



Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung

Wie Sie Ihr Mitarbeiter-POTENZIAL u.a. mit dem
"**Ideen-TURBO-Generator**" aktivieren könnten ...


Tell me and I'll forget.

Show me and I may remember.

Involve me and I'll understand.

Amerikanisches Sprichwort

Franz Albert Comes

Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

AUSGANGÜBERLEGUNG

Unternehmen stellen immer wieder fest, dass die Kosten für Unternehmensberatung nicht den Nutzen erbringen, der ihnen versprochen wird.

Thomas LEIF (s. u.) verweist z. B. in seinem Buch auf die Inkompetenz, den gefährlichen Einfluss und die gigantischen Honorare der völlig überschätzten „klassischen“ Unternehmensberater. Diese Berater strukturierten nach seiner Insider-Erfahrung Arbeitsplätze zu Tausenden weg. Ihre Arbeitsweise sei undurchsichtig, ihr Erfolg umstritten. Mit ihren Powerpoint-Präsentationen böten die Berater-Firmen Politik und Wirtschaft extrem vereinfachte Lösungen für komplexe Prozesse. Nur Verantwortung für ihre Empfehlungen übernehmen sie nicht ...

Nicht wenige Unternehmensberater interpretieren Unternehmen noch eher als **materielle Systeme**, die sich nach den Gesetzen des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft optimieren lassen. Dort wo Maschinen arbeiten und Algorithmen den betrieblichen Ablauf bestimmen, trifft das auch zu.

Die Konzentration auf die materielle Seite eines Unternehmens stößt an ihre **Grenzen**, wenn der Arbeitsalltag eines Unternehmens von der **Interaktion Mensch - Maschine oder gar der Interaktion zwischen Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens** bestimmt wird. Dann haben Gesetzmäßigkeiten, die in materiellen Systemen gelten, nur noch einen marginalen Einfluss, und die „Spielregeln“ belebter Materie, zu der wir Menschen gehören, bestimmen das Geschehen.

Ob man dann Maschinen, Algorithmen oder Organisationspläne optimiert, hat kaum Auswirkungen auf den zukünftigen Erfolg, weil dieser nun von Menschen abhängt, die sich nicht wie Maschinen konstruieren oder in Algorithmen berechnen lassen, sondern ihrer naturgegebenen Fähigkeit folgen, im vorgefundenen Unternehmen mit Erfolg zu überleben.

Sie können als Unternehmer oder Manager diese **immateriellen Kräfte** dem Zufall überlassen und darauf hoffen, dass es gut gehen wird, wie es in der Natur seit Millionen von Jahren geschieht. Oder Sie nutzen die systemische Regelhaftigkeit, der diese immateriellen Kräfte folgen und sorgen aktiv für einen erfolgreichen Weg ihres Unternehmens.

Nach mehr als 25 Jahren Coaching- und Therapieerfahrung als Betriebswirt und Coach sowie aufgrund meiner Unternehmens- und Personalberatungserfahrung in den unterschiedlichsten Branchen kenne ich diese Gesetzmäßigkeiten und kann Ihnen helfen, sie gezielt statt zufallsgesteuert umzusetzen.

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

Was könnte die Alternative zur herkömmlichen Unternehmensberatung sein?

Patentlösungen, die immer und überall und in jedem Fall funktionieren, gibt es natürlich nicht.

Ich verfüge allerdings über fundierte **wissenschaftliche Konzepte** und **praktisches Erfahrungswissen**. Das könnten Sie nutzen.

An dieser Stelle vorweg zwei Zitate:

Ein gut geführtes Unternehmen sollte in der Lage sein, jede Krise mit dem vorhandenen Know-how seiner Mitarbeiter zu bewältigen. Berater leben allzu oft nur von der alten Lebensweisheit: 'Der Prophet gilt nichts im eigenen Land.' (ZIELKE, C. (2007): Die häufigsten Managementfehler, S. 113)

Die Verwaltung muss zunächst kritisch prüfen, ob sie die Leistung selbst erbringen kann, bevor sie über die Auftragsvergabe an externe Kräfte entscheidet. Eigenes Personal muss genutzt werden. (LEIF, T. (2006): Beraten und verkauft, S. 256).

