

**Interview (irgendwo in einem mittelständischen Unternehmen der Metallbranche mit 400 Mitarbeitern in Deutschland)**

Beteiligte:	
Herr M.	Geschäftsführer des Unternehmens
Herr L.	Qualitätsbeauftragter und Vertriebsleiter des Unternehmens

Herr M. hat Herrn L. obligatorisch zum Halbjahresgespräch eingeladen

Die Themen sind wiederkehrend:

- Einschätzung der wirtschaftlichen Lage
- Ausblick für das nächste Jahr
- Besondere Projekte
- Qualitätsprobleme
- Sonstiges

Nach Abschluss der ersten vier Punkte beginnen wir dem Gespräch zu lauschen.

M	<b>Na, Herr L., haben Sie noch etwas auf dem Herzen?</b>
L	Ja, Herr M., ich habe da noch etwas.
M	Legen Sie los! (gut gelaunt)
L	Herr M., ich möchte bezgl. der Steigerung der Motivation meiner Mitarbeiter mal etwas Neues ausprobieren.
M	Um was geht es?
L	Ich habe im Newsletter eines Wirtschaftsjournals von einer neuen innovativen Dienstleistung gelesen und würde die Personen einmal gerne zu einem Gespräch einladen. Sie bieten die sogenannte „betriebliche Gelingensförderung“ an.
M	Was ist an dem Thema interessant?
L	Nach dem, was ich herauslesen konnte, ist das ein völlig neuer Ansatz in der Personal- und Organisationsentwicklung. Ziele werden nicht mehr .....
M	(ein wenig mürrisch): Herr L., mit Verlaub, verschonen Sie mich. Können Sie sich noch an die Aktion von vor zwei Jahren erinnern? Wir führten wegen dem Zertifizierer Zielvereinbarungen ein. Alle Führungskräfte waren einverstanden. Und was ist außer Kosten dabei rausgekommen?
L	(zerknirscht): Naja, „alle waren einverstanden“ ist ja nicht ganz richtig. Ich habe da intern in der Belegschaft andere Reaktionen vernommen. Darüber hatten wir aber schon gesprochen. Richtig ist: Wir haben viel investiert an Zeit und auch Geld. Externe Hilfe angefordert. Das Ergebnis war ernüchternd. Ich würde aber deshalb trotzdem nicht die Idee der Zielverfolgung aus den Augen verlieren wollen. Nur mit zeitgemäßerer Methoden, die alle einbeziehen. Letztlich will der Auditor immer noch einmal im Jahr messbare Ziele sehen. Und wenn wir nichts haben?
M	Das Geld aus dem Zielfindungsprojekt hätten wir gut für die Entwicklung unserer neuen Maschine gebrauchen können. Sie wissen am besten, dass der Markt nicht schläft. Und die Entwicklungsabteilung hat jetzt schon genug zu tun.
L	Mit der Entwicklungsabteilung müsste man auch gar nicht beginnen. Das Ganze beruht auf einer Freiwilligkeitsbasis.
M	Herr L., was soll das denn jetzt – auf Freiwilligkeitsbasis? Wen wollen Sie denn damit „aus der Hütte locken“?

