

FRANK SCHÄFER und
CHRISTIAN WISSMANN
HANDBUCH
KOOPERATIONSZONE

Ein neues Personalentwicklungskonzept
mit zahlreichen Praxisbeispielen

Vorwort

Liebe Personalentwicklerinnen und Personalentwickler,

mit diesem Handbuch möchten wir Ihnen ein neues, innovatives Personalentwicklungsinstrument vorstellen – die Kooperationszone. Der Kooperationszonenansatz wurde von uns entwickelt, um die Arbeitsqualität und Leistungsfähigkeit großer Beschäftigungsgruppen nachhaltig zu steigern. Im Zentrum des Konzepts steht die Professionalisierung der Führungs- und Kooperationskultur in Unternehmen. Anstatt die individuellen Fähigkeiten einer kleinen Gruppe der Beschäftigten zu optimieren, richtet sich der Fokus des Kooperationszonenansatzes auf die Qualifikation „sozialer Räume“, die entscheidend für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sind.

Das Kooperationszonenkonzept steht bei unseren Kunden für hervorragende Evaluationsergebnisse, begeisterte Führungskräfte und Mitarbeiter sowie ein adäquates Preis-Leistungs-Verhältnis.

In diesem Handbuch erläutern wir in sieben Kapiteln anhand von sieben Fallbeispielen, wie eine Kooperationszone funktioniert und welche Möglichkeiten Ihnen dieses Konzept für die Gestaltung einer modernen Personalentwicklungspraxis bietet.

Viel Spaß bei der Lektüre.

Ihr schäfer,ei – Beraterteam



Frank Schäfer



Christian Wißmann

Diskutieren Sie mit uns! Wir freuen uns auf ihr Feedback.

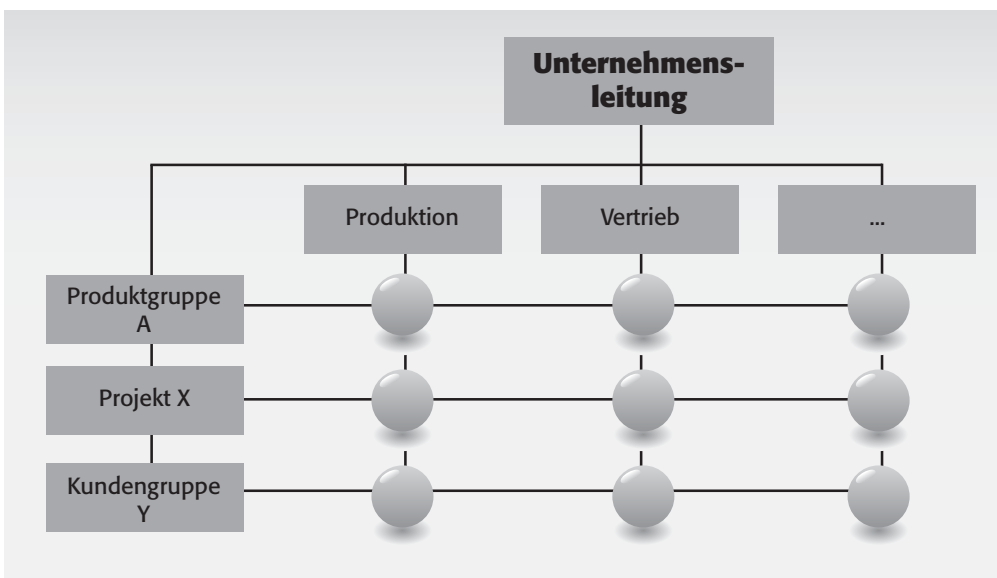
Inhaltsverzeichnis

1. Kapitel: Effizientes Schnittstellenmanagement	4
2. Kapitel: Praxis des Kooperationszonenansatzes	13
3. Kapitel: Alltagsnahes Coaching von Führungskräften	21
4. Kapitel: Arbeiten mit Kernprozessen	32
5. Kapitel: Wirksames Konfliktmanagement	41
6. Kapitel: Professionalisierung der Kommunikationskultur	51
7. Kapitel: Kulturelle Integration betrieblicher Übernahmen.....	61
8. Kapitel: Personalentwickler coachen Kooperationszonen.....	69
9. Kapitel: Theorie des Kooperationszonenansatzes.....	77

1. Kapitel: Effizientes Schnittstellenmanagement

Die **klassische Linienorganisation** wurde entwickelt, um umfangreiche Arbeiten in überschaubare Teilaufgaben zu zergliedern, diese Aufgaben an verschiedene Expertengruppen zu übergeben und deren Abarbeitung mittels eindeutiger Zuständigkeiten und einer klar definierten Managementhierarchie zu lösen. **Projektmanagement** wurde entwickelt, um das systematische Zusammenspiel unterschiedlicher Expertengruppen zur Lösung neuartiger Aufgaben zu koordinieren. Die Kombination beider Organisationsformen prägt heute in Form von **Matrixorganisationen** den Arbeitsalltag der meisten Wirtschaftsunternehmen.

Matrixorganisationen steigern die Führungs- und Kooperationsanforderungen in Unternehmen.



Auf dem Papier löst diese Kombination das Problem der Bewältigung komplexer Aufgaben. In der Praxis verschärfen Matrixorganisationen jedoch die Kooperationsanforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter – und zwar beträchtlich. Sichtbar wird dies vor allen Dingen dort, wo die Routinen der Linienorganisation auf die Prozesspraktiken von Projektstrukturen treffen und eine Vielzahl von Kommunikations- und Koordinationsleistungen erbracht werden müssen, um beide Organisationsformen sinnvoll zu nutzen.

Je mehr Mitarbeiter an der Bewältigung einer Aufgabenstellung beteiligt sind, umso wichtiger ist es, das Zusammenspiel durch klare Zuständigkeiten und eindeutig definierte Abläufe zu regeln. Soweit die Theorie. In der Praxis wird es immer dann schwierig, wenn dieses Zusammenspiel nur partiell geregelt oder zeitlich unzureichend koordiniert wird. Besonders schwierig wird es, wenn sich die Beschäftigten primär auf ihre Teilständigkeiten zurückziehen. Obwohl dann alle alles „richtig“ machen, funktioniert das „große Ganze“ nicht.

In Matrixorganisationen werden Schnittstellenprobleme zumeist nur als diffuse und latente Störungen im organisationalen Tagesablauf wahrgenommen. Noch immer werden Schnittstellenprobleme in vielen Unternehmen nicht als eine mit hoher Priorität zu lösende Management- und Kooperationsaufgabe gesehen. Allerdings ist ihre Beseitigung für die organisationale Effizienz von Matrixorganisationen unabdingbar und die meisten Schnittstellenprobleme lösen sich nicht von selbst. Ihre Bearbeitung setzt voraus:

- Einen konstruktiven Umgang mit unklaren Zuständigkeiten.
- Den Einsatz von Methoden zur systematischen und lösungsorientierten Bearbeitung von Schnittstellenproblemen.
- Die Einübung angemessener Formen der Kooperation und Koordination auf allen Hierarchieebenen.

Der Aufbau entsprechender Praktiken und Kompetenzen gelingt nur mit dem Einsatz „integrativer Personalentwicklungsansätze“. Solche Ansätze basieren auf Verfahren, die primär „on the job“ stattfinden. Ihr Ziel ist es, Führungskräfte wie Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, (fach-) abteilungsübergreifende Koordinierungs- sowie Kooperationschwierigkeiten rasch und zielgerichtet zu beseitigen.

Schnittstellenprobleme lösen sich in der Regel nicht von selbst!

Um dieses Ziel zu erreichen, hat sich die Etablierung von **Kooperationszonen** als ideal erwiesen. Kooperationszonen bieten die Möglichkeit, bei Führungskräften und Mitarbeitern den Um- und Aufbau relevanter Führungs- und Kooperationsroutinen zu fördern und dafür zu sorgen, dass Schnittstellen systematisch identifiziert, Lösungsstrategien gemeinsam entwickelt und konsequent umgesetzt werden.

Ein Beispiel aus der Praxis

Anlass für den Beratungsauftrag war die kulturelle Integration von zwei kleineren Unternehmenseinheiten (in Summe 80 Beschäftigte), die der Kunde im Zuge einer Unternehmensakquisition aus anderen Unternehmen übernommen hatte. Der Kunde, ein Unternehmen mit 350 Beschäftigten - der Großteil davon an einem zentralen Standort lokalisiert - verfügt formal über eine klassische Linienorganisation. Auf den ersten Blick dominiert im Unternehmen eine Arbeitskultur, die problemlos zu funktionieren scheint. Weder von Seiten der Führungskräfte noch von Seiten der Mitarbeiter wurden am Beginn des Beratungsprozesses nennenswerte Kommunikations- oder Abstimmungsprobleme thematisiert. Tatsächlich sind die Kernprozesse des Unternehmens weitgehend ausdifferenziert und in den meisten Fachabteilungen klar und eindeutig geregelt.

Auffällig war, dass die meisten Beschäftigten zwar betonten, dass in „ihren“ Einheiten keinerlei Integrations-, Führungs- oder Kooperationsprobleme existierten – sie diese Schwierigkeiten allerdings sehr wohl in „anderen“ Einheiten vermuteten. Schon zu Beginn der Arbeit der Berater in den Kooperationszonen wurde deutlich, dass im Unternehmen eine ganze Reihe von Schnittstellenproblemen, Koordinierungs- und Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den einzelnen Facheinheiten existierten. Allerdings wurden die „Ursachen“ für diese Schwierigkeiten von niemandem wirklich hinterfragt (*mangelnde Analysekompetenz*). Oder man sah „nur“ die Zuständigkeit der anderen Organisationseinheiten

Was ist eine Kooperationszone?
Kooperationszonen sind zeitlich befristet eingerichtete Bereiche an einem Standort, in denen (fach-) abteilungsübergreifend eine bestimmte Zahl von Beschäftigten (40 – 80 Mitarbeiter und deren Führungskräfte) über einen bestimmten Zeitraum hinweg (3 – 4 Monate) dabei unterstützt werden, gemeinsam effiziente Kooperations- und Führungs-routinen aufzubauen.

(*voraussetzende Schuldzuweisungspraxis*). Auffällig war auch, dass kaum jemand eine Idee zu haben schien, wie man Probleme dieser Art lösen könnte (*mangelnde Lösungskompetenz*).

Die Problemanalyse

Das Beraterteam analysierte die Lage wie folgt:

Im Unternehmen dominiert eine Arbeitskultur, in der jede Einheit ihren Verantwortungsbereich pflegt und schützt. Die Mühe, die das Unternehmen darauf verwandt hatte, jede Organisationseinheit vollständig „durch-zu-regulieren“, hatte dazu geführt, dass sich der Großteil der Beschäftigten daran gewöhnt hatte, sich ausschließlich um die Optimierung der jeweils eigenen Fachzuständigkeit zu kümmern.

Jede Abteilung arbeitet isoliert für sich!

- Der kritische Diskurs über abteilungsübergreifende oder abteilungs-fremde Problemstellungen wurde in allen Organisationseinheiten tabuisiert und als ein Einmischen in fremde Angelegenheiten stigmatisiert.
- Schnittstellenprobleme wurden entweder ignoriert oder hinter vorgehaltener Hand als „Fehlverhalten“ anderer gebrandmarkt. Basis und Folge dieser Schuldzuweisungspraxis war das Fehlen einer konstruktiven und lösungsorientierten Dissens-Kultur. Kritische Auseinandersetzungen wurden auf allen Hierarchieebenen tunlichst vermieden.
- Abteilungsübergreifend wurde nicht selten nur der Form halber kooperiert. Der kommunikative Austausch über die Facheinheiten hinweg hatte sich im Laufe der Zeit auf ein Minimum reduziert.

Das Vorgehen der Berater

Die beraterische Herausforderung bestand darin, ein Problemfeld zum Thema zu machen (*Schnittstellenmanagement*), dass aus der Binnenperspektive der betroffenen Akteure eigentlich überhaupt kein Thema war – oder sein durfte. Es ging darum, eine Arbeitspraxis zu etablieren (*einheitsübergreifende Kooperation*), die bei allen Beteiligten eine deutliche Veränderung kulturell fest etablierter Routinemuster zur Voraussetzung hatte. Klar war für das Beraterteam, dass sich diese Veränderungen weder einseitig „von oben“ verordnen, noch mittels „einmaliger“ beraterrischer Event-Veranstaltungen modifizieren lassen würden. Entscheidend war also, ein Vorgehen zu wählen, dass zum einen direkt am Tagesgeschäft ansetzen konnte sowie möglichst viele Betroffene einbinden würde.

Der Fokus lautete:

- Alle Beteiligten in den Prozess einbinden.
- Am Tagesgeschäft ansetzen.
- Relevante Einstellungs- und Verhaltensmuster direkt vor Ort verändern.

1. Schritt: Den Auftraggeber in die Pflicht nehmen

Eingespielte Arbeitshaltungen und Arbeitspraktiken zu verändern, ohne dass sich das Topmanagement aktiv in diese Veränderungsarbeit einbringt, sind grundsätzlich nicht möglich. Das Beraterteam entschied sich vor diesem Hintergrund, das Topmanagement auf drei Ebenen anzusprechen:

- Beim Auftraggeber für ein adäquates Problembewusstsein zu sorgen,
- Dem Auftraggeber eine attraktive und erreichbare Lösungsperspektive aufzeigen,
- An das Pflichtbewusstsein des Auftraggebers zu appellieren.

Die Einbindung des Topmanagements ist entscheidend
- aber auch anspruchsvoll!

Am Problembewusstsein wurde zum Beispiel gearbeitet, in dem die Berater dem Topmanagement anhand konkreter Beispiele aus der Führungs- und Kooperationspraxis zeigten, weshalb die vorhandenen Schnittstellenprobleme nicht allein auf individuellem Fehlverhalten, sondern auf einigen kollektiv geteilten Fehlhaltungen und falschen Routine-

mustern basierten. Eine attraktive Lösungsperspektive entstand zum Beispiel dadurch, dass anhand konkreter Positivbeispiele schon zu einem frühen Zeitpunkt des Beratungsprozesses aufgezeigt werden konnte, wie man diese kulturellen Fehlhaltungen durch einfache, aber kluge Eingriffe in das Routinehandeln von Führungskräften und Mitarbeiter verändern konnte.

Die Beratung des Topmanagements so zu gestalten, dass das Topmanagement neben den strukturellen Ursachen auch die „kulturellen Wurzeln“ (falsche Haltungen / falsche Routinemuster) von Schnittstellenproblemen erkennt und seine Bereitschaft wächst, sich an diesem Punkt aktiv zu engagieren, ist das Ergebnis guter Beratung - für die es letztlich kein Patentrezept gibt. Diese Leistung basiert nicht nur, aber auch auf einigen handwerklichen Grundlagen. So werden zum Beispiel während des Beratungsprozesses alle relevanten Diagnosen, Zielbilder, konkrete Beratungsinterventionen und notwendige Führungsaktivitäten konsequent visualisiert. Ziel dieser Praxis war es, die Abstimmungskommunikation mit dem Auftraggeber konsequent mit „Bildern“ zu unterlegen. Diese Bilder unterstützen den Aufbau einer „gemeinsam geteilten kognitiven Landkarte“, der für das Zusammenspiel von Auftraggeber und Beraterteam unabdingbar ist. Für die konkrete Veränderungsarbeit kultureller Routinemuster gilt: je komplexer die Zusammenhänge sind, desto wichtiger ist es, dem Auftraggeber das spezifische Zusammenspiel von strukturellen und prozessualen sowie psychosozialen Faktoren sichtbar und damit bearbeitbar zu machen.

2. Schritt: Führungskräfte und Mitarbeiter einbinden

Die „offizielle“ Etablierung einer Kooperationszone dient dem Ziel, die Aufmerksamkeit ausgewählter Zielgruppen auf ihr konkretes Kooperationsverhalten zu fokussieren. Eingeleitet wird die Etablierung dieser Zonen in der Regel durch eine Serie von „Auftaktworkshops“. Ziel dieser

Workshops ist es, den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern das Konzept zu erläutern. Darüber hinaus werden sie aktiv in die Einschätzung der Ausgangslage sowie die Entwicklung des Zielbildes eingebunden. In der Regel wird der Ist-Stand der Kooperationszone mit Hilfe einer Fragebogenerhebung (Kooperationsprofil) sowie der Entwicklung eines Soll-Stand (Kooperationspyramide) herausgearbeitet.

3.Schritt: Positive Erfahrungen erzeugen (quick wins)

Liegen die Ergebnisse dieser Vorarbeiten vor, ziehen die Berater in die Kooperationszone ein. Mit Beginn der Kooperationszonenarbeit werden alle Führungs- und Kooperationssituationen gecoacht, die einen direkten oder auch einen indirekten, jedoch wesentlichen Einfluss auf die erfolgreiche Bewältigung von Schnittstellenproblemen haben. Für die Berater bestand die wichtigste Aufgabe darin, relevante Schnittstellensituationen möglichst frühzeitig zu identifizieren und direkt im Tagesgeschäft an der Auflösung dieser Situationen zu arbeiten. Die Schnittstellenthemen selbst wurden innerhalb der Kooperationszonen folgendermaßen bearbeitet: die Berater organisierten Kurzworkshops, in denen von den Teilnehmern Schnittstellenthemen benannt, nach ihrer Wichtigkeit sortiert und hinsichtlich ihrer möglichen Ursachen analysiert wurden. Anschließend wurden Lösungsmöglichkeiten diskutiert, die in konkreten To Do – Listen (Wer? Macht was? Bis wann?) mündeten. Die Umsetzung der entsprechenden Absprachen wurde innerhalb der Kooperationszonen von den Beratern supervidiert.

Auf diese Weise entstanden rasch konkrete „Erfolgslebnisse“, auf die der weitere Professionalisierungsprozess aufbauen konnte. Die Berater sorgten anschließend dafür, dass die ersten „Beispielgeschichten“ über die Verbesserung relevanter Schnittstellenprozesse rege innerhalb und auch außerhalb der Kooperationszonen diskutiert wurden.

Die Bearbeitung von Schnittstellenproblemen folgt bestimmten methodischen Mustern.

