

Management und Mitarbeiter

Zwei Welten – ein Team!

Interview mit Dipl.-Kff. Carole Maleh, Gründerin und Leiterin von **cama Institut für Kommunikationsentwicklung**. Seit 13 Jahren führt Dipl.-Kff. Carole Maleh erfolgreich das Beratungsinstitut cama Institut für Kommunikationsentwicklung. Die Deutsch-Libanesin gilt im deutschsprachigen Raum als Pionierin für die in Amerika entwickelten Methoden zur Leitung von Großgruppenkonferenzen und hat mehrere Fachbücher zu diesem Thema verfasst.

TOP: Sie haben sich als Unternehmensberaterin darauf spezialisiert, ganze Belegschaften in Veränderungsprozesse zu führen und dabei zu begleiten. Wann ist Ihr Rat gefragt? Und was machen Sie anders als andere Beratungsunternehmen?

Carole Maleh: Wir werden dann hinzu gezogen, wenn Konzerne oder Unternehmensspitzen unter der Mitwirkung aller Betroffenen oder eines Querschnitts aller Mitarbeiter in Veränderungsprozesse gehen wollen. In der Regel besteht Beratungsbedarf in der Frage, wie alle Mitarbeiter hinter die Unternehmensentscheidungen gebracht werden können.

Wir beraten dann, wie man kommunizieren kann, dass alle da mitreden, wo Handlungsspielraum für Mitsprache ist und wie man das in großen Konferenzen erreichen kann. Und zwar in ganz kurzer Zeit, so dass die Unternehmensentscheidungen innerhalb weniger Monate an alle Mitarbeiter gegangen sind und von diesen mitgetragen werden oder zumindest von einem sehr großen Teil.

Mit großen Konferenzen meine ich Konferenzen mit bis zu 1000 Teilnehmern, die alle gleichberechtigt und zur gleichen Zeit zu bestimmten Themen oder Fragestellungen ihre Meinung abgeben, ihre Expertise einbringen und gemeinsam entscheiden.

Die Herausforderung besteht nun darin, fundierte, realistische und vor allem nachhaltige Lösungen zu finden und das natürlich immer im Sinne des Unternehmens. Der Vorteil von Großgruppenkonferenzen ist der, dass aus dem Unternehmen alle zusammen

kommen, die wissen, wie die angestrebten Veränderungen umsetzbar sind und in ein bis drei Tagen zu einem Ergebnis kommen. Die Umsetzung beginnt nach der Konferenz. Das spart sehr viel Zeit und Geld.

Im Unterschied zu anderen Beratungsunternehmen betrachten wir das Unternehmen also nicht von außen, sondern fragen die Leute. Wir fragen im Rahmen von Grenzen, aber wir fragen sie. Wir beraten wie der Prozess laufen soll und nicht was gemacht werden soll. Das ist der Punkt. Was genau verändert werden soll, sagen die Mitarbeiter. Wir fordern allerdings ihre Kompetenzen heraus und geben ihnen einen entsprechenden Handlungsspielraum, den sie selbstverantwortlich nutzen müssen. Dabei lernen sie, unternehmerisch zu denken. Unsere Aufgabe besteht darin, alles so zu strukturieren, dass der Prozess zum Nutzen des Unternehmens läuft.

TOP: Sie sind selbst Teil eines erfolgreichen Teams, aber auch Chefin. Wie sensibel reagieren Sie auf Prozesse in Ihrem eigenen Unternehmen?

Es war mir immer wichtig, dass ich das bin, was ich vermarkte. Darum hinterfrage ich mich: bin ich selbst offen - offen für Veränderung? Bin ich konfliktfähig und kommunikationsfähig, bin ich in der Lage, Werte in mein Unternehmen zu bringen? Eine Wertekultur, die ich in meiner Funktion als Beraterin als grundlegend für erfolgreiche Unternehmensführung vermittele, muss ich auch verkörpern.

In meiner Rolle als Chefin führe ich. Ich spreche eine deutliche Sprache und

sage, was ich erwarte. Ich gebe die Richtung vor und mache deutlich, wo ich mit dem Unternehmen stehen will. Aber jeder Mitarbeiter kann und soll seine Tätigkeit hinterfragen und Vorschläge für Veränderungen einbringen. Ich kann mich nicht erinnern, schon einmal „nein“ gesagt zu haben, wenn eine Veränderung sinnvoll für das Unternehmen gewesen ist.

Ich lege viel Wert darauf, dass wir einen offenen, wertschätzenden Umgang mit unseren Partnern und Kunden pflegen. Intern erreicht diese wertschätzende Haltung auch die persönliche Ebene. Das bedeutet, dass ich mich natürlich sensibilisiere für die Befindlichkeiten Einzelner oder für die Stimmung im Unternehmen im Allgemeinen.

Übrigens befinden wir uns selbst seit einem ¼ Jahr in einem Strategieentwicklungsprozess. Gemeinsam mit einem externen Berater erarbeiten wir ein neues Profil und eine neue Außendarstellung. Es wird sogar einen neuen Institutsnamen geben, den ich aber noch nicht verrate. Alles wird hinterfragt und auf den Kopf gestellt. Dieser Prozess läuft im Prinzip genauso ab wie bei unseren Kunden. Nur dass ich mitdreden als Teil meines Teams gefordert bin und nicht leiten muss, was eine wertvolle Erfahrung ist. Denn auch für mich ist es nicht immer einfach, mein Unternehmen zum Erfolg zu führen. Auch ich durchlebe Unsicherheiten. Ich weiß, wovon ich spreche, wenn ich von Veränderungsprozessen rede.

TOP: Ich bedanke mich für das Gespräch.

UD

» www.cama-institut.de



cama Institut für Kommunikationsentwicklung
Carole Maleh, Foto: cama Institut