

## Die Position der BGF

Die Managementlehre bietet ein umfangreiches Instrumentarium, das wir als Führungskräfte einsetzen können, um dafür zu sorgen, dass die richtigen Dinge richtig geschehen:

- Arbeitsanweisungen
- Zielvereinbarungen
- Stellenbeschreibungen
- Mitarbeitergespräche
- Beurteilungen
- Bonus- oder Prämienzahlungen
- Beförderungen und Gehaltserhöhungen
- Nicht zuletzt: die Empfehlungen aus der „Motivationslehre“

Viele richtige Dinge geschehen dank dieser Instrumente auch richtig.

Aber nicht alle.

- Immer noch erleben wir, dass wir mit den Zuständen unzufrieden sind. Dass sich im operativen Geschäft Risiken auftun, weil die Menschen das tun, was sie tun. Dass Arbeitsabläufe erkennbar „besser“ gestaltet sein könnten, die Schwerkraft der Verhältnisse aber dafür sorgt, dass sie unverändert so weiter laufen.
- Immer noch fürchten wir die Risiken, die sich ergeben, wenn wir von wenigen, aber wichtigen Wissensträgern abhängig sind.
- Immer noch erleben wir die Konsequenz: Mitarbeiter, die unzufrieden in ihrer Aufgabe arbeiten.

Was tun?

Nun, Management-Instrumente und -Lehren gehören zu den raren nachwachsenden Ressourcen auf diesem Planeten. Insofern gibt es Lösungen:

- Wir müssen wertschätzend führen, um die Wissensträger gewogen zu halten.
- Wir müssen reflektieren und analysieren, um zu verbessern.

Zugegeben – das sind Schritte, um Zustände zu ändern und Führung wertschätzender zu gestalten. Es sind aber nicht die ersten Schritte.

Wertschätzung ist Wirkung – und nicht Ursache.

Wertschätzung um der Wertschätzung Willen ist aufgesetzte, oberflächliche Floskel, wird als solche erkannt und verkehrt damit ihre Wirkung ins Gegenteil – in Geringschätzung.

Reflektion und Analyse sind hilfreich, aber auch nur Mittel und nicht Zweck.

Werden sie ohne Zielsetzung betrieben, werden sie beliebig. Erfolge sind Zufall – aber nicht reproduzierbar.

Für beides gilt: man wird nicht die Tragfähigkeit und Belastbarkeit einer inneren Struktur erhalten, wenn man nur die Oberfläche nachbildet.

Damit werden die Prinzipien der Gelingensförderung verständlich:

- Wertschätzung ist nicht Selbstzweck, sondern Ergebnis eines wertschätzenden Umgangs, der sich ergibt, ...
- ... wenn im Gelingensdialog die Reflektion und Analyse von Zuständen und Abläufen nicht als Zweck, sondern als Mittel gesehen und im Dialog mit Wissensträgern eingesetzt werden.

Gelingensförderung setzt dort ein,

- wo wir Zustände ändern wollen, die sich bisher als änderungsresistent erwiesen haben
- wo wir Risiken minimieren wollen, die sich ergeben, wenn Wissensträger wichtig für den Erfolg sind
- wo wir sicher sind, dass uns Verbesserung und Innovation gelingt, wenn wir die Wissensträger in die Reflexion und Analyse einbinden

Mit diesem Vorgehen werden Zustände nachhaltig und erfolgreich verändert, weil die Expertise, die nötig ist, vorhanden ist und berücksichtigt wird. Die Wertschätzung ergibt sich dabei aus der Einbindung, der gemeinsamen Diagnose, der Freiwilligkeit der Vereinbarungen – quasi kollateral als (höchst erwünschte) Nebenwirkung.

So stellt sich noch eine Frage: Wie geht man es an?

Gelingensförderung ist kein Hexenwerk. Es geht ganz einfach und stützt sich auf fünf Fragen:

- „Gefällt Ihnen das so?“
- „Wenn nicht, was gefällt Ihnen denn nicht?“
- „Und was könnten wir tun, um es zu verändern?“
- „Was würden wir dann erreicht haben?“
- „Machen wir das so?“

Der Dialog, der sich dabei entspinnt, schafft gemeinsame Sichten: individuelle Erfahrungsmelodien synchronisieren sich zu einer gemeinsam geteilten Erkenntnispartitur.

Und hier liegen die charmanten Eigenschaften des Konzepts der Gelingensförderung:

- Sie ist kein Hexenwerk – jeder kann sich ihrer „bemächtigen“
- Sie erfordert keine Investitionen in Form von Projekt, Einführung, Schulung – sie ist (nahezu) kostenfreies Allgemeingut
- Sie kann „ohne Genehmigung“ eingesetzt werden – Fragen, Zuhören, Vereinbaren sind nicht mitbestimmungspflichtig
- Sie erfordert kein umfangreiches methodisches Rahmenwerk – jeder kann sie mit seinen „Bordmitteln“ umsetzen.

Schauen Sie mit diesem Blickwinkel noch einmal auf die Zustände, die Sie ändern möchten ...

Kontakt und Information:

Hansjürgen Schubert  
Unternehmensberater BDU

Winfriedstr. 6 – D.399  
14169 Berlin

Tel. +49 30 815 78 08  
schubert@gelingensfoerderung.de