



Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

**Mit wertorientierter Personalarbeit
die Wertschöpfung steigern**



Mit werteorientierter Personalarbeit die Wertschöpfung steigern

Beiträge zur Fachtagung am 05. November 2009
an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

Prof. Dr. Richard Merk, (Hrsg.)
(Geschäftsführer der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld)

mit Beiträgen von

Dipl.-Psych. Beate Brechmann, (Hrsg.)
(Projektleitung des Kompetenzzentrums der
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld)

Dipl.-Psych. Andrea Weitz, (Hrsg.)
(Wiss. Leitung des Kompetenzzentrums der
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld)

Prof. Dr. Erich Barthel und Claudia Carduck (M.Sc.)
(Management Research Centre,
Frankfurt School of Finance and Management, Frankfurt)

Prof. Dr. Walter Niemeier
(Dekan des Fachbereichs Personal/Gesundheit/Soziales der
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld)

Volker Wilde
(Geschäftsbereichsleiter Personal und Zentrale Dienste, Stadtwerke Bielefeld)

Heidrun Strikker
(Geschäftsführerin SHS Consult, Bielefeld)

Martin Johnsson
(Supervisor, Coach, Organisationsberater, Geschäftsführer der Zeitschrift supervision)

Werteorientierte Personalarbeit



© Merk, Richard, Brechmann, Beate, Weitz, Andrea (Hrsg.)

**Mit wertorientierter Personalarbeit
die Wertschöpfung steigern**

Beiträge zur Fachtagung am 05.11.2009
an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM)
Hrsg.: Fachhochschule des Mittelstands (FHM) gGmbH
1. Auflage 2010, FHM-Verlag Bielefeld
www.fhm-mittelstand.de

ISBN: 3-937149-28-7

Werteorientierte Personalarbeit

Inhalt

Dank	S. 6
Prof. Dr. Richard Merk, Beate Brechmann, Andrea Weitz (Hrsg.)	
Werte - ein Erfolgsfaktor für Unternehmen?	S. 7
Dipl.-Psych. Beate Brechmann	
1. „Werte“: Ein Fremdwort der Wirtschaft?	S. 7
2. Werte im Wandel	S. 8
3. Unternehmenswerte und Unternehmenskultur	S. 9
4. Vom Wert zum Wertemanagement	S. 10
5. Werte beeinflussen das Verhalten von Mitarbeitern	S. 11
6. Werte-basierte Unternehmensstrategien	S. 12
6.1 Werte als Basis von Employer Branding	S. 12
6.2 Wertebasiertes Konzept des Vielfalts-Managements	S. 13
6.3 Der oft vergessene Faktor: Werte bei Merger & Acquisition-Prozessen	S. 14
6.4 Unternehmensverantwortung: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship	S. 15
7. Fazit	S. 16
Literatur	S. 16

Werteorientierte Personalarbeit

Werte und ihre Bedeutung für Kompetenzen	S. 18
Dipl.-Psych. Andrea Weitz	
1. Der Wertebegriff	S. 18
2. Werte und Kompetenzen	S. 19
3. Kompetenzdimensionen, in denen Werte sich besonders stark zeigen	S. 21
4. Vorteile von Werte- und Kompetenzentwicklung	S. 25
Literatur	S. 26
Werte und Kompetenzen in Organisationen – Bedeutung und Gestaltung	S. 27
Prof. Dr. Erich Barthel und Claudia Carduck (M.Sc.)	
1. Werte als Teil der Unternehmenskultur	S. 27
2. Bekundete Werte - Tatsächliche Werte	S. 29
3. Kompetenzen, Werte und Lernen	S. 30
4. Lernhindernde Werte	S. 33
5. Lernfördernde Werte	S. 34
6. Kompetenzentwicklung und Werte	S. 35
7. Fazit	S. 37
Literatur	S. 37
Werte schaffen Mehr-Wert Werteorientierung im Mittelstand	S. 39
Prof. Dr. Walter Niemeier	
Literatur	S. 44

Werteorientierte Personalarbeit

Werteorientiertes Personalmanagement Volker Wilde	S. 47
1. Werte	S. 47
2. Personalstrategie	S. 48
3. Rückmeldekultur bei den Stadtwerken Bielefeld	S. 50
4. Zusammenfassung	S. 52
„Wort halten und zutrauen!“ Harte Vorgaben, ein ungewöhnlicher Kaskadeprozess und die Veränderungskompetenz eines mittelständischen Unternehmens. Heidrun Strikker	S. 54
1. Emotionale Qualität von Führung	S. 54
2. Mut machende Entscheidungen im Vorfeld	S. 56
3. Entschlusskraft	S. 57
4. Vision und Kostenkalkül	S. 58
5. Entscheidung	S. 58
6. Vernetzte Führung	S. 59
7. Initialzündung im Führungskreis	S. 62
8. Prozess und Struktur	S. 62
9. Wenn der Werker mitmacht...	S. 62
10. Bausteine Bottom Up	S. 64
11. Kick-Off, große Verwunderung und Umsetzung	S. 65
12. Wort halten	S. 66
13. Kultur des Vertrauens	S. 66
14. Feedback	S. 67
15. Weiterführende Literatur	S. 68
Es könnte so einfach sein! Nachhaltige Effektivitätssteigerungen durch gute Beziehungen. Martin Johnsson	S. 70

Werteorientierte Personalarbeit

- Zugehörigkeit,
- wohlwollender Umgang,
- Ansporn, Glück, Erfolg, Macht.

Diese Erwartung sind wir durchaus bereit zu erfüllen. Dafür erhalten wir als Arbeitgeber auch viel zurück:

- fachliche und persönliche Kompetenz,
- hohe Leistungsbereitschaft und selbständige Aufgabenerfüllung,
- Loyalität und Identifikation mit den Unternehmenszielen.

Nur mit der Bereitschaft von Mitarbeiter/innen, ihre vielfältigen Fähigkeiten und Kompetenzen auch tatsächlich einzubringen, können die hohen Erwartungen an die Erfüllung von Unternehmenszielen erreicht werden.

Die Stadtwerke Bielefeld haben in der Vergangenheit bewiesen, dass selbst mit „altmodischen“ Werten wie „in ihrer Tätigkeit zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ enorme Wertsteigerungen des Unternehmens erreicht werden können. Die praktische Verdoppelung des Stromabsatzes und eine wesentliche Verbesserung der Ertragskraft sind eine Folge der ernsthaften Auseinandersetzung mit wertorientierter Personalarbeit und der ständigen Suche nach innovativen Antworten darauf, wie Engagement, Qualifikation und in ihrer Tätigkeit zufriedene Mitarbeiter noch gesteigert werden kann. Darum sind wir gewillt, diese konsequente Werteorientierung fortzusetzen.

