

“Sesam öffne Dich”

Schatzkammer Mediation in der Organisationsentwicklung

Im deutschen Sprachgebrauch ist der Begriff „Sesam öffne Dich“ aus der Geschichtensammlung „Tausendundeine Nacht – mit dem Titel Ali Baba und die vierzig Räuber“ eingegangen. Es handelt sich um ein Lösungswort, mit dem der Legende nach das Felsentor der Schatzkammer zu öffnen ist. In diesem Beitrag wird das „Sesam öffne Dich“ d.h. die förderliche Wirkung der Mediation in Verbindung mit der Anwendung der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg als spezielle Form der Konfliktarbeit im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen aufgezeigt. Und Sie erfahren, welche „Schätze in qualitativer und quantitativer Hinsicht“ durch die Veränderung der Kommunikation, Zusammenarbeit und Produktivität des Unternehmens gehoben werden können.

Themenschwerpunkte

- Der Auftakt – Partizipation von Anfang an
- Bestandsaufnahme und Qualifikation der Prozessbeteiligten
- Ungeklärte Probleme und die Folgen für das Unternehmen
- Applaus für eine starke Geste – kleine Ursache, große Wirkung
- Wirkung der Konfliktklärung auf die Prozessbeteiligten
- Entwicklung von Lernprozessen zur Fehlerminimierung
- Ideenschmiede in sich selbst generierenden Problemlösungsgruppen
- Quantitativer und qualitativer Nutzen für das Unternehmen

Autorin: Dipl.-Bw. Helga Weiß, Geschäftsführung, en detail – Gesellschaft für Mediation und Organisationsentwicklung, Köln

Inhalte im Überblick

Sesam öffne Dich - Schatzkammer Mediation in der Organisationsentwicklung	3
Ausgangslage und Zielsetzung	4
Der Auftakt – Partizipation von Anfang an	5
Phase 1 - Bestandsaufnahme und Qualifikation der Prozessbeteiligten	6
<i>Ungeklärte Probleme und die Folgen für das Unternehmen</i>	7
<i>Konfliktklärung zwischen Geschäftsführung und Stellvertretung</i>	8
<i>Konfliktklärung auf Bereichsleitungsebene</i>	9
<i>Applaus für eine starke Geste – kleine Ursache, große Wirkung</i>	10
<i>Von der Schuldfrage- zur Zielausrichtung</i>	11
<i>Vorgehen im Rahmen der Problemlösung</i>	11
<i>Auswirkung der Konfliktklärung auf das Verhalten der Prozessbeteiligten</i>	12
Phase 2 – Entwicklung von Lernprozessen zur Fehlerminimierung	13
<i>Wichtige Elemente – Strukturelle Verankerung und Prozesstransparenz</i>	13
Phase 3 - Der Selbstläufer – voller Stolz das Ziel erreicht	14
<i>Quantitative und qualitative Auswirkungen</i>	14
<i>Quantitativer Nutzen</i>	14
<i>Qualitativer Nutzen</i>	15
Sesam-öffne-Dich – Ein Fazit	15

“Sesam öffne Dich”

Schatzkammer Mediation in der Organisationsentwicklung

Im deutschen Sprachgebrauch ist der Begriff „Sesam öffne Dich“ aus der Geschichtensammlung „Tausendundeine Nacht – mit dem Titel Ali Baba und die vierzig Räuber“ eingegangen. Es handelt sich um ein Lösungswort, mit dem der Legende nach das Felsentor der Schatzkammer zu öffnen ist. In diesem Beitrag wird das „Sesam öffne Dich“ d.h. die förderliche Wirkung der Mediation in Verbindung mit der Anwendung der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg als spezielle Form der Konfliktarbeit im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen aufgezeigt. Und Sie erfahren, welche „Schätze in qualitativer und quantitativer Hinsicht“ durch die Veränderung der Kommunikation, Zusammenarbeit und Produktivität des Unternehmens gehoben werden können.

Definition: Organisationsentwicklung

ist ein kontinuierlicher Prozess der auf die Optimierung von Strukturen und Prozessen sowie die Verbesserung der Arbeits- und Ausbringungsqualität abzielt. Damit einher geht in der Regel auch eine Hinterfragung und Anpassung von Kommunikations- und Verhaltensweisen sowie die Überprüfung von Werten, Handlungsleitlinien und Rollenverständnis.

Im Optimalfall vollzieht sich die Entwicklung und Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen partizipativ, d.h. unter eigenverantwortlicher und lösungsorientierter Beteiligung aller Beschäftigten. Gleichzeitig können anstehende Veränderungen bereits im Vorfeld bei den Beteiligten Irritationen auslösen zum Beispiel im Hinblick auf

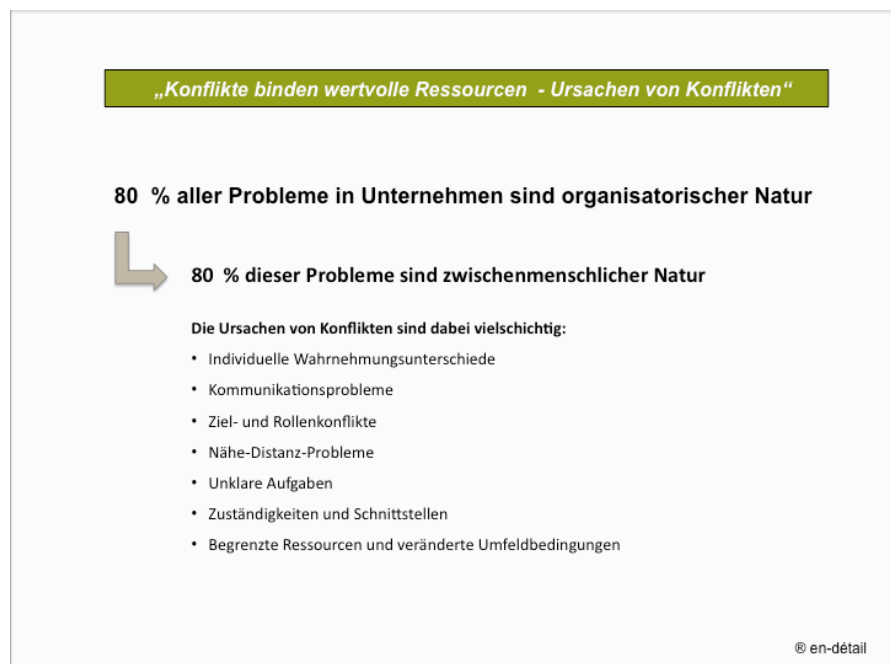
- ⇒ unbekannte Auswirkungen bezüglich geplanter Veränderungen auf die eigene Situation
- ⇒ eine drohende Überforderung bei der anstehenden Umsetzung von Veränderungen
- ⇒ den möglichen Verlust an Macht und Einfluss durch eine stärkere Partizipation
- ⇒ zu hochgesteckte Ziele

Diese Befürchtungen können die Menschen in Ihrer Handlungsfähigkeit blockieren. Die Blockaden, die sich in Form von Konflikten zeigen, binden ungeklärt wertvolle Ressourcen des Unternehmens, verhindern Innovation und können ein Abwandern von Know-How-Trägern/innen zur Folge haben. Am Beispiel eines mittelständischen Produktionsunternehmens wird im Folgenden die Durchführung einer Organisationsentwicklungsmaßnahme dargestellt. Es wird aufgezeigt, wo konkrete Konflikte im Unternehmen sichtbar und wie sie geklärt wurden. Darüber hinaus wird verdeutlicht, wie sich die Klärung der Konflikte unter Anwendung der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg auf den weiteren Entwicklungsprozess ausgewirkt hat.

