

Aus der Weleda MitarbeiterentwicklungsWerkstatt –

Zur Mitarbeiterentwicklung gehören alle Aktivitäten, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen besser bewältigen können. Die Förderung des Bewusstseinswandels im gesamten Unternehmen, die Stärkung der Teams im Wertschöpfungs-Prozess, die Verlebendigung eines neuen Führungskonzeptes und letztlich die Gestaltung einer permanent lernenden Organisation sind wesentliche Perspektiven der Mitarbeiterentwicklung bei Weleda.



Wie im Leitbild der Weleda formuliert, verstehen wir uns als „ein Ort menschlicher Entwicklung an gemeinsamen Aufgaben“. Daraus folgt, dass Mitarbeiterentwicklung bei Weleda einen hohen Stellenwert inne hat.

Ein Gespräch mit Uwe Urbschat, dem Leiter der Mitarbeiterentwicklung in der Weleda Gruppe.

Red.: Herr Urbschat, gut drei Jahre systematische Mitarbeiterentwicklung bei Weleda. Was waren Ihre Ausgangspunkte, welche Wege sind beschritten worden – und wie sehen Sie die nächsten 5 bis 10 Jahre in Ihrem Bereich?

Uwe Urbschat: Um den Ausgangspunkt zu charakterisieren möchte ich zunächst den Blick auf die Weleda als Ganzes richten. Auch Organisationen unterliegen Entwicklungsgesetzmäßigkeiten. Was vor 10 Jahren noch gut und richtig war, würde heute nicht mehr passen. Und wenn wir nach vorne schauen wird deutlich, dass wir in vielen Bereichen in notwendige Veränderungsprozesse eingetreten sind, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und unsere gute Marktstellung weiter auszubauen.

Mit der Weleda Strategie „Vom Produkt zum Kunden“ sind anspruchsvolle quantitative und qualitative Ziele verbunden. Die quantitativen Ziele sind auf Wachstum ausgelegt, d. h. wir wollen mehr Menschen mit den Weleda Leistungen und den Weleda Produkten erreichen. Ich halte diese Ziele für gut erreichbar – allerdings nur dann, wenn wir die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionen und Bereichen kontinuierlich verbessern, hier in Schwäbisch Gmünd und auch zwischen den einzelnen Weleda Betrieben.

Red.: Können Sie uns dies verdeutlichen?

U.U.: Ein bekannter Fußballtrainer formulierte das einmal so: „Wenn mein Team gut zusammenspielt, dann habe ich einen Spieler mehr auf dem Platz.“ Auch die Weleda Leistung ist Ergebnis von Teamarbeit. Und hier weiß jeder aus eigener Erfahrung, gutes Zusammenspiel, gute

Zusammenarbeit macht Spaß, ist zielorientiert und bringt Ergebnisse – schlechte Zusammenarbeit schafft chronische Frustrationen und blockiert wertvolle Energie und Ressourcen.

Wollen wir die Verhältnisse zum Besseren verändern, dann müssen wir kontinuierlich an vielen Stellen in unserer Arbeitsprozess- und Wertschöpfungskette unser Verhalten ändern. Verhältnisse, so verstanden, sind immer die Summe von Verhalten. Hier ist in der Tat jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter angesprochen, und hier sind laufend so manche, auch liebgewonnene Gewohnheiten zu hinterfragen: Und an dieser Stelle setzt auch die Funktion der Mitarbeiterentwicklung an.

Aus dem Weleda Leitbild heraus haben wir in einem umfassenden dialogischen Prozess die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit bei Weleda formuliert. Als ideal und damit Orientierung sehe ich es an, wie Karl-Martin Dietz in seinem sehr lesenswerten Buch „Dialogische Führung“, beschreibt, wenn möglichst viele MitarbeiterInnen in eine unternehmerische Disposition geführt werden. D. h. im Ideal kann jeder einzelne Mitarbeiter aus eigener Einsicht und selbstverantwortlich im Sinne des Ganzen handeln.