„**Wort halten und zutrauen!**“

Harte Vorgaben, ein ungewöhnlicher Kaskadeprozess und die Veränderungskompetenz eines mittelständischen Unternehmens.

von Heidrun Strikker

Vertrauen, Mut und Einsicht – diese Werte sind grundlegende Voraussetzungen für das Gelingen von Veränderungen im Schulterschluss mit den Betroffenen. Gute Führung, transparente Information und eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bedeuten gelebte und zukunftsgerichtete Unternehmenskultur und fördern ein Klima gemeinsam erbrachter Leistungen.

Personalmanager erleben in Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern über das Gelingen und die Zukunftsfähigkeit von Veränderungsprozessen, dass es einen bedeutenden Zusammenhang zwischen Leistungserbringung, individuellem Engagement und emotionaler Bindung an das Unternehmen gibt. Wenn es Führungskräfte schaffen, eine gute Verbindung dieser komplementären Bedingungen herzustellen, werden Veränderungsvorhaben angepackt und erfolgreich umgesetzt. Für Unternehmen wird die daraus resultierende **Führungskompetenz** immer mehr zum Wettbewerbsvorteil, wenn es darum geht, die Besten in der Organisation zu halten, Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren oder Talente von außen für herausfordernde Aufgaben für das Unternehmen zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund ergibt es Sinn, sich um die Führungskompetenz einer Organisation mehr Gedanken zu machen und nach überzeugenden Modellen zu schauen, in denen es bereits praktische Erfahrungen gibt.

Ein solches Praxismodell wird im Verlauf des Artikels eingehend beschrieben. Es belegt die herausragende Bedeutung von Change-gerechter, stabiler Führung. Wenn sich für die Mitarbeiter wie Führungskräfte im turbulenten Alltag von Projekten, Schnittstellenmanagement und vielen Meetings die strukturellen, kollegialen und fachlichen Zusammenhänge ständig ändern und neu konfigurieren, erhält die persönliche Führungs- und Kommunikationsfähigkeit der Verantwortlichen eine ganz eigene und bedeutsame Rolle für das **Gelingen von Veränderungen**.

1. Emotionale Qualität von Führung



Damit kommt einer Unternehmenskultur, der es gelingt, in ihren Veränderungsprozessen klare Vorgaben zu vermitteln und zugleich den Beteiligten emotionale Bindung und Zugehörigkeit entgegenzubringen, wesentlich höhere Bedeutung zu als bisher im Rahmen von Changemanagement diskutiert wird. Führungskräfte und Personal- wie Managemententwicklung sollten daher ihre gewohnte Gestaltung und Führung von Change-Prozessen auf diese besondere Führungskompetenz und die Umsetzung ihrer Unternehmenswerte überprüfen. Wenn es ihnen zukünftig gelingt, im Wettbewerb vor anderen diese besondere Unternehmenskultur zu festigen und dem permanenten Veränderungsprozess eine neue Qualität emotionaler Konstanz hinzuzufügen, werden auch die geforderten Veränderungen im Denken und Handeln möglich. Mit einer solchen **emotionalen**

Werteorientierte Personalarbeit

Qualität von Führung könnte vielleicht eine neue und glaubwürdige Balance im ständig variierenden Zusammenspiel der Kräfte im Changemanagement entstehen.

Erfolgreiches Changemanagement braucht in viel stärkerem Maße, als bisher von vielen Führungskräften eingeschätzt, die Bereitschaft der Führung, sich mit emotionaler Bindungsfähigkeit organisatorisch wie persönlich auseinanderzusetzen. Bereits heute bietet die **Unternehmenskultur** vieler Firmen durchaus genügend Raum und die notwendige Werteorientierung.

Emotionale Verbindlichkeit im Handeln und glaubwürdige Entscheidungen sind wichtige Funktionen von Führung, die in Veränderungszeiten leicht von den tagesüblichen operativen Turbulenzen und immer neuen Szenarien überfrachtet und „ausgehebelt“ werden. Daher müssen diese Werte in vielen Unternehmen noch viel wahrnehmbarer im Verhalten und in den Beziehungen der Beteiligten zueinander zum Ausdruck kommen und zur motivierenden Ressource und „ersten Pflicht“ der Führungskräfte werden, als dies heute der Fall ist.

Viele Personalmanager waren daher nicht überrascht, dass sich bereits zwei Jahre vor der Wirtschaftskrise 2008/2009 in einer repräsentativen Studie von Gallup³ ein starker Unmut vieler Mitarbeiter über die mangelnde Führungsfähigkeit im Management äußerte:

19 % aller Mitarbeiter arbeiteten bereits zu diesem Zeitpunkt, nach Selbstaussage, nicht nur **ohne emotionale Bindung** an ihr Unternehmen, sondern zugleich

- aktiv gegen die Interessen und Werte des Unternehmens,
- haben die innere Kündigung vollzogen und
- sind mit der Arbeitssituation unglücklich.

68 % hatten eine **geringe emotionale Bindung** und sabotierten zwar nicht, machten aber lediglich „Dienst nach Vorschrift“.

Nur 13 % der Arbeitnehmer in Deutschland zählten zur Gruppe **mit hoher emotionaler Bindung** und konnten damit als besonders produktiv für die Unternehmen eingeschätzt werden.

Daraus lässt sich rückschließen, dass **gelungene Werteorientierung** in Unternehmen

- zu einer ansteigenden Motivation,
- zu emotionaler Bindung der Mitarbeiter,
- zu einem kundenfreundlichen Verhalten,
- zu einem verbesserten Innovationsklima führt.



Seit Ausbruch und Verlauf der jüngsten Weltwirtschaftskrise werden aus vielen Unternehmen immer neue Verunsicherungen und Zukunftsängste verlautbar und nach wie vor erleben die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte ungewisse Planungsszenarien und häufig wechselnde Verantwortungen im Management mit dem

³ Gallup- Studie 2006, Deutschland, vgl. Harvard Business Manager Heft 01/10

Werteorientierte Personalarbeit

damit verbundenen Verlust der Ansprechbarkeit in der Führung. Diese ergebnisoffene Atmosphäre mit all ihren Licht- und Schattenseiten irritiert die Beschäftigte aller Ebenen und Bereiche nachhaltig und sie denken darüber nach: Was mit anderen geschieht – z.B. Entlassung, Stellenabbau, Funktionsveränderung, Chance zu Neuem - wo finde ich mich wieder? Wie soll ich mich am besten verhalten? Was ist zu tun?

Also beginnen auch viele nicht unmittelbar Betroffenen darauf zu achten, sich selbst und ihren eigenen Bereich zu schützen, ihr Team gegen noch mehr Irritationen abzublocken oder möglichst rasch eine andere Bindungsmöglichkeit zu finden – sei es über das Erkämpfen des Arbeitsplatzes mit allen Mitteln, durch Schweigen, Blockieren, „Aussetzen“ oder durch eigeninitiatives Verlassen der Organisation. Solche selbstreferenzielle Reaktionsmuster sind, wie die o. g. Gallup-Studie zeigt, bereits seit längerem bekannte Ergebnisse von Veränderungsszenarien, mit den entsprechenden Folgen wie innere oder reale Kündigung, Burn-Out, Egoismen und Widerstand gegenüber weiteren Veränderungen. Ein enormer Vertrauensverlust in die Organisation und in die Entscheider ist die unübersehbare Erscheinungsform, die uns in vielen Changeprozessen begegnet.