Ausgangslage und Zielsetzung

Das mittelständische Produktionsunternehmen mit ca. 450 Beschäftigten liefert Einzel- und Kleinserienteile nach Europa, Amerika, Asien und Australien. Die Absatzmärkte mit dem stärksten Wachstum sind China und Indien. Der bisherige Wissensvorsprung des Unternehmens im internationalen Wettbewerb, so die Geschäftsführung, verringert sich jedoch zunehmend, aufgrund der Entwicklungsgeschwindigkeit der Konkurrenzunternehmen im asiatischen Raum. Der Druck auf das eigene innovative Potential im Unternehmen nimmt daher stetig zu. Die Auftragsbücher sind mit einem Vorlauf von bis zu zwei Jahren voll und die Produktion ist voll ausgelastet. Das Unternehmen verbindet Tradition mit Innovation. In vielen Unternehmensbereichen arbeiten die Beschäftigten bereits in der dritten Generation von Familienmitgliedern, die überwiegend im Unternehmen auch ausgebildet wurden.

In den letzten zwei Jahren hat es aufgrund der Auftragsentwicklung des Unternehmens einen deutlichen Zuwachs an Mitarbeitenden von 12,5 % auf 450 Beschäftigte gegeben. Die angeworbenen Fachkräfte wechselten teilweise aus insolventen Betrieben. Trotz der positiven Entwicklung der Auftragslage verschlechtert sich die Lage im Unternehmen zunehmend. Beim täglichen Rundgang durch das Unternehmen wird eine flächendeckende Zunahme der Unzufriedenheit in der Belegschaft deutlich. Die Gerüchteküche brodelt. Die Angst vor Arbeitsplatzverlust wächst. Die Qualitätskennzahlen des Unternehmens zeigen ausnahmslos einen tendenziellen Abwärtstrend. Die Geschäftsführung betrachtet mit Sorge die Entwicklung und möchte mit externer Prozessbegleitung und aus eigener Kraft einen Organisationsentwicklungsprozess einleiten, der diesem aktuellen Trend entgegenwirkt und sowohl Stimmung als auch Arbeitsqualität wieder in eine positive Tendenz überführt.



Erklärtes Ziel ist die Mobilisierung aller Ressourcen im Hinblick auf das Qualitäts- und Kostenmanagement durch die Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Anhand verschiedener Beispiele aus dem Arbeitsalltag werden durch die Geschäftsführung die Potenziale einer Kosten- und Ablaufoptimierung verdeutlicht.

- ⇒ Durch Förderung von Qualitätsbewusstsein und der konsequenten Anwendung festgelegter Qualitätsmerkmale durch die Mitarbeitenden könnten Ressourcen in einer Größenordnung von mehreren 100.000 Euro jährlich erschlossen werden.
- ⇒ Die damit verbundene Beschleunigung der Auftragsabwicklung durch reibungsärmere Abläufe und hätte eine verbesserte Nutzung der Kapazitäten mit Wirkung auf Termintreue und Auftragsvolumen zur Folge.
- ⇒ Im Rahmen der geplanten Organisationsentwicklungsmaßnahme soll durch die Art der Beteiligung der Mitarbeitenden sowie die eigenverantwortliche Lösung der Probleme der Umschwung geschafft und ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit sicher gestellt werden.

Die Geschäftsführung wünscht die externe Prozessbegleitung im Zuge des Aufbaus und der Implementierung dieses Organisationsentwicklungsprozesses. Hauptanliegen ist die Verbesserung der Arbeitsqualität und des Arbeitsklimas. Geplant ist der Aufbau rollierender Problemlösegruppen entlang der gesamten Prozesskette mit dem Ziel der Verbesserung der schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit und damit verbunden das eigenverantwortliche Lösen von Problemen. Das Unternehmen erhoffte sich in der Folge damit vor allem eine

- ⇒ Klärung einer Vielzahl von Problemen durch die Prozessbeteiligten
- ⇒ das Bewusstsein für die gemeinsame Entwicklungsaufgabe von Führungskräften und Mitarbeitenden
- ⇒ Umkehrung des Abwärtstrends hin zu einer positiven Entwicklung
- ⇒ Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- ⇒ Intensivierung der Bindung von Fachkräften an das Unternehmen
- ⇒ die Verbesserung der Termintreue sowie
- ⇒ das Reduzieren von Ausschuss und Nacharbeit
- ⇒ Freisetzung innovativer Potenziale im Unternehmen
- ⇒ Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Der Auftakt – Partizipation von Anfang an

Den Einstieg in den Veränderungsprozess bildete eine Informationsveranstaltung mit Workshopcharakter für die Führungskräfte des Unternehmens unter Beteiligung der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung stellt Ausgangslage und Zielsetzung vor. Perspektivische Ziele, Anliegen, Wünsche und Bedürfnisse aller Anwesenden werden ermittelt. Gemeinschaftlich wird die Projektstruktur hinsichtlich der Vorgehensweise und des Projektmanagements erarbeitet. Im Anschluss erfolgt die Erarbeitung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die Festlegung der Kommunikationsstruktur innerhalb des Prozesses. Darüber hinaus wird der persönliche Beitrag eines jeden Einzelnen, die Wünsche der Führungskräfte im Hinblick auf die eigene Qualifizierung und die der Mitarbeitenden im Rahmen des Veränderungsprozesses erfasst.

Ein besonderes Augenmerk aller Beteiligten liegt in der Sicherstellung einer höchstmöglichen Transparenz sowie eines qualifizierten und zeitnahen Informationsflusses über alle Unternehmensebenen hinweg. Die Beteiligten vereinbaren die Durchführung des Entwicklungsprozesses in drei Prozessschritten.

