

Interview mit Wolfgang Gutberlet

Leistung und Entwicklung

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, dass Sie den Weg zu unserem ersten Entwicklungsimpuls gefunden haben. Im Laufe des Jahres 2016 sind verschiedene Denkfehler in der Wirtschaft von Wolfgang Gutberlet in insgesamt 9 Interviews beleuchtet worden. Das erste, zum Verhältnis von Leistung und Entwicklung in der Führung, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

KW: Bei der Mitarbeiterführung geht es im Grunde immer um Leistung und Entwicklung. Stehen beide nicht im Widerspruch zueinander?

WG: Wir wollen beides erreichen. Die Frage ist, was wirkt langfristiger? Leistungsorientierung durchzieht unser ganzes System. Und die Leistungsorientierung ist natürlich etwas Kurzfristiges. Leistungsorientierung ist immer ein Abbauprozess, das heißt, ich verbrauche Kräfte in der Leistung. Entwicklungsorientierung ist ein Aufbauprozess. Die Frage stellt sich in der Landwirtschaft übrigens auch: Will ich viel aus dem Boden rauskriegen oder will ich den Boden zukunftsträchtig machen? Das sind völlig unterschiedliche Gesichtspunkte. Und da wir heute alle relativ kurzfristig und oft aus der Not heraus denken, fokussieren wir Leistung, wohlwissend, dass diese Leistungsorientierung ein Aushöhlungsprozess ist. Die Gefahr ist, dass, wie in der Landwirtschaft, der Abbau-Prozess den Aufbau-Prozess übersteigt. Ich desinvestiere mehr als ich investiere.

KW: Das heißt doch, dass Personalentwicklung dieser Aushöhlung entgegenwirken kann?

WG: Ja, wenn sie richtig verstanden wird. Wir neigen jedoch dazu, auch diese kurzfristig auf den Verwertungsgedanken hin zu gestalten. Eigentlich geht es aber vielmehr um die Eigenproduktion von Entwicklungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit – also auch um das eigene Denken und Problemlösen. Ideal ist, wenn die Verbindung von Leistung und Entwicklung ausgeschöpft wird: Wenn ich als Führungskraft Leistung erhalten möchte, muss ich auch auf Entwicklung hinwirken. Wenn ich Entwicklung will, muss ich auch auf Leistung hinwirken, sonst bleibt es Beitragslosigkeit. Das Gelernte wird dann nicht verankert in der Welt.

Bei Leistung schauen wir auf das Endprodukt, auf das Gewordene. Bei Entwicklung schauen wir auf den zukünftigen Prozess bzw. das zu hervorbringende. Ein Schlüssel im so oft erwähnten Fachkräftemangel ist, junge Menschen mit der Möglichkeit anzusprechen, unsere Unternehmen wirklich verantwortlich mitgestalten zu dürfen. Das beinhaltet immer Entwicklung und Leistung.



KW: Wie können wir das nun im Unternehmen praktisch umsetzen?

WG: Immer wenn es um Polaritäten geht, und Leistung und Entwicklung ist eine Polarität, ist es hilfreich, abwechselnd von dem einen Pol zum anderen zu gehen, denn das Ideal liegt in der Mitte. Rudolf Steiner nennt es „lernend arbeiten und arbeitend lernen“. Wird nur ein Pol bedient, ist das zu einseitig. Wir entwickeln uns vor allem im Arbeitsprozess, wenn dieser durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt wird. Wichtig ist: Kein Trichtermodell und keine Trockenübungen. Es geht darum, direkt die realen und relevanten Problemstellungen zu lösen, beispielsweise im Training mit allen Beteiligten des Unternehmens.

Zentral ist die Frage: Wie bin ich im Entwicklungsfeld so, dass ich eigentlich leiste und wie leiste ich eigentlich so, dass ich im Entwicklungsfeld bin?

KW: Wie können wir im Leisten auch Entwicklung integrieren?