Die besten Problemlöser im Unternehmen sind häufig die eigenen Mitarbeiter.

Allerdings muss das vorhandene Potenzial proaktiv aus den Mitarbeitern „herausgekitzelt“ werden.

Deswegen spreche ich ab jetzt anstelle von „Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern“ überwiegend lieber von „**Potenzialträgerinnen / Potenzialträgern**“ (wobei ich lediglich aus Gründen der Textflüssigkeit nicht immer die männliche und weibliche Form verwende).

Dabei gilt es, den entscheidenden Unterschied zwischen unbelebter Materie (Maschinen) und den Menschen (belebter Materie) zu beachten. Maschinen reagieren auf Störungen digital: Sie laufen weiter oder sind defekt. Dazwischen gibt es nichts. Menschen jedoch interpretieren die Situation, in der sie sind, und reagieren auf diese Interpretation. Der gleiche Reiz - besser: das gleiche Problem - kann deshalb völlig unterschiedliche Reaktionen auslösen (Es ist z. B. ein Unterschied, ob ich einen Stein oder einen Hund trete. Wie der Stein reagiert, kann man physikalisch berechnen; die Reaktion eines Hundes ist in dieser Situation jedoch nicht vorhersehbar ...).

Die grundsätzliche Fähigkeit, mit einem Problem völlig unterschiedlich umzugehen, ist das Potenzial Ihrer Mitarbeiter.

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

Im Idealfall sind Ihre Potenzialträger so aktiv und interessiert, dass sie von sich aus konkrete Verbesserungsvorschläge machen; häufig ist es vor dem Hintergrund vielfältiger Alltagsbelastungen aber notwendig, dass man die MA diesbezüglich aktiviert und ihnen über ein entsprechendes Projekt die Möglichkeit schafft, ihre Ideen gezielt einzubringen. Und vor allem auch: Dass man sie dabei unterstützt!

Ein **alternativer Ansatz** von RESCHKE und MICHEL setzt z. B. auf eine **Effizienz-Steigerung** in den Produktionsfaktor-Bereichen **Methoden, Maschinen, Materialien, Mittel und Menschen**. Mit ihrem Konzept einer „Effizienz-Steigerung durch Moderation“ werden **Kosten reduziert, ohne Personal abzubauen und nachhaltige erhebliche Ergebnisverbesserungen, Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen** erzielt. RESCHKE betont, dass viele seiner Kunden mit seinem Vorgehen **Ergebnissteigerungen mit einem Return-on-Input (ROI) von i.d.R. mindestens 10:1 und mehr** erreichten. D.h. z.B. für jeden investierten Euro entstehen 10 Euro Nutzen.

In diesem Ansatz, der mich persönlich sehr inspiriert und zu einer intensiven Fortbildung als Effizienzsteigerungs- Moderator motiviert hat, verweisen die Autoren u.a. darauf, dass „viele Unternehmensberater und –beratungen als vordergründige Maßnahme den Personalabbau bei den Auftraggebern (fördern). Dies stiftet selbstverständlich Unruhe bei den Mitarbeitern, koste viel Geld und bringe alleine keinen realen Nutzen. „Deshalb sind heute Effizienz-Steigerungs-Maßnahmen (ESM) anzustreben, die sowohl den Mitarbeitern helfen als auch zu positiven Bilanzergebnissen führen und damit zur **Erhaltung der Arbeitsplätze** beitragen“ (vgl. RESCHKE & MICHEL (1998): *Effizienz-Steigerung durch Moderation. Projektmanagement und Sanierungsprojekte professionell durchführen*, S. 5 ff.).

Vor diesem Hintergrund wäre daher das

GRUNDPRINZIP:

Konsequent das Know-how im eigenen Haus nutzen!

Nach mehr als 25 Jahren Coaching- und Beratungserfahrung in den unterschiedlichsten Branchen ist **mein Credo** aus innerer Überzeugung:

Die MENSCHEN sind (auch im Unternehmen) das WICHTIGSTE!!