- ⇒ Bestandsaufnahme durch die Prozessbeteiligten aller Unternehmensebenen im Sinne einer bewussten Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation. Die Sensibilisierung für die aktuellen Probleme und die Initialisierung eines nachhaltig wirksamen Veränderungsprozesses. In diesem Zusammenhang sollen auch die Fähigkeiten in Kommunikation und Verhalten trainiert werden. Kommunikations- und verhaltensbedingte Änderungen im Handlungsraum der Mitarbeitenden sollen Handlungsspielräume erweitern sowie zeitliche und finanzielle Ressourcen freisetzen.
- ⇒ Die Entwicklung und Implementierung eines Lernprozesses zur Fehlerminimierung wird angestrebt. Ziel ist die Stabilisierung der Ergebnisse und Sicherstellung einer Kontinuität hinsichtlich des Erreichten. In diesem Zusammenhang sollten Kommunikationsstrukturen geschaffen werden, die diesen Prozess effektiv unterstützen.
- ⇒ Die Vertiefung des Erlernten sowie bei Bedarf das eigenverantwortliche Einleiten von Korrekturmaßnahmen durch die Beteiligten mit dem Ziel der Sicherung der Veränderung im Arbeitsalltag wird mit der dritten Projektphase verfolgt.

Phase 1 - Bestandsaufnahme und Qualifikation der Prozessbeteiligten

In der ersten Phase wird den Mitarbeitenden ein Workshop mit Trainingscharakter angeboten. Die Teilnahme geschieht auf freiwilliger Basis. In einem ersten Schritt werden die Sichtweisen der beteiligten Mitarbeitenden erfasst. Dies fördert das Problembewusstsein und erleichtert das Annehmen der Probleme. Es werden über 200 Problempunkte durch die Beteiligten identifiziert. Darüber hinaus werden Fehlereinflussmöglichkeiten analysiert, ein konstruktiver Umgang mit Fehlern erarbeitet und eine offene Fehlerkultur entwickelt, in der Fehler als Entwicklungschancen gesehen werden. Der Wahrnehmung

„Die positive Kraft von Konflikten – ein Widerspruch in sich?“



Konflikte an sich sind neutral. Erst die Art des Umgangs mit ihnen entscheidet über Erfolg oder Misserfolg!

Ausgangslage

- Viele Situationen im Unternehmensalltag führen zu Konflikten
- Ungeklärt können sie wertvolle Ressourcen binden und Innovation verhindern
- Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel kommt dem Thema eine besondere Bedeutung zu

© en-détail

persönlicher Verantwortung im Zuge der Selbstreflexion des eigenen Arbeitsablaufs folgt eine Vertiefung des Qualitäts- und Kostenbewusstseins. Weitere Themenschwerpunkte sind die Vermittlung und Vertiefung von Kenntnissen einer wertschätzenden und konstruktiven Kommunikation, die Auseinandersetzung mit der eigenen Verantwortung und das Sicherstellen einer zielführenden Kommunikation auch mit den jeweiligen direkten Vorgesetzten.

Diese Vorgehensweise schafft den Boden für die Initialisierung nachhaltiger Veränderungen, die zu erweiterten Handlungsmöglichkeiten bei den Mitarbeitenden führt. Eine erste Irritation entsteht, als eine Mitarbeitergruppierung vom Recht der "Freiwilligkeit" Gebrauch macht und die Teilnahme an dem Entwicklungsprozess ablehnt. Einzelne Führungskräfte üben daraufhin Druck auf die Gruppenmitglieder aus.

Die externe Prozessbegleitung vermittelt zwischen den Führungskräften und Gruppenmitgliedern. Die Führungskräfte befürchten den Verlust von Macht und Einfluss, zumal die Gruppe einen hohen Anteil von Betriebsratsmitgliedern aufweist. Die Gruppenmitglieder möchten ihrerseits den Prozess aktiv begleiten und gleichzeitig sicherstellen, dass das Thema Freiwilligkeit auch ernst genommen wird und kein "Lippenbekenntnis" seitens der Unternehmensführung darstellt. Nachdem die Geschäftsführung noch einmal offiziell benennt, dass eine Nichtmitwirkung weder zu Benachteiligungen am Arbeitsplatz noch zu Entlassungen führt, entspannt sich die Lage. Nach ca. zwei Wochen meldet sich die Gruppe bei der externen Prozessbegleitung und wünscht einen Ersatztermin für ihren ausgefallenen Workshop. Diese Gruppe wird in der Folge einer der aktivsten Mitwirkenden und Befürworter des eingeleiteten Entwicklungsprozesses.

Parallel zu diesen Workshops auf Mitarbeitererebene identifizieren die Führungskräfte ihreseits Problempunkte in der schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit. Sie setzen sich mit ihrem Führungsverständnis auseinander. Sie erarbeiten Rahmenbedingungen innerhalb derer die Mitarbeitenden ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern und dadurch Ressourcen freisetzen können. Zudem lernen sie die Anwendung der "Gewaltfreien Kommunikation" kennen und trainieren den Umgang mit als schwierig erlebten Führungs- und Gesprächssituationen.

Ungeklärte Probleme und die Folgen für das Unternehmen

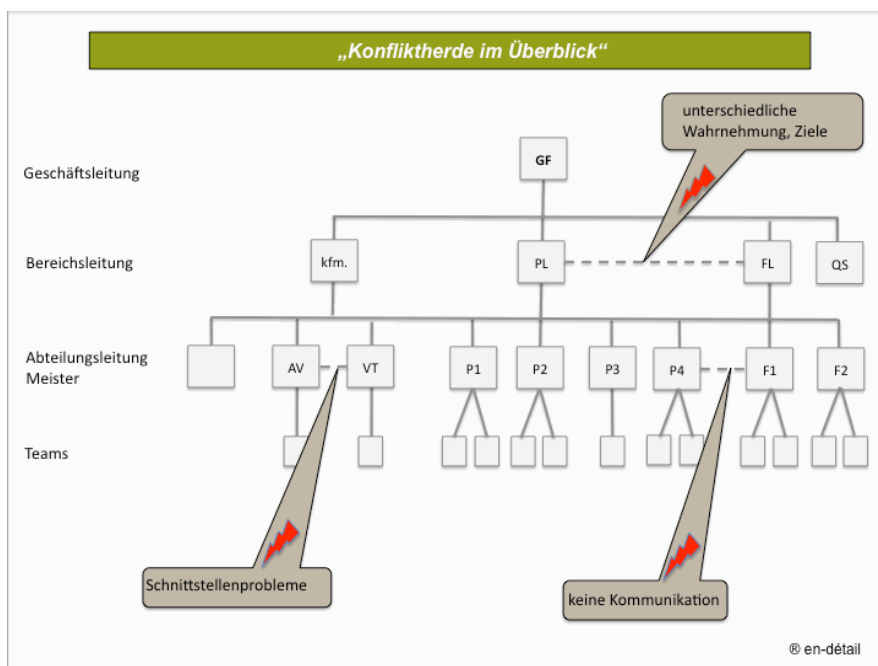
Im Verlauf des Projektes werden bisher verdeckte Konfliktherde sichtbar. Neben der Identifizierung von ca. 200 bereichsbezogenen und schnittstellenübergreifenden Problempunkten durch die Mitarbeitenden und die Führungskräfte gibt es mehrere Schnittstellenkonflikte auf Führungsebene mit deutlichen Auswirkungen auf die Beschäftigten und die damit verbundenen Prozesse, als da sind ein:

- ⇒ langjährig schwelender Konflikt zwischen Geschäftsführung und Stellvertretung im Hinblick auf Mitarbeiterführung und Entscheidungskompetenzen bei Abwesenheit der Geschäftsführung.
- ⇒ offener Konflikt zwischen zwei Bereichsleitern der Produktion und der Fertigbearbeitung. Es gibt unterschiedliche Wahrnehmungen von Situationen und Zielsetzungen auch in strategischer Hinsicht.
- ⇒ hochgradig eskalierter Konflikt auf Abteilungsleitererebene an der Schnittstelle Produktion und Fertigbearbeitung. Die beiden Entscheidungsträger pflegen seit 10 Jahren keine direkte fachliche und persönliche Kommunikation mehr mit deutlichen Auswirkungen auf die jeweiligen Teams.
- ⇒ verdeckter Konflikt im kaufmännischen Bereich an der Schnittstelle zur vorbereitenden Produktion zwischen der Leitung der Arbeitsvorbereitung und der Leitung des Vertriebes mit deutlichen Auswirkungen auf die jeweiligen Teams.

Konfliktklärung zwischen Geschäftsführung und Stellvertretung

Im Laufe des Entwicklungsprozesses wird sichtbar, dass es auf der Geschäftsführungsebene im Hinblick auf die Mitarbeiterführung und Entscheidungskompetenzen in Abwesenheit der Geschäftsführung Probleme gibt. Entscheidungsprozesse verzögern sich.

Durch unterschiedliche Vorgaben zu unterschiedlichen Zeitpunkten kommt es immer wieder zu Irritationen verbunden mit einer zunehmenden Unzufriedenheit auf der nachgelagerten Abteilungsleitungsebene. Mangelnde Transparenz und



Unklarheit hinsichtlich der jeweils gültigen Zielsetzungen wird beklagt. Aufgrund der starken Signalwirkung dieser Führungsebene für das gesamte Unternehmen regte die Geschäftsführung die Durchführung einer Mediation zwischen ihr und der Stellvertretung an. Die Stellvertretung stimmte nach einiger Zeit des Bedenkens dem Verfahren zu. Im Rahmen der Konfliktklärung wird erkennbar, dass beide Parteien früher gerne zusammengearbeitet haben und auch ein freundschaftlich geprägtes Miteinander möglich

war, bis zu dem Zeitpunkt, wo es um die Neubesetzung der Position des altersbedingt scheidenden Geschäftsführers ging. Die heutige Stellvertretung hatte bei der Neubesetzung der Geschäftsführungsposition zehn Jahre zuvor ebenfalls Interesse daran, die Rolle der Geschäftsführung einzunehmen. Die Stellvertretung fühlte sich im damaligen Neubesetzungsverfahren übergangen. Gleichzeitig hatte sie es versäumt ihren Führungsanspruch deutlich geltend zu machen, mit der Folge, dass sie die Stellvertretungsposition erhielt.

Die Stellvertretung machte ihre langjährig anhaltende Frustration deutlich. Gleichzeitig benennt sie das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung. Die heutige Geschäftsführung machte damals ihren Führungsanspruch deutlich und wurde aufgrund der jahrzehntelangen Erfahrung als Bereichsleitung und der positiven Resonanz der Belegschaft mit der Geschäftsführung betraut. Die Geschäftsführung ist ihrerseits irritiert und wütend, weil in ihrer Abwesenheit wichtige Entscheidungen nicht getroffen werden. Wenn die Geschäftsführung dann von längeren Auslandsaufenthalten zurückkehrt, muss sie diese Entscheidungen nachholen und damit zeitverzögert treffen.

Der Anteil von Entscheidungen, den die Geschäftsführung mangels Entscheidungsfreude der Stellvertretung und Abteilungsleitung trifft – im Sinne einer Durchsetzung von Maßnahmen – steigt stetig an. Die Geschäftsführung wünschte sich Unterstützung. Ihr ist Autonomie und Partizipation wichtig. Die Geschäftsführung kann die Frustration der Stellvertretung nachvollziehen. Gleichzeitig benennt sie, dass sie die fachliche Kompetenz der Stellvertretung sowie deren Wertschätzung in Kommunikation und Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden gegenüber sehr schätzt. Sie wünscht sich eine Klärung hinsichtlich der Bedingungen und Voraussetzungen für eine effektivere Zusammenarbeit. Die

Stellvertretung ihrerseits fühlt sich nun gesehen und kann ihrerseits das Entscheidungs-dilemma der Geschäftsführung nachvollziehen. Geschäftsführung und Stellvertretung überarbeiten in der Folge gemeinschaftlich Bedeutung, Funktion und Grenzen der jeweiligen Führungsrolle. Darüber hinaus definieren Sie kontextbezogene Entscheidungsregeln unter fachlicher Mitwirkung von Abteilungsleitenden. Ein damit verbundenes Ziel ist der Aufbau von Abteilungsleitenden im Sinne einer altersbedingten Nachfolgeregelung auf Geschäftsführungs- und Stellvertretungsebene. Um die Kompetenzen der Stellvertretung stärker in den Vordergrund zu rücken und ein gemeinsames Führungssignal zu senden, beschließen die Geschäftsführung und Stellvertretung einvernehmlich, dass die Stellvertretung ein flächendeckendes Qualifizierungsangebot entwickelt, was zum einen das über Jahrzehnte erworbene unternehmensspezifische technische Fachwissen der Stellvertretung auf die Führungsebene sichern und ausdehnen hilft und zum anderen dem Herzenswunsch der Stellvertretung wissen zu generieren und nachfolgenden Generationen zu vermitteln entspricht. In der Folge ist die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Stellvertretung geprägt von Effizienz, Respekt und Freude an der zurück gewonnenen Qualität in der persönlichen Zusammenarbeit, mit zusätzlich positiver Wirkung auf die nachfolgenden Ebenen.

