

„Wer einmal lügt,
dem glaubt man nicht,
auch wenn er dann die Wahrheit spricht.“



Werte Nachhaltigkeit Glaubwürdigkeit?



BELASTBARE FAKTEN STATT „GREEN-WASHING“

Die Bedeutung der Environmental Product Declaration (EPD) für die B2B-Kommunikation



EMPLOYER ODER EMPLOYEE BRANDING

Oder wie die Demografie Unternehmen zum Nachdenken bringt

Interview: Horst Hartmann

Beteiligung weckt Potenziale

„Nachhaltigkeit ist keine Option mehr, sondern das Entwicklungsziel von Menschen und Organisationen schlechthin.“

■ Herr Hartmann, was ist das Besondere an einer beteiligungsorientierten Unternehmensberatung?

In 25 Jahren Beratungspraxis erlebten wir immer wieder, dass Maßnahmen, die im Rahmen einer strategischen Beratung der Inhaber oder der Führungsebene eines Unternehmens erarbeitet wurden, nicht den gewünschten Erfolg in der Umsetzungsphase im Unternehmen hatten. Betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden gar nicht oder zu spät in den Veränderungsprozess integriert und waren häufig wenig motiviert, im schlimmsten Fall erheblich irritiert. Seit vielen Jahren starten wir jede Potenzialberatung in einem möglichst vollständigen Kreis aus Mitarbeitern und Führungskräften. Wir sind immer wieder erstaunt, wie positiv diese Treffen von Mitarbeitern beurteilt werden. Häufig fühlen sie sich und ihre Probleme am Arbeitsplatz durch die Anwesenheit des externen Beraters erstmals wirklich ernst genommen. Insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kleiner Unternehmen, die direkt vom Inhaber geführt werden, kennen oftmals keine Reflexion auf Augenhöhe mit dem Chef. Bei größeren Unternehmen wiederum ist das Besondere die Zusammensetzung der Qualitätszirkel oder der Entwicklungsworkshops: In der Regel abteilungs- und hierarchieübergreifend, Mitarbeiter und Entscheidungsträger sitzen an einem Tisch.

■ Welche Vorteile hat das gegenüber den klassischen Herangehensweisen?

Im gemeinsamen Reflektieren der Probleme und der Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten in der Gruppe steckt ein für alle unerwartetes Innovations- und Lösungspotenzial. Der häufigste Kommentar von Teilnehmern ist, dass keiner allein auf die gemeinsam erarbeitete Lösung gekommen wäre. Oftmals werden auch längst bekannte Forderungen und Verbesserungen endlich umgesetzt, weil alle das Problem begriffen haben. Die Vereinbarung, Themen anzugehen, wirkt dann auf alle Beteiligten emotional erleichternd.

■ Heißt das, dass Veränderungen dann wirklich angepackt werden?

Ja, das zeigt die Erfahrung. Der Grund dafür ist relativ einfach und doch entscheidend. Es gibt ein geflügeltes Wort, das wohl jeder aus Arbeitsbesprechungen kennt: „Alles ist gesagt – aber noch nicht von jedem!“ Will heißen, wenn ich beispielsweise als Führungskraft verstanden habe, dass in erheblichem Maße in etablierte Arbeitsprozesse Anderer eingegriffen werden muss, müssen das die Betroffenen noch lange nicht verstanden haben. Um sie mitzunehmen und bereit für Veränderung zu machen, hilft nur eine gezielte dialogische Reflexion.



■ Was ist eine „dialogische Reflexion“?

Bei einer dialogischen Reflexion kommen alle Betroffenen aus ihrer jeweiligen Perspektive zu Wort, ohne dass ihre Aussagen diskutiert werden. Das heißt, es gilt zunächst einmal zuzuhören, anstatt sofort und unreflektiert eine Gegenposition zu äußern. Zuhören und in Runden sprechen macht ein komplexes Problem einfacher und begreiflicher. Natürlich ist das nur in einem Klima der Offenheit und des gegenseitigen Respekts möglich. Sollte das nicht existieren, werden wir zunächst als Mediatoren tätig.

■ Sie haben speziell für Führungskräfte ein Verfahren zur Qualitätsentwicklung und Mitarbeitermotivation entwickelt, das wob-potenzialmanagement. Was lernt ein Manager hier?

Kurz gesagt: „Hilfe zur Selbsthilfe“ im Bereich des Veränderungsmanagements. Wir haben unser in 10 Jahren erprobtes Beratungskonzept zum beteiligungsorientierten Managementverfahren bzw. Führungskonzept ausgebaut. Führungskräfte lernen, die richtige Interventionsebene zu treffen, Evaluationen durchzuführen oder Feedback einzuholen und diese Ergebnisse systematisch im Rahmen von Qualitätszirkeln mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu reflektieren. In diesem Sinne bilden wir auch den „Potenzialmanager“ aus. In dem Begriff steckt unser spezielles Verständnis des Qualitätskoordinators oder „Changemanagers“. Seine Aufgabe ist es, für kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Unternehmen zu sorgen, indem er umsetzungs- und entscheidungsreife Maßnahmen mit allen Beteiligten im Sinne eines guten „Commitments“ erarbeitet.

■ Zurück zur Basisdemokratie?

Nein, gerade nicht! Es geht um eine Form der systematischen Zuarbeit für die Entscheidungsprozesse der Leitungsebene. Davon profitieren Unternehmen in doppelter Hinsicht: zum einen dadurch, dass durch die Beteiligung der Mitarbeiter unerwartete Lösungen gefunden werden, zum anderen dadurch, dass die Mitarbeiter durch das beteiligungsorientierte Vorgehen optimal auf die operationale Umsetzung vorbereitet und motiviert sind.



Horst Hartmann,
Dipl.-Ökonom*



Horst Hartmann blickt auf mehr als 25 Jahre Schulungs- und Beratungspraxis zurück. Die wobkom GmbH hat in den letzten sieben Jahren das wob-potenzialmanagement entwickelt. Hier werden Fragen des Führungsstils, der Personalentwicklung und des Veränderungsmanagements umfassend konzeptionell integriert. Changemanagement ist heute so komplex, dass es ohne Mitarbeiterbeteiligung und horizontale Führung scheitert. Kern des wob-potenzialmanagement ist deshalb die feedback- und beteiligungsorientierte Führung eines Unternehmens. Hierzu bietet die wobkom GmbH Beratung, Training, Coaching und Qualifizierung.



www.wobkom.de