

WER FÜHLT, GEWINNT!

EMOTIONALE KOMPETENZ IN DER WIRTSCHAFT.

HRSG. „WER FÜHLT, GEWINNT!“ –
INITIATIVE FÜR EMOTIONALE KOMPETENZ
IN DER WIRTSCHAFT

**GABRIELA FRIEDRICH . JÖRG HILBER . MARKUS HOITZ
ANGELIKA LEISERING . DR. BERNHARD VON MUTIUS . VERENA NEUSE**

Gabriela Friederich im Gespräch mit ...

... **Christian Katz, Geschäftsführer und Inhaber von wissen.org Consulting**

Thema: Überwindung von Widerständen bei der Implementierung von Qualitäts- und Informationssicherheits-Managementsystemen

Situation: Wenn Christian Katz beauftragt wird, Qualitäts- und Informationssicherheits-Managementsysteme einzuführen, begegnet er regelmäßig Widerständen und Ängsten von Seiten der Mitarbeiter. Dank seines Gespürs für Menschen gelingt es ihm so gut wie immer, alle Beteiligten mit ins Boot zu holen und sie von den Neuerungen zu überzeugen.

GF: Was sind die besonderen Herausforderungen beim Implementieren von solchen Managementsystemen?

CK: Ich habe unterschiedliche Erwartungen zu erfüllen:

- Der Auftraggeber will ein ISO-Zertifikat für sein Managementsystem haben.
- Das Managementsystem und die Organisation müssen die in den Normen (z.B. ISO 9001 für Qualität oder ISO 27001 für Informationssicherheit) vorgegebenen Anforderungen erfüllen.
- Das Managementsystem soll Orientierung geben, Klarheit schaffen, Risiken mindern, das Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik verbessern und dadurch Qualität, Effizienz und Intelligenz des Unternehmens steigern.
- Das Managementsystem muss zum Geschäft und der Organisation meines Kunden passen.
- Die Mitarbeiter sollen sich an die Regelungen halten, welche im Managementsystem beschrieben sind.
- Last but not least ist mein Anliegen, etwas Sinnvolles zu tun für meinen Kunden, für die Mitarbeiter meines Kunden, für die Kunden meines Kunden, für die Gesellschaft und die die Umwelt.

GF: Wie können Sie diese Erwartungen erfüllen?

CK: Ich verstehe mich als Vermittler zwischen verschiedenen Welten. Dafür muss ich den Standpunkt und die Perspektive meines Gegenübers einnehmen. Dazu gehört Respekt für die mir fremde Welt, für die Menschen darin und für die bestehende Organisation und deren Geschichte.

Zudem bin ich Übersetzer: ich übertrage die Anforderungen aus den Normen in die Beschreibung der Organisation meines Kunden. Ich bin auch Auditor und prüfe, ob die Organisation die Anforderungen aus den Normen erfüllt.

GF: Wie genau würdigen Sie die Geschichte des Unternehmens und die vorhandene Kompetenz der Mitarbeiter, so dass die Mitarbeiter Ihnen gegenüber vertrauensvoll und loyal werden?

CK: Ich verstehe mich als Coach und Moderator. In Workshops und in direkten Gesprächen wiederhole ich immer wieder mein Mantra, dass das Wissen über die optimale Organisation in der Organisation selbst steckt. Meine Aufgabe ist, dieses Wissen ans Licht zu holen und zu nutzen. Ich bin also nicht der Besserwisser-Experte, der dem Kunden sagt, dass alles Bestehende schlecht sei, sondern der Befähiger und Unterstützer. Ich lasse die Menschen erzählen, nicht nur wie es jetzt ist, sondern auch wie es war. Wer weiss dies besser als altgediente Mitarbeiter? Mein Beitrag ist, einen offenen Raum zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Kompetenz kreativ einsetzen dürfen. Wir erfinden verschiedene Varianten und verwerfen diese wieder, bis es für die Leute stimmig ist. Sie maßschneidern sozusagen ihren eigenen Anzug auf sich selbst.

GF: Was macht Ihnen dabei am meisten Freude?

CK: Es gibt viele Gelegenheiten, mich zu freuen:

- Wenn wir in einem Workshop die Ergebnisse ohne Druck, dafür mit Leichtigkeit und spielerisch erarbeiten.
- Wenn Lösungen entstehen, an die noch niemand gedacht hat.

wenn Prozesse effizienter werden und die Qualität steigt, weil wir Lücken, Doppelspurigkeiten und Reibungsflächen eliminieren.

- Wenn die Mitarbeiter das Managementsystem und die zugehörigen Anleitungen, Regeln und Hilfsmittel gerne nutzen.

GF: Zertifizierte Managementsysteme haben nicht überall den besten Ruf. Mit Widerstand ist zu rechnen.

