

# FACHKRÄFTE FINDEN UND BINDEN

---

 Klima  
coaching  
Enders

Personalentwicklung  
in den Erneuerbaren Energien

A low-angle photograph showing the silhouettes of workers in dark clothing and gloves as they install solar panels. The workers are using tools to secure the panels, which are held in place by a metal frame. The background is a clear blue sky with some light clouds. The solar panels themselves are visible in the foreground, showing their grid-like structure.



## ERFOLGSFAKTOR KOOPERATION

---

**Unter den Unternehmen in den Branchen der Erneuerbaren Energien finden sich zahlreiche, die gezielt auf flache Hierarchien, möglichst weitgehendes eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden und kooperative Zusammenarbeit setzen. Für diese Unternehmen hat das Thema Kooperation eine herausragende Bedeutung.**

Die Ergebnisse der Studie „Organisation 2015“ weisen darauf hin, dass der Faktor Kooperation in Unternehmen grundsätzlich an Bedeutung gewinnt und in den kommenden Jahren zu einer der Schlüsselkompetenzen wird. (Siehe Kasten, Seite 30)

### **WIE KÖNNEN KOOPERATIONSKOMPETENZ UND SELBSTORGANISATION GEFÖRDERT WERDEN?**

Wie können die Unternehmensleitung und Führungskräfte Impulse setzen, die kooperative Zusammenarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele fördern? Welche Leitgedanken, welche Maßnahmen können insbesondere Unternehmen mit einem hohen Grad an Selbstorganisation zielgerichtet unterstützen? Wie können die Mitarbeiter Stärkung für den Umgang mit schwierigen Situationen erfahren? Wie können möglichst viele Mitarbeiter in Entwicklungsprozesse des Unternehmens einbezogen werden? Zu diesen Fragen gibt Angela Fuhrmann, Organisationsberaterin und Mediatorin, aufgrund ihrer Erfahrungen aus der Praxis im Folgenden einige Anregungen.

### **DIE WÜRDIGUNG VON UNTERSCHIEDEN ERLEICHTERT KOOPERATION**

Sich selbst tragende Kooperationen sind ein hohes Gut, denn kooperatives Verhalten lässt sich nicht verordnen. Die Kooperation zu einem Thema oder in Bezug auf eine Aufgabe muss in der konkreten Situation für alle potenziell Beteiligten sinnvoll und machbar erscheinen. Schwierig für die betreffenden Personen wird dies dann, wenn sie um Anerkennung, Ressourcen oder positives Feedback miteinander konkurrieren. Förderlich hingegen ist ein gegenseitiges persönliches Interesse an den Kooperationspartnern sowie die gegenseitige Kenntnis und Würdigung der jeweiligen Kompetenzen.

Eine übergeordnete Ebene im Unternehmen kann unterstützend wirken, indem sie ausdrücklich die einzelnen unterschiedlichen Kompetenzen und Arbeitspräferenzen anerkennt und würdigt und ebenso ihre Vielfalt in der Summe. Das gemeinsame Ziel kann bewusst in den Vordergrund gerückt werden, zum Beispiel gegenüber individuellen Zielvereinbarungen. Hilfreich für die Mitarbeiter ist es zudem, wenn alle auf die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der jeweils anderen vertrauen können. Das Potenzial für erfolgreiche Kooperationen wächst durch erlebte Kontinuität und Verlässlichkeit in der/den übergeordneten Ebene(n). Positive individuelle und kollektive Erfahrungen geben Vertrauen und Sicherheit.