Ziel dieser Taktik (story telling) war es, zwei Kernbotschaften im Unternehmen zu etablieren:

a) **„Es geht** (und zwar auf folgende Weise ...).“

b) **„Die Mühe lohnt sich.“**

Innerhalb der Kooperationszonen wurde konsequent daran gearbeitet, dass sich die Beteiligten bewusst mit der Lösung von Schnittstellenproblemen beschäftigen. Durch die kontinuierliche Beobachtung alltäglicher Führungs- und Kooperationsituationen, die Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter, sowie das konkrete Eingreifen der Berater in „Live-Situationen“ wurde sichergestellt, dass neben der Klärung wechselseitiger Erwartungen und dem Aufbau adäquater Führungs- und Kooperationsroutinen auch strukturelle und prozessuale Fragen gemeinsam „entdeckt“ und unter Einbindung des Topmanagements einer Lösung zugeführt werden konnten.

4. Schritt: Übergabe der Prozessverantwortung an die mittleren Führungsebenen

„Hilfe zur Selbsthilfe“ ist das Leitmotiv, an dem sich die Beratungsarbeit innerhalb der Kooperationszonenbetreuung orientiert. Nachdem die neu erworbenen Führungs- und Kooperationsformen im Umgang mit Schnittstellenaufgaben gemeinsam erarbeitet waren und sich erste „Gewöhnungseffekte“ zeigten, gingen die Berater dazu über, sich auf das Coaching der Führungskräfte zu konzentrieren. Ziel des Coachings war es, die Führungskräfte zu befähigen, sich zunehmend eigenständig um den Ausbau der entsprechenden Kooperations- und Koordinierungsaktivitäten zu kümmern. Standen die Berater zu Beginn der Kooperationszonenarbeit vorrangig als „Initiatoren“, „Moderatoren“ oder als „aktive Sparringpartner“ für Führungskräfte und Teams im Zentrum des Professionalisierungsprozesses, zogen sie sich nach dieser „Anschubphase“ (in

Hilfe zur Selbsthilfe ist das Leitmotiv der Arbeit in der Kooperationszone!

der Regel nach ca. 2 -3 Monaten der Kooperationszonenbetreuung) Zug um Zug aus dieser „Katalysatoren-Funktion“ zurück. In der zweiten Phase der Prozessarbeit fokussierten die Berater ihre Arbeit darauf, die erreichten Verbesserungen zu stabilisieren und die mittleren Managementebenen dabei zu unterstützen, sich eigenständig um die Aufrechterhaltung oder Weiterentwicklung der neu erworbenen Praktiken zu kümmern.

Das Beratungsprojekt endete nach neun Monaten. Im Ergebnis konnten die Schnittstellenprobleme zwischen drei Fachbereichen und deren Fachabteilungen auf nahezu Null reduziert werden. Im Rahmen von ca. 90 Beratertagen wurde das Zusammenspiel von ca. 20 Führungskräften und ca. 150 Mitarbeitern konsequent professionalisiert. Einfache, aber wirksame Methoden und Problemlösetechniken waren so etabliert, das ein profundes Schnittstellenmanagement für die Zukunft gegeben war.

2. Kapitel: Praxis des Kooperationszonenansatzes

Die Einrichtung von Kooperationszonen setzt voraus, dass sich das Management dafür entschieden hat, zwei Dinge anders zu machen:

1. Die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen wird nicht mehr nur auf die Zielgruppe der Führungskräfte beschränkt. Ziel ist die Optimierung der Führungs- und Kooperationskultur aller Beschäftigten.
2. Personalentwicklung findet nicht mehr irgendwie, sondern primär „on the job“ statt. Die Optimierung von Alltagspraktiken wird zum zentralen „Objekt“ der Qualifikation.

Hat man sich grundsätzlich für dieses Herangehen entschieden, bedarf es einiger weniger Vorkehrungen, um die praktische Implementierung von Kooperationszonen auf den Weg zu bringen.

Das Baukastenprinzip

Die Etablierung einer Kooperationszone erfolgt nach dem Baukastenprinzip. Die genaue Größe der Kooperationszone orientiert sich an zwei Faktoren: den räumlichen Gegebenheiten vor Ort sowie der konkreten Zahl von Beschäftigten, die durch die Einrichtung der Kooperationszone erfasst werden sollen. Folgende Faustregeln sollten dabei beachtet werden:

- Eine Kooperationszone erstreckt sich idealerweise über einen räumlich zusammenhängenden Bereich, ein Gebäudeteil, ein Stockwerk, ein Großraumbüro oder eine Produktionshalle.
- Der Berater muss in der Lage sein, an einem Tag möglichst alle Akteure seiner Kooperationszone zu sehen. Eine Kooperationszone sollte daher bestenfalls 50 bis 80 Beschäftigte umfassen.

An einem Standort können beliebig viele Kooperationszonen eingerichtet werden.

- In ähnlich organisierten Arbeitsbereichen, zum Beispiel in Produktionshallen, können die Zonen eher größer gefasst sein; in Bereichen mit sehr unterschiedlichen Aufgabengebieten oder vielen Einzelbüros, zum Beispiel in Entwicklungsabteilungen oder im Kundenservice, sollten die Zonen kleiner und überschaubarer gehalten werden.

Die Frage, ob Kooperationszonen an einem Standort punktuell oder flächendeckend eingesetzt werden, muss der Auftraggeber entscheiden. Fachlich betrachtet gibt es gute Gründe für jede der beiden Vorgehensweisen. Der flächendeckende Einsatz hat den Vorteil, dass von Beginn an ein spürbarer Push durch den gesamten Standort geht. Natürlich ist mit dem flächendeckenden Einsatz ein erhöhter logistischer Aufwand verbunden. Die punktuelle Einführung ist im Vergleich zum flächendeckenden Einstig einfacher zu handhaben. Über „Insellösungen“ können erste Erfahrungen mit diesem Vorgehen gesammelt werden. Anschließend kann dann entschieden werden, wie man weitere Zonen am Standort integriert. Aufgrund des Baukastenprinzips sind prinzipiell beide Vorgehensweisen gut möglich.

Wichtig ist, dass die Kooperationszone vor Beginn des Projektes gut sichtbar markiert wird. Die Visualisierung der räumlichen Grenzen der Zone an Türen, Durchgängen oder ähnlich markante Punkten im Gebäude dient dem Zweck, ein sichtbares „Innen und Außen“, eine „on duty/off duty“ – Situation für alle Beteiligten zu schaffen.

Das Kooperationsprofil

Mit Hilfe eines speziell entwickelten Fragebogens wird für jede Kooperationszone ein sogenanntes Kooperationsprofil erstellt. Die Daten der Erhebung dienen der Evaluation des Qualifikationsprozesses. Der Fragebogen konzentriert sich auf konkrete Alltagsaktivitäten, die einen direkten Einfluss auf die Führungs- und Kooperationsqualität der Kooperationszonen-

Flächendeckend oder punktuell vorgehen - beides ist möglich!

Evaluation ist wichtig – die Beteiligten zum Nachdenken zu bringen auch!

arbeit haben. So wird zum Beispiel nach der Qualität von Besprechungen, dem Umgang mit Entscheidungsprozessen, der Qualität des Informationsflusses innerhalb der Zone, der Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern oder dem aktuellen Arbeitsklima gefragt.

Die Kriterien der Befragung werden vorab mit dem Auftraggeber abgestimmt und auf die konkreten Entwicklungsziele der Maßnahme ausgerichtet. Die Befragung erfolgt anonym, allerdings müssen alle Beteiligten der Kooperationszone daran teilnehmen. Im Befragungsergebnis spiegelt sich die aktuelle Selbsteinschätzung der Kooperationszonen Teilnehmer wieder. Diese Selbsteinschätzung markiert den Ist-Stand der Kooperationszone. Dass sich die Führungskräfte und Mitarbeiter einer Kooperationszone erstmals gemeinsam mit der Frage der Einschätzung ihrer Führungs- und Kooperationspraxis beschäftigen, dürfte dabei fast noch wichtiger als die konkreten Befragungsergebnisse sein.

Die Kooperationspyramide

In einem zweiten Workshop werden den Teilnehmern die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung präsentiert. Anschließend wird in Kleingruppen an der Erstellung der sogenannten Kooperationspyramide gearbeitet. Dokumentiert das Kooperationsprofil den Status quo der Führungs- und Kooperationspraxis in der Zone, skizziert die Kooperationspyramide die gemeinsame Zielvision der Beteiligten. „Pyramide“ deshalb, weil es sich bewährt hat, für die Entwicklung dieser Zielvision von konkreten Alltagssituationen auszugehen und dann, sozusagen „bottom up“, daran zu arbeiten, die entsprechenden Verhaltensweisen sowie die „hinter“ diesen Verhaltensweisen stehenden Einstellungen herauszuarbeiten. In visueller Form ergibt sich so ein pyramidenähnlicher Aufbau des Zielbildes.

Um eine Kooperationspyramide zu erstellen, benennen die Workshop-Teilnehmer zunächst alltagsrelevante Führungs- und Kooperationssitu-

ationen. Anschließend werden die wichtigsten Situationen durch ein einfaches Abstimmungsverfahren ausgewählt. Danach wird für jede ausgewählte Situation das Führungs- und Kooperationsverhalten beschrieben, das von der Mehrzahl der Beschäftigten als „ideal“ betrachtet wird. Diese „idealen Verhaltensweisen“ werden ebenfalls gewichtet, noch einmal selektiert und in die Kooperationspyramide aufgenommen. Anschließend folgt die Erarbeitung der Einstellungen. Auch hier diskutieren die Beteiligten, welche Haltungen geeignet sind, um eine ideale Führungs- bzw. Kooperationspraxis zu erreichen. Ist die Kooperationspyramide erstellt, steht sie dem Qualifikationsprozess als Orientierungskonzept für die weitere Arbeit zur Verfügung. In der Regel werden die Diskussionen rund um die Erstellung der Kooperationspyramide erst während der ersten Tage der Kooperationszonenbetreuung endgültig abgeschlossen.

„Wie sieht aus unserer Sicht die perfekte Zusammenarbeit aus?“

Der Einzug des Beraters in die Kooperationszone

Der eigentliche Start der Kooperationszonenarbeit erfolgt durch den „Einzug“ des Beraters in die Zone. Ausgestattet mit Laptop und Notizblock beginnt er von Tag eins an mit der Beobachtung konkreter Alltagssituationen. Dabei dienen die ersten Tage noch primär der Orientierung: wie genau sind die Tagesabläufe? Wann finden wo welche Besprechungen oder Rücksprachen statt? Wie organisieren die Führungskräfte die Führungsarbeit? Wie und wann kooperieren die Mitarbeiter in ihren Teams, in Projektgruppen oder bei der Lösung fachübergreifender Aufgabenstellungen?

In der Regel bieten jedoch schon die ersten Eindrücke in Verbindung mit den Arbeitsergebnissen der Kooperationspyramide rasch die Möglichkeit, gezielt erste Verbesserungen der Führungs- und Kooperationspraxis anzugehen. Der Berater begleitet Führungskräfte wie Mitarbeiter durch ihren Arbeitsalltag, beurteilt die entsprechende Praxis, gibt den Beteiligten Feedback und sorgt dafür, dass die gemeinsam erarbeiteten Füh-

Beobachten / Feedback geben / Eingreifen / Umstellen / Üben, das sind die Basisaktivitäten des Beraters!

rungs- und Kooperationsaspekte der Pyramide, wie besprochen, auch „gelebt“ werden.

Die wichtigsten Werkzeuge: Logbuch, Reports, Time-out

Vom ersten Tag an dokumentiert der Berater den Lernprozess der Kooperationszone in ein sogenanntes Logbuch. Dieses Logbuch steht prinzipiell allen Mitgliedern der Kooperationszone zur Einsicht zur Verfügung. Die Logbuchnotizen dienen zum einen dem Austausch der Berater untereinander, insbesondere dann, wenn mehrere Kooperationszonen an einem Standort parallel durchgeführt werden. Sie bilden darüber hinaus auch die Grundlage für die Erstellung von Zwischenberichten für den Auftraggeber. Durch diese Form der Dokumentation wird nicht nur die Entwicklung der Kooperationszone nachvollziehbar und transparent. Die Logbuch-Eintragungen beinhalten auch Material (Themen, Beispiele oder Problemlösungen) für die Durchführung der Reportveranstaltungen.

Reportveranstaltungen werden in der Regel alle zwei bis drei Wochen durchgeführt. In diesen Veranstaltungen werden mit möglichst allen Akteuren der Kooperationszone gemeinsam aktuelle Themen, Lernfortschritte oder andere wichtige Ereignisse reflektiert. In der ersten Phase der Kooperationszonenarbeit werden diese einstündigen Feedbackrunden noch vom Berater moderiert. Im weiteren Verlauf der Kooperationszonenarbeit übergibt der Berater diese Aufgabe sukzessive an die Führungskräfte. Logbuch und Reports dienen primär der Dokumentation und Gesamtreflexion des Entwicklungsprozesses. Die Praxis des „Time-out“ dient explizit der konkreten Bearbeitung der Routinemuster, die das Zusammenspiel der Führungs- und Kooperationspraktiken in der Kooperationszone regeln.

Den Ablauf von Routinen muss man brechen – wenn man sie verändern will!

„Time-out-Sequenzen“ stellen die wichtigste ad hoc – Interventionstaktik der Berater für die Veränderung suboptimaler Führungs- und Kooperationsroutinen dar. Die Durchführung von Time-out–Sequenzen bietet dem Berater die Möglichkeit, das Routineverhalten von Führungskräften oder Mitarbeitern direkt im Tagesgeschäft zu unterbrechen. Ziel dieser Unterbrechung ist es, ineffiziente Führungs- oder Kooperationsaktivitäten zu unterbinden und den beteiligten Akteuren die Möglichkeit zu geben, ihre Interaktion in der entsprechenden Live-Situation bewusst und direkt zu korrigieren. Time-out-Sequenzen bieten auch die Möglichkeit, mit „Quick and Dirty – Interventionen“ daran zu arbeiten, neue Führungs- oder Kooperationssequenzen auszuprobieren oder mehrfach durchzuspielen.

Beispiele für Time-out-Situationen sind:

- In einer Besprechung reden alle durcheinander und hören einander nicht zu.
- Eine Projektgruppe diskutiert ewig und kommt nicht auf den Punkt.
- Wichtige Themen werden nicht in der Besprechung selbst, sondern in der Pause oder beim Verlassen der Veranstaltung besprochen.
- Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden regelmäßig zwischen Tür und Angel getroffen.
- Problemthemen werden im Team permanent im Kreis diskutiert, ohne dass jemand einen Lösungsvorschlag einbringt.

Diese Liste ließe sich fortsetzen. Anlässe, Führungs- oder Kooperationssequenzen zu unterbrechen, gibt es insbesondere zu Beginn der Kooperationszonenarbeit genug. Gleichwohl erfordert die Thematisierung solcher Anlässe auf Seiten des Beraters neben Erfahrung auch viel Fingerspitzengefühl.

Die zyklische Struktur des Verfahrens

Mögen die Berater noch so begabt, die Führungskräfte und Mitarbeiter noch so motiviert und die Führungs- und Kooperationspraktiken bei Projektstart bereits auf einem noch so hohen Ausgangsniveau sein: entscheidend für die Lernkurve einer Kooperationszone ist die Regelmäßigkeit und Dichte, mit der die vorhandenen Routinemuster beobachtet, korrigiert und nachhaltig etabliert werden. Aus diesem Grund wird jede Kooperationszone in einem ganz bestimmten Rhythmus betreut. Die „Betreuungsdichte“ ist zu Beginn hoch und gegen Ende abfallend. Konkret bedeutet das, dass der Berater im ersten Monat eine Zone für jeweils drei Tage die Woche begleitet. Im zweiten Monat ist er drei Wochen für jeweils drei Tage vor Ort und im dritten Monat zwei Wochen für jeweils drei Tage. Im vierten Monat reduziert sich seine Anwesenheit auf eine Woche und darin auf drei Tage.

Nach vier Monaten ist ein Kooperationszonen-Zyklus zu Ende. Ist der Zyklus abgeschlossen, wird mit allen Beteiligten erneut eine Befragung durchgeführt. Das aktuelle Kooperationsprofil kann dann mit dem Kooperationsprofil zu Beginn des Prozesses verglichen werden. Auf Basis der Ergebnisse wird mit dem Auftraggeber über das weitere Vorgehen entschieden.

Nach einem viermonatigen Kooperationszonen-Zyklus sind folgende Ergebnisse erreicht:

- die Führungs- und Kooperationsroutinen der Kooperationszone sind gründlich analysiert.
- Führungskräfte wie Mitarbeiter haben mit Hilfe der Kooperationspyramide eine klare Vorstellung davon entwickelt, wann und wie sie ihr Zusammenspiel optimieren müssen.

Präsenz, Konsequenz und Penetranz prägen die Arbeit mit dem Kooperationszonenansatz!

- Alle Beteiligten haben sich mit einer Vielzahl von Führungs- und Kooperationsroutinen beschäftigt und gelernt, wie man die Qualität dieser Routinemuster konkret verbessert.
- Die Arbeit der Berater (Beobachtung – Feedback - Korrektur) hat eine Herangehensweise etabliert, auf die das Management bei Bedarf zukünftig zurückgreifen kann.

Die zyklische Struktur des gesamten Verfahrens sowie die zyklischen Strukturelemente der konkreten Beratungsarbeit haben dazu geführt, dass der Auftraggeber, die Personalentwickler, aber auch die Beteiligten der Kooperationszone nun ein dezidiertes Verfahren kennen, wie sie zukünftig selbst leistungsrelevante Führungs- und Kooperationsroutinen systematisch und gezielt professionalisieren können.

3. Kapitel: Alltagsnahes Coaching von Führungskräften

Die Managementqualifikation steckt in der Sackgasse. Heutzutage arbeitet so gut wie jedes Unternehmen mit einem mehr oder weniger ausdifferenzierten Seminarprogramm. Führungskräfte durchlaufen die verschiedensten Schulungsprogramme, High Potential-Analysen, Assessmentcenter, Nachwuchsinitiativen oder Coaching-Maßnahmen. Und doch kann häufig keine Rede davon sein, dass sich die Führungsleistungen der Führungskräfte nachweisbar verbessern. Woran liegt das? Ein wesentlicher Faktor, der die Effizienz von Personalentwicklungsmaßnahmen negativ beeinflusst, ist das Problem der fehlenden Integration von Qualifikationsmaßnahmen in das Tagesgeschäft der Führungskräfte. Die Verbesserung von Führungsleistungen wird in der Regel von zwei Faktoren maßgeblich beeinflusst:

1. Der Passung von Lernkontext und Arbeitskontext.
2. Der Fokussierung auf serielle und verhaltensorientierte Lernsequenzen anstelle von eventorientierten und kognitionslastigen Trainingsmaßnahmen.