Herkömmlich konzipierte Beratungsthemen, wie Zielvereinbarungen, Zielvorgaben, Effizienzsteigerung, Kostensenkung etc. werden häufig **top down „aufgefropft“** und erzeugen oft zusätzlichen **Termin- und Leistungsdruck** (vgl. die zunehmende Problematik einer „Work-Life-Balance“ bzw. von Burnout und die Zunahme psychischer Störungen, wie Depressio-

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

nen). Eine Verordnung von oben „par ordre du mufti“ erzeugt bei vielen Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern aber eher **De-MOTIVATION!**

Die meisten Menschen wollen in ihrer beruflichen Tätigkeit einen **Gestaltungsspielraum**, der ihnen persönliche Erfolgserlebnisse beschert. Das ist bei Vorständen nicht anders als bei Mechanikern oder Sachbearbeitern. In vielen Unternehmen werden jedoch die Potenzialträger entfremdet, wird Verantwortlichkeit bestraft, z. B. durch Nichtbeachtung guter und wichtiger Verbesserungsvorschläge (Dies fördert natürlich ebenfalls die Entfaltung ihres Potenzials; allerdings in eine unerwünschte Richtung, z. B. in Form von innerer oder tatsächlicher Kündigung oder krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit ...).

Das Engagement der Mitarbeiter wirkt sich auch auf die **Innovationskraft** des Unternehmens aus. Diese hängt mit der **emotionalen Bindung** der Mitarbeiter an das Unternehmen zusammen, die wiederum entscheidend durch das Ausmaß ihrer Einbeziehung bestimmt wird. Eine aktuelle Studie von GALLUP hat festgestellt, dass emotional gebundene Mitarbeiter im Vergleich mit ungebundenen Mitarbeitern **das Dreifache an Anregungen für Verbesserungen** – z. B. zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Prozessen - einbringen.

Das größte Problem ist aber eine strukturell vorgegebene und kulturell tief verankerte **Beschneidung der Freiräume von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern im Unternehmen**.

Wer es schafft, seine **Potenzialträger - also alle Mitarbeiter - konsequent einzubeziehen**, kann getrost eine ganze Palette von Führungsaufgaben vergessen. Die Leistung der Einzelnen bekommt eine **Eigendynamik**, die nicht mehr angetrieben oder hervorgehoben werden muss, sondern sich von Freiräumen nährt, in denen in einer solcherart veränderten **Unternehmenskultur** persönliche Verantwortung Wurzeln fassen kann.

Der Kreativitäts- und Innovationstrainer Günther Beyer formuliert dies so:

Wer die Mitarbeit der Mitarbeiter nicht zur Chefsache macht, dem entgehen die Goldminen in ihren Köpfen (BEYER, G. & M. (1994): Innovations- und Ideenmanagement. S. 229)

Wo könnten wir demnach ansetzen?

Es gilt, die Kette aus Gewohnheiten aufzubrechen. Der Vorgesetzte hat einen bestimmten Verhaltensstil, und die Potenzialträger haben einen lange trainierten Reaktionsstil darauf, ohne dass irgendeine Seite darüber nachdenkt. Das läuft ab wie beim Autofahren nach 20 Jahren. Ein Vorgesetzter muss lernen, mit seinem Verhalten zu spielen, um neue Reaktionen bei seinen Potenzialträgern zu provozieren. Treten die dann ein, muss er gelernt haben, wie man das verstärkt. Das kann kaum jemand von sich aus, sonst bräuchte man kein

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

Coaching! Für Vorgesetzte gibt es dabei viel Frust. Die Potenzialträger haben einen langen Atem, Verhaltensänderungen bei ihrem Vorgesetzten auszusitzen, nach dem Motto: ‚Das wird schon wieder mit dem Alten‘.

Es geht auch um das **Selbstverständnis bzw. das Selbstbild der Vorgesetzten**, ihre Einstellung zu Macht und Autorität.

Zwei Zitate beleuchten diesen Aspekt:

Das Gefühl, alles selbst machen zu müssen, ist sicher in vielen Fällen die Folge fehlender Menschenkenntnis.

