

**Wiebke Brüssel**

bruessel@das-strategiebuero.de

**Februar 2019**

**Download:**

Diesen Beitrag können Sie auf unserer Homepage im Bereich „Strategie-Impulse“ als PDF-Datei herunterladen.

Der Beitrag erschien im Februar 2019 als Kolumne „Nachhaltig erfolgreich mit Strategie“ auf den Extra Seiten Bremen ([www.extraseiten.de](http://www.extraseiten.de)).

## Damit Fachkräfte bleiben - Teil 2

Im ersten Teil im Januar ging es um den Sinn der Arbeit, auf den Punkt gebracht durch die Formulierung einer Mission. Es gibt aber noch weitere Kriterien, die Angestellte loyal machen. Ein, wie ich finde, besonderes wichtiges ist die Beteiligung an strategischen Projekten. Doch es sollte sich immer um eine **echte** Beteiligung handeln.

Das „echt“ betone ich deshalb so besonders, weil das Instrument der Beteiligung doch gelegentlich missbraucht wird. Dazu hören wir leider immer wieder Geschichten wie diese:

*In einem großen Unternehmen wurde eine Arbeitsgruppe gebildet. Es ging um die Entwicklung der Abteilung. Die Teilnehmer freuten sich über die Gelegenheit, daran mitzuarbeiten. Doch am Ende der Veranstaltung und in den Wochen danach wurde klar, dass die Pläne bereits von der Leitung „vorbestimmt“ waren. Das Meeting wurde so gesteuert, dass es zu Ergebnissen kam, die vorher bereits festgelegt waren.*



*In einem anderen Meeting wurden von der Leitung nur die Stichworte auf Moderationskarten gesammelt, die „passten“. Andere Beiträge wurden zwar diskutiert, aber nicht aufgeschrieben.*

Echte Beteiligung heißt für mich, die Kompetenzen der Menschen im Unternehmen einzubinden und wirklich zu nutzen. Wir haben daraus unsere eigene Unternehmens-Philosophie gemacht und arbeiten für und mit unseren Kunden nach diesem Prinzip. Und mal ehrlich, wir reden hier von einer echten Win-Win-Chance. Immer wieder erleben wir, was für tolle Beiträge aus den Workshop-Teams kommen, wenn frei und soweit wie möglich lösungsoffen gedacht und gesprochen werden kann. Das ist übrigens ein wichtiger Vorteil, wenn ein Workshop „extern“, also nicht von Mitarbeitern moderiert wird.

Lassen Unternehmerinnen und Unternehmer die Kompetenzen ihrer Angestellten bei ihren Planungen außer Acht, verzichten sie auf unglaublich viel Wissen. Sie laufen Gefahr, Entscheidungen auf der Basis von „Das haben wir schon immer so gemacht“ und „Wir Führungskräfte wissen

*sowieso am besten, was zu tun ist*“ zu treffen. Diese Methode hat vielleicht mal gut funktioniert, doch trägt sie das Unternehmen auch in eine erfolgreiche Zukunft? Wie oft ist es schon passiert, dass die Entscheidungen nicht umsetzbar waren, weil man die Ausführenden nicht gefragt hat. Sie hätten gewusst, was geht und was nicht.

Kluge Unternehmerinnen und Unternehmer nutzen das Wissen im Hause und institutionalisieren die strategische Beteiligung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Übrigens: Wer mehr Überblick über das vorhandene Wissen im Unternehmen braucht und passende Experten für Problemlösungs-Teams finden möchte, kann einen Blick in meinen Kolumnenbeitrag zum Thema „*Wissensmanagement*“ werfen. Er findet sich im Blog-Archiv der Exxtra Seiten und auf unserer Website (bei den Denkanstößen) jeweils im März 2018.

Wenn man das so betrachtet, stellt sich eigentlich die Frage, warum nicht alle Unternehmen das so machen. Die können wir auch nicht beantworten. Aber wir würden uns natürlich freuen, wenn es so wäre. Können Angestellte ihre Kompetenz auch in wichtige Entscheidungsprozesse wirksam einbringen, fühlen sie sich wertgeschätzt und wichtig. Wer würde an einem solchen Arbeitsplatz nicht bleiben wollen?

## Redaktionelle Hinweise

### Über die Autorin

Wiebke Brüssel ist Diplom-Betriebswirtin und Geschäftsführende Gesellschafterin des Strategiebüros.

Wir moderieren Planungsprozesse - einschließlich Vorbereitung und Dokumentation. Von einer einzelnen Fragestellung bis zur Strategischen Unternehmensplanung. Unsere Kunden sind Unternehmen und Organisationen im privaten, sozialen und öffentlichen Bereich, Firmen am Anfang ihrer Entwicklung und Gründer.

### Hinweis zur verwendeten Sprache

Sprachliche Grundlage für unsere Beiträge ist das amtliche Regelwerk des Rates für deutsche Rechtschreibung. Wir sprechen alle Menschen an.

### Lobbyregister

Das Strategiebüro ist unter der Kontonummer K4126147 im Lobbyregister des Deutschen Bundestages eingetragen.

### Nutzungsrechte

Alle Rechte für unsere Beiträge und die verwendeten Bilder liegen, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Das Strategiebüro GbR.

Wir freuen uns, wenn Sie Beiträge und Bilder für Ihre persönliche (ausschließlich private) Information nutzen, sie zitieren oder verlinken. Wenn Sie unsere Beiträge, Bilder oder andere Inhalte jedoch außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes ganz oder teilweise für gewerbliche oder hoheitliche Zwecke verwenden, in elektronische Medien einstellen oder weitergeben wollen, bitten wir Sie, hierfür unsere schriftliche Genehmigung einzuholen.