Konfliktklärung auf Bereichsleitungsebene

Im Zuge der Konfliktklärung zwischen der Geschäftsführung und der Stellvertretung wird deutlich, dass eine Klärung von sichtbar werdenden Problemen hinsichtlich der Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten auch unter Hinzuziehung der Leitung der Fertigungsbearbeitung wichtig ist. Es wird die Durchführung einer eintägigen Zielfindungsklausur unter mediativen Gesichtspunkten beschlossen. Im Rahmen dieses besonderen Mediationsverfahrens wird den Beteiligten der fehlende Schulterschluss in der Zusammenarbeit und damit verbundene Auswirkungen bewusst. Die Notwendigkeit Aufgaben neu und anders abzusprechen wird den Beteiligten deutlich, da durch aktuelle Verhaltensweisen Lücken in der Führung entstanden sind, mit spürbaren Folgen für das gesamte Unternehmen. Als da wären

- ⇒ Unbehagen bis hin zur Mitarbeitersebene
- ⇒ Passivitätserleben der mittleren Führungsebene
- ⇒ Abhandenkommen von Identifizierung mit dem Unternehmen
- ⇒ Schwaches Rückmeldeverhalten auf Abteilungsleitungsebene und der Ebene der Mitarbeitenden
- ⇒ Inkonsequenz bei der Einhaltung von Führungsstrukturen

Um eine engere und zielgerichtetere Zusammenarbeit zu realisieren - auch mit Blick auf die Signalwirkung der Bereichsleitungsebene auf die nachfolgenden Ebenen - erfolgt eine Besinnung auf bisher gemeinsam Geleistetes und Erreichtes. Davon ableitend erarbeitet jeder konkrete Zielvisionen für die nachfolgenden fünf Jahre. Darüber hinaus werden die Zielstellungen miteinander abgestimmt. Es werden konkrete Vorschläge entwickelt, hinsichtlich einer

- ⇒ verbesserten Transparenz der organisatorischen Abläufe
- ⇒ stärkeren Nutzung der Leistungsbereitschaft der Belegschaft durch geeignete Rahmenbedingungen bezogen auf Strukturen, Führungsstil und Arbeitsräumen)
- ⇒ Definition von Gelingensbedingungen in Bezug auf eine funktionierende schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit auf der technischen Bereichsleitungsebene

Applaus für eine starke Geste – kleine Ursache, große Wirkung

Auf der Abteilungsleiterebene gibt es zwischen zwei Schnittstellenverantwortlichen seit über 10 Jahren keine unmittelbare Kommunikation. Dies wird von den Beteiligten Teams mit hohem Aufwand kompensiert. Das geht zu Lasten der Effizienz. Dieser Konflikt wird jedoch erst sichtbar, als im Rahmen eines Führungskräfte Trainings die beiden Personen zu zweit gemeinsam eine Aufgabenstellung erarbeiten sollen. Die sich anschließende absolute Stille bei allen Anwesenden macht die Brisanz deutlich, dass der Konflikt nun „offiziell, auch der externen Prozessbegleitung gegenüber“ sichtbar wird. Innerhalb des Trainings wird den beiden Streitparteien die Durchführung einer Konfliktklärung angeboten ohne Anspruch auf Lösung. Beide Parteien zeigen sich hierzu bereit.

Bei der Darstellung der auslösenden Situation vor zehn Jahren, die beide Personen noch deutlich vor Augen haben, gab es im Zuge der ausgetragenen Differenzen zwischen den jeweiligen Vorgesetzten auf der Geschäftsführungs- und Stellvertretungsebene Defizite in der Kommunikation gegenüber der nachfolgenden Entscheidungsebene. Bei der Darstellung der erlebten Situation durch die Abteilungsleiter wird im Rahmen der Konfliktklärung deutlich, dass im Rahmen eines Entscheidungsprozesses aufgrund unvollständiger Informationslagen Missverständnisse entstanden sind. Diese werden in der Folge immer weniger als Sachproblem wahrgenommen, sondern zunehmend als persönlicher Angriff auf die eigene Person erlebt. Der Konflikt hat sich dann schleichend verselbständigt und ist so eskaliert, dass die beiden Kontrahenten nicht mehr



miteinander reden konnten und permanent beide unter der angespannten Situation auch persönlich gelitten haben. Die Abteilungsleitenden können durch die kleine Mediation ihren Konflikt auflösen und sind in der Lage erstmalig wieder gemeinsam im Rahmen des Trainings persönlich zusammenzuarbeiten.

Am nachfolgenden Arbeitstag setzten Sie ein starkes Zeichen gegenüber ihren beiden Arbeitsbereichen. Alle Mitarbeitenden der beiden Abteilungsleitenden werden in einer Werkshalle zusammengerufen. Symbolisch reichen die beiden Abteilungsleitenden sich persönlich die Hände, entschuldigen sich gegenseitig für die vielen Jahre des Schweigens und vereinbaren vor ihren Mitarbeitenden – unter deren Applaus - zukünftig Missverständnisse zeitnah und offensiv auszuräumen und fair miteinander zu arbeiten.

Von der Schuldfrage- zur Zielausrichtung

Auch auf der Abteilungsleiterenebene - zwischen der Arbeitsvorbereitung und dem Vertrieb - werden im Laufe des Organisationsentwicklungsprozesses eine Vielzahl von Schnittstellenproblemen deutlich. Die schnittstellenübergreifenden Probleme zwischen den Abteilungen Vertrieb und Arbeitsvorbereitung werden jedoch keiner Lösung zugeführt. Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses werden die Gründe dafür herausgearbeitet. Der Vertriebsleiter verweigert in der Folge vordergründig aus „Zeitgründen“ die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsvorbereitungsleiter und die gemeinschaftliche Lösung der Probleme durch die Mitarbeitenden der Vertriebs und der Arbeitsvorbereitung. Durch die Verweigerung des Abteilungsleiters zur Zusammenarbeit wird der Konflikt sichtbar. Auch in den Teams gibt es eine Vielzahl erkennbarer Auswirkung. So werden beispielsweise

- ⇒ Fehler vertuscht,
- ⇒ gegenseitige Schuldzuweisungen vorgenommen,
- ⇒ die Beteiligten „verstecken sich verbal“ hinter ihren Vorgesetzten,
- ⇒ es werden Annahmen und Vermutungen geäußert, ohne diese auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu überprüfen,
- ⇒ der Anteil der Doppelarbeiten nimmt deutlich wahrnehmbar zu,
- ⇒ es herrschen Abstimmungsschwierigkeiten bei der Terminierung von Aufträgen,
- ⇒ es tauchen vermehrt Fehler im Bereich der Dokumentation von Aufträgen auf.