Was bedeutet das genau? Noch immer findet ein Großteil der Führungskräftequalifikation im Seminarraum statt. Dort wird zwar viel über Führung diskutiert. Der Transfer in die Praxis bleibt den Führungskräften jedoch selbst überlassen. Da die Differenz von Lernkontext und Arbeitskontext meist sehr groß ist, kann der Einzelne diese Lücke oft nur unzureichend schließen. Was den meisten Führungskräften fehlt, sind konkrete Anleitungen, wie sie ihr Führungshandeln in bestimmten Führungssituationen ganz gezielt optimieren können. Ohne diese Transferunterstützung bleiben viele gut gemeinte Trainingsinhalte aus dem Seminarraum in demselben hängen.

Eine „eventorientierte“ Personalentwicklung hat keinen nachhaltigen Effekt!

Der Praxistransfer von Lerninhalten ist entscheidend!

Hinzu kommt bei den meisten Führungskräften ein eklatanter Mangel an Zeit, die Unabkömmlichkeit am Arbeitsplatz sowie die permanente Übernahme immer neuer, wichtiger Aufgaben. In der Praxis gibt es daher viele gute Gründe, warum es Personalentwicklern kaum noch gelingt, Führungskräfte für eine regelmäßige Beteiligung an Qualifikationsmaßnahmen zu gewinnen. Immer häufiger führt dieser Zustand dazu, dass der Ausbau von Führungskompetenzen meist nur bruchstückhaft und äußerst diskontinuierlich erfolgt. Von einer planvollen, systematischen Qualifikation des Managements kann unter diesen Umständen kaum die Rede sein.

Viele Personalentwickler haben auf diese Problemstellung reagiert. Sie bieten inzwischen vorzugsweise zeitlich kompakt organisierte, zunehmend ad hoc geplante und zumeist workshopartig konzipierte Trainingssequenzen an. Angeboten werden passgenaue Coaching-Pakete, die den Führungskräften dann zur Verfügung gestellt werden, wenn es deren Terminkalender zulässt. Zum Opfer fällt diesem „Ökonomisierungs- und Individualisierungstrend“:

- die systematische Bearbeitung eines breiten Kompetenzspektrums.
- die Kontrolle der Qualität des Lernprozesses, insbesondere dann, wenn dieser in meist intransparent gestalteten Coaching-Maßnahmen stattfindet.
- die Sinnhaftigkeit der Qualifikationsarbeit selbst, da sich nicht jedes Thema und nicht jeder Kompetenzaufbau in einer halbtägigen Workshop-Sequenz oder einem zweistündigen Coaching wirksam und zielführend erarbeiten lässt.

Die Etablierung von **Kooperationszonen** hat sich für den substanziellen Aufbau von Führungskompetenzen als ideal erwiesen. Ursprünglich als ein effizientes Personalentwicklungskonzept zur Optimierung der Zu-

Was ist eine Kooperationszone? Kooperationszonen sind zeitlich befristet eingerichtete Bereiche an einem Standort, in denen (fach-)abteilungsübergreifend eine bestimmte Zahl von Beschäftigten (40 – 80 Mitarbeiter) und deren Führungskräfte über einen bestimmten Zeitraum hinweg (3 – 4 Monate) unterstützt werden, systematisch die vorhandenen Führungs- und Kooperationsroutinen zu professionalisieren.

sammenarbeit großer Beschäftigungsgruppen entwickelt, zeigt die Erfahrung, dass Kooperationszonen perfekt geeignet sind, um den Um- und Aufbau relevanter Führungspraktiken im mittleren Management wirksam zu unterstützen. Handwerkliche Basiskompetenzen (Besprechungsweisen, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterkommunikation) können unter diesen Voraussetzungen alltagsnah trainiert werden. Für die Bearbeitung komplexer Führungsaufgaben können mit den Führungskräften punktgenaue Bewältigungsstrategien erarbeitet werden.

Ein Beispiel aus der Praxis

Der Kunde ist ein mittelständischer Betrieb im Bereich der Automobilzulieferung. Der Beratungsauftrag lautete, alle Hierarchieebenen systematisch zu qualifizieren. Die Geschäftsleitung erwartete von dieser Personalentwicklungsmaßnahme eine deutliche Verbesserung des gegenwärtigen Führungsniveaus. Bislang durchgeführte Qualifikationsmaßnahmen hatten das Unternehmen zwar viel Zeit und Geld gekostet, aber keine nennenswerte Optimierung der vorhandenen Führungspraxis erbracht. Der Auftraggeber war von den bisherigen Qualifikationsergebnissen enttäuscht. Die Personalabteilung stand in der Kritik.

Die Problemanalyse

Die bisherigen Personalentwicklungsmaßnahmen hatten sich auf die Entwicklung von *Führungsleitlinien*, die Etablierung von *Zielvereinbarungsgesprächen* und auf die Durchführung eines *Trainingsprogramms* konzentriert. Im Zentrum dieses Trainingsprogramms stand das sogenannte „Struktogramm“, ein auf hirnhypophysologischen Erkenntnissen aufgebautes Testmodell der Persönlichkeitsstruktur, das auf der Basis einer einfachen Typenlehre fußt (*grün, rot, blauer – Typ*). Dieses Instrument sollte, so die ursprüngliche Idee der Verantwortlichen, den Führungskräften helfen, sich selbst („*Welcher Typ bin ich?*“) und ihre Mitarbeiter

Die bislang vermittelten Qualifikationsinhalte hatten keinen Bezug zum tatsächlichen Leistungsstand der Führungskräfte.

(„wie muss ich diesen Typ von Mitarbeiter führen?“) besser einschätzen zu können.

Erste Gespräche mit ausgewählten Führungskräften sowie einige „Diagnosetermine“ der Berater vor Ort machten schon vor Beginn des Kooperationszonenprozesses deutlich, dass keines der bislang eingeführten Führungsinstrumente wirklich „funktionierte“. Die aufwendig entwickelten Führungsleitlinien boten zwar einen theoretisch sinnvollen Rahmen für die Gestaltung einer gemeinsam geteilten Führungspraxis. Allerdings ließ man die Führungskräfte mit der Frage allein, wie sie die vorhandenen Leitlinien in ihr konkretes Alltagshandeln übersetzen sollten. Die Zielvereinbarungsgespräche waren zwar methodisch korrekt eingeführt worden, jedoch konnten die Führungskräfte nicht auf eine etablierte Feedback-Kultur im Unternehmen zurückgreifen. Viele Führungskräfte waren mit der Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter schlicht überfordert. Zudem war offensichtlich, dass die allgemeinen strategischen Zielvorgaben der Geschäftsführung von den meisten Führungskräften kaum oder nur unzureichend auf das operative Geschäft der verschiedenen Organisationseinheiten herunter gebrochen wurden.

Vielen Führungskräften war zum Beispiel nicht wirklich klar, wie sie sich konkret verhalten sollten, wenn ein Mitarbeiter seine Ziele nicht erreichte. Die „pseudopsychologischen“ Kompetenzen, die man durch das Struktogramm-Training erworben hatte, hatten in der Führungspraxis zur Folge, dass in Mitarbeitergesprächen häufig mehr über Personen und Persönliches diskutiert wurde, als über Arbeit und über Arbeitsleistungen.

Die wichtigste Aufgabe der Berater bestand also zunächst darin, den Führungskräften einen pragmatischen und an ihrem Arbeitsalltag ausgerichteten Qualifikationsansatz nahe zu bringen. Durch die Etablierung der Kooperationszonen war es von Beginn an möglich, die entsprechenden Qualifikationsinhalte konsequent an Beispielen auszurichten, die sich

Führungskräfte müssen weder Psychologen noch Therapeuten sein!

aus dem Tagesgeschäft der Führungskräfte ergaben. Im Zentrum stand der Aufbau einfacher, aber wirksamer Kompetenzen zur Bewältigung typischer Führungsaufgaben.

Durch diese Fokusverschiebung wurde die „Psychologisierung“ und „Therapeutisierung“ der Führungsarbeit weitgehend zurückgefahren. Die Berater konzentrierten die Qualifikationsarbeit vielmehr auf drei zentrale Herausforderungen:

1. Die Führung und Steuerung von Gruppen
2. Die Führung und Steuerung von Einzelpersonen
3. Die Führung und Steuerung der eigenen Person

Die Führung und Steuerung von Gruppen zielt auf die effiziente Gestaltung von Kommunikationsprozessen in Gruppen ab. Während einer Besprechung investiert das Unternehmen in der Regel Geld in den kommunikativen Austausch der Beschäftigten untereinander. Deshalb kann es auch erwarten, dass die Ergebnisse von Besprechungen das investierte Geld wert sind. Um Gruppenarbeitsprozesse optimal zu steuern, werden Führungskräfte mit Methoden ausgestattet, die sie in die Lage versetzen, Besprechungen effizient und zielführend zu leiten. Außerdem wird dafür gesorgt, dass in allen Besprechungen lösungs- und ergebnisorientiert gearbeitet wird und eine verbindliche Absprachekultur entsteht.

Die Führung und Steuerung von Einzelpersonen zielt auf die Etablierung einer klaren Absprachepraxis, einer konkreten Aufgabenkontrollpraxis sowie auf eine transparente Feedback-Kultur ab. Während den meisten Führungskräften bewusst ist, wie notwendig die Führung von Mitarbeitern über klare Arbeitsabsprachen ist, vermeiden sie nicht selten die Etablierung einer adäquaten Kontrollpraxis. Die zumindest punktuelle Kontrolle von Arbeitsabsprachen ist jedoch eine unabdingbare Vo-

raussetzung für die Etablierung einer sinnvollen Feedback-Praxis. Fehlt es an Feedback, fehlt den Mitarbeitern zumeist auch die Fähigkeit, ihre Arbeitsleistungen angemessen einordnen zu können.

Die Führung und Steuerung der eigenen Person ist die Basis für jede Form von guter Führungsarbeit. Wer sich selbst nicht kennt, sein eigenes Rollenhandeln nicht reflektiert, seine Wirkung auf andere falsch einschätzt, seine individuellen Stärken im Führungsprozess nicht nutzt und seine Schwächen die eigene Führungspraxis dominieren lässt – der kann auf Dauer andere nicht erfolgreich führen.

Das Vorgehen der Berater

Die Berater entschieden sich für folgendes Vorgehen: der Coaching-Ansatz wurde innerhalb der Kooperationszonen nicht eigens herausgestellt; auch, um die Führungskräfte in ihrem Umfeld nicht unnötig zu „stigmatisieren“ („Aha, dieser Abteilungsleiter hat also ein Coaching nötig!“). Jeder Coachingprozess wurde in Absprache mit dem Auftraggeber und der betroffenen Führungskraft initiiert. Anlass waren meist rasch beobachtbare Schwierigkeiten bei der Bewältigung grundlegender Führungsaufgaben. In der konkreten Qualifikationsarbeit folgten die Berater dabei folgenden Prinzipien:

Prinzip „Vom Einfachen zum Schweren“

Jeder Qualifikationsprozess zerlegt den entsprechenden Kompetenzaufbau in bewältigbare Teilschritte, die mit den Beteiligten gemeinsam erarbeitet und geübt werden.

Prinzip „Fokussierung auf Wesentliches“

Qualifiziert wird, was für die erfolgreiche Bewältigung der Führungsarbeit im Tagesgeschäft wichtig ist. Da dies von Führungskraft zu Führungskraft und von Führungsaufgabe zu Führungsaufgabe variiert, variiert auch das, was wesentlich für eine Führungskraft ist.

Prinzip „Penetranz“

Nur „Übung“ macht den Meister. Gelernt wird, was wiederkehrt. Erst die permanente Wiederholung relevanter Qualifikationsinhalte stellt letztlich sicher, dass Altes verlernt und Neues nachhaltig in die eigenen Routinen und Gewohnheitsmuster übernommen wird.

Ein typischer Coachingprozess

Die Führungskraft selbst war eine engagierte und kompetente Fachkraft. Die Mitarbeiter schätzten seinen fachlichen Rat. Der Arbeitsalltag der Führungskraft war übervoll von Aktivitäten, die darauf ausgelegt waren, Mitarbeitern bei der Lösung tagesaktueller Problemstellungen zu helfen. Die Führungskraft selbst kam mit allen Mitarbeitern gut zurecht, wies jedoch schon zu Beginn des Coaching – Prozesses darauf hin, Schwierigkeiten mit der eigenen Arbeitsbelastung zu haben. Die komplette Abteilung befand sich in einem Großraumbüro. Dadurch war die Führungskraft jederzeit präsent und für alle Mitarbeiter einfach ansprechbar. Aus der Sicht der Mitarbeiter war diese Situation ideal, da sie sich jederzeit auf Zuruf mit ihrem Vorgesetzten abstimmen konnten. Aus der Perspektive der Führungskraft hatte diese räumliche Situation jedoch zur Folge, dass eine konzentrierte Abarbeitung eigener Aufgaben kaum möglich war. Dem Berater fiel schon zu Beginn der Coaching-Arbeit auf, dass die Führungskraft das Prinzip der „langen Leine“ favorisierte. Innerhalb der Abteilung existierte weder eine verbindliche Arbeitsabsprachepraxis, noch eine Führungspraxis, mit der die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter

Die beste Fachkraft ist nicht immer auch die beste Führungskraft.

ausreichend kontrolliert werden konnte. Der Coachingprozess konzentrierte sich deshalb zunächst darauf, die Führungskraft anhand konkreter Alltagssituationen für diese Führungsanforderungen zu sensibilisieren.

Zunächst stand die Frage im Zentrum, wie die Führungskraft ihre Arbeitsbelastung reduzieren konnte. Berater und Führungskraft entschieden sich dafür, als erstes die Verbesserung der „unklaren Delegationspraxis“ anzugehen. Diskutiert wurden das Fehlen klarer Arbeitsabsprachen sowie die Funktion dieses Aspektes im Rahmen der Delegationspraxis der Führungskraft. Im Ergebnis wurde vereinbart, dass die Führungskraft zunächst testweise mit jedem Mitarbeiter auf der Basis eines einfachen Absprachetools am Aufbau einer verbindlichen Absprachepraxis arbeiten sollte. Aus Beratersicht war das Ziel dieser Intervention, innerhalb der Abteilung dafür zu sorgen, dass eine einheitliche und angemessen dokumentierte Absprachepraxis etabliert wurde. Erwartet wurde, dass sich die Mitarbeiter schrittweise daran gewöhnen würden, ihren Vorgesetzten nicht mehr permanent „in Beschlag zu nehmen“. Der Berater übernahm die Aufgabe, die Umsetzung dieser Absprache zu supervidieren. Die Führungskraft erhielt regelmäßig Feedback und konkrete Tipps, um dieses Ziel zügig zu erreichen (Zum Beispiel zum Umgang mit der Menge an Themen, der Dokumentation der Absprachen, das Handling von Prioritätsfragen, usw.).

Im konkreten Beispiel fußte die „gefühlte“ hohe Arbeitsbelastung der Führungskraft jedoch noch auf einer zweiten Problemstellung. Die Beobachtung des konkreten Tagesgeschäfts der Abteilung förderte zutage, dass sich die Führungskraft erkennbar schwer tat, bei persönlich vorgetragenen Anfragen „Nein zu sagen“. Hinzu kam, dass im Umgang mit schriftlichen Anfragen via E-Mail eine zwar klare, aber durchaus fragwürdige Lösungstaktik existierte. Diese Taktik sah so aus, dass die Führungskraft dazu tendierte, ihren E-Mail-Briefkasten einfach nicht mehr zu lesen!

Die gesamte Absprachepraxis wird systematisch professionalisiert.

Freundlich, aber konsequent bestand der Berater deshalb darauf, dass auf der einen Seite ein fixer Zeitblock für die Bearbeitung der Mails eingerichtet werden musste; unterstützte die Führungskraft jedoch andererseits darin, die Tendenz mancher Mitarbeiter („*Ich hätte da mal kurz eine Frage ...*“) freundlich aber konsequent zu unterbinden und Gespräche dieser Art auf das wöchentliche Jour fix umzuleiten.

Kaum war die neue Arbeitsabsprachepraxis etabliert, wurde deutlich, wie heterogen der Leistungsstand der Mitarbeiter in der Abteilung war. Aufgrund dieser Beobachtung konzentrierte sich der Coachingprozess zunehmend auf die Frage, welche Führungsstrategien die Führungskraft im Umgang mit „leistungsschwachen“ Mitarbeitern verfolgt. Erste Diskussionen über dieses Thema zeigten, dass die Führungskraft diese Aufgabe bislang noch überhaupt nicht als Führungsaufgabe wahrgenommen hatte.

Während praktisch an der Reduzierung der Arbeitsbelastung der Führungskraft mit Hilfe einfacher, aber wirksamer Veränderungen in der Handhabung der Arbeitsabsprachen gearbeitet wurde, wurde parallel dazu ein ebenfalls einfaches, auf wesentliche Leistungskriterien reduziertes Bewertungstool entwickelt. Ziel der Erarbeitung dieses Tools war es, die Führungskraft anzuhalten, die Arbeitsleistungen seiner Mitarbeiter regelmäßig in den Blick zu nehmen. Nachdem die ersten Bewertungsergebnisse vorlagen, wurden diese in die neu etablierten Rücksprachen eingebunden. Der Fokus dieser Gespräche lag dabei nicht so sehr auf der Gesamtbeurteilung des Mitarbeiters, sondern auf der punktuellen Kommunikation aufgabenbasierter Leistungsrückmeldungen. Bei Bedarf wurden mit einzelnen Mitarbeitern konkrete Verbesserungsmaßnahmen besprochen. Ziel dieser Sequenzen war es, innerhalb der Abteilung eine leistungsorientierte Feedbackpraxis zu implementieren.

Führungskräfte müssen die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter adäquat bewerten und diese Bewertungen auch kommunizieren können!

Der Prozess der Sensibilisierung, der Erarbeitung und der praktischen Umsetzung der entsprechenden Führungsaktivitäten zog sich über mehrere Monate hinweg. Gegen Ende des Coachingprozesses konzentrierten sich die Coachingsequenzen dann zunehmend darauf, die Zuarbeit der Führungskraft zu seinem Vorgesetzten zu optimieren. Im Unternehmen war der Austausch über viele, zum Teil auch sehr komplexe Themen, zwar Usus. Allerdings erfolgte dieser Austausch in der Regel nur mündlich, häufig ad hoc und nicht selten reichlich unsystematisch.