L	Herr M., das Ergebnis des Zielfindungsprojekts war negativ. Wir haben uns alle mehr oder weniger umsetzbare Ziele gesetzt. Und plötzlich kamen die Japaner mit dem neuen Prototyp der CNC-Fräse um die Ecke und wir konnten alle unsere Ziele „in die Tonne treten“.
M	Darüber haben wir schon gesprochen. Da hätten Sie sicherlich unseren japanischen Vertreter besser briefen müssen.
L	Herr M., unser japanischer Vertreter ist gut, aber beim Wettbewerber spionieren geht nicht. Darum geht es mir auch gar nicht. Es geht meines Erachtens um grundsätzlichere Fragen. Wir können nicht alles planen. Unser Marktumfeld fragt uns nicht danach, was wir geplant haben oder welche Ziele wir intern vereinbart haben. Die Branche wird insgesamt immer unberechenbarer.  Wir müssen aus meiner Sicht ein System schaffen, das schneller auf Marktveränderungen reagieren kann als bisher. Wir müssen zukünftig unsere Projekte so managen, dass wir auch dann schon aktiv werden, wenn das zu erreichende Ergebnis, das Ende des Weges noch diffus ist. Projekte quasi als laufenden Prozess verstehen und managen. Und das auch bei höchster Auslastung und großem Einsatz. Routinen entwickeln unterhalb von Zielvereinbarungen, die auf der untersten Ebene beginnen und greifen.
M	Und das wollen uns die Leute anbieten?
L	Nein, die wollen uns z.B. in die Lage versetzen, solche Projekte mit unseren Mitarbeitern auf Dauer anzulegen und den Endtermin gleichzeitig als Auftakt für weitere Innovationen anzusehen, Risiken noch besser abschätzen zu lernen und die Entscheidungen intern schneller zu vollziehen.
M	Haben die denn Branchenerfahrung?
L	Soweit ich weiß: nein. Aber darum geht es bei der Dienstleistung auch gar nicht.
M	Also: Die Truppe hat keine Branchenerfahrung, die Leistung beruht auf Freiwilligkeitsbasis. Und dann wollen die uns erzählen, wie es bei uns zukünftig funktionieren soll? Herr L., ich mag Sie, aber jetzt haben Sie den Verstand verloren.
L	Mitnichten Herr M. Der Ansatz ist denkbar einfach. So einfach, dass man schon wieder denken könnte, da muss ein Haken dabei sein.
M	(neugieriger): Was ist das für ein Ansatz?
L	Wir kommunizieren doch offiziell intern an vielen Stellen. Es gibt Sitzungen, Meetings, Strategieveranstaltungen, Ideenworkshops und vieles mehr. Mehr oder weniger zeitraubend, meist auf Leitungsebene. Die Teamleiter und die Gruppenleiter bleiben mit ihren Ideen häufig auf der Strecke. Ich kenne das Thema aus vielen internen Audits, die ich geführt habe, das wissen Sie.  Es gibt aber auch eine informelle Kommunikation. Das Gespräch auf dem Flur oder die schnelle Information zwischen Tür und Angel. Und die passiert auf jeder Ebene und funktioniert wie Sie wissen erstaunlich gut.  Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist auf jeder Ebene offiziell ein Zielvereinbarungsgespräch verpflichtend anberaumt. Das passiert maximal einmal im Jahr. Man spricht über gut Gelaufenes und Verbesserungswürdiges und geht dann auseinander.  In der Entwicklungsabteilung spricht Herr S. alle halbe Jahre mit jedem Mitarbeiter. Bei 20 Mitarbeitern in seinem Bereich kostet das eine Menge Zeit. Wir brauchen einen Weg außerhalb der offiziellen Termine, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Quasi ein strukturiertes Gespräch zwischen Tür und Angel und trotzdem mit Themen hinterlegt, deren Behebung uns reaktionsschneller werden lässt.
M	Sie wissen aber noch, dass wir kein Debattierklub sind, sondern ein mittelständisches Unternehmen mit weltweitem Vertrieb unserer Produkte.

L	<p>Das werden wir meines Erachtens damit auch nicht. Wir klären in den regelmäßigen operativen Gesprächen zwischen einzelnen Personen im Team (Vorgesetzter/ Mitarbeiter) Rahmenbedingungen unseres Handelns, erörtern mögliche Risiken und legen Gegenmaßnahmen fest, die uns gelingen müssen. Nehmen wir ein Beispiel:</p> <p>Denken Sie mal an die Einführung unserer ERP-Software vor 5 Jahren. Das haben wir den EDV-Leuten überlassen und noch nicht mal eine Checkliste für die Anforderungen gehabt. Wären wir strukturierter vorgegangen, hätten wir in kleinen Teams in Kurzmeetings die wesentlichen Zwänge, Ziele, Prioritäten und Risiken erläutert und dann zusammengetragen, wäre mit Sicherheit mehr dabei herausgekommen als das Desaster mit den unvorhergesehenen Zusatzkosten, die uns die EDV-Firma aufs Auge gedrückt hat.</p> <p>Erst im Kleinen anfangen und dann knackig und strukturiert im Team voranbringen. Und wenn ich das richtig verstanden habe, will uns der Anbieter diese Strukturiertheit näher bringen. Erst mit Einzelnen aus der Firma und dann diese als Multiplikatoren für das Wie der Umsetzung im täglichen Betrieb nutzen.</p> <p><b>Wir werden in der Kommunikationsmethodik gecoach.</b></p> <p>Ich verspreche mir vor allem davon, dass die Pilotteams lernen, über den Tellerrand hinaus zu blicken und unabhängig von Budgetvorgaben in den Abteilungen die Sichtweise auf das Gesamtunternehmen im Auge zu behalten. Und das, denke ich, wäre bei uns ein richtiger Fortschritt.</p>
M.	Holen Sie sich die Leute mal zum Gespräch und dann sehen wir weiter.