### VORGEHEN ZUR FÖRDERUNG VON KOOPERATIONSKOMPETENZ IM UNTERNEHMEN

Die skizzierten Leitgedanken beginnen auf der individuellen Ebene, berücksichtigen die kollegiale Begegnung, zum Beispiel auf Teamebene und enden auf der Ebene größerer Einheiten oder des ganzen Unternehmens:

1. Die Kenntnis von Basistechniken der Gesprächsführung erleichtert die Kommunikation auf Augenhöhe – besonders wenn die Kommunikation gerade schwierig wird oder wenig Zeit zur Verfügung steht.
2. Grundwissen zu Konfliktgeschehen und Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung gibt Sicherheit und Orientierung im Umgang mit schwierigen Situationen. Nicht die Konflikte selbst sind das Problem, sondern die Art und Weise, wie mit ihnen umgegangen wird. Konflikte werden es immer geben. An mancher Stelle können sie nützlich sein, wenn sie konstruktiv bearbeitet werden.

6. Methoden, die eine Person oder eine Gruppe dazu einladen, auch mal eine andere als die eigene oder übliche Perspektive einzunehmen, fördern das gegenseitige Verstehen und die Offenheit in Gesprächssituationen.
7. Kollektive Prozesse – zum Beispiel im Format einer Großgruppenveranstaltung – können ein wichtiger Meilenstein für die Weiterentwicklung der Kooperationskompetenz in einem Unternehmen sein.

### GROSSGRUPPENVERANSTALTUNG ALS QUELLE VON ENERGIE UND LERNEN

Kommunikationstrainings, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Teamtage, Workshops im Rahmen von Veränderungsprozessen, das sind bekannte Angebote, in deren Rahmen sich die genannten Inhalte und Methoden einbetten lassen. Der letzte Punkt „das Format der Großgruppenveranstaltung“ hebt sich etwas ab. Was verbirgt sich hinter dieser Veranstaltungsform?

Eine Großgruppenveranstaltung hat unter anderem zum Ziel, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens einen gemeinsamen Prozess erleben bzw. mit externer Begleitung selbst gestalten. Alle Personen, alle Sichtweisen, alle Interessen finden Platz in einem Raum und werden durch ihr gemeinsames Tun selbst zur Quelle von Energie und Lernen für das Unternehmen. Wie kann man sich das vorstellen?

Stellen Sie sich vor, Sie schauen in einen Saal, in dem ca. 100 Personen in kleinen Sitzrunden à 6-8 Personen in eine Vielzahl reger Unterhaltungen vertieft sind. Beim Öffnen der Glastüre hören Sie das Surren verschiedener Stimmlagen und fühlen regelrecht die konzentrierte Energie im Raum. Ihnen fällt ein Moderationsteam ins Auge, das just in diesem Moment eine Glocke läutet – offenbar ein Signal zum Wechsel – und eine kurze Anweisung gibt. Die meisten Personen stehen auf und setzen sich in neuer Zusammensetzung wieder in die Stuhlrunden, viele von ihnen scheinen einen Ablaufplan mit Handlungsanweisungen oder Fragestellungen in der Hand zu haben. In kurzer Zeit surrt der ganze Saal erneut vom Stimmengewirr und Sie können sehen, dass in jeder Runde auch Schriftliches auf einem Flip-Chart-Papier festgehalten wird.

Sie haben einen Ausschnitt aus einer Großgruppenveranstaltung gesehen. Möglicherweise haben sich in diesem Saal Mitarbeitende eines Unternehmens gerade abteilungsübergreifend über anstehende Veränderungen ausgetauscht, die ihnen zuvor vorgestellt wurden und zu denen ihre Meinung gefragt ist. In diesem Rahmen hatten sie die Möglichkeit, sich über die Neuigkeiten ein erstes Mal auszutauschen. Eine Großgruppenveranstaltung kann in ei-

### Kooperation ist zukünftig mehr Wertschöpfungsfaktor und weniger Unternehmenskultur so eine These, die durch die Studie „Organisation 2015“ gestützt wird.