Gemeinsam wurde deshalb vereinbart, die Rücksprachen mit dem Vorgesetzten mit kurzen „Sheets“ zu unterlegen, die Aspekte umfassten, wie den Ist-Stand und die Zielsetzung(en) einer Thematik, mögliche Problemstellungen in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit, mögliche Lösungsoptionen mit klaren Lösungsempfehlungen sowie entsprechende Umsetzungsskizzen (Zeitplan, Arbeitspakete, Kosten und Ressourceneinsatz), usw.. Auch an diesem „Tool“ und an dieser Praxis wurde so lange gefeilt, bis beides – das Sheet und die Rückkoppelungspraxis mit dem Vorgesetzten – ein Qualitätsniveau erreicht hatte, mit dem die beiden Seiten sehr zufrieden waren.

Der Umstand, dass der gesamte Coachingprozess im Kontext einer Kooperationszone stattfand, beförderte den Lernprozess der Führungskraft enorm. Die regelmäßige Präsenz des Beraters im Tagesgeschäft, die Möglichkeit der kontinuierlichen Beobachtung der Umsetzung von Coachingabsprachen sowie die Entwicklung neuer Führungskompetenzen anhand realer, alltagsnaher Themenstellungen steigerte die Effektivität der Gesamtmaßnahme beträchtlich. Dass dabei innerhalb einer Kooperationszone gleich mehrere Führungskräfte parallel gecoacht werden konnten, führte nach Abschluss der Gesamtmaßnahme dazu, dass der Auftraggeber das Aufwand-Nutzen-Verhältnis dieser Investition als ideal ansah.

Das Beratungsprojekt endete nach zwölf Monaten, die sich auf zwei Budgetjahre verteilten. In diesem Zeitraum wurde in drei Kooperationszonen im Rahmen von ca. 120 Beratertagen die Führungspraxis von ca. 20 Führungskräften und die Arbeitspraxis von ca. 200 Mitarbeitern professionalisiert. Der durchschnittliche Zeitaufwand für einen Coachingprozess mit einer Führungskraft lag in Summe bei ca. 2 – 3 Beratertagen. Die Praxis der Zielvereinbarungsgespräche wurde in diesem Zeitraum auf allen Hierarchieebenen optimiert und vereinfacht. Zudem wurde in vielen Teams daran gearbeitet, die Absprache- sowie die Delegationspraxis konsequent zu verbessern. Nimmt man die Beratung der Geschäftsführung („Welche Führungskultur benötigt ihr Unternehmen und wie lässt sich diese Kultur entwickeln?“) und die konzeptionelle Beratung der Personalabteilung mit hinzu („Welche Formen von Personalentwicklung sind wirksam – und welche nicht?“), wurde mit Hilfe der Etablierung des Kooperationszonenansatzes eine qualitativ neue Grundlage für die Führungskultur im Unternehmen geschaffen.

4. Kapitel: Arbeiten mit Kernprozessen

Erfolgreich ist, wer seine Kernprozesse beherrscht. Für moderne Wirtschaftsunternehmen eine Binsenweisheit - möchte man meinen. Doch die Realität vor Ort sieht oftmals anders aus. Zwar haben sich in vielen Unternehmen zahllose Arbeitsanweisungen in dicken Organisationshandbüchern und bunten PowerPoint-Folien mit einer Fülle von Prozessbeschreibungen, Zuständigkeitsdefinitionen und Abwicklungsvorgaben angesammelt. Die schiere Menge an Unterlagen und der hohe Detaillierungsgrad täuschen allerdings nicht selten eine Klarheit vor, die man im praktischen Tun der Beschäftigten so nicht wieder findet.

Das Problem ist offensichtlich: je umfangreicher das Schriftmaterial, das den „einzelnen Baum“ in seiner ganzen Vielfalt und besonderen Beschaffenheit beschreibt, desto leichter gerät der „Wald“ als Ganzes aus dem Blick. Moderne Wirtschaftsunternehmen leiden in der Regel nicht unter einem Regulierungsdefizit. Sie leiden unter einem Überschuss an organisationaler Komplexität. Vor diesem Hintergrund beschränkt sich das Prozessmanagement in vielen Unternehmen häufig nur noch auf die Produktion von detailspezifischen „Beipackzetteln“. Viele Führungskräfte finden kaum die Zeit, dafür zu sorgen, dass die definierten Prozessvorgaben allen Beschäftigten verständlich sind und auch tatsächlich beachtet werden. In der Regel dominieren Einzelfalllösungen das Tagesgeschäft, prägen informelle Praktiken das Bild und bestimmen Durchwurstel-Strategien sowie situatives Ad hoc – Management die Situation. Aufgrund dieses „Missfits“ bleibt Vieles auf der Strecke, nicht zuletzt die organisationale Effizienz.

Die Lösung dieser Schwierigkeit allein dem Management aufzuladen, greift zu kurz. Letztlich ist jeder Beschäftigte im Unternehmen aufgefordert, mitzudenken und für Klarheit und eine sinnvolle Arbeitspraxis zu sorgen. Um diesen Anspruch praktisch zu realisieren, werden „integra-

Prozessbeschreibungen allein organisieren das Zusammenspiel im Arbeitsalltag noch nicht!

tive Personalentwicklungsansätze“ benötigt. Diese Ansätze unterstützen alle Mitarbeiter darin, das Zusammenspiel von Strukturen, Prozessen, Führungs- und Kooperationspraktiken optimal auszutarieren.

Für den Aufbau der entsprechenden Kompetenzen hat sich die Etablierung von **Kooperationszonen** als ideal erwiesen. Kooperationszonen bieten die Möglichkeit, Führungskräfte wie Mitarbeiter für die Klärung ihrer Kernprozesse zu sensibilisieren. Sie unterstützen die Beteiligten dabei, ihre Aufgaben diszipliniert zu organisieren. Ziel des Kooperationszonenkonzepts ist es, die Lücken zwischen konzeptionellem Commitment und operativem Tun konsequent zu schließen.

Ein Beispiel aus der Praxis

Der Kunde ist ein klassisches mittelständisches Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe. Er baut große Industrieanlagen und vertreibt diese Anlagen weltweit. Das Unternehmen ist Marktführer in seiner Branche. Zu Beginn des Beratungsprozesses hatte das Unternehmen Schwierigkeiten, die durchschnittlichen Kosten pro Kundenauftrag auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren. Für die Kunden des Unternehmens ist die fristgerechte Fertigstellung der Anlagen sehr wichtig. Da nahezu alle Aufträge Sonderanfertigungen sind, basiert die Auftragsabwicklung auf einem klassischen Projektmanagementprozess. Die Kernprozesse im Unternehmen (Vertrieb, Entwicklung/Konstruktion, Fertigung, Auslieferung) werden über die gesamte Prozesskette hinweg von Projektmanagern betreut. Sie verantworten die Koordinierung des Projekts im Innen- und Außenverhältnis. Im ständigen Abgleich zwischen den Interessen des Kunden einerseits, sowie den einzelnen Fachabteilungen andererseits, soll das Projektmanagement dafür sorgen, dass alle Projekte effizient koordiniert und termingerecht abgewickelt werden können.

Was ist eine Kooperationszone? Kooperationszonen sind zeitlich befristet eingerichtete Bereiche an einem Standort, in denen (fach-)abteilungsintern oder übergreifend eine bestimmte Zahl von Beschäftigten (40 – 80 Mitarbeiter und deren Führungskräfte) über einen bestimmten Zeitraum hinweg (3 – 4 Monate) unterstützt werden, ihre Kernprozesse im Blick zu haben und die Arbeitspraxis sinnvoll zu organisieren.

Das Unternehmen verfügte bereits über einen formal definierten Kernprozess. Dieser lag den Beschäftigten in Form eines umfangreichen Handbuchs vor. Trotzdem bemängelte die Geschäftsführung Probleme in der Projektabwicklung und verortete diese Schwierigkeiten beim Projektmanagement.

Der Auftrag an die Berater lautete, das Projektmanagement mit Hilfe des Kooperationszonenansatzes zu professionalisieren. In ihren Kooperationszonen mussten die Berater allerdings rasch feststellen, dass nicht nur die Arbeit der Projektmanager verbesserungswürdig war. Schnell wurde deutlich, dass kaum eine der beteiligten Abteilungen (Vertrieb, Entwicklung/Konstruktion, Fertigung) den offiziellen Kernprozess des Unternehmens tatsächlich „lebte“. Im Grunde interpretierte jede Abteilung die vorhandenen Prozessvorgaben höchst eigenwillig, oder ignorierte die entsprechenden Vorgaben gleich ganz. Der Vertrieb hielt sich nicht an die festgeschriebenen Übergabemodalitäten an die Projektmanager. Die Entwicklungsabteilung konstruierte Maschinen häufig „schon einmal vor“, ohne darauf zu warten, bis alle relevanten Informationen in abgestimmter Form vorlagen. Die Fertigung wiederum hatte sich daran gewöhnt, kaum einen der zugesagten Liefertermine für den Kunden einzuhalten. Die einzelnen Projektmanager agierten permanent als „Trouble Shooter“ und waren erkennbar nicht in der Lage, für ein geordnetes Projektmanagement zu sorgen.

Auffällig war < Organisationshandbuch hin oder her! > , dass viele Beschäftigte die Kernprozesse des Unternehmens entweder nicht kannten oder keinen Überblick über die gesamte Prozesskette hatten. Die Berater konnten in den einzelnen Kooperationszonen beobachten, dass Planungsschwierigkeiten zwar in diversen Status-Meetings und Projektbesprechungen thematisiert wurden. Allerdings zogen die Beteiligten aus diesen Erkenntnissen keine Konsequenzen. Weder fand eine detaillier-

Keine Abteilung hielt sich an die Kernprozessvorgaben.

Das Projektmanagement war mit der Durchsetzung effizienter Planungsprozesse überfordert.

te Analyse der Ursachen für auftretende Planungsschwierigkeiten statt. Noch wurden die einmal festgelegten Planungen entsprechend angepasst. Unverbindliche Arbeitsabsprachen dokumentierten in solchen Runden zwar gelegentlich den „guten Willen“. Tatsächlich aber schoben sich die Fachabteilungen den „schwarzen Peter“ im Grunde nur zu. Alle waren unzufrieden. Doch niemand – noch nicht einmal das Projektmanagement selbst - sah es als seine Aufgabe an, diese Arbeitspraxis kritisch zu hinterfragen.

Die Problemanalyse

Aus der Perspektive der Berater fungierten die Projektmanager in diesem Spiel als „Projektionsfläche“ für eine ganze Reihe ungeklärter Prozess- und Zuständigkeitsfragen. Zumeist nahmen sie diese „Sündenbockfunktion“ auch klaglos an. Auf diese Weise trugen jedoch auch die Projektmanager ihren Teil dazu bei, dass die tiefer liegenden Ursachen für die vorhandenen Abstimmungs- und Abwicklungsschwierigkeiten nirgendwo ernsthaft thematisiert wurden.

Auf Basis dieser Einschätzung beschloss das Beraterteam, den Beratungsprozess damit zu beginnen, die „Überarbeitung des aktuellen Kernprozesse-Modells“ zum Thema zu machen. Ziel dieser Maßnahme war, das vorhandene Kernprozesse-Modell unter Einbindung aller Fachabteilungen konzeptionell zu überarbeiten. Angestrebt wurde, eine fachabteilungsübergreifende Kommunikationsplattform zu schaffen, auf der das Management die divergierenden Leistungserwartungen zwischen den verschiedenen Abteilungen klären konnte. In einer ersten Workshop-Sequenz wurden die entsprechenden Problemstellungen herausgearbeitet.

Die wichtigsten Diskussionsergebnisse lauteten:

- Das formal existierende Kernprozesse-Modell des Unternehmens besteht aus zu vielen Prozessschritten, die niemand im Detail überblickt.

Die Projektmanager nahmen die Rolle des „Sündenbocks“ klaglos an.

- Beim Übergang der einzelnen Prozessphasen fehlen formal verbindliche „Freigabe – Regeln“, die insbesondere das Topmanagement in die Übergabeverantwortung einbindet.
- Die Aufgaben und das Zusammenspiel der einzelnen Abteilungen sind insbesondere in der Startphase von Projekten nicht klar definiert.
- Die Betreuung des Kunden (Vertrieb oder Projektmanager oder beide?) ist konzeptionell nicht eindeutig geregelt.
- Das alte Kernprozesse-Modell sieht kein formales „Eskalationsprozedere“ für den Umgang mit Ressourcenengpässen oder Prioritätsentscheidungen vor. Schwierigkeiten dieser Art werden auf Abteilungsebene entweder „unter der Hand“ oder eben nicht geregelt.

Das Vorgehen der Berater

Die Aufgabe der Berater bestand zunächst darin, die beteiligten Fachabteilungen in ihren Kooperationszonen für dieses Thema zu sensibilisieren. Dies gelang, in dem die Berater in Live-Situationen im Tagesgeschäft immer wieder darauf insistierten, dass die beteiligten Führungskräfte oder auch Teams genau benennen sollten, weshalb das Zusammenspiel in der aktuellen Situation klemmt. Natürlich wurde in diesen Diskussionen sehr deutlich, dass ein Großteil der Beschäftigten dazu tendierte, grundsätzlich die jeweils anderen Einheiten in der Verantwortung für die Lösung des Problems zu sehen.

Vor diesem Hintergrund wurde zunächst in Einzelgesprächen mit den betroffenen Bereichs- sowie Abteilungsleitern daran gearbeitet, die Kooperationsbereitschaft der betroffenen Führungskräfte zu erhöhen. Aufhänger war das individuelle Führungsverhalten der Führungskräfte. Der unausgesprochene „psycho-taktische Deal“ dieser Gespräche sah ungefähr folgendermaßen aus: *„Ich helfe Ihnen, ihre individuelle Führungs-*

Schulduweisungen und Opferattitüden einzelner Abteilungen wurden konsequent unterbunden.

situation besser in den Griff zu bekommen – dafür beteiligen Sie sich konstruktiv an der Lösung der fachabteilungsübergreifenden Fragestellungen“. Ziel der Berater war es, die zum Teil tief verwurzelten Vorbehalte und Schuldzuweisungspraktiken der Fachabteilungen aufzuweichen. Die Berater arbeiteten konsequent darauf hin, lösungsorientierte Referenz-Situationen zu schaffen, die in der Regel darin bestanden, bei Führungskräften wie Mitarbeitern am konkreten „Objekt“ (dem einzelnen Projekt) für positive Kooperationserfahrungen zu sorgen.

Entscheidend für den Erfolg dieser Strategie war es, dass der Beratungsprozess mitten im Tagesgeschäft stattfand und so mit der notwendigen zeitlichen Dichte und Intensität erfolgen konnte. Während die konzeptionelle Verbesserung des Kernprozesse-Modells erste Fortschritte erzielte, führte der Coaching – Prozess einzelner Führungskräfte dazu, dass sich auf dieser Seite erste kleine Erfolgserlebnisse einstellten.

Die Erarbeitung des neuen des Kernprozesse - Konzepts zog sich über mehrere Monate hin. Ein Grund war, dass innerhalb der moderierten Workshop-Sequenzen eine Vielzahl von Fragen, Einschätzungen, Wünsche und Kritikpunkten bearbeitet werden mussten, die im Managementteam schon seit Jahren im Argen lagen. Die Berater gingen deshalb frühzeitig dazu über, die Führungs- und Kooperationspraxis innerhalb der jeweiligen Kooperationszonen schon im „Geiste“ des neuen Kernprozesse – Konzepts zu optimieren. Ziel dieser Taktik war es, den konzeptionellen Klärungsprozess kontinuierlich mit den Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung zu bereichern und auf diese Weise zu verhindern, dass das Managementteam erneut eine Kernprozesse-Konzeption erarbeitete, die nicht praxistauglich ist. In dieser Phase wurden zum Beispiel alle Projektbesprechungen konsequent professionalisiert. Auch die gesamte Projektsteuerung selbst wurde optimiert. Die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Projektmeetings wurde verändert. Neue Checklisten

Die Berater konzentrieren sich darauf, alle in einen konstruktiven Diskurs einzubinden!

und Übersichtsgraphiken wurden eingeführt. Und in den Projektmeetings wurde geübt, Themen und Problemstellungen nicht mehr nur „problemfokussiert“, sondern grundsätzlich „lösungsorientiert“ zu bearbeiten. Auf Abteilungsleiterenebene wurde ein Terminsteuerungszirkel eingeführt. Dieser Zirkel erhielt bezüglich der Terminabstimmung der verschiedenen Projekte konkrete Entscheidungsbefugnisse – insbesondere bei Planungs- und Ressourcenengpässen. In die Details der Planungsprozesse wurden sowohl die Bereichsleiter wie die Geschäftsführung konsequent eingebunden. Ziel dieser Einbindung war es, dem Topmanagement die Möglichkeit zu geben, frühzeitig auf unklare Planungslagen reagieren zu können.

Entgegen der skeptischen Haltung der Abteilungsleiter, stellte sich alsbald heraus, dass viele Mitarbeiter diesen Professionalisierungsprozess als einen echten Gewinn erlebten. Und das, obwohl sich auch in ihren Routineabläufen Einiges veränderte. So wurden zum Beispiel für die Mitarbeiter der Entwicklungsabteilung sogenannte „Arbeitslisten“ eingeführt. Diese Arbeitslisten boten den Abteilungsleitern erstmals die Möglichkeit, im Detail einschätzen zu können, wie groß der Arbeitsaufwand pro Arbeitsplatz im Vorgriff auf die kommenden zwei Arbeitswochen war. Die Projektmanager wurden ermuntert, ihren PC-Arbeitsplatz häufiger zu verlassen und Rücksprachen mit Projektmitarbeitern im direkten Gespräch zu klären – und nicht, wie bislang üblich, die Kommunikation nur über E-Mailverkehr zu regeln.