(Wottawa (1995): Psychologische Theorien für Unternehmen, S. 182)

Es ist zum eigenen Vorteil, wenn die Mitarbeiter wachsen. Denn mit kleinen Leuten kann man keine wirklich großen Dinge anstellen.

(Saaman, W. (2002): Für den arbeite ich gern! Warum sich Mitarbeiter besonders engagieren, S. 142)

Verständlicherweise steht eine konsequente Einbeziehung der Potenzialträgerinnen und Potenzialträger im Widerspruch zu dem herkömmlichen **Rollenverständnis vieler Manager und Führungskräfte**, die ihre Funktion eher als die eines Managers in der Art eines „Machers“ oder „Wirtschaftskapitäns“ sehen, der Prozesse berechnen bzw. steuern will und kann. D.h., wenn an dieser Stelle ein **Wechsel der Perspektive** bzw. eine Schwerpunktverlagerung stattfinden soll, muss zunächst - verständlicherweise - mit **WIDERSTAND** und auch mit **ÄNGSTEN** der Potenzialträger mit Führungsverantwortung, z. B. Angst vor einem Statusverlust, gerechnet werden. Deshalb ist es unabdingbar, dass ein solcher **Systemwechsel** gegenüber dem Führungsteam (und auch gegenüber der Arbeitnehmervertretung) kommuniziert und mit den Beteiligten auch **vorbereitend diskutiert** wird.

Dies zu moderieren ist selbstverständlich Bestandteil meiner Dienstleistung.

Ich sehe die Tätigkeit eines Managers bzw. einer Führungskraft eher **systemisch**, orientiert an Konzepten der **Selbstorganisation** und der **Dynamik nichtvorhersehbarer Systeme**. Ein systemisch denkender Manager ist vergleichbar mit dem **Coach** einer Fußballmannschaft, der nicht selbst die Tore schießen kann. Wie die Fußballmannschaft konkret spielt, liegt außerhalb seiner Kontrolle. Um dabei den Erfolg wahrscheinlich zu machen, bedarf es nicht nur einer **Festlegung klarer Verantwortungsbereiche**, sondern auch einer hohen **Rollenflexibilität** der Spieler. Verteidiger können dann Tore schießen, und der Stürmer kann dann in letzter Sekunde auf der Torlinie mit dem Kopf ein gegnerisches Tor verhindern.

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

Wie sagte die Kapitänin des japanischen WM-Teams anlässlich des Gewinns der Fußball-WM der Frauen 2011 (*DIE ZEIT*, 21.07.2011):

"Nur die unterschiedlichen Fähigkeiten der Einzelnen haben uns als Gruppe stark gemacht."

Wenn Sie Ihr Unternehmen in Richtung einer konsequenten aktiven Einbeziehung bzw. Be-Teil-igung Ihrer Potenzialträgerinnen und Potenzialträger im Sinne einer erweiterten innerbetrieblichen Demokratisierung öffnen, kann sich das volle Potenzial Ihres Unternehmens entfalten.

Eine Möglichkeit hierzu wäre in diesem Zusammenhang auch eine **materielle Beteiligung**. Sie ist allerdings in der Praxis - auch z. B. nach dem Ergebnis der von mir in 2009 durchgeführten Interviews zum Buchprojekt „Erfolgreiche Mitarbeitermotivation“ in 35 im Saarland ansässigen Unternehmen - kaum anzutreffen.

Eine aktuelle repräsentative Studie der TU München aus 2014 kommt zu der Schlussfolgerung, dass **eine deutliche Mehrheit der Befragten möchte, dass Unternehmen demokratischer geführt werden**. Dabei sind Themen, wie **Transparenz** (Einsicht in betriebliche Daten, wie z. B., was ein Auftrag an relativem und absolutem Deckungsbeitrag bringt), **Arbeitsgestaltungsautonomie**, **Wahl der Führungskraft**, **Einfluss auf die Unternehmensstrategie**, **Kapitalbeteiligung** und **Empowerment** (Übertragung von Führungsverantwortung) relevant.