WG: Wir brauchen eine Vertrauenskultur. Sowohl beim Entwickeln als auch beim Leisten. Die Hirnforscher haben es ja schon erkannt: Wo Angst ist statt Vertrauen, da gelingt kein Lernen. Und es braucht in Unternehmen auch ein paar hierarchiefreie Räume, wo alle gleich sind im Leisten und Lernen. Projekte und Gruppen, wo die Teilnahme über den individuellen Beitrag definiert wird und nicht über die Hierarchie. Durch ihr Verhalten kann die Führungskraft hierarchiefreie Räume schaffen.

KW: Gibt es dazu Methoden für die tägliche Arbeit?

WG: Wir können versuchen, jedes Mal *jetzt* bei der Sache zu sein. Damit werden wir zum Diener für unseren Nächsten, verändern uns und die Organisation. Auch die Auswertung von Projekten und Besprechungen hilft, uns im Leisten kontinuierlich zu reflektieren und schließlich zu verbessern. Wir können Zusammenkünfte schließen mit drei Fragen, die sich alle stellen: „Was war neu für mich? Was hat sich mir bestätigt? Was mache ich morgen anders?“

KW: Was kannst Du Führungskräften im Umgang mit Leistung und Entwicklung mit auf den Weg geben?

WG: Man muss sich über diese Dinge immer wieder Gedanken machen. Also immer wieder bedenken, was *ich* getan habe und was *ich* tun will. Wir hängen immer zwischen den Polaritäten - Leistung und Entwicklung. Wir sollten immer sehen, dass wir beide Seiten bedienen.

WERTSCHÄTZEND ENTWICKELND
GEMEINSCHAFTLICH

3 Schlüssel für „lernend arbeiten – arbeitend lernen“

- 1) Im Leisten die Entwicklung integrieren, im Entwickeln die Leistung
- 2) In der Personalentwicklung (entwickeln) relevante Unternehmensfragen & Problemstellungen bearbeiten (leisten)
- 3) In Projekten und Besprechungen Rückblick halten (leisten), Bewusstsein ins tägliche Tun bringen und Verbesserungen ableiten (entwickeln)



Wolfgang Gutberlet

Das Interview mit Wolfgang Gutberlet, Aufsichtsratsvorsitzender der W-E-G Stiftung & Co. KG und Berater im Team der LERNSTATT, führte Dr. Kerstin Wingenfeld, Geschäftsleitung der LERNSTATT – Kultur- und Bildungsinitiative der W-E-G Stiftung & Co. KG.

Wolfgang Gutberlet ist seit März 2013 Vorsitzender des Aufsichtsrates der W-E-G Stiftung & Co. KG. Er hat von 1970 bis 2009 als Vorstandsvorsitzender das Unternehmen tegut... gute Lebensmittel gelenkt. Wolfgang Gutberlet wurde als Ökomanager des Jahres 2005 ausgezeichnet. 2006 und 2007 erhielt er für Wachstumsstärke und Innovationsgeist im Unternehmen die Auszeichnung „Entrepreneur des Jahres“. Für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Erhöhung der Lebensmittelqualität in Deutschland wurde er 2008 mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande geehrt. Im selben Jahr wurde er für die „nachhaltigste Strategie“ mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet. Der Handelsverband Bayern ehrte ihn mit der „Bavaria 2012“.

Wolfgang Gutberlet setzt sich in seiner Tätigkeit intensiv mit Prinzipien des menschengemäßen und verantwortungsvollen Wirtschaftens im Unternehmen auseinander. Außerdem beschäftigt er sich mit den Verhältnissen zwischen Arbeit, Ware und Natur und der Entwicklung von Menschen in Unternehmen nach dem Grundsatz „lernend arbeiten und arbeitend lernen“. Ein großes Anliegen sind ihm die Entwicklung von Produktionsstätten biologischer Lebensmittel und die Förderung von Forschung und Wissensvermittlung im biologischen Lebensmittelbereich.