Ziel dieser vielen kleinen Veränderungen war es, den Planungs- und Abstimmungsprozess der Projektmanager mit den einzelnen Fachabteilungen durch eine Praxis der „kurzen Dienstwege“ zu optimieren. Die „E-Mail-Flut“ im Unternehmen wurde auf allen Hierarchieebenen systematisch eingedämmt. Die Berater konnten anhand konkreter Beispiele aus der Kooperationszonenpraxis allen „Email-Fetischisten“ deutlich ma-

Die Entwicklung des neuen Kernprozesse . Konzepts sorgte dafür, dass mehr Klarheit, Verbindlichkeit und Transparenz Einzug in die Zusammenarbeit hielt!

chen, dass das Versenden von Emails zwar einerseits die Illusion erzeugte, dass alle relevanten Informationen im Unternehmen kursierten- dass jedoch der Sender der Botschaft auf diese Weise niemals wirklich überprüfen kann, ob diese Informationen vom Adressaten der jeweiligen Mail auch adäquat verarbeitet wurde.

Die Tendenz der Projektmanager, projektrelevante Informationen auf unterschiedlichen Listen und in verschiedensten Ablagesystemen zu speichern, wurde systematisch beschnitten und konsequent standardisiert. Die Reisetätigkeiten sowohl des Vertriebs wie auch der Projektmanager wurde besser koordiniert, auch um zu verhindern, dass in „heißen Projektphasen“ beide Ansprechpartner eines Kundenprojekts zur gleichen Zeit für Tage oder gar Wochen schlecht zu erreichen waren.

Auf der konzeptionellen Ebene bestanden die beiden wichtigsten Fortschritte darin, dass zum einen beschlossen wurde, dass eine Kernprozessphase erst dann als offiziell abgeschlossen galt, wenn ein Bereichsleiter die Freigabe der Phase schriftlich bestätigt. Ziel dieser Vorgabe war es, die „fließenden Übergänge“ und „Grauzonen“, die bislang den Projektprozess dominierten, auf ein Minimum zu reduzieren. Außerdem wurde im Rahmen der Diskussionen über das neue Kernprozessmodell erstmals genau geklärt, welche Leistungen die einzelnen Akteure (Vertrieb, Projektmanager, Konstrukteur, Fertigung) in jeder Phase des Kernprozesskonzepts zu erbringen hatten und welche nicht! Die Klärung dieses Punktes war deshalb von Bedeutung, weil damit erstmalig die wechselseitigen „Rollenerwartungen“ genau definiert werden konnten. Dies führte bei allen Beteiligten dazu, dass mehr „Handlungssicherheit“ in die konkrete Kooperationsarbeit Einzug hielt.

Während die Berater die vorhandenen Führungs- und Kooperationsthematiken in ihren Kooperationszonen noch sehr breit bearbeiteten, konzentrierte sie ihre Arbeit in der Endphase zunehmend auf die Supervision

jener Arbeitsprozesse, die insbesondere für die Umstellung auf das neue Kernprozesskonzept von Bedeutung waren. Schritt für Schritt wurde darauf hingearbeitet, dass sowohl die Bereichsleiter als auch die Abteilungsleiter wieder die Verantwortung für die verschiedenen Prozessaktivitäten übernahmen und sich dabei frühzeitig abstimmten. Die Berater zogen sich zunehmend auf die Rolle des „Beobachters“ sowie, bei Bedarf, des „Sparingpartners“ und „Feedbackgebers“ für einzelne Führungskräfte zurück.

Die letzte Phase der Prozessbegleitung war dann davon geprägt, dass die Verstetigung der neu eingeführten Instrumente und Praktiken im Zentrum stand und sich die Berater sukzessive aus den betreuten Kooperationszonen „ausschlichen“.

Das Beratungsprojekt endete nach achtzehn Monaten. In dieser Zeit wurde in zwei Kooperationszonen in zwei aufeinander folgenden Betreuungsphasen die Führungs- und Kooperationspraxis von ca. 15 Führungskräften und ca. 150 Mitarbeitern professionalisiert. In Summe setzte das Unternehmen dafür ca. 90 Beratertage ein. In diesem Rahmen wurde das Kernprozesskonzept des Unternehmens komplett überarbeitet und vereinfacht. Außerdem wurde die Praxis der Projektmanager von Grund auf neu ausgerichtet. Die Informations-, Dokumentations- und Abstimmungspraxis von Planungs- und Entscheidungsprozessen wurde mit Hilfe einiger neuer, wesentlich einfacherer und verlässlicherer Übersichtstools auf eine neue, praxistaugliche Grundlage gestellt.

5. Kapitel: Wirksames Konfliktmanagement

Wenn Menschen auf Menschen treffen, entstehen früher oder später Konflikte. Dies trifft für den Privatbereich zu. Dies gilt auch für das Berufsleben. Das konfliktfreie Unternehmen gibt es nicht. Ein professionelles Personalmanagement akzeptiert diese Tatsache. Und entwickelt vor diesem Hintergrund wirksame Konzepte und Strategien, um die negativen Auswirkungen von Konflikten im Unternehmen auf ein Minimum zu reduzieren.

Will man die Dynamik von Konflikten einschätzen und adäquat behandeln können, muss man die spezifische „Natur“ von Konflikten verstehen. Zur Einordnung des Phänomens „Konflikt“ deshalb einige konflikttheoretische Aspekte vorweg. Der Konfliktforscher Friedrich Glasl unterscheidet Konflikte von alltäglichen „Differenzen“, etwa davon, dass zwei Menschen hinsichtlich eines Sachverhalts unterschiedlicher Meinung sind oder über den „richtigen“ Weg zu einem Ziel streiten. Eine Meinungsverschiedenheit oder ein Streit ist noch kein Konflikt. In beiden Fällen sind die Beteiligten nämlich in der Regel in der Lage, die Sache wieder „aus der Welt zu schaffen“, wie man so sagt. Zu einem Konflikt wird eine Auseinandersetzung erst dann, wenn sich die sachlichen und/oder atmosphärischen Differenzen über einen längeren Zeitraum hinweg verfestigen und auf beiden Seiten das Problem entsteht, dass die Fähigkeit zur Kooperation und die Fähigkeit zur Entwicklung gemeinsam getragener Lösungen verloren geht.

Konflikte entstehen in den meisten Fällen weder mutwillig, noch, wie manche meinen, weil bestimmte „Persönlichkeitsstrukturen“ dazu prädestiniert wären. In einem Unternehmen wurzeln viele Konflikte in äußeren Ursachen. Konflikte in Unternehmen werden nicht selten strukturell erzeugt.

Wo Menschen zusammen arbeiten, lassen sich Konflikte auf Dauer nicht vermeiden!

Strukturelle Konfliktursachen können sein:

- Ungenaue oder fehlende Funktionsbeschreibungen: Aufgaben, Kompetenzen (Entscheidungsbefugnisse) oder unklare Verantwortlichkeiten
- Mehrdeutige oder widersprüchliche Anweisungen, Vorschriften oder Prozessvorgaben
- Begrenzte Ressourcen wie Budgets, Sachmittel, Mitarbeiter oder Zeit

Ursachen dieser Art zu erkennen ist wichtig. Nicht zuletzt, um den richtigen Ansatzpunkt für die Bearbeitung eines Konflikts zu finden. Dass sich Konflikte zumeist auf der „emotionalen“ Ebene abspielen, bedeutet nicht zwingend, dass sie auch primär „psychische“ Ursachen haben.

Eine weitere, für die Praxis äußerst hilfreiche Differenz ist die Unterscheidung zwischen „heißen“ und „kalten“ Konflikten. Zwar handelt es sich in beiden Varianten um einen typischen Konflikt. Allerdings sind die Formen, in denen diese beiden Konflikttypen erscheinen, vollkommen verschieden.

Allgemeine Charakteristika heißer und kalter Konflikte

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal heißer und kalter Konflikte ist der dominierende Verhaltensstil, also das konkrete *Interaktionsverhalten* zwischen den Konfliktparteien. Spricht man umgangssprachlich von Konflikten, meint man in der Regel den heißen Konflikt. Bei heißen Konflikten lässt sich bei allen Konfliktparteien eine Atmosphäre der Überaktivität beobachten. Jede Partei versucht die jeweils andere Seite mittels explosiver Kommunikationstaktiken zu überzeugen. Angriff und Verteidigungsaktivitäten sind für den Beobachter klar erkennbar und nehmen oft aufsehenerregende Formen an. Kalte Konflikte sehen dagegen ganz anders aus. In kalten Konflikten geschieht auf den ersten Blick zunächst einmal - „scheinbar“ nichts. Häufig lässt sich beobachten, dass die Ak-

Unterschiedliche Konflikttypen erfordern unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien!

teure kalter Konflikte ausgesprochen höflich, beinahe überhöflich und zumeist auch sehr förmlich und betont „kooperativ“ miteinander interagieren. Allerdings vermeiden sie in der Regel direkte Begegnungen so gut es irgend geht. „Normale“ soziale Interaktionen kommen in kalten Konflikten beinahe vollkommen zum Erliegen. Spricht man mit Akteuren, die sich in einem kalten Konflikt befinden, zeigt sich, dass auf beiden Seiten Frustempfindungen bis hin zu Hassgefühlen die jeweilige Haltung dominieren. Diese Gefühle werden jedoch zumeist eher „hinuntergeschluckt“, als dass sie zum Ausdruck gebracht werden.

Heiße Konflikte entstehen, wenn die Konfliktparteien von ihren Positionen und Sichtweisen überzeugt sind und mit geradezu messianischem Eifer danach streben, die eigene Sichtweise der anderen Seite begreiflich zu machen. Die Ziele heißer Konfliktparteien sind in erster Linie „Erreichungsziele“, d.h. die Konfliktparteien wollen ein bestimmtes Vorhaben verwirklichen. Der Zusammenstoß mit der Gegenpartei ist dabei eigentlich nur eine ungewollte Nebenwirkung des eigenen Erreichungszieles: Man möchte gar nicht unbedingt die Gegenseite schädigen oder frustrieren. Wenn sie einem jedoch bei der Verwirklichung der eigenen Ziele im Wege steht, dann dominiert die Tendenz, die direkte Konfrontation zu suchen. Die Konfliktparteien heißer Konflikte haben das Gefühl: wenn mir der andere/ die anderen nicht folgen wollen, „dann muss ich – so bedauerlich dies auch sein mag – den Zusammenstoß mit der Gegenpartei eben in Kauf nehmen.“

Kalte Konflikte sind anders. Anstelle der offenen Auseinandersetzung begegnet man in kalten Konflikten Konfliktparteien, deren Grundhaltung von tiefen Enttäuschungen und von Gefühlen der Desillusionierung und Resignation bestimmt wird. Es gibt eigentlich nichts, für das diese Parteien noch bereit wären, sich offen auseinander zu setzen. Während man in heißen Konflikt die Tendenz zur Selbstüberschätzung der Akteure gera-

Die Unterscheidung heißer und kalter Konflikte ist der Schlüssel für die Entwicklung wirksamer Konfliktbewältigungsstrategien!

dezu mit den Händen greifen kann, dominiert bei kalten Konfliktparteien ein auffällig gering entwickeltes Selbstwertgefühl. Die jeweilige Konfliktpartei schließt sich in sich selbst ein. Das vorherrschende Empfinden in kalten Konflikten ist das der Schwere, des Sich-Eingrabens und des Erstarrens.

Dem „Handlungs-Überangebot“ in heißen Konflikten steht im kalten Konflikt das vollkommene Erliegen der direkten Kommunikation und Auseinandersetzung gegenüber. Gesprächs- und Begegnungsmöglichkeiten werden weitgehend vermieden. Direkte face-to-face-Kontakte werden umgangen. An ihre Stelle treten indirekte, stark formalisierte Kontaktsituationen. Die Schriftform herrscht vor.

Für Personalentwickler sind beide Konfliktformen schwierig zu handhaben. Der normale Arbeitskontext bietet in der Regel kaum geeignete Rahmenbedingungen, um in angemessener Form auf heiße oder kalte Konflikte einzuwirken. Punktuelle Eingriffe (ein Gespräch, eine moderierte Besprechung, ...) verpuffen zumeist wirkungslos, da sie der Dynamik des Konfliktprozesses in beiden Fällen nichts wirklich substantiell entgegen setzen können.

Der Kooperationszonenansatz verbessert in der Regel beträchtlich die Möglichkeiten, auf solche Konfliktdynamiken Einfluss zu nehmen. Er erlaubt es, über einen längeren Zeitraum hinweg, systematisch und deeskalierend an der jeweiligen Konfliktdynamik zu arbeiten. Im Praxisbeispiel soll exemplarisch dargestellt werden, wie ein Konfliktcoaching während eines Kooperationszonenprozesses aussehen kann.

Was ist eine Kooperationszone? Kooperationszonen sind zeitlich befristet eingerichtete Bereiche an einem Standort, in denen (fach-)abteilungsübergreifend eine bestimmte Zahl von Beschäftigten (40 – 80 Mitarbeiter und deren Führungskräfte) über einen bestimmten Zeitraum hinweg (3 – 4 Monate) unterstützt werden, konstruktive Kooperationsformen und lösungsorientierte Konfliktbewältigungsstrategien zu entwickeln.

Ein Beispiel aus der Praxis

Der Kunde ist ein klassischer Industriebetrieb mit sechshundert Beschäftigten in Süddeutschland. Der Beratungsauftrag bestand darin, die Führungs- und Kooperationssituation in zwei Bereichen des Unternehmens zu optimieren. Zu erwarten war, dass die Durchführung der üblichen „Schulungsmaßnahmen“ nicht geeignet sein würde, um die verfahrenere Kooperationssituation zwischen diesen Bereichen zu verbessern. Die Geschäftsführung hegte ernsthaft Zweifel, ob die beiden Bereichsleiter ihren jeweiligen Führungsaufgaben gewachsen waren. Die beiden betroffenen Bereichsleiter waren schon seit mehreren Jahren für das Unternehmen tätig. Bislang war es ihnen allerdings nicht gelungen, die negative Kooperationspraxis unter den Beschäftigten zu verändern.

Die Problemanalyse

Die Ausgangssituation zu Beginn des Beratungsprozesses stellte sich so dar, dass die Bereichsleiter jeweils Bereichen vorstanden, die sehr eng zusammen arbeiten mussten. Allerdings funktionierte dieses Zusammenspiel schlecht. Die „Außendienstler“ des Vertriebsbereiches hielten sich – so der Vorwurf - häufig nicht an die Vorgaben und Absprachen, die das Unternehmen schon mehrfach für die Kundenbetreuung erarbeitet und überarbeitet hatte. Die „Innendienstler“ aus dem Bereich der technischen bzw. der kaufmännischen Kundenbetreuung wiederum waren nicht in der Lage – so der Vorwurf - die Auftragsannahme und Auftragsabwicklung effizient und fehlerfrei zu organisieren. Kam es anhand konkreter Kundenbeschwerden zu Kritikdiskussionen, schoben beide Organisationseinheiten den „schwarzen Peter“ jeweils rasch der anderen Organisationseinheit zu. Innerhalb der Bereiche schien nicht klar zu sein, wer zu welchem Zeitpunkt die Bestandskunden hauptverantwortlich betreuen sollte und wann und in welcher Form Neukunden von der Außendienstbetreuung in die Innendienstbetreuung überführt werden sollten.

Heiße und kalte Konfliktmuster können zwischen Personen, aber auch zwischen Organisationseinheiten entstehen!

Gewachsene Kundenbeziehungen führten regelmäßig dazu, dass in beiden „Lagern“ Sonderlösungen den Umgang mit den Kunden dominierten. Diese Sonderlösungen stellten zumeist Varianten dar, die zwischen den beiden Bereichsleitern nicht abgestimmt worden waren. Die Mitarbeiter hatten gelernt, wie man die wachsenden Animositäten zwischen den Bereichsleitern geschickt für die Durchsetzung der jeweils eigenen Interessen nutzen konnte (zum Beispiel zur Verschleierung von Fehlern!).

Bei beiden Bereichsleitern hatte sich eine Haltung etabliert, die primär darauf ausgelegt war, die Autonomie des eigenen Bereiches zu betonen. Auf dieser Basis wurden regelmäßig Führungsentscheidungen getroffen, die schon auf den ersten Blick nur das Ziel verfolgten, die Interessen des jeweils eigenen Bereichs zu optimieren. Parallel dazu stieg die Zahl der schlecht betreuten Kundenprojekte sukzessive an.

Am Beginn des Beratungsprozesses war überhaupt nicht mehr unterscheidbar, ob das Konfliktverhalten der beiden Bereichsleiter den Ausgangspunkt für die vorhandenen Koordinierungs- und Kooperationschwierigkeiten darstellte oder ob die Koordinierungs- und Kooperationschwierigkeiten der gesamten Mitarbeiterschaft der treibende Faktor für die sich verschärfende Konfliktdynamik bildete. Verunklart wurde diese Situation auch dadurch, dass beide Bereichsleiter dem Berater gegenüber in den ersten Gesprächen betonten, wie sehr ihnen die gute Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kollegen am Herzen lag. Vor diesem Hintergrund war zunächst nicht erkennbar, wie tief sich die Konfliktdynamik schon in die Haltung und in die Kooperationspraxis der beiden Führungskräfte „hineingefressen“ hatte.

Das Vorgehen des Beraters

Der Berater sah sich also schon zu Beginn der Kooperationszonenbetreuung vor die Schwierigkeit gestellt, dass er eigentlich „nur“ einen Professionalisierungsauftrag für das Thema „Führung und Kooperation“ übernommen hatte. Ihm war allerdings klar, dass er diesen Auftrag nicht erfolgreich erfüllen konnte, wenn es ihm nicht gelingen würde, die latenten Spannungen zwischen den Beteiligten wirksam zu bearbeiten. Seine erste Interventionsentscheidung bestand deshalb darin, die Konfliktdynamik der Akteure aktiv zu „ignorieren“.

Mit dieser Entscheidung übernahm er, oberflächlich betrachtet, die „kalte Konfliktpraxis“, die sich zwischen den beiden Bereichsleitern etabliert hatte. Ziel dieser Interventionstaktik war, zunächst einmal sicher zu stellen, dass keiner der beiden Führungskräfte den Beratungsprozess selbst oder die Person des Beraters als eine „Bedrohung“ wahrnahm. Anstatt die vorhandenen Führungs- und Kooperationschwierigkeiten direkt zu bearbeiten - was unter „normalen Umständen“ durchaus möglich gewesen wäre – schlug der Berater zunächst die Durchführung von Einzelgesprächen vor. In diesen Gesprächen achtete der Berater sehr genau darauf, dass er mit jedem der beiden Bereichsleiter jeweils annähernd gleich lange Vier-Augen-Gespräche führte. Auf diese Weise konnte keiner der beiden den Eindruck gewinnen, der jeweils andere Kollege würde vom Berater bevorzugt behandelt.