Befragte potenzielle **Investoren** beurteilten dabei übrigens insbesondere als positiv für ihre Investitionsentscheidung: **Empowerment**, **Kapitalbeteiligung** und **Einfluss auf die Strategie**.

An dieser Stelle möchte ich ein HOCH auf die DIVERSITÄT aussprechen.

Auch hierzu zwei ZITATE:

Das Licht in dieser Welt kommt von denen, die einen Knall haben (☺ / Autoaufkleber eines Psychotherapeuten in Santa Cruz, Kalifornien).

Woher kommen gute, neue Ideen? Sie entstehen durch unterschiedliche Sichtweisen. Kreativität entspringt aus ungewöhnlichen Zusammenstellungen. Extrem unterschiedliche Sichtweisen kommen dann zusammen, wenn viele Altersgruppen, Kulturen und Disziplinen miteinander gemischt werden (Tom PETERS (1998): *Der Innovationskreis*, S. 376)

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

☎ +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

Insbesondere Führungskräfte könnten lernen, ihre (möglicherweise zu hohen und sie überfordernden) eigenen Ansprüche an ihre Führungsrolle zurückzustellen.

Vgl. hierzu wieder Tom PETERS (S. 289 ff.):

Soziale Systeme sind 5 Prozent Technologie und 95 Prozent Psychologie und Einstellung! Sie können sich so lange (über Internet, Intranet etc.) vernetzen, bis Sie schwarz werden, im Endeffekt sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend. Es geht vor allem um die zwischenmenschliche, soziale Kompetenz, den sog. **EQ** (Emotionalquotienten).

INFORMATIONSAUSTAUSCH und **SELBSTORGANISATION** sind die Schlüsselbegriffe. Häufig praktizierte Alternative hierzu ist eine Form von "Hamstern", d. h. Entscheidungsträger/mittlere Manager sichern ihre Posten dadurch, dass sie als einzige über ein gewisses Maß an **Herrschaftswissen** verfügen.

ZENTRALE THEMEN im **Coaching** und im **Führungskräftetraining** sind vor diesem Hintergrund aus meiner Sicht:

- **Das Rollenverständnis bzw. das Selbstbild der Potenzialträger mit Führungsverantwortung**
- **Stärkung ihres Selbstvertrauens bzw. Selbstwertgefühls** (Wie kann ich (noch) meiner **ROLLE** als **Führungskraft** gerecht werden, wenn ich meine Potenzialträger konsequent einbeziehe, also nicht einfach nur Anweisungen gebe?)
- **Vertrauen vs. Misstrauen** (Glaube ich an das **POTENZIAL** meiner Potenzialträger?)
- **Wertschätzung jeder einzelnen Person** (Schätze ich die **UNTERSCHIEDLICHKEIT** meiner Potenzialträgerinnen und Potenzialträger, auch wenn sie nicht immer meiner Einschätzung oder meiner Bewertung eines Sachverhaltes entsprechen?)

Hierzu ein Zitat aus meinem Buch „Moderne Personal-Ent-Wicklung:

Ein authentischer Manager ist in der Lage, seine Ängste zuzulassen und auch einmal Schwäche oder Verwirrung zu zeigen. Aus eigener Führungserfahrung kann ich die Richtigkeit dieser Vorgehensweise bestätigen. In einer betrieblich schwierigen Situation, wo es um Lösungsideen für eine wirtschaftliche Verbesserung meiner Abteilung ging, gestand ich trotz meiner Angst, „Schwäche“ zu zeigen, meine Ratlosigkeit dem Team meiner Mitarbeiter ein. Das Team reagierte spontan sehr positiv und half mir mit hohem Engagement bei der Suche nach praxistauglichen Lösungen. (COMES (2004): Moderne Personal-Ent-Wicklung, S. 21)

ZIELE eines potenzialträgerorientierten Unternehmens - und damit auch Themen im Coaching / Training von Führungskräften – wären demnach:

- **Führen durch Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anstatt ausschließlich über die Hierarchie durch das Verteilen von Anweisungen mit nachfolgender Kontrolle**
- **Führungsorganisation umstellen und Entscheidungsprozesse neu gestalten** (Partizipation; Delegation von Verantwortung; Empowerment; wobei die Führungskraft natürlich weiterhin Orientierung gibt, Leitlinien setzt, aber letztlich entscheidet)
- **Abbau von Hierarchie hin zu einer flacheren, dezentralen Organisation.**

Neben dem natürlich ebenfalls wichtigen **fachlichem Können** und einem **analytischen Denkvermögen** sind **emotionale bzw. soziale Kompetenzen**, wie **zuhören können, Einfühlungsvermögen, wertschätzende Kommunikation** und **Kooperationsfähigkeit**, für eine erfolgreiche Führungskraft unabdingbar.