Es gibt jedoch alternative Möglichkeiten für Führen und Arbeiten im Change, für die es sich lohnt, die Augen zu öffnen.

Es geht um Gegenentwürfe unternehmerischen Handelns, wenn immer mehr Beteiligte in Changeprozessen fragen: Kann Vertrauen in Führung und Personalmanagement überhaupt entstehen inmitten einer Wirklichkeit, in der allen Betroffenen harte Einschnitte durch Kostenreduzierung, drohenden Arbeitsplatzverlust oder Wegfall möglicher Karrierechancen abverlangt werden? Wie soll es gehen, dass dennoch von allen ein weiteres Wachstum des Auftragsvolumens erwartet wird?

2. Mut machende Entscheidungen im Vorfeld

Das nachfolgende Beispiel eines mittelständischen Unternehmens zeigt, wie konstruktives Veränderungsmanagement trotz knapper Ressourcen und wenig Zeit gelingt und langfristig, also nachhaltig wirkt.

Ein Beleg für den Erfolg ist die Aussage einer Führungskraft nach einem Veränderungsprozess im Unternehmen unter gleichbleibend hohen Anforderungen an die einzelnen Beschäftigten: „Unser Zielprozess erscheint mir auch jetzt - einige Monate nach der Implementierung - noch nichts von seiner ursprünglichen Motivation eingebüßt zu haben, so dass ich die Prognose wage, dass wir hier einen nachhaltigen Prozess geschaffen haben, der auch unserem Anspruch "immer besser" voll gerecht wird.“

Dieses Changemanagement-Beispiel bietet Ihnen einen Einblick, wie es gelingen kann, in der Krise den Kopf oben zu behalten, trotz schlechter Zeiten zukunftsgerichtete Maßnahmen auf den Weg zu bringen und die Beteiligten auf allen Ebenen nicht nur mitzunehmen, sondern ihnen zu vertrauen und auf ihre innovativen Hinweise, Praxiserfahrungen und berechtigte Skepsis zu hören. Deshalb soll im Weiteren vor allem auf die Führung des Prozesses Wert gelegt werden, weniger auf die strukturellen oder organisatorischen Details im Hintergrund.

Werteorientierte Personalarbeit

Der externe Kontakt zu dem Werkleiter des Unternehmens aus der Haushaltsgüterindustrie mit ca. 480 Mitarbeitern im Werk entstand durch die Vermittlung der zentralen Personalentwicklung des Konzerns. Damals ergab sich die Gelegenheit, sich in einem Workshop mit einer anderen Abteilung des Konzerns und einigen seiner Führungskräfte aus dem Werk näher kennenzulernen. Als der Werkleiter später einen zielgerichteten Veränderungsprozess mit seiner Führungsmannschaft ins Auge fasste, entschied er sich früh für externe Begleitung und so konnte effizient und direkt an gemeinsame Erfahrungen angeknüpft werden. Der Veränderungsprozess, der dem Werkleiter vorschwebte, sollte

- ❖ verschiedene strategische Zielsetzungen verfolgen,
- ❖ nachhaltig auf allen Unternehmensebenen praktische Wirkung zeigen
- ❖ die bisherigen Veränderungsmaßnahmen im Werk angemessen weiterführen.



3. Entschlusskraft

In einem knappen Zeitfenster von wenigen Wochen sollten alle Führungskräfte und Mitarbeiter aus harten Top Down- Vorgaben die eigenen Ziele definieren und ihre Aufgabenstellungen bottom- up selbst in die Hand nehmen. Dieser Prozess war ein Lehrstück für gute Führung, in dem der Werkleiters erkannte, dass vor allem der Werker am Band und ihre Aktivität für den nachhaltigen Umschwung entscheidend sind.

Erst seit drei Jahren in der Funktion als Werkleiter, hatte er das von Schließung bedrohte Werk in eine neue Stabilität überführt und bereits tiefgreifende Veränderungen in der Wertschöpfungskette umgesetzt. Sein Verständnis von Führungs- und Unternehmenskultur zeigt sich mittlerweile an vielen kleinen und größeren Dingen im Werkalltag. Geht man heute durch sein Werk, dann ist sichtbar, was er in diesen Jahren bereits alles erreicht hat. Viele der Arbeitsplätze der Werker haben sog. „White Boards“, auf denen die aktuellen Daten und der Stand des jeweiligen Projektes zur Zielerreichung kontinuierlich dokumentiert werden. Mit Zeichnungen und Notizen versehene Flipcharts stehen an täglich frequentierten Besprechungsplätzen in den anliegenden Büros oder in den großen und kleineren Besprechungsräumen nahe den Werkhallen und auf den oberen Etagen. Die Werkshallen selbst sind klar geordnet und beim Hereinkommen wird die Logik der Abläufe in der Fertigung der hier produzierten Teilstücke und im integrierten Zusammenbau der verschiedenen Elemente sofort deutlich. Nirgendwo stehen überflüssige Materialien herum, die Schweißkabinen sind putzsauber und es gibt an den Arbeitsplätzen keine angehäuften Materialwagen oder -regale, an denen sich die Werker so mancher vergleichbarer Unternehmen gern ihren eigenen kleinen Bestand auf Vorrat „für den Fall“ halten, es könnte knapp werden. In diesem Werk funktioniert offensichtlich die Zusammenarbeit mit Einkauf und Lagerhaltung reibungslos.

Beim Herumgehen fällt auch auf: der Zweischichtbetrieb wird von vielen älteren Mitarbeitern getragen, die mehr als 20 Jahre und länger dabei sind. In den kommenden 3-4 Jahren werden weit über 100 dieser Erfahrungsträger in den Ruhestand bzw. in Altersteilzeit gehen. Ihre Arbeitsplätze werden aufgrund der wirtschaftlichen Situation, zumindest absehbar, nicht neu besetzt werden können. Es wird daher wesentlich für

Werteorientierte Personalarbeit

die Zukunft des Unternehmens sein, wie in dieser Zeit das vorhandene Wissen bis zum Weggang dieser Know-how-Träger erhalten und anderen Personen im Werk zuverlässig vermittelt werden kann.

4. Vision und Kostenkalkül

Im Klärungsgespräch mit der externen Moderatorin machte der Werkleiter deutlich, dass ihm der Wissenstransfer zwischen „alt und jung“ überaus wichtig sei und dass dieser nur durch eine gemeinsame Kraftanstrengung aller Beschäftigten und einer hohen Bereitschaft zum intensiven Austausch im gesamten künftigen Geschäftsjahr und darüber hinaus zu bewältigen sein würde. Die permanente Anforderung an Führung und Teamarbeit, neue und praktikable Ideen zu finden und weitreichende Maßnahmen umzusetzen, sei für ihn daher eine der wichtigsten Zielsetzungen des anstehenden Veränderungsprozesses. Aus diesem Grund wolle er den Begriff des „Zieleprozesses“ nutzen, weil dieser im Werk bekannt sei, um auch sprachlich an die Veränderungen der vergangenen drei Jahre anknüpfen zu können und so seine Intentionen weiter fortzuführen.