Angaben der rund tausend befragten Führungskräfte zu den Kompetenzen ihrer Organisation wurden verglichen mit der Ertrags- und Wachstumsstärke der jeweiligen Unternehmen. Es zeigte sich, dass in der langfristigen Umsatz- und Gewinnentwicklung die Unternehmen mit hoher Kooperationskompetenz deutlich vor Unternehmen mit schwach ausgeprägter Kooperationsfähigkeit lagen. Bei der Bewertung von Maßnahmen zur Förderung der Kooperationskompetenz wurden einige hervorgehoben: Die Förderung von Informationsfluss und Wissensaustausch sowie Teambildungsaktivitäten off-the-job und der Aufbau von Feedbacksystemen zur Erfahrung der Zusammenarbeit.<sup>1</sup>

3. Der Erwerb neuer Kenntnisse auf der Ebene einzelner Personen reicht nicht aus. Das Wissen bzw. die Ressourcen müssen in die Kommunikation im Unternehmen kommen, damit sie im Alltag erfahrbar und auch für andere verfügbar werden.
4. Der professionelle und respektvolle Austausch in einem Team über die individuellen Arbeitspräferenzen und Vorlieben, über Kompetenzen sowie über Selbst- und Fremdeinschätzungen in Bezug zum Arbeitsalltag fördern die gegenseitige Wertschätzung und das Verständnis von Unterschiedlichkeit als Ressource.
5. Methoden der kollegialen Beratung ermöglichen interne gegenseitige Unterstützung auf Augenhöhe, gemeinsame Erfahrung und gemeinsames Lernen und fördern das Gefühl der Zusammengehörigkeit.

<sup>1</sup> Aus Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 02/2010, S. 121-125

»Gegenseitige  
Anerkennung, Akzeptanz  
von Unterschiedlichkeit  
und persönliches Interesse  
fördern die  
Kooperation im Alltag.«

Angela Fuhrmann



nem solchen Kontext „die Florgespräche“ in einem Raum zusammenfassen und ihnen offiziellen Raum geben.

Je nach Ziel und Konzeption der Großveranstaltung stehen Begegnung und Dialog und nicht oder nicht nur das Erarbeiten konkreter Ergebnisse im Vordergrund. Selbstverantwortung, Rollenklarheit, Zukunftsorientierung, Dialog und die passende Logistik prägen die verschiedenen Elemente einer Großgruppenveranstaltung. Die Teilnehmenden sollen sich wohl, willkommen und wertgeschätzt fühlen.

Die Veranstaltung findet in einem von der Unternehmensleitung definierten Rahmen statt. Impulsreferate und Fragestellungen werden im Vorfeld gut abgestimmt zwischen den Entscheidungsträgern, einer Projektgruppe und der externen Prozessbegleitung. Sie sind für den Prozess richtungsweisend – geben Orientierung. Das Geschehen wird dann durch Arbeitsphasen geprägt, in denen alle Anwesenden die Gelegenheit zum Austausch haben und aus eigener Kraft Aufgaben und Fragestellungen in kleineren Gruppen unterschiedlicher Zusammensetzung erledigen.

Die Unternehmensleitung oder verantwortliche Führungskräfte stellen vor und nach der eigentlichen Veranstaltung die Weichen durch Entscheidungen und die Definition des Handlungsspielraumes. Im Prozess selbst nehmen sie eine neugierige und fragende Haltung ein oder ziehen sich auch mal auf die Rolle der Beobachtenden zurück.

Großgruppenkonferenzen mobilisieren die Selbstverantwortung von Beteiligten. Teilnehmer schätzen das intensive Gemeinschaftsgefühl, die zahlreichen kreativen Ideen und die neuen Kommunikationsbeziehungen. Führungskräfte wundern sich manchmal über die Fülle an Energie und Beweglichkeit. Die Großgruppenverfahren sind so effektiv, weil es vielen Menschen in sehr kurzer Zeit möglich ist, vielfältige Erfahrungen zu machen, Erkenntnisse zu sammeln und gemeinsam mögliche Handlungsschritte für die Zukunft zu entwickeln. ●

*Dipl.-Ing. Angela Fuhrmann ist als Organisationsberaterin, Teamtrainerin (TMS), Moderatorin und Mediatorin (BM) tätig. [www.angela-fuhrmann.de](http://www.angela-fuhrmann.de)*