



Fallbeispiel 7

Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit auf allen Mitarbeiter- und Führungsebenen

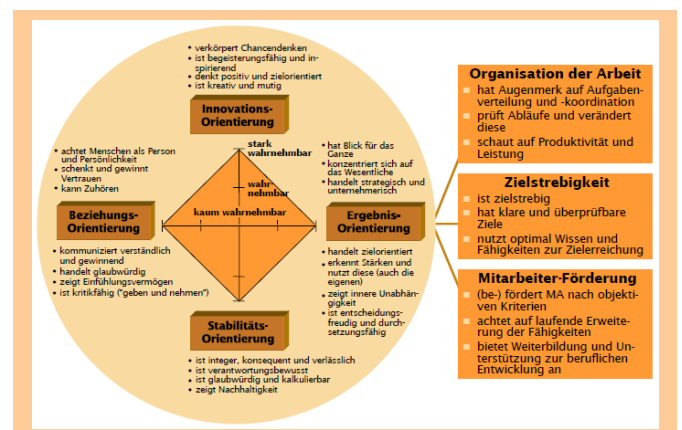
Ausgangspunkt dieses Projektes war eine in der betreuten Organisation durchgeführte **Mitarbeiterbefragung**, an der sich rund 470 der insgesamt ca. 650 Mitarbeiter des Unternehmens beteiligt haben. Die Befragung war eingebettet in ein deutschlandweites Forschungsprojekt, unterstützt vom Ministerium für Wirtschaft, zum **Thema "Engagement in deutschen Unternehmen"**.

Diese Gesamteinbettung in eine Großstudie hatte zur Folge, dass mit rund 100 Fragen die Mitarbeiter zu den unterschiedlichsten Bereichen und Themen ihrer Arbeitswelt befragt wurden (angefangen von der Einschätzung der Team- und Führungsarbeit bis hin zu gesundheitspolitischen Aspekten am Arbeitsplatz). Dieses Gesamtspektrum führte zu sehr zahlenintensiven Auswertungen und eher unübersichtlichen Ergebnistabellen. Gleichwohl war in der Zusammenfassung deutlich zu erkennen, dass die Mitarbeiter des von uns begleiteten Unternehmens zu vielen Punkten und Themen ihre Zufriedenheit geäußert haben, aber auch bei zahlreichen Themen ihre deutliche Kritik geäußert haben.

Daher stellte sich für Vorstand und oberste Führungsebene im nächsten Schritt die Frage, wie mit den vorliegenden Ergebnissen weiter umgegangen werden soll. Auf jeden Fall durfte nicht der Eindruck entstehen, dass die Mitarbeiter erst um ihre Meinung gefragt werden, diese auch ehrlich und kritisch äußern und dann die Ergebnisse in den Schubladen verschwinden. Ein solches Vorgehen wäre nicht nur extrem schädlich für die Unternehmenskultur, sondern würde für alle Zeit eine ehrliche Kommunikation miteinander verhindern.

Zunächst galt es, die Fülle der Ergebnisse zu selektieren und zu reduzieren und auf die wesentlichen Themenbereiche zu konzentrieren. Hierfür wurde mit dem **Model der "Vier Dimensionen eines Führungsprofils"** gearbeitet. Dessen Kernaussage beinhaltet, dass jede Organisation/jede Führungskraft die vier zentralen Kompetenzbereiche

- Innovationsorientierung,
- Ergebnisorientierung,
- Stabilitätsorientierung und
- Beziehungsorientierung



mit unterschiedlichen Instrumenten, Vorgehens- und Verhaltensweisen ausgestalten muss, soll ein erfolgreicher interner Unternehmensprozess erzielt werden.

D. h. aus dem umfangreichen Fragenkatalog wurden die wichtigsten Fragen den vier Dimensionen zugeordnet und die Ergebnisse der Mitarbeiter-Befragung in diesem Profil abgebildet. Wie stellt sich z. B. die Organisation in der Dimension "Innovationsorientierung" oder in der Dimension "Beziehungsorientierung" dar?



Der vorliegende Benchmark aus der Untersuchung ergab zusätzliche wertvolle Aussagen. Sehr schnell wurde deutlich, in welchen Dimensionen und zu welchen Themen von den Mitarbeitern ein erhebliches Verbesserungspotenzial gesehen wurde.

Dieses Profil wurde für das **Gesamtunternehmen** und für **alle größeren Organisationseinheiten**, für die repräsentative spezifische Auswertungsergebnisse vorlagen, erstellt.

Die Unterschiede in den Bewertungen der Mitarbeiter, die dann zwischen den einzelnen Orga-Einheiten transparent wurden, waren zum Teil sehr erheblich.

Auf der Basis dieser Auswertungen wurde im zweiten Schritt eine groß angelegte **Workshop-Reihe** im gesamten Haus gestartet. Beginnend mit der mittleren Führungsebene (alle Abteilungsleiter mit ihren jeweiligen Teamleitern) und anschließend alle Teamleiter mit ihren jeweils unterstellten Mitarbeitern, gestalteten alle Organisationseinheiten des Hauses einen ein-zweitägigen Workshop (je nach Größe der Einheit) in externen Räumlichkeiten (ca. 45 Workshops).