Mit Blick auf die Kostenkalkulation schälte sich im weiteren Verlauf des Gesprächs eine erste Konzeptidee heraus. In einem kompakten Zeitfenster von wenigen Wochen sollten die notwendigen Inhalte und Vorgaben für das gesamte nächste Geschäftsjahr bearbeitet werden – auf allen Ebenen und mit einer Grundatmosphäre von Motivation, inhaltlicher Offenheit, persönlicher Ehrlichkeit und Zutrauen in die eigenen Mitarbeiter. Es war das persönliche Anliegen des Werkleiters, mit seiner ersten Führungsebene, den Bereichsleitern (intern als Führungskreis bezeichnet) ein umfassendes Veränderungskonzept zu erarbeiten und die gesetzten Rahmendaten und Budgetvorgaben im weiteren Prozess in konkrete und messbare Maßnahmen zu überführen.

Der Werkleiter forderte durch diese nachhaltigen und anspruchsvollen Ziele bereits zum Prozessstart eine hohe Werteorientierung und ein persönliches Commitment aller Beteiligten ein.

5. Entscheidung

Der Werkleiter entschied sich zu fünf Schritten, mit denen seine Führungsmannschaft den Zieleprozess erfolgreich durchlaufen sollte:

- 1 Analyse und Chancen mit Konzernleitung und 1. Führungsebene abwägen
- 2 Führen und Einbinden aller Beteiligten durch die Führungskräfte der 1. Ebene initiieren
- 3 In Form einer Top Down-Kaskade einen Zieleprozess starten und weiteres Verkünden von Vorgaben unterbinden
- 4 In einem Bottom Up-Prozess neue Perspektiven zur Veränderung mit allen Führungskräften (FK) und allen Werkern erarbeiten
- 5 Direkte Kommunikation im Werk in Arbeitsgruppen ermöglichen



Werteorientierte Personalarbeit

Wie sich seine Entscheidungen im Rahmen der Prozessklärung zu einem ersten Gesamtbild entwickelten, zeigt Abb.1:

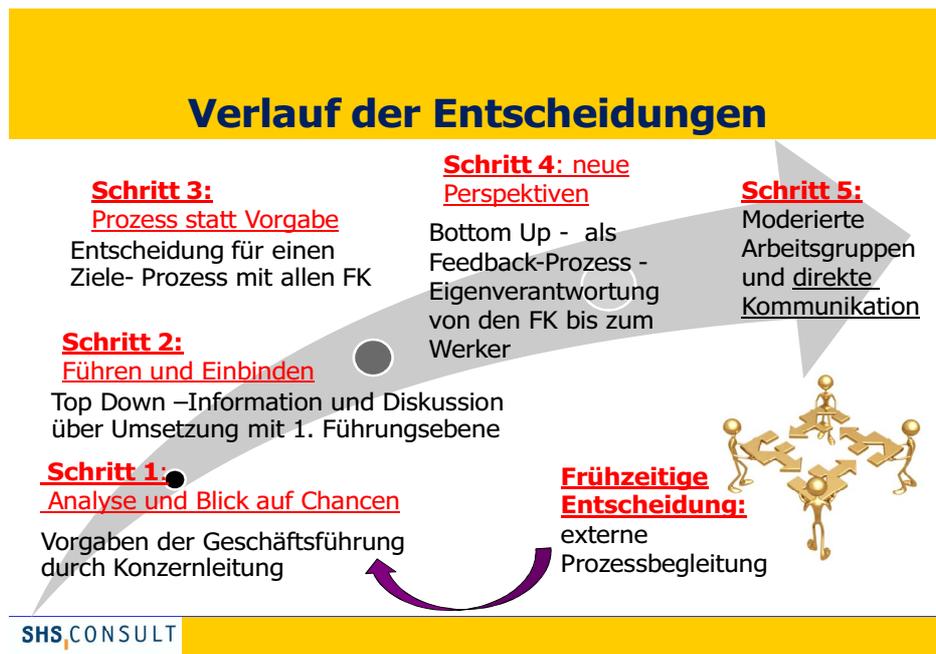


Abb. 1: eigene Darstellung

Diese Vorentscheidungen des Werkleiters sollten für das neue Geschäftsjahr möglich machen, dass

- 1 allen Führungsebenen bis zum Werker in kürzester Zeit alle wesentlichen Vorgaben der Unternehmensleitung für das neue Geschäftsjahr transparent werden und jedem einzelnen Mitarbeiter bekannt sind,
- 2 insbesondere die erste Führungsebene mit Hilfe eines konsequent moderierten Zieleprozesses eine stabile, glaubwürdige Vorreiterrolle und positive Werteorientierung gegenüber den umzusetzenden Veränderungen übernimmt,
- 3 in einem methodisch kompakten Verfahren alle Mitarbeiter ihre eigenen Aufgaben und Zielsetzungen aus den Vorgaben ableiten können, in ihren jeweiligen Führungsebenen erarbeiten und abstimmen,
- 4 allen Mitarbeitern deutlich wird, dass der Führungskreis willens ist, für die notwendigen Zeitinvestitionen, unerwarteten Ergebnisse und mögliche organisatorische Veränderungen, die der Zieleprozess aufwirft, gemeinsam Rückendeckung zu geben und zuverlässig Wort zu halten.

6. Vernetzte Führung

Im Werk steuerten vier Führungsebenen neben dem Werksleiter das Geschehen: Bereichsleiter, Segmentleiter, Gruppenleiter und Schichtleiter. Im anstehenden Zieleprozess sollten erstmals alle Führungsebenen gleichermaßen aktiv beteiligt werden, wobei der Werksleiter von Beginn an hervorhob: Die Schichtleiter als unterste

Werteorientierte Personalarbeit

Ebene waren die entscheidende Kommunikations- und Schnittstelle, die es einzig und allein ermöglichen würden, dass sich alle Mitarbeiter persönlich und nachhaltig an ihrem Arbeitsplatz in die Umsetzung der Ziele einbringen. Diese Gruppe war dem Werkleiter daher besonders wichtig. Er freute sich sehr darauf, sie explizit als Teilnehmer mit ihren Ideen und Hinweisen im Diskussionsprozess zu erleben. Diese Anforderung an sie als Gruppe, gemeinsam die direkte Kommunikation mit dem Werkleiter herzustellen, war noch nie an sie herangetragen worden. Es würde auch für ihre Führungskräfte eine neue Erfahrung sein.