Schon in den ersten Einzelgesprächen wurden die Bereichsleiter sehr schnell deutlich. Jeder Bereichsleiter brachte dabei seinen Unmut über die Person des Kollegen, dessen Haltung bzw. dessen Umgang mit konkreten Führungsanforderungen zum Ausdruck. Bewusst oder unbewusst war es beiden Akteuren ein spürbares Anliegen, den Berater in dieser Angelegenheit „auf ihre Seite“ zu bringen. Der Berater begegnete dieser Betrachtungsweise einerseits durchaus „empathisch“. In der Sache

Um als Berater eine Kooperationszone erfolgreich zu betreuen, muss man gelegentlich mehr leisten, als mit dem Auftraggeber vereinbart!

Ein kluges Vorgehen, Transparenz in der Kommunikationsarbeit und Empathie für jede der Konfliktparteien sind wichtige Voraussetzungen, um Konflikte erfolgreich zu deeskalieren!

aber wurde konsequent darauf hingearbeitet, im Gespräch die durchaus (ebenfalls) plausiblen Sichtweisen und Einschätzungen der jeweils anderen Seite transparent zu machen.

Wichtigstes Beraterziel dieser „Pendeldiplomatie“ war es, den Vorteil der Rolle des „neutralen Dritten“ zu nutzen, um sukzessive die verhärteten Sichtweisen und Empfindungen auf beiden Seiten aufzuweichen. Parallel dazu wurde mit den Mitarbeitern beider Bereiche an einer Reihe ganz konkreter Kooperationsthematiken gearbeitet. So wurde zum Beispiel das Besprechungswesen in beiden Einheiten methodisch optimiert sowie vertriebsseitig dafür gesorgt, dass die Listen für die Dokumentation von Kundenabsprachen auch tatsächlich genutzt wurden. Die „Innendienstler“ wiederum wurden angehalten, ihre Zeitressourcen im Team im Rahmen der Bearbeitung von Kundenaufträgen besser abzustimmen. Nach einigen Wochen ging der Berater dazu über, erste gemeinsame Bereichsleiter-Besprechungen zu organisieren.

Offizielle Aufhänger für diese Besprechungen waren einfache Kooperations- und Organisationsthemen, die sich aus der konkreten Arbeit der Mitarbeiter in der Kooperationszone ergaben. Hierfür bat der Berater um gemeinsame Führungsabstimmung. Nachdem in den ersten Besprechungen klar wurde, dass diese Absprachen „funktionierten“, brachte der Berater neue, anspruchsvollere Führungsproblematiken in die Besprechung ein. Entscheidend für die Auswahl dieser Themen war, dass deren Lösung für beide Bereichsleiter von Interesse war. Um die zu Beginn noch recht angespannte Atmosphäre der Besprechung zu verbessern, nutzte der Berater, wann immer sich die Gelegenheit bot, Themen dieser Art, um erste Solidarisierungseffekte unter den Bereichsleitern zu erzeugen.

Nachdem sich die Befangenheit auf beiden Seiten allmählich zu legen begann, entfalteten diese Dreiergespräche zunehmend ihre deeska-

lierende Wirkung. Absprachen, die in diesem Forum getroffen werden konnten, wurden durch den Berater so supervidiert, dass sie auf jeden Fall bis zum nächsten Termin erledigt waren. Je länger dieser „inoffizielle“ Konfliktcoachingprozess andauerte, desto klarer wurde, dass ein Großteil der Konfliktthemen aus ungelösten Struktur- sowie Personalproblemen herrührte. Als dieser Befund auf dem Tisch lag, wurden die entsprechenden Themen unter Einbindung des Geschäftsführers systematisch weiter bearbeitet. Gegen Ende der ersten Phase der Kooperationszonenarbeit wurde von beiden Bereichsleitern gemeinsam beschlossen, dass sie bei der Geschäftsführung um eine Fortsetzung des Coachingprozesses in zeitlich reduzierter Form bitten wollten.

In der zweiten Phase des Konfliktcoachings gelang es dem Berater immer häufiger, dass sich beide Bereichsleiter auf Diskussionen einließen, die kritische Fach- oder Führungsthemen betrafen, die aus jeweils nur einem der beiden Bereiche stammten. Der Berater fungierte in diesen kollegialen Supervisionsrunden als Moderator, der dafür sorgte, dass Problempunkte sachlich angesprochen, detailliert analysiert und lösungsorientiert bearbeitet werden konnten. Absprachen, die nun auch in diesen Runden getroffen wurden, wurden immer selbstverständlicher eingehalten und umgesetzt, sodass die negative Dynamik, die noch zu Beginn dieser Gespräche das Klima dominiert hatte, zunehmend ins Positive gedreht werden konnte.

Nach neun Monaten der Begleitung wurde die Kooperationssituation der beiden Bereichsleiter sowohl von Seiten der Bereichsleiter, als auch von Seiten des Geschäftsführers, als weitgehend konstruktiv und insgesamt als stabil bewertet. Entstanden war eine Arbeitsbeziehung, die zwar nicht zwingend von gegenseitiger persönlicher Sympathie getragen wurde, aber doch erkennbar von gegenseitigem Respekt und von der Akzeptanz des jeweils anderen in seiner spezifischen Führungsfunktion.

Der Aufbau positiver Kooperationserfahrungen unter den Konfliktparteien ist die Basis für den Aufbau konstruktiver Arbeitsbeziehungen!

Die Mitarbeiter, die zu Beginn dieses Prozesses gelegentlich nicht davon lassen konnten, ihren spezifischen Beitrag zur Eskalation der Führungskooperation einzubringen, realisierten allmählich, dass die Erfolgsaussichten diesbezüglich geringer wurden und unterließen die entsprechenden Bemühungen mit der Zeit weitgehend.

Im Zuge dieser Veränderungen wurde das Zusammenspiel der beiden Bereiche zunehmend seltener belastet, was zu einer spürbaren Entspannung der Arbeitsatmosphäre in beiden Bereichen beitrug.

Das Beratungsprojekt endete nach neun Monaten und war in zwei Phasen unterteilt. In diesem Zeitraum gelang es dem Berater, die Zusammenarbeit von zwei Bereichen in einer Kooperationszone mit ca. 9 Führungskräften und ca. 60 Mitarbeitern konsequent zu optimieren. Das Beratungsvolumen betrug dabei ca. 50 Beratertage. Der Zeitanteil, der für das reine Konfliktcoaching aufgewandt wurde, lässt sich nur grob schätzen. Er dürfte allerdings so um die 10 Beratertage gelegen haben. Entscheidend für die Wirkung und den Erfolg der Maßnahme war, dass das Konfliktcoaching nicht als eine isolierte Sondermaßnahme erbracht wurde, sondern von Beginn an in den allgemeinen Professionalisierungsprozess der beiden Bereiche eingebettet war.

6. Kapitel: Professionalisierung der Kommunikationskultur

Je komplexer Unternehmen organisiert sind, desto anspruchsvoller ist die Aufgabe, unterschiedlichste Expertengruppen effizient zu koordinieren. Der Aufbau einer qualitativ hochwertigen Kommunikationskultur ist für die Bewältigung dieser Schwierigkeit unabdingbar. Dabei geht es nicht nur darum, wer über was kommuniziert, sondern auch um die Frage, wie kommuniziert wird. Kommunikationspraktiken sind dann qualitativ hochwertig, wenn sie den Kommunikationsverkehr im Unternehmen sinnvoll regeln, auf das Erzeugen von Lösungen und von Ergebnissen ausgerichtet sind, auf eine verbindliche Absprachepraxis abzielen und Probleme sowie Kritikpunkte offen und direkt behandeln lassen.

Der Aufbau einer solchen Kommunikationskultur ist allerdings wie der Anbau eines guten Weins – nämlich eine durchaus voraussetzungsreiche Angelegenheit. Will man einen guten Wein anbauen, dann sind drei Voraussetzungen absolut elementar: ein guter Boden, ein günstiges Klima und die richtige Traube. Analoges gilt für den Aufbau einer guten Kommunikationskultur. Ohne ein gutes soziales Fundament, ein angemessenes Arbeitsklima und die richtigen Mitarbeiter wird es mit dem Aufbau einer qualitativ hochwertigen Kommunikationskultur nichts werden. Das bloße Vorhandensein solcher Voraussetzungen führt jedoch nicht zwangsläufig schon zu einem genießbaren Produkt. Damit aus einem Rebstock ein guter Wein hervorgeht, bedarf es nicht zuletzt der Arbeit des Winzers.

Auch der Aufbau einer qualitativ hochwertigen Kommunikationskultur bedarf der Pflege der Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich um die Optimierung des „Kulturguts Kommunikation“ kümmern. Gute Kommunikationspraktiken fallen in der Regel nicht vom Himmel. Man muss sie sich erarbeiten.

Nicht nur „was“, auch „wie“ kommuniziert wird, prägt die Kommunikationskultur in einem Unternehmen!

Was ist eine Kooperationszone? Kooperationszonen sind zeitlich befristet eingerichtete Bereiche an einem Standort, in denen (fach-)abteilungsübergreifend eine bestimmte Zahl von Beschäftigten (40 – 80 Mitarbeiter und deren Führungskräfte) über einen bestimmten Zeitraum hinweg (3 – 4 Monate) unterstützt werden, gezielt leistungs- und lösungsorientierte Kommunikationsmuster aufzubauen.

Der Einsatz des Kooperationszonenansatzes hat sich für die Optimierung der Kommunikationskultur in Unternehmen als ideal erwiesen. Ursprünglich als ein effizientes Personalentwicklungskonzept zur Verbesserung der Kooperationsroutinen für eine große Zahl von Beschäftigten entwickelt, zeigt die Erfahrung mit diesem Instrument, dass die alltagsnahe Korrektur eingeschliffener Kommunikationsroutinen eine Vielzahl von Möglichkeiten bietet, das Kommunikationsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern konkret, wirksam und nachhaltig zu verbessern.

Ein Beispiel aus der Praxis

Anlass für den Beratungsauftrag war die Integration dreier, vormals eigenständiger, kommunaler IT-Ämter zu einer neuen Anstalt des öffentlichen Rechts. Diese neu geschaffene Organisation wurde nicht nur formal, sondern auch lokal an einem gemeinsamen Standort zusammengeführt. Damit lagen folgende Problemstellungen auf dem Tisch:

- Drei Städte, das bedeutete, drei unterschiedliche Mitarbeiterschaften, die es unter einem Dach zu integrieren galt.
- Drei vormals eigenständige Ämter, das bedeutete, drei unterschiedliche Erfahrungswelten in Sachen Kooperations- und Kommunikationskultur.
- Drei vormals eigenständige Ämter, das bedeutete auch, drei unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche Aufgaben und Anforderungen eine gute IT – Organisation auszeichnen.

Der Beratungsprozess begann einige Monate nach der offiziellen Zusammenlegung der Ämter.

Die Problemanalyse

Als die Berater vor Ort die Arbeit aufnahmen, sah die Situation wie folgt aus: auf dem „Papier“ existierte ein komplett neuer Organigramm-Entwurf mit klaren Zuständigkeiten für eine Vielzahl von neu zusammengesetzten Teams. Die Praxis sah dagegen allerdings ganz anders aus. Erste Termine vor Ort zeigten, dass sich ein Großteil der Führungskräfte und Mitarbeiter auch Monate nach der offiziellen Einführung der neuen Organisationsstrukturen noch immer an den altvertrauten Strukturen und Prozessabläufen orientierten. Absprachen wurden fast ausschließlich mit Kollegen getroffen, die man aus der alten Organisationsstruktur kannte. Wichtige Informationen wurden nicht über die offiziellen Besprechungsrunden und Rücksprachen kommuniziert. In der Regel bahnten sie sich ihren Weg über die alten informellen Kommunikationskanäle. Die Bereitschaft, auf neue Kollegen zuzugehen und sich auf neue Arbeitsformen einzulassen, war bei vielen Mitarbeitern kaum vorhanden. Unter dem neuen, gemeinsamen Dach hatte sich schon nach wenigen Monaten eher ein subtiles Gegeneinander anstelle eines offenen und konstruktiven Miteinanders eingestellt.

Die Berater konnten im Rahmen erster Gespräche und einiger Auftaktworkshops rasch drei Problemkreise identifizieren, die miteinander korrespondierten:

1. Die Rollenverteilung innerhalb des Vorstandes war unklar.
2. Die vertikalen Kommunikations- und Kooperationspraktiken funktionierten nicht.
3. Die horizontalen Kommunikations- und Kooperationspraktiken funktionierten nicht.

Trotz der neuen Organisationsstruktur hielten viele Mitarbeiter an ihren „alten“ Ansprechpartnern und Kommunikationsroutinen fest.

Die Rollenverteilung innerhalb des Vorstandes

Obwohl das Vorstandsgremium formal aus einem Vorstand und zwei Bereichsleitern bestand, betonten die drei Führungskräfte zu Beginn des Beratungsprozesses, dass sie größten Wert auf den Aufbau einer gemeinsamen, partnerschaftlichen und auf Gleichberechtigung basierenden Führungsarbeit legen. Praktisch sah das Ergebnis dieser „Gleichberechtigung“ allerdings so aus, dass sich alle drei gleich wenig um den Zustand der Gesamtorganisation kümmerten. Im Vorstandsgremium existierte zu Beginn des Prozesses weder eine klare, gemeinsam geteilte „Führungslinie“, noch war erkennbar, ob sich das Gremium überhaupt mit den neuen Strukturen und Prozessabläufen beschäftigte. Im Grunde tendierte jede der drei Führungskräfte dazu, sich primär nur um seine angestammten Themen zu kümmern und den kommunikativen Austausch vorrangig mit dem ehemals eigenen Personal zu suchen. Hinzu kam, dass weder für die Berater noch für die Mitarbeiter wirklich transparent war, wer im Vorstand welchen Geschäftsbereich genau verantwortete.

Die unklare Führungs- und Teamarbeitspraxis im Vorstandsgremium belastete die Arbeit in allen Abteilungen.

Vertikale Kommunikations- und Kooperationsprobleme

Die Führungskommunikation in den neuen Linienzuordnungen funktionierte überhaupt nicht. So existierte zum Beispiel zwischen der Bereichsleiter- und der Teamleiterenebene keine einheitliche Rücksprachepraxis. Die meisten Entscheidungen der Führungsspitze wurden den Teamleitern, wenn überhaupt“, dann eher „by the way“ kommuniziert. Und das häufig genug, ohne sich vorab mit den Vorstands-/Bereichsleiterkollegen abzustimmen. Dies führte in der Praxis dazu, dass kaum ein Teamleiter denselben Kenntnisstand wie seine Kollegen hatte. Gelegentlich kursierten zu ein und demselben Thema vollkommen unterschiedliche Führungsanweisungen im Haus. Viele Teamleiter reagierten auf diese Kommunikationspraxis erkennbar irritiert. Einige zogen sich gleich ganz aus dieser Abstimmungspraxis zurück und gingen dazu über, sich primär

um die Bearbeitung ihrer mehr oder weniger wichtigen „Sachfragen“ zu kümmern.

Horizontale Kommunikations- und Kooperationsprobleme

Die von Beginn an schon schwach entwickelte Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft der Beteiligten hatte sich in den ersten Monaten kontinuierlich verschlechtert. An einigen abteilungsübergreifenden Projekten wurde dieser Prozess besonders deutlich. Wachsender „passiver Widerstand“ bei einem Großteil der Mitarbeiter hatte dazu geführt, dass es bei einigen Projekten zu eklatanten zeitlichen Verzögerungen in der Prozessabwicklung kam. Da diese Defizite auf der Arbeitsebene nicht kommuniziert wurden und sich weder die Projektmitarbeiter noch die Teamleiter für diesen Missstand verantwortlich fühlten, wurden diese Schwierigkeiten entweder überhaupt nicht kommuniziert – oder erst dann, wenn es für Korrekturen zu spät war.

Passive Formen von Widerstand dominierten die Kommunikationspraxis.

Das Vorgehen der Berater

Nachdem dieser kritische Befund ermittelt worden war, schlug das Beraterteam dem Vorstand folgendes Vorgehen vor: der Vorstand musste seine Führungspraxis umstellen. Dies sollte zum einen im Rahmen der schon vereinbarten Strategieworkshops geschehen. Hinzu sollten jedoch weitere Einzelcoachingmaßnahmen kommen. Die Kommunikationspraxis der Mitarbeiterschaft musste dringend auf ein adäquates Niveau gehoben werden. Diese Aufgabe sollte durch die Etablierung von zwei Kooperationszonen angegangen werden. Parallel dazu sollte eine Serie von Lösungsworkshops helfen, die defensive und problemfokussierte Haltung der Beschäftigten aufzulösen.

Beratung des Vorstandes und der Bereichsleiter

Den Anspruch auf eine partnerschaftliche Form der Teamführung an der Organisationsspitze wollten die Berater ernst nehmen. Allerdings war klar, dass dafür die bestehende Praxis dringend verändert werden musste. Bearbeitet wurde diese Zielsetzung zunächst im Rahmen der geplanten Strategieworkshops. Diese Strategieworkshops hatten „offiziell“ zum Ziel, den Fortgang des Professionalisierungsprozess auf Seiten der Teamleiter und Mitarbeiter in den jeweiligen Kooperationszonen zu reflektieren. Der für den Vorstand zuständige Berater nutzte diesen Rahmen jedoch auch dazu, die Vorstände für die allgemeine Führungssituation der Organisation zu sensibilisieren. Diese Diskussionen hatten zum Ziel, das Vorstandsgremium Schritt für Schritt an den Aufbau einer gemeinsam geteilten „Führungslandkarte“ heranzuführen. Von Beginn an war es dabei wichtig, mit den drei Führungskräften zu verbindlichen Absprachen über deren konkrete Führungsaktivitäten zu kommen. Dem Führungsteam wurde zu diesem Zweck an aktuellen Beispielen immer wieder vor Augen geführt, welchen zumeist ungewollten, aber dennoch negativen Einfluss ihr individuelles Führungsverhalten auf die Kommunikations- und Kooperationskultur in der neu etablierten Organisation hatte.