Zentraler Titel der Workshops war das Thema **"Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation in der gesamten Organisation"**. Auf der Basis der vorliegenden Befragungsergebnisse im Führungsprofil wurden gemeinsam

- die Ursachen für die Ergebnisse analysiert (sowohl positive wie negative Ergebnisse),
- konkrete Ansatzpunkte für Optimierungen besprochen und diese
- in konkreten Aktionsplänen festgelegt.

Fragen	Ergebnis					Auffälligkeiten/ Kommentar (BC)
	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Team 5	
Kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Arbeitsabläufe	50	65	58	✓	✓	wird je nach Team sehr unterschiedlich wahrgenommen
Hohe Leistung und Produktivität haben herausragenden Stellenwert	56	79	63	✓	✓	kaum Veränderung
Care Arbeit der Führungskräfte bei Zuweisung von Aufgaben und Koordination der Mitarbeiter	38	51	40	✓	✓	kaum Veränderung
Ungewichteter Mittelwert	48,0	65,0	53,7			

✓ Der Wert stimmt heute immer noch/ trifft immer noch zu.
 ↗ Da sind wir heute besser.
 ↘ Da sind wir heute schlechter.

Dabei konnte es sich um einzelne Geschäftsprozesse der Teams handeln, die Informations- und Kommunikationsstruktur betreffen, die Schnittstellengestaltung mit anderen Einheiten, fehlende Zukunftskonzepte usw. Die Themenfülle war unbegrenzt und in jeder Einheit gab es besondere Schwerpunkte und Anliegen der Mitarbeiter, wo sie Ansatzpunkte der Optimierung sahen.

Als besonders positiv wurde von allen Teilnehmern am Ende der Workshops die Gelegenheit bewertet, in Ruhe und ohne Alltagsstress über solche Themen diskutieren zu können und mit Hilfe der externen Moderation zu konkreten, umsetzbaren Ergebnissen zu gelangen. Die in den Workshops geführten Diskussionen und auch manche Konfliktgespräche taten ein Übriges, die kritisierten Kommunikationsmängel direkt zu optimieren und neue Wege des Umgangs miteinander einzuschlagen.

Parallel zu diesen Workshops wurde in regelmäßigen **Veranstaltungen** mit dem **Vorstand** und der **obersten Führungsebene** ebenfalls diskutiert und gearbeitet. Diese musste sich einerseits mit den Ergebnissen der Befragung betreffend ihrer Ebene auseinander setzen und andererseits wurde diesem Kreis ein re-



gelmäßiges Feedback aus den Workshops der unteren Ebenen gespiegelt. Die zentralen Punkte dieser Feedbacks konnten dann ebenfalls gleich in die Diskussion mit einfließen.

Mit diesem Vorgehen wurde gewährleistet, dass alle Ebenen des Hauses gleichzeitig in den Kommunikationsprozess integriert waren, kein Mitarbeiter den Vorwurf erheben konnte, er würde nicht beteiligt und gleichzeitig die Verantwortung, die interne Zusammenarbeit und Kommunikation zu verbessern bei allen Beteiligten angesiedelt wurde. Niemand konnte sich seiner Verantwortung entziehen.

Die Ergebnisse der Workshops wurden in detailliert aufbereiteten Protokollen festgehalten, den jeweils betroffenen Einheiten zur Verfügung gestellt und nach Ablauf von drei-vier Monaten nach dem Workshop einer **erneuten Überprüfung** unterzogen.

Thema	Im Workshop vereinbarte Aktionspläne	Umsetzungsstand	Ursachen für Abweichungen	Weiteres Vorgehen
Sonstige Anmerkungen				

Das **Phänomen der Nachhaltigkeit** im Arbeitsalltag, die Dinge, die besprochen und festgelegt wurden erneut aus Zeitargumenten und/oder der Verschiebung von angeblich Dringlichem usw. scheitern zu lassen, sollte von vorneherein ausgehebelt werden. D. h. alle Einheiten mussten schriftlich in aufbereiteten Tabellen konkret angeben, wie weit der Stand der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen vorangekommen ist, wo Abweichungen vorliegen, was die Ursachen dieser Abweichungen sind und welche nächsten Schritte eingeleitet werden. Ein gemeinsamer Weiterentwicklungs-, aber auch **Disziplinierungsprozess**.

Mit dem gesamten Konzept wurden nicht nur inhaltlich zentrale Themen bzgl. der internen Unternehmenskultur und der Zusammenarbeit angestoßen und bearbeitet, alle Führungskräfte haben auf ihrer jeweiligen Ebene auch **methodisch ein exemplarisches Vorgehen** erlebt, wie dieser Bearbeitungs- und Kommunikationsprozess im Team angelegt sein kann. Jeder konnte sich offen und engagiert beteiligen; Konflikte wurden nicht unter "der Decke" gehalten, sondern konstruktiv behandelt und angegangen; gemeinsam getragene Lösungen gesucht und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung auf alle Ebenen verteilt.

Ein **interner Weiterentwicklungsprozess**, der niemals zu Ende ist oder gar fertig ist!