Red.: Aus unseren Geschäftsleitungs- und Managementkreisen hören wir immer die Begriffe „Prozessorganisation“, „Vorbereitung der Integrationsphase“ usw. Was ist damit gemeint und wie unterstützt die Mitarbeiterentwicklung diese strategische Ausrichtung?

U.U.: Wie schon ausgeführt, unterliegen auch Organisationen Entwicklungsgesetzen. Und jede der verschiedenen Entwicklungsphasen fordert ein anderes Fähigkeiten-Profil und eine Veränderung der Gewohnheiten.

In der aktuellen Phase, in der wir stehen, ist die Aufgabe, die sogenannte „Prozessorganisation“ kraftvoll weiterzuentwickeln. Dabei ist das Kennen und Können der Dialogischen Führung von entscheidender Bedeutung. Zur praktischen Unterstützung der Prozessorganisation hat sich bei uns ein 4-Schritt sehr gut bewährt: Schulungen und Seminare zur Entwicklung einer neuen Führungskultur – professionell moderierte vertrauliche Action-Learning-Gruppen als Praxistransfer – Teamcheck mit Führungsfeedback, Teamentwicklungsmaßnahmen und Coaching der Führungskraft – und in der Folge zunehmend auch moderierte Nahtstellengespräche zwischen internen Kunden und internen Lieferanten.

Red.: Was genau meinen Sie mit „Dialogische Führung“?

U.U.: Ziel der Dialogischen Führung ist es, die Persönlichkeit der Mitarbeiter und ihrer Entwicklungsfähigkeiten mit den Unternehmenszielen und der gemeinsamen Entwicklung in Einklang zu bringen. Bei Karl-Martin Dietz ist zu lesen, dass unternehmerische Fitness erst durch weitgehende Entfaltung der individuellen Kräfte entsteht. Diese Orientierung ist für mich nicht nur eine schöne Gedankenspielerei, sondern hier

stimme ich auch gerne Reinhard Sprenger zu, der in seinem Buch „Das Prinzip Selbstverantwortung“ formuliert: „Die Einführung der Selbstverantwortung in Unternehmen ist heute die wichtigste betriebswirtschaftliche Kategorie.“ Und ich füge noch gerne hinzu: diese „Einführung der Selbstverantwortung“ entspricht auch voll dem Weleda Leitbild und dem anthroposophischen Menschenbild.

Red.: Sie sprechen hier jeden einzelnen Mitarbeiter und dessen ganz individuelle berufliche Entwicklungsmöglichkeiten an?

U.U.: Ganz richtig! Natürlich kann man weder entwickelt – oder gelernt werden. Hier ist schon jeder einzelne selbst gefordert, seine eigene Berufsbiografie initiativ mitzugestalten. Aufgabe der Führungskräfte im Sinne eines entwicklungsorientierten Führens ist es dann, gemeinsam mit den Mitarbeitern „in Augenhöhe“ persönliche Entwicklungspläne auch über längere Zeiträume zu beschreiben. Es ist natürlich immer anspruchsvoll, individuelle Entwicklungsvorhaben – ich spreche hier nicht nur von Wünschen – mit den Möglichkeiten im Unternehmen in Einklang zu bringen. Aber mit gutem Willen und Fantasie ist manches möglich. Eines ist doch klar: Jeder einzelne leistet dann sein Optimum, wenn er die Tätigkeit ausübt, mit der er sich voll verbinden kann. Dass man natürlich hier auch Illusionen begegnet, was die eigenen Leistungsmöglichkeiten anbetrifft, zeigt deutlich, dass hier eine sensible Führungsfrage angesprochen ist.

Red.: Wie sehen Sie die Zukunft der Weleda als Leistungsgemeinschaft im Sozialen, sagen wir in den nächsten 5 bis 10 Jahren?