Der tiefe Beweggrund für den Zieleprozess wurde erkennbar. Das eigentliche Motiv des Werkleiters war es, die Gruppe der Schichtleiter, die Coaches, wie sie im Werk bezeichnet wurden, in diesem schwierigen Jahr so zu unterstützen, dass sie die anstehenden Jahreszielgespräche sicher und gut ausgerüstet führen konnten. Sie sollten mit Hilfe aller anderen Führungsebenen jede nur mögliche Rückendeckung und Vorbereitung erhalten, um mit ihren Mitarbeitern über die anstehenden Einschränkungen offen und ehrlich sprechen zu können und mit ihnen gemeinsam praxisgerechte Lösungsvorschläge und konkrete Maßnahmen zu entwickeln.

Es gab daher seitens des Werkleiters konkrete Wünsche an die externe Begleitung, denn in jedem Fall wollte er:

- das aktive „**Einbezogen-Werden**“ in den Prozess auf allen Ebenen als neue Lernerfahrung einüben,
- die blockierende und negative **Wirkung** des allen bisher vertrauten und bequemen „Hoch-Delegierens von Verantwortung“ bei auftretenden Schwierigkeiten - bis hoch zum Werkleiter – mit Hilfe geeigneter Methoden den Beteiligten **zurückspiegeln**,
- die teilweise kritische bis schlechte Meinung der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten ernst nehmen und durch Moderation neue Möglichkeiten zur offenen **Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“** schaffen,
- durch eine aktivierende und offene Moderation eine neue Form und Qualität der **Abstimmung** unter den Führungskräften erreichen,
- sich im laufenden Prozess aus dem **An- „Schieben der Veränderung“** zunehmend zurücknehmen und
- ein gemeinsames **Delegationsverständnis** unter den Führungskräften festigen.

Für die externe Begleitung hieß das: Der Zieleprozess musste durch eine konsequente Vorbereitung und eine klar strukturierte Durchführung ermöglichen, dass sich die Vorgaben der Konzern- und Werkleitung in eindeutig definierte und faktisch erreichbare Aufgabenstellungen für jeden Einzelnen, für die Teams und die sich neu findenden Projektgruppen überführen lassen.

Drei Faktoren waren besonders zu beachten:

Prozessarbeit: Im Detail wurden zunächst die organisatorischen Rahmenbedingungen für diese neue Form und Erfahrung einer gemeinsamen, funktionsübergreifenden Prozessarbeit geklärt. In einem realistischen Zeitfenster musste es gelingen, die gesamte Führungsmannschaft, von der Geschäftsführung bis zu den Schichtleitern, in die Diskussionen um die Vorgaben des Konzerns einzubeziehen. Dieser Wunsch

Werteorientierte Personalarbeit

machte einerseits einen Top Down-Prozess als effiziente Form der Informationsvermittlung notwendig, andererseits konnte nur so eine vernetzte Diskussionsmethodik unter den Führungskräften erarbeitet werden. Diese Vernetzung sollte garantieren, dass im Zieleprozess ein zukünftig verbindlicher Rahmen für Feedback und inhaltlichen Austausch zwischen den Führungskräften und den verschiedenen Führungsebenen bis zu den Werkern etabliert würde. Wenn dieser Rahmen erst einmal stand, könnten die abgestimmten und vom Werkleiter freigegebenen Ergebnisse der Führungskräfte an die Werker kommuniziert, von ihnen noch einmal auf Umsetzbarkeit geprüft, im Detail konkretisiert und als Arbeitsergebnisse Bottom Up zurückgespiegelt werden. Da in wenigen Monaten Jahreszielgespräche im Werk stattfinden würden, gab es somit einen festen Bezugspunkt, bis zu dem der Zieleprozess verbindliche Ergebnisse und Abstimmungen verlangen würde.

Gruppenarbeit: Die Gruppenarbeit unter den Führungskräften wurde so organisiert, dass jede Führungsebene ihre eigenen Zielsetzungen definierte, bevor sie ihre Ergebnisse in die weiteren Diskussionen überführte. Die erste Führungsebene startete den Kaskade-Prozess deshalb modellhaft direkt im Anschluss an ihre Diskussionen und stieg in den Feedback-Austausch sowohl mit dem Werkleiter als auch mit der nächsten Führungsebene ein.

Abstimmung: Es wurde daher zu Prozessbeginn bereits sichergestellt, dass immer einige Vertreter aus der jeweils tagenden Gruppe für die nächste Gruppe ansprechbar waren, um ggf. zu aufkommenden Fragen oder anstehenden hierarchisch zu klärenden Entscheidungen gezielt und schnell Stellung zu nehmen. Daher wurde bereits sehr früh für interne Abstimmungsprozesse und den damit verbundenen notwendigen kontinuierlichen Informationsfluss gesorgt.

Zusammengefasst sind die Erfolgsfaktoren in dieser Phase:



Prozessarbeit: alle Führungskräfte diskutieren die Vorgaben der Geschäftsleitung in einem moderierten Feedbackprozess.



Geklärte Gruppenarbeit: Jede Ebene definiert die eigenen Ziele und diskutiert nicht Maßnahmen für Andere.



Kontinuierliche Abstimmung sichert den Informationsfluss zwischen Führungsebenen.

7. Initialzündung im Führungskreis

In der ersten gemeinsamen Prozessbesprechung mit seinen Führungskräften und der externen Begleitung ging es für den Werkleiter darum, seine Zielsetzungen und Wertevorstellungen für alle nachvollziehbar zu vermitteln. Er stellte klar, dass es ihm nicht um eine reine Top Down-Information ging, sondern die integrierte Beteiligung aller Führungskräfte im Rahmen dieses Top Down-Vorgehens das Ziel für alle war.

Er untermauerte anhand der Konzernvorgaben und der aktuellen wirtschaftlichen Situation nochmals die Notwendigkeit der anstehenden Prozesskosten, machte die anfallenden zeitlichen und materiellen Investitionen transparent und verwies auf die Dringlichkeit, mit der die für viele Führungskräfte neuen Erfahrungen auf den Weg gebracht werden müssten. Externe Begleitung wäre daher unverzichtbar und sollte das notwendige methodische Wissen einbringen, um in allen Prozessschritten effiziente und gezielte Anleitungen für die Arbeit in den homogenen wie in den übergreifenden Klein- und Großgruppen zu geben. Ihm ging es insbesondere um die durchgängige Erfahrung einer ergebnisorientierten Gesprächsführung, die er sich von einer straffen Moderation versprach. Er selbst wollte die Initialzündung mit einem Kick-Off-Meeting für alle Führungskräfte geben und als Gesprächspartner zu bestimmten Zeiten allen zur Verfügung stehen. Aber er wollte im laufenden Prozess nur hinzugeholt werden, wenn dies unbedingt notwendig sein würde – als wichtiger Feedbackgeber und als letztendlicher Entscheider bei offenen Fragestellungen.

8. Prozess und Struktur

Als praxisgerechte Architektur für den Prozess wurde nach den Vorgaben und Zielen des Werkleiters eine Top Down-Kaskade gewählt, an die sich ein strukturierter Feedbackprozess Bottom Up anschloss.