CK: Tatsächlich, ich begegne immer wieder Menschen, die Geschichten aus den 90-er Jahren erzählen, als viele Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9001 implementiert wurden, deren einziger Zweck war, dass ein Zertifikat vorhanden ist. Für mich sind dies Alibi-Systeme. Meine Kunden (Geschäftsleitungsmitglieder) sagen, dass sie dank einem zertifizierten Managementsystem besser schlafen und mehr Freizeit und Urlaub haben. Es gibt Unternehmer, welche den Sinn dieser ISO-Normen einsehen. Sie wollen sich besser organisieren und ihre Stärke zeigen auf dem Markt. Sie sind überzeugt, dass die Normen dabei helfen können.

Widerstand entsteht bei allen Veränderungsprozessen. Die meisten Menschen streben nach Sicherheit, und diese haben wir, wenn wir uns auf bekanntem Terrain bewegen, also in dem, was wir aus der Vergangenheit kennen. Hier kommt mein Sinn-Ansatz ins Spiel.

GF: Was ist der Sinn-Ansatz?

CK: Wenn jemand den Sinn einer Aufgabe oder einer Regel versteht, ist er eher bereit, mitzumachen bzw. die Regel einzuhalten. Der Sinn ist mit der Zukunft verknüpft: Wozu soll

ich das tun? Wozu ist diese Regel gut? Wenn wir darüber reden, werden Aufgaben und Regeln aus der Zukunftsperspektive bewertet. Und schon sinkt der Einfluss der Vergangenheit und damit auch der Widerstand gegen die Veränderung.

GF: Kennen Sie den Sinn immer?

CK: Nein. Meiner Ansicht nach ist es wirkungsvoller, den Sinn gemeinsam zu finden, denn dann passt er maßgeschneidert. Das Mittel dazu sind offen gestaltete Workshops, in welchen sich die Teilnehmer ohne Richtig/Falsch Beurteilung äußern. Dann zeigt sich der Sinn. Das sind sehr kraftvolle Momente.

Es gilt dann, diese Kraft für das Projekt, die Organisationsentwicklung zu nutzen.

Weil nicht alle Mitarbeiter in diesen Workshops dabei sein können, muss der Sinn im Unternehmen kommuniziert, situationsbezogen und stufengerecht besprochen werden. Dies ist eine wichtige Führungsaufgabe. Diese gelingt am besten, wenn die Führungskräfte in Workshops dafür vorbereitet und trainiert werden.

GF: Wie gehen Sie als Berater mit Blockierern unter den Mitarbeitern um? Es gibt ja immer diese „ich will, dass alles so bleibt wie es ist“-Typen. Mit welcher Sonderbehandlung bekommen Sie die mit ins Boot?

CK: Wenn ein Mitarbeiter blockiert, dann rede ich mit ihm unter vier Augen. Ich frage ihn, was seine Einwände sind. Gemeinsam suchen wir Wege und für ihn stimmige persönliche Argumente, damit er seine Einwände abbauen kann. Ich biete auch meine Unterstützung an, damit sich der Mitarbeiter mit den Neuerungen zurechtfindet. Am schönsten ist es, wenn der Mitarbeiter erleichtert weitermacht, weil er den inneren Konflikt gelöst hat. Manchmal braucht es auch härtere Argumente: „Sehen Sie, die Welt, der Markt, die Mitbewerber – alles verändert sich. Wenn die Firma weiter bestehen will, muss sie sich auch verändern. Sie haben die Wahl, ob sie mitmachen und mit dabei sein wollen oder nicht. Niemand ist mit seinem

Arbeitgeber verheiratet.“

GF: Sie haben Ihren Sinn-Ansatz erklärt. Wie ist der Zusammenhang zwischen Sinn und Vision?

CK: Ich verstehe es so: Die Vision ist der Leuchtturm. In diese Richtung soll sich das Unternehmen entwickeln. Hat das Unternehmen eine für die Mitarbeiter attraktive Vision, ist es viel leichter, den Sinn für Veränderungen zu finden, denn diese Veränderungen sind Schritte in Richtung der Vision.

GF: Zum Schluss: Ihr Motto lautet „Damit Ihr Unternehmen sicher gedeiht!“ Was meinen Sie damit?

CK: Im Wort „sicher“ steckt das Bedürfnis und das Streben nach Sicherheit. Sicherheit ist nie 100%ig. Deshalb brauchen wir einen bewussten Umgang mit Gefahren und Risiken. Ich helfe auch, Risikomanagement einzuführen und zu verbessern.

Mit „gedeiht“ will ich ausdrücken, dass ich ein Unternehmen nicht als mechanisches System (wie z.B. ein Uhrwerk) verstehe, sondern als lebendigen Organismus, welcher lernt und sich entwickelt, welcher auch gepflegt, genährt und geschützt werden muss.