Die Optimierung konkreter individueller Führungspraktiken wurde im Rahmen sogenannter Shadowingtermine angegangen. Zu diesem Zweck begleitete der Berater jeden der drei Führungskräfte tageweise durch deren Arbeitsalltag und supervidierte dort die konkrete Führungs- und Kommunikationspraxis. Diese Maßnahme war aus zwei Gründen wichtig: erstens war die allgemeine Führungskommunikation der drei Akteure von ihren sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten geprägt. Und zweitens musste auf die spezifischen Problemstellungen innerhalb der verschiedenen Organisationseinheiten kommunikativ sehr differenziert eingegangen werden.

Die Professionalisierung der Führungskommunikation des Vorstandsgremiums war zentraler Bestandteil der Verbesserung der Kommunikationskultur!

Einrichtung der Kooperationszonen

Im Rahmen der Kooperationszonenarbeit lag der Fokus der Berater auf der Begleitung der neu etablierten Arbeits- und Projektteams. Dort wurden unter anderem folgende Maßnahmen initiiert: die Etablierung eines Führungszirkels, die Einrichtung eines Mitarbeiterbeirats sowie die Einführung einer Kommunikationsmatrix.

Etablierung des Führungszirkels

Der Führungszirkel wurde aus der Taufe gehoben, um den kommunikativen Austausch der Führungskräfte untereinander zu fördern. Das Gremium bestand aus dem Vorstand, den beiden Bereichsleitern sowie den Teamleitern aus beiden Kooperationszonen. Die Veranstaltung wurde alle sechs bis acht Wochen als halbtägige Workshop - Einheit durchgeführt. Ziel war es, ein formelles Führungsinstrument zu etablieren, das im Kern darauf ausgerichtet war, hierarchie- sowie abteilungsübergreifend über diejenigen Arbeitsinhalte und Projektfortschritte zu sprechen, über die man bislang nur „informell“ beziehungsweise in den „alten Kommunikationspartnerschaften“ kommuniziert hatte.

Die Berater verordneten diesem Gremium eine spezifische Vorgehensweise (Kommunikationsskript). Ziel bestimmter methodischer Vorgaben war es, dafür zu sorgen, dass auch bislang „unausgesprochene“ Themen auf die Tagesordnung kamen. So wurden zum Beispiel alle Führungskräfte immer schon zu Beginn des Workshops aufgefordert, für den Tagesordnungspunkt „Was läuft aktuell gut, was läuft schlecht in der Führungsabstimmung?“ mindestens je einen Punkt (per Moderationskarte) in die Diskussion einzubringen. Durch diese Vorgabe war sichergestellt, dass sich die Führungskräfte a) alle kommunikativ einbringen „mussten“ und b) ihre Beiträge (Sichtweise/Haltung) durch das gezielte Nachhaken des Beraters zur Klärung von Verständnisfragen detailliert erläutern mussten. Die Beiträge wurden an einer Pinnwand visualisiert, via Kurzbewertung gewichtet

Unausgesprochene Erwartungen, fehlende Spielregeln, konkrete Kommunikations- und Kooperationsprobleme; die Berater sorgten dafür, dass alles „offiziell“ zum Thema gemacht werden konnte!

Detaillierte Kommunikationsskripts regelten den Kommunikationsverkehr im Führungsteam.

und dann lösungsorientiert bearbeitet. Anschließend wurden die wichtigsten Ergebnisse mit konkreten Umsetzungsabsprachen versehen.

Einrichtung eines Mitarbeiterbeirats für den oberen Führungskreis

Auch mit den Mitarbeitern wurde darüber diskutiert, wie man die Kommunikation innerhalb der Kooperationszonen optimieren könnte. Da die Mitarbeiter insbesondere zu Beginn des Prozesses ihren Unmut über das schlechte Informationsmanagement der Organisation sowie das Fehlen einheitlicher Regeln deutlich zum Ausdruck gebracht hatten, wurde der Vorschlag aufgegriffen, einen Mitarbeiterbeirat zu etablieren. Aufgabe des Mitarbeiterbeirats war es, die Themen und Anliegen der Mitarbeiter in das Vorstandsteam zu tragen. Diese Themen waren teils übergeordneter Natur (Strategieumsetzung, Priorität von Projekten), teils nicht direkt aufgabenrelevant, jedoch wichtig genug, um sie abteilungsübergreifend zu besprechen und einheitlich zu klären (Umgang mit „Raucherpausen“; einheitliche Urlaubsregeln und weitere, für das „Arbeitsklima“ wichtige Aspekte). Vereinbart wurde auch, dass der Vorstand die Ergebnisse der Besprechungen mit dem Mitarbeiterbeirat zeitnah Richtung Mitarbeiterschaft kommunizieren soll.

Einführung einer Kommunikationsmatrix

Die Einführung der Kommunikationsmatrix hatte zum Ziel, einheitlich und für alle Mitarbeiter verbindlich zu regeln, welche Kommunikations- und Informationswege in Projekten und in der alltäglichen Arbeit einzuhalten sind. Aus der Sicht des Beraterteams diene die Kommunikationsmatrix dem Zweck, die Informationsflüsse der Organisation anders und transparenter zu organisieren. Dieses Ziel konnte mit der Kommunikationsmatrix erreicht werden, da die spezifischen Kommunikationserwartungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter mit Hilfe der Matrix nun an nachvollziehbare und überprüfbare Praktiken geknüpft werden

Die Kommunikationspraxis der neuen Organisation wurde konsequent formal institutionalisiert.

konnten. Die Berater übernahmen in beiden Kooperationszonen die Aufgabe, diese Matrix mit den Mitarbeitern und Teamleitern gemeinsam zu entwickeln und nach ihrer Verabschiedung durch den Vorstand in der Umsetzung zu supervidieren.

Gestaltung von Lösungsworkshops

Da nicht nur die konkrete Kommunikationspraxis, sondern auch die zum Teil eher kritischen „Haltungen“ der Beschäftigten bearbeitet werden mussten, wurden in den Kooperationszonen sogenannte „Lösungsworkshops“ durchgeführt. Ziel dieser Lösungsworkshops war es, die Mitarbeiter und Teamleiter an eine lösungsorientierte Arbeitspraxis zu „gewöhnen“. Die Zusammensetzung der Teilnehmer in den meist halbtägig konzipierten Workshop-Sequenzen orientierte sich an den konkreten Abteilungs- oder Projektteams. Bearbeitet wurden jeweils aktuelle Aufgaben, die Schwierigkeiten in der Umsetzung aufwarfen.

Die Workshop-Sequenzen folgten dabei immer derselben methodischen Dramaturgie: 1. Sammeln der Themen; 2. Analyse der Umsetzungsschwierigkeiten; 3. Entwicklung von Lösungsvorschlägen; 4. Auswahl der besten Lösung; 5. Treffen konkreter Umsetzungsvereinbarungen (Wer? macht was? bis wann?). Die Berater moderierten diese Veranstaltungen mit dem Ziel, den Teamleitern ein funktionierendes Rollenmodell für diese Steuerungsaufgabe vorzugeben. Die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen im Tagesgeschäft wurde anschließend innerhalb der Kooperationszonen konsequent supervidiert. Nach einigen Durchgängen übergaben die Berater die Moderation an die Teamleiterebene.

Das Beratungsprojekt endete nach zwölf Monaten. In diesem Zeitraum wurde in zwei Betreuungsphasen die Kommunikationspraxis von ca. 80 Mitarbeitern und ca. 15 Führungskräften im Rahmen von ca. 70 Beratertagen professionalisiert. Entscheidend für den Erfolg der Gesamtmaß-

Die Gewöhnung an eine lösungsorientierte Grundhaltung war für den Erfolg des Prozesses unabdingbar.

nahme war es, Führungskräfte wie Mitarbeiter von Beginn an dafür zu sensibilisieren, dass sowohl in ihrem individuellen wie auch in ihrem kollektiven Kommunikationsverhalten der Schlüssel für den Aufbau einer besseren, leistungsfähigeren Organisationseinheit liegt. Für die Veränderung negativer Kommunikations- und Kooperationsmuster war es durchaus erfolgsentscheidend, dass die Berater konsequent daran gearbeitet hatten, alle beteiligten Akteure bezüglich ihres Kommunikations- und Kooperationsverhaltens in die Pflicht zu nehmen.

7. Kapitel: Kulturelle Integration betrieblicher Übernahmen

Fusionen, Übernahmen, Eigentümerwechsel oder betriebsbedingte Zukäufe stellen Unternehmen stets vor große Herausforderungen. Die operative Abwicklung eines solchen Vorgangs ist die eine Seite. Die kulturelle Integration der Akteure eine gänzlich andere, nicht minder wichtige Seite.

Die meisten Unternehmensfusionen scheitern nicht an schlecht integrierten harten betriebswirtschaftlichen Fakten, sondern an dem noch härteren Faktor der kulturellen Inkompatibilität. Die Schwierigkeiten des Managements, Mentalitätsunterschiede adäquat zu diagnostizieren, die kulturellen Routinemuster von Beschäftigten gezielt zu verändern, sich von vertrauten Führungs- und Kooperationspraktiken zu verabschieden und gemeinsam neue Formen der (Zusammen) Arbeit zu entwickeln, sind zentrale Stolpersteine in vielen kulturellen Integrationsprozessen.

Herzstück der Unternehmenskultur ist die gemeinsam geteilte Kooperationspraxis. Diese Praxis setzt sich aus einer Vielzahl von Handlungsmustern zusammen, auf die ein Großteil der Beschäftigten „automatisch“ zurückgreift, wenn im Tagesgeschäft Arbeit organisiert, Probleme bearbeitet, Informationen ausgetauscht oder Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden müssen. Für den Aufbau einer gemeinsam geteilten Unternehmenskultur, aber auch für deren Weiterentwicklung, ist eine Vielzahl von Aspekten von Bedeutung. Wird das Arbeitsverhalten der Beschäftigten zum Beispiel eher von einer flachen Hierarchie und eigenständig agierenden Mitarbeitern geprägt oder von einer eher strengen Führungspraxis und einer tief gestaffelten Hierarchie? Duzen oder Siezen sich die Beschäftigten? Werden Absprachen primär mündlich getroffen oder dominieren im Unternehmen die Schriftform und der Akten-

Die Integration kulturell unterschiedlicher Unternehmenseinheiten gehört zu den schwierigsten Aufgaben des Managements.

vermerk? Existiert im Unternehmen eine offene und lösungsorientierte Feedbackkultur oder neigen die Akteure dazu, den Dissens und kritische Rückmeldungen eher zu vermeiden?

Kulturell relevant ist in jedem Unternehmen, was die Mehrzahl der Beschäftigten faktisch tut. Wird die Bedeutung dieser „Mehrheitspraxis“ von Seiten des Managements weder richtig erkannt, noch adäquat integriert, entsteht im Unternehmen Chaos. Misstrauen, Abschottungstendenzen und Schuldzuweisungen sind typische Indikatoren, wenn der Prozess der kulturellen Integration misslingt.

Der Einsatz des Kooperationszonenansatzes hat sich als eine äußerst effiziente Methode erwiesen, um den Aufbau konstruktiver und lösungsorientierter Führungs- und Kooperationspraktiken auch und gerade unter „Fusionsbedingungen“ zu fördern. Am Folgenden Praxisbeispiel soll aufgezeigt werden, wie die Entwicklung einer Unternehmenskultur mithilfe des Einsatzes von Kooperationszonen erfolgreich gelingen kann.

Ein Beispiel aus der Praxis

Der Kunde ist eine Krankenkasse, die zwei vormals eigenständige Kasernen übernommen hat. Der Beratungsauftrag lautete, die Fusion dieser drei ungleichen Partner zu begleiten. Ziel war die Herstellung und Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur. Klar war, dass die jeweils übernommenen Krankenkassen mit ihren bestehenden Führungs- und Kooperationspraktiken in die „Welt“ der übernehmenden Krankenkasse integriert werden mussten.

Die Problemanalyse

Am Beginn des Beratungsprojektes stand die Erkenntnis des Vorstands, dass die Führungsprozesse im Unternehmen den neuen Größenverhältnissen der Organisation angepasst werden müssen. Die Aufgabe der

Was ist eine Kooperationszone? Kooperationszonen sind zeitlich befristet eingerichtete Bereiche an einem Standort, in denen (fach-) abteilungsübergreifend eine bestimmte Zahl von Beschäftigten (40 – 80 Mitarbeiter und deren Führungskräfte) über einen bestimmten Zeitraum hinweg (3 – 4 Monate) dabei unterstützt werden, wirksame Führungs- und Kooperationsroutinen aufzubauen.

Berater lautete, die Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen dabei zu unterstützen, sich aktiv mit ihrer neuen Rolle, den zum Teil neuen Aufgaben sowie den zum Teil ebenfalls neuen Zuständigkeiten auseinander zu setzen.

Im Rahmen der Auftragsklärung wurde mit dem Vorstand ein erstes, grobes Zielbild erarbeitet. Dieses Zielbild sollte vorgeben, in welche Richtung der Entwicklungsprozess gehen sollte. Im Rahmen einer ersten Workshopserie wurde mit den mittleren und unteren Führungsebenen ergänzend herausgearbeitet, welche Erwartungen sie an den anstehenden kulturellen Integrationsprozess hatten und welche Sorgen sie aktuell beschäftigten. Der Sinn dieses Einstiegs war es, innerhalb der bewusst gemischten und standortübergreifend zusammengestellten Gruppen herauszufinden, wie stimmig oder konträr die Vorstellungen und Erwartungen der Führungskräfte untereinander beziehungsweise zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten waren.

Die ersten Arbeitsergebnisse wurden genutzt, um das von Seiten des Vorstandes skizzierte Zielbild für den Aufbau einer gemeinsam geteilten Unternehmenskultur weiter zu konkretisieren. Auf der Basis dieser Erkenntnisse („Wir wissen ungefähr, wo wir hinwollen und was wir verändern müssen, aber die Details in der Umsetzung sind noch nicht fix!“) wurden an den drei großen Standorten des Unternehmens Kooperationszonen eingerichtet. Der Start der Kooperationszonenarbeit war davon geprägt, dass die Berater vor Ort zunächst mit den Führungskräften arbeiteten. Im Rahmen erster Coachingaktivitäten wurde das Ziel verfolgt, die unterschiedlichen Führungspraktiken der Akteure auf eine gemeinsame handwerkliche Basis zu stellen.

Betroffene zu Beteiligten machen, ist die oberste Prämisse zu Beginn eines Integrationsprozesses!

Die Startphase der Kooperationszonenarbeit machte rasch deutlich, dass viele Führungskräfte der übernommenen Krankenkassen-Standorte weiterhin auf ihre gewohnten Entscheidungsspielräume beharrten und nur begrenzt bereit waren, sich an die Vorgaben der „neuen“ Zentrale zu halten. Auch wurde schnell klar, dass so manche Führungskraft einer übernommenen Kasse nun „gefühlte“ zu einer Führungskraft „zweiter Klasse“ mutiert war; ehemalige Entscheider sahen sich nun nur mehr in der Rolle des Umsetzers und des „Handlangers“. Eine Situation, mit der einige der Betroffenen mehr schlecht als recht zurechtkamen. Ein weiteres Problem bestand darin, dass es vielen Führungskräften insbesondere auf den unteren Hierarchieebenen an allen Ecken und Enden an den notwendigen handwerklichen Basiskompetenzen fehlte. Dies betraf die effiziente Leitung von Besprechungen, das Führen von leistungsschwachen Mitarbeitern, die Steuerung von fachübergreifenden Projekten sowie den Umgang mit Konflikten im Team.

Das Vorgehen der Berater

Das Beraterteam beschloss nach Rücksprache mit dem Vorstand, innerhalb der Kooperationszonen an jedem dieser Punkte anzusetzen. Zwei Aspekte wurden dabei besonders fokussiert:

- Die Angleichung und qualitative Verbesserung der Führungsarbeit innerhalb der Standorte.
- Die Angleichung und qualitative Verbesserung der Kooperationspraxis zwischen der Zentrale und den einzelnen Standorten.

Entsprechende Führungskompetenzen wurden zunächst im Rahmen von Kurzschulungen gezielt trainiert. Anschließend wurde die Umsetzung dieser Werkzeuge in den einzelnen Kooperationszonen systematisch supervidiert. Die Berater optimierten innerhalb der ersten Kooperationszo-

Zentrales Problem der kulturellen Integration ist das Selbst- und Rollenverständnis der mittleren Führungsebenen!

Während der kulturellen Integrationsarbeit müssen alle etablierten Handlungsmuster auf den Prüfstand!

nenwochen sowohl das konkrete Führungshandeln einzelner Führungskräfte, zum Beispiel die Qualität der Leitung von Besprechungen, die Qualität von Arbeitsabsprachen oder die entsprechenden Feedbackpraktiken. Sie arbeiteten darüber hinaus jedoch auch an der Klärung des Rollenverständnisses einzelner Führungskräfte. Den Rahmen dafür bot das Zielbild des Vorstandes. Dieses wurde an den einzelnen Standorten immer wieder in den Alltagsfokus der Führungskräfte gerückt.

Nach dieser ersten Qualifikationsphase rückte ein zweiter, wichtiger Aspekt in den Mittelpunkt. Dieser betraf die konkrete Lösung von Schnittstellenproblemen zwischen den Standorten. Im Rahmen tagesaktueller Themenstellungen führten die Berater auf allen Managementebenen ein konkretes methodisches Vorgehen zur Bearbeitung von Schnittstellenthemen ein (Schnittstellenthemen benennen, Themen gewichten, Lösungsideen entwickeln, die Umsetzung planen, To-Do Listen erstellen). Durch die gute Vorarbeit innerhalb der jeweiligen Kooperationszonen und die spürbare Tendenz zur „Versachlichung“ des Umgangs mit strittigen Themen war es schon nach wenigen Wochen möglich, alle Hierarchieebenen an die Lösung von Schnittstellenfragen so heranzuführen, dass diese Veranstaltungen erkennbar lösungsorientiert stattfinden konnten.

Die Schnittstellen-Workshops wurden in der Regel in der Zentrale durchgeführt. Sinn dieser lokalen Verankerung war, den Standort der Zentrale als einen Ort zu etablieren, an dem man zusammen kam, um standortübergreifende Fragen gemeinsam zu bearbeiten. Die Berater übernahmen in diesen Schnittstellen-Workshops die Moderation sowie die Dokumentation der getroffenen Absprachen. Mit den Ergebnissen marschierten sie anschließend in die entsprechenden Kooperationszonen und supervidierten dort die Umsetzung der getroffenen Absprachen. Auf diese Weise konnte eine Vielzahl von Schnittstellenproblemen zügig beseitigt werden. Die Führungskräfte wurden angehalten, ihre Fortschritte

Die kulturelle Integration dezentral organisierter Unternehmen muss die systematische Bearbeitung von Schnittstellenproblemen im Blick haben!

vor Ort aktiv zwischen den Standorten zu kommunizieren. Ziel dieser Aufforderung war es, die Führungskräfte daran zu gewöhnen, sich nicht nur über Probleme und Kritikpunkte auszutauschen, sondern auch über Lösungsbemühungen und deren Erfolge.