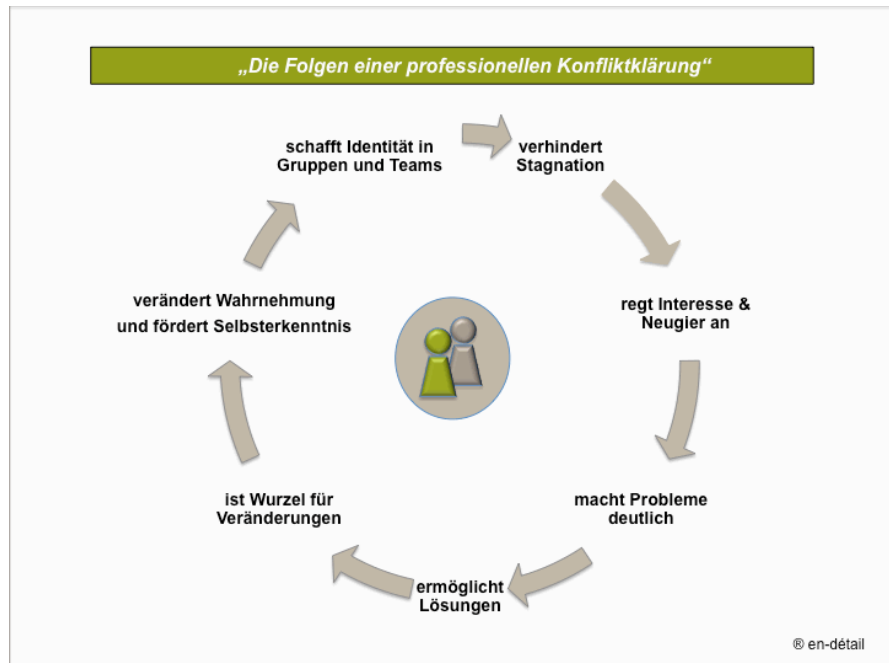
Vorgehen im Rahmen der Problemlösung

Für die erfolgreiche Durchführung des Organisationsentwicklungsprozesses bedarf es der Klärung des Konfliktes auch auf Abteilungsleiterenebene, weil dieser den weiteren Entwicklungsprozess in diesem Bereich blockiert. In Einzelgesprächen mit der externen Prozessbegleitung stellen die Abteilungsleiter des Vertriebs und der Arbeitsvorbereitung ihre Situation und Sichtweisen dar, die aus ihrer Sicht zu einer Verweigerung der Zusammenarbeit auf Führungsebene führen. In diesem Gespräch signalisieren sie ihre Bereitschaft, den Konflikt im Rahmen einer Mediation zu klären. Wäre das nicht erfolgt, so wäre das Projekt auf Dauer wirkungsarm im Sande verlaufen. Beide Kontrahenten erhalten im Rahmen des Mediationsverfahrens die Gelegenheit, den Konflikt aus ihrer Sicht zu beschreiben und ihre jeweiligen Beweggründe nachvollziehbar aufzuzeigen. Dabei werden den Konfliktparteien anhand einer Vielzahl der von ihnen aufgeführten Beispielen deutlich, dass in beiden Abteilungen bei den Mitarbeitenden Hierarchie- und Zuständigkeitsverletzungen geschehen, durch das Umgehen der verantwortlichen Prozessinhaber. Die Abteilungsleitenden stellen sich impulsiv auf die Seite ihrer Mitarbeitenden und versäumen es dabei, die an sie herangetragenen Anliegen zu hinterfragen. Die damit verbundene Frustration und Wut leben sie dann auf Leitungsebene über persönliche Angriffe auch im Beisein von Dritten aus, was zu einer weiteren Verschärfung der Probleme und des Tons in der Zusammenarbeit führt. Diese Situation ist für beide Abteilungsleitenden demotivierend. Durch die Vielzahl von Grauzonen in der Mitarbeiterführung ist es gleichzeitig zu einer schleichenden Verantwortungsverschiebung auf die Führungskräfte gekommen. Beide Führungskräfte sind sich dahingehend einig, diesen Verhaltensautomatismus zu durchbrechen. In Zukunft werden die Abteilungsleitenden konkret die Anliegen der Mitarbeitenden hinterfragen und eine Rückdelegation vornehmen, sobald ihnen deutlich wird, dass es sich um einen Versuch der Verantwortungsverschiebung handelt. Konflikte sollen zukünftig dort ausgetragen und gelöst werden, wo sie entstanden sind.

Beiden Führungskräften ist nun wichtig, dass auch die Mitglieder ihrer Teams ihr eigenes Verhalten reflektieren und gemeinsam erarbeiten, wie sie im Problemfall selber handeln können und unmittelbar und eigenverantwortlich Einfluss

auf die jeweilige Situation nehmen können. Hierzu sollen auch Spielregeln im Miteinander durch die beiden Teams eigenverantwortlich erarbeitet werden.

Durch die erzielte Verständigung zwischen den beiden Führungskräften ist der Weg frei für die weitere Zusammenarbeit. Durch die Klärung des Konfliktes im Rahmen des Mediationsverfahrens beschleunigt sich der eigentliche Entwicklungsprozess. Die Führungskräfte beschließen die Auftaktveranstaltung für ihre Teams gemeinschaftlich zu moderieren. Dieser Schulterchluss hat eine starke Signalwirkung auf die jeweiligen Teams. Nun ist der Weg endlich frei für die Lösung der schnittstellenübergreifenden Probleme.



Auswirkung der Konfliktklärung auf das Verhalten der Prozessbeteiligten

- ⇒ Vertriebs- und Arbeitsvorbereitungsleiter kooperieren in der Folge für die Teams sichtbar miteinander. Dadurch ist der Weg für die Teams frei, die bestehenden Schnittstellenprobleme gemeinsam bearbeiten und lösen zu können.
- ⇒ Dadurch, dass beide Abteilungsleiter selbst erleben, wie verfahrenere Situationen einvernehmlich geklärt werden können, gehen sie nun mit auftauchenden Konflikten offensiv um.
- ⇒ Die zeitnahe Klärung von Konflikten wirkt sich positiv auf die Arbeitseffizienz aus - sowohl auf der Führungsebene als auch im Verhältnis zu den Mitarbeitenden.
- ⇒ Insgesamt kann die Arbeitszufriedenheit sichtbar gesteigert und die gegenseitige Wertschätzung am Arbeitsplatz erhöht werden.

Phase 2 – Entwicklung von Lernprozessen zur Fehlerminimierung

Neben der Erfassung der Problempunkte in der ersten Phase des Projektes durch die Mitarbeitenden wird ein sogenanntes „Echo“ eingeführt. Dabei werden auch die Sichtweisen der beteiligten Führungskräfte erfasst (Welche Maßnahmen gab es bisher/eigene Vorschläge). Das „Echo“ der Mitarbeitenden zum Vergleich dient der Überprüfung der eigenen Wahrnehmung und unterstützt die Führungskräfte bei der Entwicklung und Implementierung von Lernprozessen zur Fehlerminimierung. Diese Lernprozesse führen zu einer Erweiterung der Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten bei den Mitarbeitenden als auch bei den Führungskräften.