U.U.: Die kurze Antwort wäre: Positiv! Die etwas längere: Natürlich haben wir auch strategische Ziele in der Mitarbeiterentwicklung formuliert. Grundsätzlich sehe ich zwei große Megatrends, mit denen wir alle heute konfrontiert sind. Der eine ist die Globalisierung im wirtschaftlichen Bereich, verbunden mit vielen faszinierenden Möglichkeiten – verbunden aber auch mit großen Ängsten bezüglich eines Verlustes der Steuerungsmöglichkeiten. Der andere Megatrend ist die zunehmend erlebbare Individualisierung, d. h. die Menschen wachen auf für ihre persönlichen Leitbilder, wollen sich beteiligen und werden zunehmend sensibel gegenüber Fremdbestimmung. Ich sehe die bewusste Gestaltung der sozialen und Rechtssphäre deshalb als entscheidenden Zukunftsfaktor an. Und es wundert mich deshalb auch nicht, wenn Leo Nefiodow in seiner Ausarbeitung des 6. Kondratieff-Zyklus das Thema Gesundheit als den großen ökonomischen Entwicklungsschub der nächsten Jahrzehnte identifiziert. Gesundheit hier ganzheitlich verstanden auch als psycho-soziale Gesundheit – konkret sieht Nefiodow den größten Innovationsschub in der Wirtschaft durch eine Verbesserung der Zusammenbeitskultur. Und da sind wir doch sowohl mit den Weleda Produkten und Dienstleistungen, als auch mit der Gestaltung unseres sozialen Lebens auf einem positivem Weg.

Red.: Vielleicht noch etwas konkreter?

U.U.: Wie beispielsweise auch in unserem Geschäftsbericht 2004 beschrieben, haben wir mit der sozialen Technik der *Dialogischen Führung*, mit den *Sieben Ebenen einer Organisation* als Diagnose und Interventionsinstrument und dem beschriebenen 4-Schritt *Schulungen – Action Learning – Teamentwicklung – Nahtstellengespräche* bereits gute Tools, wie man heute sagt, verfügbar um unsere Verhältnisse vom Guten zum Besseren zu wenden. *Dialogische Führung*, *Lernende Organisation* oder *Prozessorganisation* werden heute gerne inflationär gebraucht und verkommen damit leicht zu sinnentleerten Worthülsen. Für mich ist aber immer wieder erstaunlich, dass, über alle Hierarchie-Ebenen hinweg, sehr schnell konkrete und übereinstimmende Bilder entstehen, wenn wir nach den eigenen, persönlichen Vorstellungen von *guter Zusammenarbeit* fragen. Das heißt für mich, wenn wir diese teilweise noch schlummernden Bilder ins Bewusstsein heben, dann zeigt sich hoffnungsvolle Entwicklungs-Orientierung.

Red.: Was verstehen Sie, als der für Mitarbeiterentwicklung Verantwortliche, unter Entwicklung?

U.U.: Entwicklung ist kein Kontinuum, kein gleichmäßiger Weg von A nach B – sondern verläuft in verschiedenen Phasen und Sprüngen, manchmal regelrecht in Quantensprüngen. „Ent-Wicklung“ weist auf eine paradoxe Logik hin: Entwickeln kann sich nur etwas, was im Kern schon da ist. Und da ist jeder Einzelne als Individualität angesprochen und aufgerufen: „Werde, der Du sein kannst.“ D. h. „Bringe Zukunft in Dein Leben.“

Eine praktische und visionsorientierte Frage kann hier Orientierung geben: Wenn von heute an alles gut läuft, wenn meine Entwicklung von jetzt an positiv verläuft, wo werde ich in 3, 5 oder 10 Jahren stehen? Eine solche Frage ernsthaft und ehrlich zu beantworten, jenseits von großen Illusionen und tausend Sachzwängen, bedeutet, dass ein persönliches Zukunftsbild mit der Zeit entsteht, das Auswirkungen haben wird auf meine heutigen Entscheidungen und eventuellen Richtungsänderungen. In der Management-Sprache findet man für dieses Phänomen häufig die Bezeichnung *selbsterfüllende Prophezeiung*. Ich denke, ein solcher Zukunftsentwurf von mir selbst ist unbedingte und wesentliche Voraussetzung, das eigene Leben in die Hand zu nehmen und Mitgestalter zu werden der eigenen Zukunft, der Zukunft im allgemeinen und natürlich auch der Zukunft der Weleda.