- 1 Im ersten Schritt wurden als „Signalwirkung“ alle Führungskräfte in einer gemeinsamen Informationsveranstaltung vom Werkleiter über seine Erwartungen und den gesamten Prozess informiert.
- 2 Der Führungskreis startete den Prozess unmittelbar im Anschluss mit einem Kick-Off- Workshop und begann, eigene Zielsetzungen abzustimmen und eine ganzheitliche Prozessmethodik als Rahmen für die weiteren Diskussionen zu erarbeiten.
- 3 In strukturierter Folge von drei weiteren Tagesworkshops diskutierten die weiteren Führungsebenen in homogenen Gruppen und knüpften durch ständigem Austausch und zeitnahe Information mit den anderen Führungsebenen ihre eigenen Ergebnisse an.
- 4 Die Jahreszielgespräche mit allen Werkern ließen einen Feedback-Prozess anrollen, der in einem vierten Workshop die Konkretisierung und Machbarkeit der Vorgaben zurückspiegelte bzw. in die Umsetzung brachte.

9. Wenn der Werker mitmacht...



Ein solcher inhaltlich quasi „ergebnisoffener“ Top Down und Bottom Up-Prozess war für das Werk neu. Also ging es im Wesentlichen darum, mit dem Werkleiter zusammen

Werteorientierte Personalarbeit

die verantwortlichen Führungskräfte emotional einzubinden und deutlich zu machen, welche Erwartungen er an ihre Funktion und Rolle im Werk stellte. Um Vorbild und Modell zu geben, wollte der Werkleiter, dass der Führungskreis die Voraussetzungen für den Zieleprozess schaffte. Er nutzte das nächste anstehende Führungskreis-Treffen, um erstmals moderiert zu tagen und Fragen, Einwände und Hinweise zum Zieleprozess fokussiert aufzunehmen. Sein Ziel war es, eine gemeinsam getragene Vorstellung von einer pragmatischen Prozessarchitektur zu erarbeiten.

Der Werkleiter stellte deshalb voran, dass es ihm um Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der gesamten Führungsmannschaft gegenüber den Werkern gehe und viele gewohnte Verhaltensweisen der Führungskräfte deshalb überdacht und z.T. auch verändert werden müssten. Im Zieleprozess sollte sich jede Führungsebene auf ihre eigenen Inhalte und Zielsetzungen konzentrieren und damit der jeweils nächsten Gruppe möglichst gute Rahmenbedingungen für die weitere Umsetzung und Konkretisierung der Vorgaben ermöglichen. Alle sollten sich disziplinieren, Top Down keinerlei funktionsübergreifenden inhaltlichen Direktiven gegenüber den unteren Führungsebenen zuzulassen. Nur so, war seine Überzeugung, würden die Vorgaben Bottom Up von allen erarbeitet und konsequent im laufenden Geschäftsjahr umgesetzt werden. Die Mitarbeiter sollten erkennen, dass alle gefordert sein würden – die eigene Gruppe am Arbeitsplatz, die Projektteams, ihre Segment- und Schichtleiter ebenso wie die verantwortlichen Bereichsleiter.

Der Werkleiter hatte seine „Hausaufgaben“ gemacht. Er hatte im Vorfeld mit der Konzernleitung die Jahresziele intensiv diskutiert und für das Werk konkret definiert. Im ersten Führungskreis wurden diese Vorgaben mit Blick auf den Zieleprozess betrachtet, denn die Reduzierung der Gesamtkosten, weitere Kostenentlastung, Prozessoptimierung in allen Bereichen und erhöhte Innovationskraft würden den herausfordernden Rahmen darstellen.

Alle waren sich darüber im Klaren, dass es eine große Anstrengung bedeuten würde, in einem Krisenjahr mit ungewisser Marktlage, möglicherweise mit Kurzarbeit und geringer Produktionsstärke, diese Ziele erfolgreich umzusetzen. Wichtigste Ergebnisse dieser Abstimmung im Führungskreis waren, dass die notwendigen Rahmenbedingungen und „Rückendeckung“ durch den Werkleiter anerkannt wurden und im Zieleprozess die jeweiligen Führungsebenen Kaskade-artig die Ergebnisse der vorangegangenen Gruppen aufnehmen und weiter bearbeiten sollten. Jede Führungsebene konnte damit immer konkretere Überlegungen, Anpassungen und Maßnahmen erarbeiten.

Im Führungskreis zeigte sich bald, dass vor allem die Prozessoffenheit zu Beunruhigung führte. Einige der Teilnehmer waren sehr unsicher, ob die Schichtleiter ohne die direkten inhaltlichen Aussagen der oberen Führungsebenen mit ihren Werkern in der Lage wären, die Unternehmensziele mit ihren Mitarbeitern selbst zu erarbeiten und Ideen zur Umsetzung zu entwickeln. Wieder machte der Werkleiter deutlich, dass dieser Aspekt zentral für den Erfolg des Zieleprozesses sein würde. Seine erste Führungsebene dürfe sich in keinem Fall verleiten lassen, wie früher „die Arbeit der anderen zu machen“. Sie sollten sich ausschließlich über ihre eigenen Ziele Klarheit verschaffen, ihren Mitarbeitern mehr zutrauen und die Bereitstellung von Ressourcen sicherstellen. Erste Aufgabe des Führungskreises war die Führung dieses

Werteorientierte Personalarbeit

Prozesses, um so die notwendigen Arbeitsbedingungen für die anderen Führungsebenen herzustellen.

Es entstand schließlich ein gemeinsames Bild vom Prozessverlauf (vgl. Abb. 2) mit

- ❖ einem Kick-Off für alle Führungskräfte, Schichtleiter, Gruppenleiter, Segmentleiter und Bereichsleiter
- ❖ einer direkt daran anschließenden Gruppenarbeit des Führungskreises in ihrer Funktion als Bereichsleiter
- ❖ weiteren drei Workshops mit den jeweils nachfolgenden Führungsebenen
- ❖ einem Feedback des Geschäftsführers nach dem 3. Workshop und sein „Go!“
- ❖ den Jahreszielgesprächen und dem daraus entstehenden Feedbackprozess