Im Zuge des Organisationsentwicklungsprozesses wird eine Arbeits- und Informationsstruktur entwickelt auf deren Grundlage die eigenverantwortliche Bearbeitung und Lösung der 200 Anliegen erfolgt. Hierzu werden rollierende Problemlösegruppen zu den Themen „Information, Organisation und Motivation“ ins Leben gerufen. Moderiert werden diese von 3 Mitarbeitenden sowie 3 stellvertretenden Mitarbeitenden. Die externe Prozessbegleitung nimmt an den Steuergruppentreffen als Prozessbeobachtende teil und coacht entlang des Entwicklungsprozesses die steuergruppenverantwortliche Moderation. Eine Begleitung erfolgt hier hinsichtlich der bewussten Anwendung der gewaltfreien Kommunikation im Rahmen der Moderation sowie mit Blick auf den sicheren Umgang mit Methoden und Techniken einer professionellen Moderation.

Wichtige Elemente – Strukturelle Verankerung und Prozesstransparenz

Die Aufgaben der Steuerfrau/Steuermann werden durch die Mitwirkenden wie folgt definiert:

- ⇒ moderiert die Gruppenaufgabe
- ⇒ sichert das gemeinsame Verständnis der Aufgabenstellung bei den beteiligten Gruppenmitgliedern
- ⇒ formuliert und visualisiert Fragestellungen
- ⇒ legt mit der Gruppe die Vorgehensweise im Rahmen der Bearbeitung der Aufgabe fest
- ⇒ sichert das gemeinsame Verständnis des vereinbarten Gruppenergebnisses bei den Gruppenmitgliedern
- ⇒ ist Informationssammler für alle Prozesse
- ⇒ vertritt die Gruppe nach innen und außen (Steuergruppe/Meisterbesprechung)
- ⇒ Ist Hauptansprechpartner für Prozessmanager und Mastergruppenmitglieder

Die Aufgaben der Steuergruppen werden durch die Gruppenmitglieder in Abstimmung mit den Mitgliedern einer übergeordneten Mastergruppe wie folgt definiert:

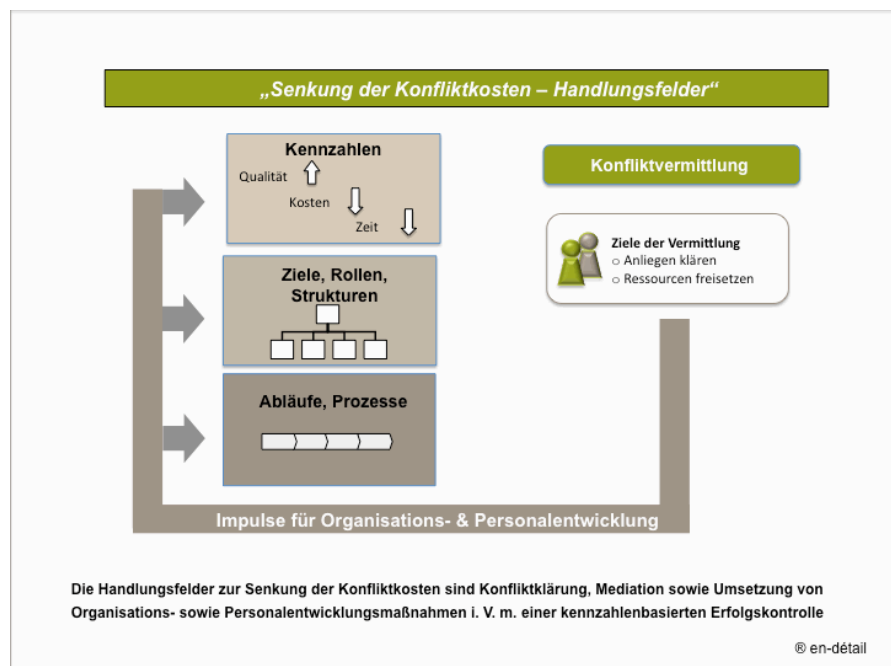
- ⇒ Entscheidungsvorbereitung insgesamt
- ⇒ Reflexion der eigenen Abläufe
- ⇒ Umsetzung im eigenen Verantwortungsbereich
- ⇒ Darstellung von Bedarf an Optimierungen in vor- und nach gelagerten Arbeitsprozessen (d.h. über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus)
- ⇒ Umsetzungsvorbereitung /Besprechung bezüglich anderer Verantwortungsbereiche
- ⇒ Information der Mastergruppe über Steuerfrauen und Steuer männer
- ⇒ Information der anderen Steuergruppen über Steuerfrau/-mann im Rahmen der Abteilungsleiterbesprechungen

Phase 3 - Der Selbstläufer – voller Stolz das Ziel erreicht

In der dritten Phase des Projektes erfolgt die Vertiefung des Erlernten sowie bei Bedarf das eigenverantwortliche Einleiten von Korrekturmaßnahmen durch die Beteiligten mit dem Ziel der Sicherung der eingeschlagenen Veränderung im Arbeitsalltag. Die externe Prozessbegleitung wird in dieser Projektphase nur noch sporadisch unter Qualitätssicherungsgesichtspunkten angefordert. Spätestens als neben den drei Steuergruppen auf vielen Ebenen des Unternehmens sich im Rahmen

der Projektstruktur sich selbstgenerierende und rollierende Projektgruppen entwickeln, wird das eigenverantwortliche Bearbeiten und Lösen von Problemen flächendeckend praktiziert. Der Betriebsrat, der von Anfang an in den Veränderungsprozess involviert ist, unterstützt das Projekt aktiv durch eigene Mitwirkung und Beteiligung. Gleichzeitig berichtet er neben der Geschäftsführung auf den Betriebsversammlungen über das Projekt. Hier wird durchaus

auch oft kontrovers, vielschichtig und lebendig diskutiert. Parallel dazu wird während der gesamten Zeit in der unternehmensinternen Zeitschrift regelmäßig über Verlauf, Prozess und Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses berichtet. Dadurch erhält dieser Prozess eine hohe Aufmerksamkeit in der gesamten Belegschaft.



Quantitative und qualitative Auswirkungen

Die Auswirkungen der Konfliktklärungen in Verbindung mit dem eingeleiteten Organisationsentwicklungsprozess werden auch in den Unternehmenskennzahlen deutlich sichtbar.

Die Klärung der Vielzahl von Konflikten und Problemstellungen führen zu deutlich messbaren Verbesserungen sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht für das Unternehmen. Dies wird mittels einer kennzahlenbasierten Erfolgskontrolle sichtbar, die monatlich durchgeführt wird.

