

Advantings

Zehn Foren, 2200 Teilnehmer: "Wir bringen das Unternehmen mit einem Ruck in Schwung"



Das Unternehmen verändert sich seit seiner Gründung ständig. Im Change-Management geht das Unternehmen ungewöhnliche Wege und beteiligt alle Mitarbeiter direkt und aktiv an der Entwicklung.

Es ist nur ein Wort. Ein englisches Kunstwort gar, aber es enthält viele Schichten. Fortschritt und Bewegung (advance) stecken darin, Vorteil und Überlegenheit (advantage) und auch Abenteuer (adventure): "Advanting" heißt der Wunderbegriff, er ist sogar eine geschützte Marke. Rund 2200 Mitarbeiter des kreditwerks wissen seit 2001, was sich dahinter verbirgt.

Jeweils 220 von ihnen haben in zehn Großgruppen-Foren etwas erlebt, was selbst in zeitgemäß geführten Unternehmen heutzutage noch die Ausnahme ist: die direkte Beteiligung aller Mitarbeiter am Veränderungsprozess.

Sie konnten, nach einer Einführung durch die Vorstände, in Arbeitsgruppen ihre Vorschläge, Wünsche und Erwartungen formulieren – ob zu Produktion oder zu Personen, zur Organisation oder zur Kommunikation. Die Fragen dazu richteten sich an jeden persönlich: Was läuft so gut, dass wir stolz darauf sind? Was muss für den gemeinsamen Erfolg verbessert werden? Was kann ich persönlich dazu beitragen?

Auf einem "Info-Market" informierten sich dann alle gemeinsam über die Vorschläge der einzelnen Arbeitsgruppen. Im Plenum erörterten die Teilnehmer die anstehenden Aufgaben. Ein Projektteam schließlich dokumentiert nun, nach der ersten Runde der Foren, die Ergebnisse und sorgt für die rasche Umsetzung im Betrieb.

Das ist Advanting. Erfunden hat die "neue Steuerungs- und Moderationsmethodik für schnelle Unternehmensentwicklungen" die Heidelberger Beratungsfirma "das eurosysteem". Ihr Anspruch ist nicht gerade bescheiden: "Advanting bringt das gesamte Unternehmen mit einem Ruck in Schwung, auch wenn es ein 'schwerer Tanker' ist."

Sicher ist: Der Tanker kreditwerk ist gehörig in Bewegung gekommen. Auch jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Annette Probst aus der Abteilung Public Relations finden es "total klasse", dass sie bei ihrem Advanting die Möglichkeit hatten, "vor allen etwas zu sagen". Und ihr Vorgesetzter Norbert Hacke ist vom Erfolg überzeugt: "Das ist eine wirklich geniale Erfindung. Man kann sehr konzentriert und sehr strukturiert debattieren."

Zentrale Rolle spielt dabei die "Fishbowl": Um einen Kreis von acht Plätzen werden konzentrisch die Stuhlreihen für die Teilnehmer gestellt. Wer etwas beizutragen hat, kommt in die Mitte zum Moderator, stellt sich vor und spricht über sein Thema. Wer nichts mehr zu sagen hat, verlässt den inneren Kreis wieder. Und jeder darf kompetente Gesprächspartner in die Runde bitten – Vorstände inklusive. Silke Michel von der Abteilung Personalsteuerung: "So läuft der Veränderungsdialog nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben und quer zur Hierarchie und zu Funktionen."

Die Methode Advanting scheint maßgeschneidert für Unternehmen wie das kreditwerk, die nach einem Merger die Arbeit an verschiedenen Standorten zusammenführen, eingefahrene Strukturen überwinden und neue Organisationsformen aufbauen müssen – kurz: Change-Management zu bewältigen haben.

Vorstand Erhard Steffen begründet, weshalb sich das Unternehmen für diese Methode entschieden hat: "Das von eurosysteem angebotene Konzept deckt unseren Bedarf ab, weil es nicht nur eine Momentaufnahme ist und weil es alle Mitarbeiter aktiv am Prozess beteiligt." Die Advantings, so Steffen, "bringen einen langen Prozess schneller in Gang, bei dem wir uns alle gegenseitig fordern und fördern."

Erste Maßnahmen, die aus den Advantings 2001 resultieren, wurden wenige Monate später bereits umgesetzt. Und die nächste Advanting-Runde hatte der Vorstand gleich eingeplant: für April 2002. Silke Michel: "Das sind wichtige Schritte in unsere neue, gemeinsame Unternehmenskultur"

*Geschäftsbericht des VR Kreditwerk Hamburg-Schwäbisch Hall AG
„kreditwerk report 2001“, S. 20/21*