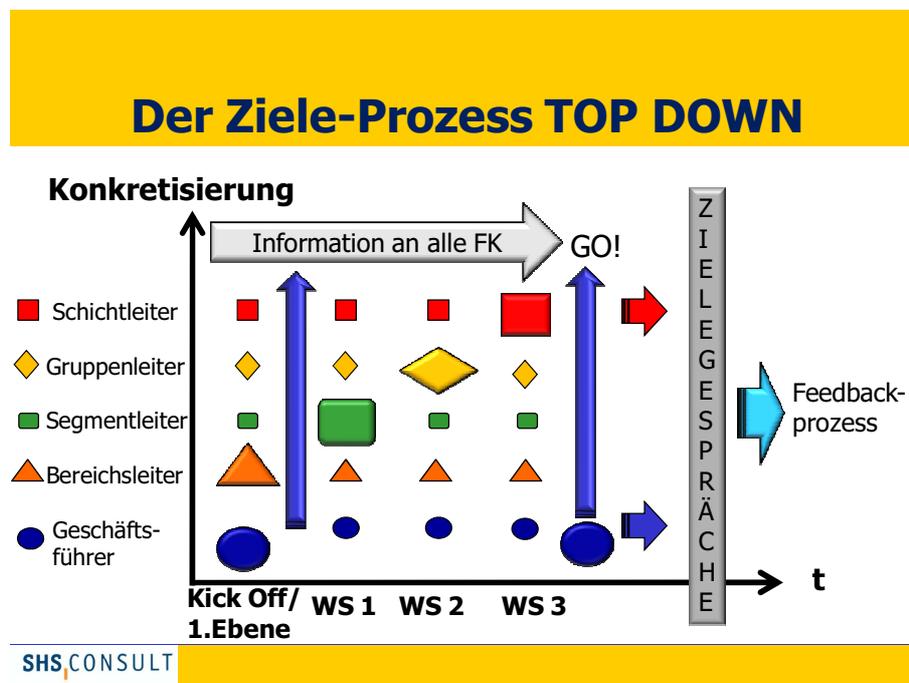


Abb.2: Eigene Darstellung

In der Bearbeitung der Ergebnisse aus den Jahreszielen würden dann die Schichtleiter, die Coaches, mit ihren Gruppenleitern konkrete und umfassende Hinweise geben, über bereits eingeleitete Maßnahmen berichten und weitere Realisierungsmöglichkeiten der Konzernvorgaben an die weiteren Führungsebenen zurückmelden.

10. Bausteine Bottom Up

In einem vierten Workshop ging es dann abschließend darum, diese Bereichsergebnisse Bottom Up abzustimmen und allen anderen Führungskräften zu präsentieren. Dieser Bottom Up-Prozess auf einen Blick (vgl. Abb. 3):

Der Ziele-Prozess BOTTOM UP

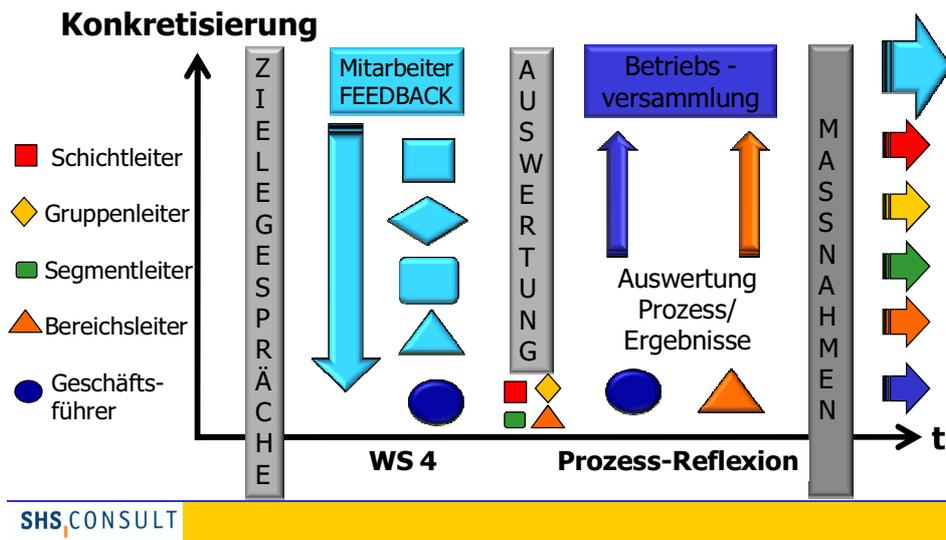


Abb. 3: eigene Darstellung

11. Kick-Off, große Verwunderung und Umsetzung

Die Prozessvorbereitung war abgeschlossen und alle Führungskräfte wurden zur Kick-Off-Veranstaltung eingeladen. Es kamen nahezu alle knapp fünfzig Führungskräfte zusammen, von der ersten Ebene bis zu den sog. „Coaches“, den Schichtleitern. Viele standen mit verschränkten Armen und skeptischer Miene im Raum, es wurde aufmerksam zugehört. Es gelang dem Werkleiter, zu Fragen zu motivieren und immer wieder zu betonen, dass dieser anstehende Zieleprozess nur erfolgreich werden könne, wenn alle miteinander in einen offenen Austausch gehen würden. Insbesondere die Coaches forderte er mehrfach auf, sich nicht vorschnell Ziele „überstülpen“ zu lassen, von deren Umsetzung sie u. U. nicht überzeugt seien oder von denen sie jetzt schon wüssten, dass sie sie faktisch an ihren Arbeitsplätzen und mit ihren Mitarbeitern nicht realisieren könnten. Das führte zu weiteren Fragen und einige Coaches äußerten sich verwundert über diese Art der Vorgehensweise, denn bisher seien sie nie befragt worden, ob die gesetzten Ziele erreichbar wären. Auf die Gegenfrage, ob sie bereit wären, sich auf das neue Vorgehen einzulassen, gab es zögerliche und teils abwartende Zustimmung, z.B.: „Ich bin in den 30 Jahren, die ich hier arbeite, nie nach meiner Meinung gefragt worden – aber ich finde gut, dass wir so früh wissen, was im nächsten Jahr auf uns zukommt.“ Oder: „Wie soll das gehen, wenn wir nicht einer Meinung mit den Ergebnissen unserer Vorgesetzten sind?“ Beim Hinausgehen wurden die Gespräche untereinander etwas lebhafter und in den kommenden Tagen zeigte sich, dass viele Führungskräfte irritiert waren und nicht so recht wussten, ob sie „dem Braten“ trauen durften.

Nach dieser Informationsveranstaltung gab die erste Führungsebene direkt den Startschuss für den ersten Workshop und ließ sich auf eine intensive Diskussion über

Werteorientierte Personalarbeit

ihre eigene Verantwortlichkeit bei der Kaskadierung der Ziele ein. Die wenigsten hatten eine solche intensive Abstimmung ihrer eigenen Ziele mit denen der Kollegen ihrer Ebene bereits erlebt. Von einer Idee zur anderen ergab sich schließlich zusammen mit dem Werksleiter ein gemeinsames Strukturbild, in das sie ihre Ergebnisse einfügten und in Bezug zu den Unternehmensleitzielen bringen konnten. Spätnachmittags präsentierten sie ihrem Werksleiter und den anderen Führungskräften ihre Ergebnisse. Obwohl sie noch nicht alle Themen ausreichend bearbeitet hatten, konnte dieses gemeinsame Vorgehen als ein erster gelungener Abstimmungsverlauf bezeichnet werden.



12. Wort halten

In allen weiteren Workshops wurden auf der Grundlage des ersten Strukturbildes die weitergehenden Inhalte erarbeitet, entsprechende Konkretisierungen auf jeder Führungsebene vorgenommen. Als schließlich die Coaches in die Prozessdiskussion einstiegen, wurden viele Überlegungen der vorherigen Gruppen mit Blick auf die Werker und Abläufe intensiv diskutiert, auf Machbarkeit überprüft und nach und nach lösten sich Unbehagen, Irritation und Misstrauen auf.