Quantitativer Nutzen

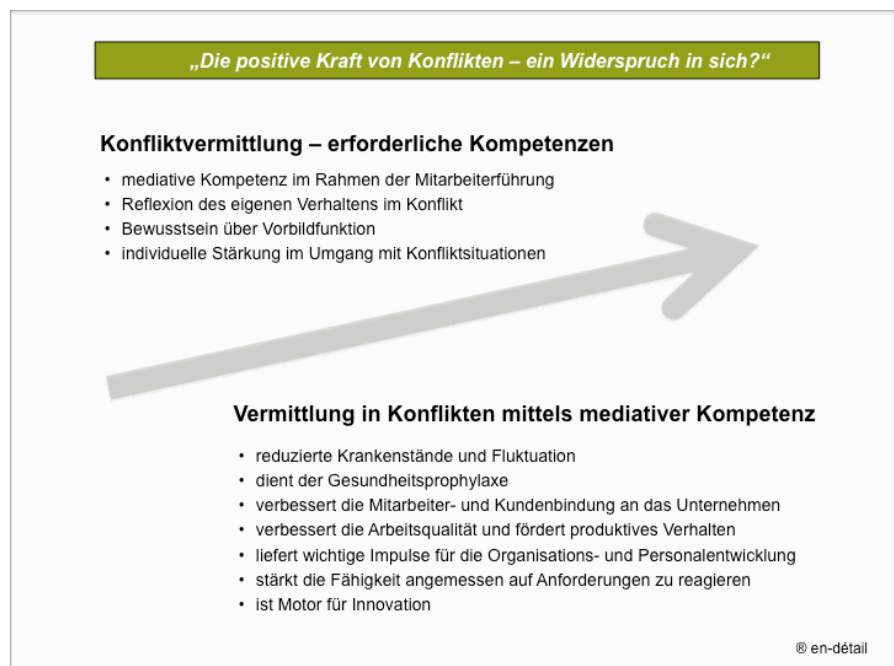
- ⇒ Die Ausschussquote sinkt von 8 % auf 3,9 %.
- ⇒ Die Nacharbeitskosten verringern sich um 10 %.
- ⇒ Die Liefertermintreue steigt um 15 %.
- ⇒ Darüber hinaus können mehr als 200 Problempunkte identifiziert und systematisch eliminiert werden.

Qualitativer Nutzen

- ⇒ Es gibt einen deutlichen Zuwachs an Problemlösekompetenz in allen Prozessbereichen sowie eine verbesserte Arbeitsqualität insbesondere an den Schnittstellen.
- ⇒ Gleichzeitig etabliert sich, durch die Qualifikationsmaßnahmen und das Erleben im laufenden Prozess, eine Veränderung und mehr Sicherheit im Umgang mit Konflikten.
- ⇒ Die Mitarbeitenden zeigten eine weitaus höhere Eigenverantwortung, hohe Motivation und wieder mehr Freude an ihrer Arbeit.
- ⇒ Diese Entwicklung spiegelte sich ebenfalls in sinkenden Krankenständen und einer zurückgehenden Fluktuation wieder.

Sesam-öffne-Dich – Ein Fazit

In diesem Projekt wurden eine Vielzahl von Win-Win-Situationen geschaffen. Das Klima im Unternehmen änderte sich signifikant. Die im Rahmen der Mediationen erzielten Konfliktklärungen und Verständigungen waren in Verbindung mit der zielgerichteten Organisationsentwicklung für die Prozessbeteiligten und die externe Prozessbegleitung das „Sesam-öffne-Dich“. Innerhalb von drei Jahren war der Zugewinn für das Unternehmen sowie für die Prozessbeteiligten enorm. Die Kultur der eigenverantwortlichen Klärung von Problemstellungen durch rollierende Projektgruppen hat sich über die Projektlaufzeit hinaus fest etabliert.



Festzustellen bleibt, dass Konflikte normaler Bestandteil des Unternehmensalltags sind. Durch eine Kultur „in der Fehler nicht unter Schuldgesichtspunkten sondern in ihrem innovativen Potential gesehen und behandelt werden“ gedeihen beinahe wie selbstverständlich Arbeitsfreude und Wertschöpfung. Die wertschätzende und konstruktive Art und Weise im Umgang mit Konflikten und dem Ideenpotential aller Beteiligten entscheidet damit über den Erfolg eines jeden Unternehmens. In der Mediation lernen die Mitarbeitenden einen zielführenderen Umgang mit Konfliktsituationen live kennen. Mitarbeitende, die in der Lage sind Konflikte frühzeitig erkennen und mittels gewaltfreier Kommunikation klären zu können, lösen eigenverantwortlich Blockaden und ermöglichen so eine effiziente und zielgerichtete Kommunikation zwischen allen Beteiligten im Unternehmen sowie darüber hinausgehender Leistungspartner wie zum Beispiel Kunden und Lieferanten. Die durch die Konfliktklärung freigesetzten Ressourcen und das Umsetzen der erarbeiteten Lösungen fördern darüber hinaus die Entwicklung des Unternehmens. Weitere positive Effekte sind effizientere Prozesse, höhere Zufriedenheit von Mitarbeitenden auf allen Unternehmensebenen und Kunden, was erfahrungsgemäß zu einer Verbesserung der Fachkräfte- und Kundenbindung führt. Dies wird auch im Hinblick auf die demographische Entwicklung einen zunehmenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Dazu braucht es Menschen in Leitungspositionen, die das Losungswort „Sesam-öffne-Dich“ leben, und damit den Zugang zu den Schätzen des Unternehmens ermöglichen. Das bedeutet, dass Führungskräfte die über mediative Kompetenzen verfügen und wissen, wie sie wertschätzend und wirkungsvoll kommunizieren und führen können, Vorbild und Orientierungsrahmen für Mitarbeitende im Umgang mit auch als schwierig erlebten Situationen darstellen. Im Unternehmen führt dies zu Stabilität und dem Freisetzen von Ressourcen. Ein gewinnbringender Beitrag für die Innovationskraft des Unternehmens und Mitarbeiterbindung durch gelebte Eigenverantwortung und Zufriedenheit im Tun.

Autorin

Dipl.-BW. Helga Weiß ist Geschäftsführerinnen der en détail – Gesellschaft für Mediation und Organisationsentwicklung in Köln. Sie arbeitet seit 20 Jahren als selbständige Organisationsentwicklerin, Trainerin, Wirtschaftsmediatorin, und Coach für Kommunikation, Konfliktmanagement, Personalführung in Unternehmen und Bildungseinrichtungen mit dem Schwerpunkt: Konfliktklärung in Gruppen und Teams. Sie ist ausserdem Prozessbegleiterin im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung von Inklusionskonzepten in Bildungseinrichtungen, Kommunen und Organisationen.



Kontaktadresse

en détail

Gesellschaft für Mediation & Organisationsentwicklung

Lipizzaner Str. 7, 50735 Köln

Telefon 0221 / 390 64 56

E-Mail info@en-detail.net

Internet www.en-detail.net