Letztlich gilt:

*Der beste Führer ist der, dessen Existenz gar nicht bemerkt wird, der zweitbeste der, welcher geehrt und gepriesen wird, der nächstbeste der, den man fürchtet und der schlechteste der, den man hasst. **Wenn die Arbeit des besten Führers getan ist, sagen die Leute: „Das haben wir selbst getan.“** Laotse*

Was können Sie konkret tun, um in Ihrem Unternehmen von diesen Erkenntnissen zu profitieren?

Dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für die Leistung ist, wird von Beratern und Coaches immer wieder betont. Das kennen Sie zur Genüge.

Wie aber können Sie diese Ressource systematisch und aktiv erschließen?

Sie könnten z. B. meinen iMAB-Ansatz zur konsequenten immateriellen Mitarbeiterbeteiligung nutzen ...

Das von mir entwickelte **Projekt-Tool „Ideen-TURBO-Generator“** beruht auf einer **humanistischen Philosophie** und **praxisbewährten Prinzipien des Effizienz-Steigerungsansatzes nach RESCHKE und MICHEL** sowie auf meiner **langjährigen Erfahrung als Coach und Begleiter von Veränderungen**.

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

Mein Projekt-Tool liefert **praktische Vorgehensweisen**, bei deren Anwendung Sie

- **Ihr Unternehmen weiterentwickeln**
- **Begeisterung wecken und eine neue Arbeitsfreude und Motivation Ihrer Potenzialträgerinnen und Potenzialträger erreichen**
- **die Kommunikation im Unternehmen intensivieren und eine kontinuierliche Verbesserungsmentalität in allen Unternehmensbereichen und auf allen Unternehmensebenen entwickeln**
- **... und last but not least natürlich eine größere Wertschöpfung mit messbaren betriebswirtschaftlichen Verbesserungen erzielen.**

Zur Vorbereitung dieses Vorgehens hat sich die Durchführung einer **Mitarbeiterbefragung** als sehr sinnvoll erwiesen; denn vor einer „Therapie“ sollte zunächst immer die Diagnose stehen. Die Mitarbeiterbefragung ist Ausdruck eines innovativen, motivierenden und zukunftsorientierten Führungsstils. Sie liefert nach meinen Erfahrungen bereits zahlreiche Anregungen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation. Sie sollte anonym und möglichst umfänglich durchgeführt werden. Zur Wahrung der Vertraulichkeit und um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, empfehle die Durchführung durch einen externen Interviewer, der einer **gesetzlichen Schweigepflicht** unterliegt (Ich habe z. B. als Berufspsychologe eine solche gesetzliche Schweigepflicht nach § 203 StGB). Die Interviews sollten idealerweise persönlich erfolgen, gegebenenfalls auch telefonisch bzw. bei einer sehr großen Teilnehmerzahl auch schriftlich. In letzterem Fall empfehle ich eine Mischung aus diesen Interviewmethoden (z. B. mind. 20 Prozent persönliche Interviews). Die direkte **mündliche oder telefonische Befragung** ermöglicht dem Interviewer, nonverbale Aspekte der Kommunikation einzubeziehen und gegebenenfalls gezielte Nachfragen zu stellen, was zusätzlichen Erkenntnisgewinn bringt. In den von mir durchgeführten Mitarbeiterbefragungen in Form von Interviews erzielte ich zudem **Beteiligungquoten von nahezu 100 %** (Üblich sind sonst bei Mitarbeiterbefragungen 30 bis 70 % Teilnahmequote!). Zudem weiß man nur bei einer persönlichen Befragung, dass die interviewte Person auch Mitarbeiter des Unternehmens ist. Anonyme schriftliche oder Online-Befragungen sind manipulierbar.