Viele Coaches hatten noch nie in direkter Diskussion mit dem Werkleiter ihre Ideen oder kritischen Hinweise zu vorgegebenen Ziele offen besprochen. Diese Möglichkeit brachte schließlich den emotionalen und inhaltlichen Durchbruch im Verlauf des Zieleprozesses. So gaben sie schließlich den wichtigen Hinweis, dass sie sich unbedingt bei der Umsetzung der Maßnahmen auf sein Wort verlassen können müssten – denn auch sie selbst stünden nun gegenüber ihren Werkern in der persönlichen Pflicht. Ein Vertrauensbruch würde sich durch alle Reihen der Coaches bis zum Werker durchziehen und sicher in den kommenden Jahren nicht mehr ohne weiteres aufzufangen sein. Dass sie diese Offenheit zeigen konnten, war sowohl dem Mut einiger Coaches zu verdanken, diese Dinge vor allen Anwesenden anzusprechen als auch der durchgängig klaren Haltung und verbindlichen Ansprechbarkeit des Werkleiters. Damit wurde „Handschlag-Qualität“ möglich.

13. Kultur des Vertrauens

Die Zustimmung zum Prozess war groß und viele Führungskräfte berichteten zufrieden bis begeistert von der erfolgreichen Arbeit ihrer Teams. Vor allem die älteren Coaches betonten, dass sie so noch niemals vergleichbar in ihrem Berufsleben einbezogen wurden und wie gut es ihnen tun würde, sich mit ihrem Wissen noch einmal voll einbringen zu können. Nur wenige skeptische Hinweise, interessanterweise nicht von den Werkern oder Coaches, sondern aus einer der oberen Führungsebenen, machten deutlich, dass nicht zu erwarten war, dass sich alle Beteiligten in einem solchen Prozess gleichermaßen emotional einlassen wollten. Aber dies bedeutet auch nicht, dass sie blockierten oder im Widerstand waren. Einer dieser wenigen Kommentare wurde in einem der Reflexionsgespräche nach dem vierten Workshop geäußert und berührte vor allem den Umfang des Zieleprozesses: „Meines Erachtens war das alles sehr aufwendig! Wollen wir das wirklich jedes Jahr wiederholen? Können wir uns diese Investition leisten? Das ist ein hoher Initialaufwand für die Methode...“ Der Werkleiter

Werteorientierte Personalarbeit

stellte klar: „Ja, wir werden das jedes Jahr wiederholen, solange es nötig ist. Dafür gebe ich mein Wort.“ Und es war wichtig, auch diese kritische Stimme ehrlich einzubeziehen, denn Skepsis gehört zum Erfolg. Dies muss und kann eine solche Mannschaft wie die des Werkleiters problemlos tragen – alle Stimmen gehören dazu.

Der Werkleiter sorgte mit seinem emotionalen Engagement dafür, dass in den Mitarbeitergesprächen die Jahresziele intensiv besprochen wurden, denn die zuständigen Gruppenleiter hatten in den Gesprächen mit ihren Vorgesetzten die Werksvorgaben mittlerweile so konkretisieren können, dass jeder Mitarbeiter seine Aufgaben daraus ableiten konnte. Auf den Whiteboards in den Hallen wurden diese Ziele und Aufgaben unmittelbar ein- bzw. abgearbeitet und der aktuelle Ergebnisstand wird auch heute, etliche Monate später, fortlaufend dokumentiert. Der Prozess läuft auch nach einigen Monaten unbeirrt weiter, die Einzelmaßnahmen werden ununterbrochen umgesetzt, obwohl zwischendurch Kurzarbeit angesetzt und dann wieder eine Erhöhung der Kapazitäten möglich wurde.

14. Feedback

Das folgende ausschnittartige Feedback einiger Beteiligten aus dem Ergebnisworkshop spiegelt den Erfolg des Zieleprozesses eindrucksvoll wider:

Es war „steinig“, aber gut!

Der Zieleprozess ist bei uns sehr gut angekommen, weitere Ausformulierungen der Ziele bei den Mitarbeitern laufen die ganze Zeit!

Was wirklich gut war: Alle wurden konfrontiert und aktiv gefordert, sich zu beteiligen!

Sehr gut: Für mich war das „Job Enrichment“ pur, ich werde meine Selbstlernkurve gerade bei Widerstand mit Engagement angehen!

In 20 Jahren habe ich mich noch nie so gut informiert gefühlt!

Wenn Ihr zukünftig nicht Wort haltet, könnt Ihr mit den Werkern nicht mehr rechnen!

Das eigentliche neue Thema der Führungskräfte ist die Abstimmung auf der Ebene der Bereichsleiter.

Unsere Abstimmung untereinander wird immer wichtiger, weil wir zukünftig auf die Ressourcen von anderen zugreifen müssen, wenn so viele Erfahrungsträger gehen!

Wir alle haben sehr breit angefangen, es ist eine „Riesentapete“ an Maßnahmen geworden!

Bei uns ist der Prozess sehr gut angekommen – alle brennen, wollen mitmachen!

Dieser Werkleiter hat beispielhaft aufgezeigt, wie Veränderungen in einem Unternehmen, das, wie viele andere, massiv unter Kosten- und Erfolgsdruck steht,

Werteorientierte Personalarbeit

erfolgreich umgesetzt werden können. Einschränkung der Personal- und Sachmittel und finanzielle Einschnitte zu bewältigen, kann mit emotionaler Stärke der Verantwortlichen ein neues Gefühl von

Zugehörigkeit hervorbringen und zu erstaunlichen Ideen, vor allem zu einer gemeinsamen Kraftaufbringung führen. Innovation, Teamfähigkeit und persönliches Engagement – bei aller Kraftanstrengung – sind Erfolgsfaktoren, die schließlich auch die Beteiligten davon überzeugen, dazuzugehören und sich fachlich wie emotional verlassen zu können.

„Wort halten und zutrauen!“

Könnte das nicht auch Ihr zukünftiges Motto werden?



SHS CONSULT

Abb. 4: Zukünftiges Motto

15. Weiterführende Literatur

Commitment – wenn Worten Taten folgen. In: Hoffmann/Linneweh/ Streich (Hrsg.): „Erfolgsfaktor Persönlichkeit“,; München 1997

Komplementär - Coaching. Mensch und System komplementär verbinden, Paderborn 2007

Coaching - zwischen Erfolgsdruck, Expertise und Effizienz. In: Strikker, F. (Hrsg.): „Coaching im 21.Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis“, Augsburg 2007

Change-Tools. In: Hofmann/Leao (Hrsg.) Fit for Change. 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change. Bonn 2007

Strikker, F./Strikker, H.: Komplementär-Coaching: Herausforderungen an Coaching im Change und in der Krise. In: Birgmeier (Hrsg.) Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?, Wiesbaden 2009