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

Das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung fließt in die von der Unternehmensleitung zu formulierenden **quantitativen Ziele** für den Ideen-TURBO-Generator ein. So können z. B. zusätzlich zu betriebswirtschaftlichen Zielen, wie Erlössteigerung, Kostensenkung, die Verkürzung von Durchlaufzeiten oder eine Reduzierung der Ausschlussquote, auch „**weiche Ziele**“, wie eine Senkung des Krankenstandes oder eine Verbesserung des Betriebsklimas, sein.

Das **Design des Projekt-Tools Ideen-TURBO-Generators** sieht im Wesentlichen wie folgt aus:

1. **Auswahl eines unternehmensinternen Projekt-Koordinators (m/w)** durch die Geschäftsführung / Personalleitung (z.B. eine (Nachwuchs-)Führungskraft, die sich ihre „Sporen verdienen“ möchte). Der Projekt-Koordinator arbeitet während des gesamten Projektes eng mit dem (**externen**) **Projekt-Moderator** in dessen Funktion als **Coach und Prozess-Begleiter** zusammen. Der Projekt-Koordinator hat die Termine im Blick, und er achtet auf die Einhaltung der vereinbarten Ziele.
2. **Vorstellung des Projektes Ideen-TURBO-Generator durch die Geschäftsführung im jeweiligen Arbeitsbereich** (z.B. Vertriebsbereich mit Innen- und Außendienst), mit Kommunikation der seitens der Unternehmensleitung gewünschter **Zielvorstellungen** (z.B. zu Wachstum und Effizienz). Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass **Ziel des Projektes keine Personalreduktionen** sind!
3. **Bildung eines Projektteams** aus freiwilligen Potenzialträgerinnen / Potenzialträgern, die ausdrücklich eingeladen werden, **eigene Ideen oder Projekte vorzuschlagen**. Durch die Übernahme eines Teilprojektes haben Potenzialträger nicht zuletzt die Möglichkeit, sich persönlich zu profilieren.
4. **Stärken-Schwächen-Fachgespräche mit dem Projekt-Koordinator, der Geschäftsführung und gegebenenfalls dem Betriebsratsvorsitzenden mit dem Ziel, das Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens zu erarbeiten**
5. **Auswahl von Teil-Projekten** und entsprechenden **Teilprojekt-Koordinatoren** gemeinsam durch den Projekt-Koordinator und den Projekt-Moderator in **Stärken-Schwächen-Fachgesprächen** mit den einzelnen Potenzialträgern der Ziel-Bereiche. In einem circa 1-stündigen Gespräch wird zunächst ermittelt, **welche Verbesserungspotenziale die Potenzialträger in ihrem Bereich sehen** (*Welche Stärken, welche Schwächen sehen Sie in Ihrem Bereich? Welche Probleme/Chancen?*). Gegebenenfalls werden hieraus bereits **Sofortmaßnahmen** abgeleitet, und interessante **Teil-Projekte** definiert. In einem nächsten Schritt ist es wichtig - gegebenenfalls unter Einbeziehung des Controllings -, das „Mengengerüst“ der Teil-Projekte in den einzelnen Produktionsfaktorbereichen gemäß dem **5-M-System (von mir erweitert zum 7-M-System)**, zu quantifizieren (IST-

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

Kosten; angestrebter Projekt-Nutzen; Projekt-Kosten; Ermittlung des Return-on-Input (ROI) des Projektes).

6. Folgende **Produktionsfaktorbereiche** sind **Quellen für Optimierungspotenziale** und **gemäß dem 7-M-System** relevant:

M1 Methoden

M2 Maschinen

M3 Materialien

M4 Mittel (finanzielle)

M5 Menschen

M6 Management

M7 Mitwelt (Umwelt; Kunden; Öffentlichkeit ...)

7. Im nächsten Schritt werden die so ermittelten **Teil-Projekte** konkret geplant. Es werden die **Projekt-Kosten** und der **Projekt-Nutzen** dokumentiert, und eine **Wirtschaftlichkeitsrechnung** sowie eine **Zeitplanung mit Realisierungsstufen** werden erstellt. **Sofortmaßnahmen**, wie z.B. mögliche Einsparungen beim Postversand oder beim Werbematerial, werden kurzfristig umgesetzt.
8. Die vorgeschlagenen Teil-Projekte werden in einem **Lenkungsausschuss-Vor(-Abend-)Gespräch** (Geschäftsleitung, Projekt-Koordinator, Projekt-Moderator) bewertet. So können evtl. heikle Projekte noch herausgenommen werden.
9. In der eigentlichen **Lenkungsausschuss-Sitzung**, an der die Geschäftsleitung, gegebenenfalls der Betriebsrat / Betriebsratsvorsitzende, der Projekt-Koordinator und der Projekt-Moderator und die Teilprojekt-Koordinatoren teilnehmen, stellen die Teilprojekt-Koordinatoren ihre Projekte vor und beantragen die Genehmigung zur Umsetzung.
10. Nach dem Beschluss zur Umsetzung der Teilprojekte („Kick-off“) wird **für jedes Teilprojekt ein Pflichtenheft** erstellt.
11. In weiteren **Sitzungen des Lenkungsausschusses**, z.B. in einmonatigem Abstand, werden die **Projektfortschritte** vorgestellt, wobei auch festgestellt wird, ob die jeweiligen Ziele noch realistisch sind.

Wenn Sie solchermaßen vorgehen, dann könnte Ihr Unternehmen von folgendem NUTZEN des Ideen-TURBO-Generators profitieren:

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de

- Die **intrinsischen Motivationspotenziale und Verbesserungs-Ideen** werden **gezielt aktiviert**.
- **Vorhandene betriebswirtschaftlicher Nutzenpotenziale werden realisiert**.
- **Projekte**, die vielleicht schon lange fällig waren, werden (endlich) **angepackt**.
- Es kommt zu einer nachhaltigen **Verbesserung der Unternehmenskultur**.
- Die Teilprojekt-Koordinatoren haben mit dem **Projekt-Koordinator und dem Projekt-Moderator** stets **Helfer / Tröster / Pusher** für jede im Projektverlauf auftretende Situation, um auch bei schwierigen Problemen Lösungen zu finden. Der externe Coach ist Begleiter des Prozesses und kann im Konfliktfall auch die Rolle eines Mediators übernehmen.

Zusätzlich zum Ideen-TURBO-Generator gehören zu meinem Dienstleistungsportfolio:

- **Psychologisch fundierte Potenzial-Analysen** vor Einstellungen und Beförderungen (*Motto: Die richtige Frau / der richtige Mann am richtigen Platz ...*)
- **Mitarbeiterbefragungen** (mittels Fragebögen oder persönlicher bzw. telefonischer Interviews)
- **Einzel-Coaching von Führungskräften und Führungs-Nachwuchskräften**
- **Führungstraining**
- **Workshops** (u.a. Durchführung von **Brainstorming-Sitzungen, Kreativitätstrainings**; Konzeption und Moderation von **Seminaren**, z. B. zu Themen wie Stress- und Burnout-Prävention, Konfliktmanagement, Ethik & Moral im Unternehmen ...)
- **Konzeption und Moderation von Organisations-Entwicklung / Change-management**
- **Mediation bei innerbetrieblichen Konflikten**
- **Konzeption von und Beteiligung an Employee-Assistance-Programmen (EAP) / Betriebliches Gesundheitsmanagement**
- **Und im Übrigen natürlich: Voller Einsatz und hohes Engagement** aus über 25 Jahren Berufserfahrung, wobei für mich ein wertschätzender Umgang mit meinen Klientinnen und Klienten "auf Augenhöhe" selbstverständlich ist ...

Sulzbach / Saar, im Januar 2017

Franz Albert Comes

Franz Albert Comes
Fichtenweg 34  D-66280 Sulzbach / Saar

 +49 (0) 6897- 56 84 28  comes-coaching@arcor.de

www.coach-datenbank.de