Die Mitarbeiter in den einzelnen Kooperationszonen reagierten auf diese Entwicklung positiv. Für sie wurde sichtbar, dass sich das Management erkennbar um die Beseitigung der „Kinderkrankheiten“ des Fusionsprozesses bemühte. An einigen Standorten wurde die Arbeit der Berater auf die Betreuung einzelner Teams ausgeweitet. Dabei wurden insbesondere Teams mitbetreut, die Schwierigkeiten hatten, sich „als Team“ zu finden oder mit den zum Teil veränderten Ablaufprozeduren ihres Kerngeschäfts zu Recht zu kommen. Diese Teamentwicklungsmaßnahmen wurden so durchgeführt, dass die Teamleiter von Beginn an Verantwortung für die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit ihrer Teams übernehmen mussten.

Der Vorstand wurde von den Beratern vorrangig für motivationale und vertrauensbildende Aktivitäten in die Pflicht genommen. Die wichtigste Aufgabe der Vorstände bestand darin, sich regelmäßig an den einzelnen Standorten zu zeigen. Bei diesen Treffen ließ sich der Vorstand in der Regel den aktuellen Stand der Kooperationszonenarbeit berichten. Der Vorstand lobte viel, sorgte jedoch auch dafür, dass immer wieder Themen und Aspekte zur Sprache kamen, die im Zielbild von Bedeutung waren. Auf die Ritualisierung solcher Informations- und Kommunikationsveranstaltungen legten die Berater sehr viel Wert. Ihnen war klar, dass mit diesen Veranstaltungen der Grundstein für die zukünftige Kommunikationspraxis des Unternehmens gelegt wurde. Nicht zuletzt deshalb wurde jeder Vorstand von seinem Berater gründlich auf diese Veranstaltungen vorbereitet. In regelmäßigen „Manöverkritikgesprächen“ wurden diese Termine anschließend im Vorstandskreis reflektiert. Im Zentrum des Vorstandскоachings stand dabei nicht nur die Herausarbeitung relevanter

Die Qualität der Kommunikationsarbeit an der Führungsspitze ist ein wesentlicher Garant für den Erfolg der kulturellen Integration!

„Kernbotschaften“. Auch die Art und Weise der Vorstandskommunikation („der Ton macht die Musik!“) war Gegenstand der Diskussion. Alle drei Vorstände bemühten sich nach Kräften, ihre Kommunikationsarbeit konsequent zu optimieren.

Den Abschluss des Beratungsprozesses bildeten sogenannte „Best-Practice-Workshops“, die allesamt in der Zentrale durchgeführt wurden. In diesen Workshops berichteten sowohl einzelne Führungskräfte sowie das eine oder andere Team, welche Lösungen sie für konkrete Sachfragen, für bestimmte Kernprozesse oder für bestimmte Führungs- oder Kooperationsschwierigkeiten gefunden hatten. Der generelle Tenor war, dass die achtzehn Monate der Prozessbegleitung „gut investiertes Geld“ und „gut investierte Zeit“ waren. Sehr zu schätzen wussten die Beteiligten, dass es unter dem Dach des kulturellen Integrationsprozesses möglich war, auch durchaus individuelle Lösungen zu entwickeln und das nicht alle Standorte von der „neuen“ Zentrale „über einen Kamm geschert“ wurden.

Der Vorstand stellte es den Standorten frei, sich auch nach dem offiziellen Ende des Beratungsprozesses weiter der Berater zu bedienen – wovon einige Standorte noch einige Zeit Gebrauch machten. Dies geschah zum Teil in Form von Einzelcoaching-Maßnahmen für die eine oder andere Führungskraft, zum Teil auch in Form der Durchführung weiterer Teamentwicklungsmaßnahmen.

Das Beratungsprojekt endete nach achtzehn Monaten. In dieser Zeit wurden ca. 400 Beschäftigte und ca. 50 Führungskräfte in drei Kooperationszonen betreut. Die ca. 170 Beratertage verteilten sich auf drei Budgetjahre. Der erfolgreiche Verlauf dieses Prozesses war aus Kundensicht nicht zuletzt davon geprägt, dass das Beraterteam über den gesamten

Prozessverlauf hinweg konstant zur Verfügung stand. Diese „Prozesskonstanz“ war wichtig, da auf diese Weise der kulturelle Integrationsprozess systematisch entwickelt und die unterschiedlichen Sichtweisen, Erwartungen und Praktiken der Beteiligten synchron bearbeitet werden konnten.

8. Kapitel: Personalentwickler coachen Kooperationszonen

Die Arbeit mit dem Kooperationszonenansatz ist kein Selbstzweck. Ziel des Einsatzes von Kooperationszonen ist es, die Beschäftigten an einem Standort flächendeckend in die Lage zu versetzen, individuelle Kompetenzen für die Erzeugung kollektiver Problemlösungen optimal zu nutzen. Der Aufbau einer qualitativ hochwertigen Führungs- und Kooperationskultur stellt eine der wichtigsten Aufgaben für die Steigerung der Leistungsfähigkeit moderner Wirtschaftsunternehmen dar. Um die Führungs- und Kooperationsroutinen im Tagesgeschäft nachhaltig zu stabilisieren, ist es sinnvoll, interne Personalentwickler schon während der Kooperationszonenarbeit so zu qualifizieren, dass sie diese Aufgabe eigenständig weiter führen können.

Im Fokus der Qualifikation des internen Personalentwicklers zum Kooperationszonen-Coach steht neben der Klärung spezifischer Rollenanforderungen der Aufbau von konkreten Interventionskompetenzen. Dieser Kompetenzaufbau konzentriert sich darauf, am eigenen Standort relevante Führungs- und Kooperationsroutinen zu identifizieren, diese differenziert zu bewerten sowie Strategien und Interventionstaktiken zu erarbeiten, um die Aufrechterhaltung oder auch die Weiterentwicklung individueller sowie kollektiver Verhaltensmuster aktiv zu unterstützen.

Der Aufbau dieser Interventionskompetenzen setzt zwei Dinge voraus:

1. Der Personalentwickler muss bereit und in der Lage sein, sein bisheriges Rollenverständnis zu verändern.
2. Der Personalentwickler muss bereit und in der Lage sein, sein konkretes Verhaltensrepertoire auf dem Gebiet der methodischen sowie der psycho-sozialen Interventionspraktiken systematisch zu erweitern.

Der Aufbau von Kompetenzen für die Betreuung von Kooperationszonen ist nicht zum „Nulltarif“ zu haben!

Beides ist machbar. Beides ist jedoch nicht zum „Nulltarif“ zu haben. Die Erfahrung zeigt, dass dieser Kompetenzaufbau zeitig angegangen werden sollte, um die Personalentwickler selbst, aber auch das interne Umfeld im Unternehmen frühzeitig an diese neue Praxis zu gewöhnen. Das nachfolgende Beispiel skizziert einen typischen Qualifikationsverlauf.

Ein Beispiel aus der Praxis

Der Kunde ist eine Bank in der Größe eines mittelständischen Betriebs. Er beschäftigt ca. fünfhundert Mitarbeiter an einem zentralen Standort. Der primäre Beratungsauftrag bestand darin, die Führungs- und Kooperationspraxis im Unternehmen zu professionalisieren. Von Beginn an stand jedoch fest, dass interne Personalentwickler diesen Professionalisierungsprozess mittelfristig übernehmen sollten.

Die bisherige Praxis der Personalabteilung war vorrangig auf den Aspekt der „Personalverwaltung“ ausgerichtet. Die Aufgabe der Personalentwickler bestand bislang vorrangig darin, Qualifikationsbedarfe zu erheben und „Schulungsmaßnahmen“ zu organisieren. Das Selbstverständnis der meisten Mitarbeiter war ausgesprochen „dienstleistungsorientiert“. Viele sahen sich primär in der Rolle des hausinternen „Kümmerers“. Demzufolge lag es ihnen eher fern, sich als ein kritischer und leistungsorientierter „Sparringpartner“ des Managements zu betrachten.

Vor diesem Hintergrund standen die Mitarbeiter den Anforderungen, die an sie nun herangetragen wurden, zum Teil durchaus offen und neugierig gegenüber, zum Teil jedoch auch spürbar skeptisch.

Die Problemanalyse

Die spezifische Situation interner Personalentwickler, einerseits selbst Teil eines Systems zu sein – und damit auch Träger dieser Unternehmenskultur – und zugleich für dessen Veränderung, Verbesserung und Weiter-

Der Personalentwickler wird vom Planer zum Umsetzer von Qualifikationsprozessen!

entwicklung zuständig zu sein, entspricht dem klassischen „Münchhausen-Dilemma“. Im Kern läuft diese Herausforderung darauf hinaus, sich selbst und andere Kollegen, bildlich gesprochen, „am eigenen Schopf aus dem Sumpfe zu ziehen“. Die Bewältigung dieser Aufgabe ist durchaus voraussetzungsreich. Ein solches Unterfangen setzt sowohl die Bereitschaft voraus, das eigene Rollenhandeln kritisch zu reflektieren. Aber auch die Fähigkeit, das eigene Rollenhandeln kompetent zu variieren. Ohne die Bereitschaft, sich diesem Anspruch zu stellen, ist der Spagat zwischen den Erwartungen der Beschäftigten („Für uns seit ihr eine Serviceeinheit“) sowie den Forderungen des Topmanagements („Wir brauchen euch als Treiber von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen“) auf Dauer kaum leistbar.

Im konkreten Fall scheute ein Teil der Personalentwickler zunächst davor zurück, sich an die Spitze eines Professionalisierungsprozesses zu stellen. In ihren Augen barg die Übernahmen dieser Aufgabe zumindest das potentielle Risiko in sich, sich kritisch mit der Führungs- und Kooperationspraxis von Kollegen auseinander setzen zu müssen – eine Sorge, die nicht ganz unberechtigt war. Ganz konkret kam diese Sorge zum Ausdruck, als der Personalleiter die Frage nach „Freiwilligen“ in die Runde warf. Rasch war klar, dass sich spontan nicht wirklich viele Akteure in der Abteilung finden ließen, die sich dieser Herausforderung mit Begeisterung stellen wollten. Hinzu kam, dass der Mangel an Erfahrung mit der aktiven Gestaltung von komplexen Lern- und Entwicklungsprozessen bei fast allen Personalentwicklern zu teilweise unrealistischen und zum Teil auch falschen Annahmen bezüglich der tatsächlichen Aufgabenstellung führte.

Der professionelle Umgang mit komplexen Rollenanforderungen ist ein absolutes „Muss“ für Personalentwickler!

Das Vorgehen der Berater

Zur Beseitigung dieser „mentalen“ und „handwerklichen“ Hürden wurde mit dem Personalleiter zunächst vereinbart, potentiell geeigneten Kandidaten die allgemeinen Grundlagen der aktiven Veränderungsarbeit näher zu bringen. Ziel einer ersten, dreistündigen Basisqualifikation war es, den Mitarbeitern ihre „Schwellenängste“ zu nehmen. Im Rahmen des Workshops wurde zum Beispiel die Frage thematisiert, wovon Personalentwickler eigentlich ausgehen, wenn sie Lernprozesse gestalten, das heißt, welchen „Typ Mitarbeiter“ sie vor Augen haben, wenn sie bislang eine Trainings- oder Coachingmaßnahme geplant hatten? Ebenfalls thematisiert wurde, welchem Rollenverständnis sie im Umgang mit ihren internen Kunden/Kollegen folgen und welche allgemeinen Schwierigkeiten die Steuerung/Veränderung komplexer Systeme aufwirft? Der Sinn dieser Diskussionen bestand darin, die Personalentwickler für die Vorannahmen zu sensibilisieren, die ihrer aktuellen Personalentwicklungspraxis zugrunde lagen. Die ersten Diskussionen machten deutlich, dass sich die meisten Personaler, und zwar auch diejenigen, die schon konkrete Erfahrungen in der Betreuung von „schwierigen“ Führungskräften oder auch von Teams gesammelt hatten, über diese Art von Fragen bislang kaum Gedanken gemacht hatten.

Anhand konkreter Beispiele aus der Arbeit der Berater in den ersten Pilot-Kooperationszonen wurden in einem zweiten Termin allgemeine Grundlagen der konkreten Interventionsarbeit vermittelt. Der Qualifikationsprozess war darauf ausgelegt, geeignete Strategien und Methoden der Diagnose sowie der Gestaltung von Lern- und Entwicklungsprozessen zu vermitteln, die den einzelnen Personalentwickler in die Lage versetzen sollten, relevante Führungs- und Kooperationsroutinen im Tagesgeschäft von Kollegen wirksam zu supervidieren. Im Zentrum stand dabei zunächst der konzeptionelle Aufbau einer gemeinsam geteilten Interventionslandkarte. Diese Interventionslandkarte sollte den Blick der

Viele Personalentwickler kennen die praktische Arbeit in Change Prozessen nur aus der Theorie!

Personalentwickler für wichtige Entwicklungsaspekte in der Kooperationszonenarbeit schärfen. Anhand konkreter Beispiele aus der Beratungspraxis wurden dabei sowohl die Möglichkeiten als auch die Grenzen der Einflussnahme auf einzelne Akteure bzw. Teams diskutiert.

Die zweite Ausbildungssequenz verfolgte anschließend das Ziel, den Personalentwicklern die zum Teil noch immer vorhandene Sorge zu nehmen, ihrer neuen Aufgabe nicht gewachsen zu sein. Zu diesem Zweck wurde jeder Personalentwickler einem externen Berater zugeordnet, in dessen Kooperationszone er oder sie eine Serie von „Hospitationsterminen“ absolvieren sollte. Der externe Berater übernahm in diesem Tandem die Funktion des Mentors. Seine Aufgabe bestand darin, die vereinbarten Hospitationssituationen unter didaktischen Gesichtspunkten sinnvoll auszuwählen. Nach den jeweiligen Hospitationsequenzen wurden die entsprechenden Situationen gründlich nachbesprochen.

Im Rahmen der Mentorenarbeit wurden erneut sowohl allgemeine Fragen der Intervention in konkrete Führungs- und Kooperationsituationen diskutiert, aber auch spezifische Aspekte, die sich aus der Beobachtung der ersten Live-Sequenzen ergaben. Diskutiert wurden unter anderem Aspekte wie zum Beispiel: „Wann gibt man wem in einer Arbeitssequenz Feedback? Nach welchen Kriterien und in welcher Reihenfolge mischt man dabei positive und kritische Feedbackpunkte? Wie aktiv bringt man sich in Veranstaltungen ein, die methodisch oder kommunikativ nicht gut laufen? Wie wichtig ist dabei die Thematisierung der eigenen Rolle?“ Oder: „Wie inszeniert man ad hoc am besten eine Kurztrainingssequenz?“

Der zunächst passive Status des internen „Beobachters“ ermöglichte es den Personalentwicklern, ihre Aufmerksamkeit auf die Interventionsarbeit des externen Beraters zu richten. Dabei sollten sie lernen, die Taktiken und Interventionsstrategien der externen Berater zu analysieren. Diese Analysen waren anschließend Thema in den entsprechenden

Hospitationen bei den „Externen“ und die Übernahme erster kleiner Interventionsaufgaben helfen, die ersten Praxishürden zu überwinden.

Interventionsstrategien zu entwickeln, diese bewusst einzusetzen und ihre Wirkung genau zu beobachten – diese Arbeit steht im Zentrum des Kompetenzaufbaus.

Nachbereitungsgesprächen. Alle beteiligten Personalentwickler wurden von Seiten ihrer Mentoren angehalten, diese Beobachtungen konsequent zu verschriftlichen. Die Notizen lieferten die thematische Basis für die neu etablierte Supervisionsrunde, die von Seiten des Personalleiters eingeführt worden war.

Diese Supervisionsrunde fand in der Regel einmal pro Monat statt. Im Mittelpunkt stand der Erfahrungsaustausch der Personalentwickler untereinander. Mit dieser kollegialen Teamsupervision wurde zum einen der Stellenwert der neuen Aufgabenstellung der Personalentwickler unterstrichen. Zum anderen bot das Forum dem Personalleiter die Möglichkeit, sich sowohl einen Eindruck vom Lernprozess seiner Personalentwickler, als auch von den Veränderungsprozessen zu verschaffen, die in den Kooperationszonen stattfanden.

Parallel zur Etablierung der „Supervisionsrunde Kooperationszone“ startete ein letztes Kurz-Trainingsprogramm, das darauf abzielte, die Personalentwickler für die selbständige Durchführung eigener Interventionssequenzen auszubilden. Das Trainingsdesign folgte dabei einem fest vorgegebenen Setting: anhand einer konkreten Beispielsituation aus der Kooperationszonenpraxis simulierten Kollegen in einem Rollenspiel die entsprechenden Führungskräfte oder Teams. Die Aufgabe des Personalentwicklers bestand darin, entweder aktiv in das Situationsbeispiel einzugreifen (und diesen Eingriff anschließend zu begründen!) oder den Beteiligten anschließend Feedback zu geben (und dieses Feedback zu begründen!).

Die nicht am Rollenspiel beteiligten Kollegen hatten wiederum die Aufgabe, die gesamte Trainingssequenz zu beobachten und dem aktiven Kollegen wiederum Feedback bezüglich seiner Interventionsstrategie und bezüglich seines Feedbacks zu geben. Beide Interventions- bzw. Feedbacksequenzen wurden vom externen Berater gefilmt und mit

Nichts ersetzt das Prinzip
„Learning by Doing“!

den Teilnehmern via Videoanalyse analysiert. Der Berater thematisierte in diesem „Micro-Teaching“ sowohl allgemeine strategische Fragen, als auch diverse methodische sowie kommunikative Aspekte. Ziel dieses komplexen Trainingssettings war es, die Personalentwickler zum einen an die Interventionsarbeit in konkreten Mikro-Sequenzen zu gewöhnen. Das Gewöhnungsziel Nummer zwei bestand darin, sie an die Praxis eines permanenten Rollen- und Perspektivenwechsels heranzuführen.

Der gesamte Ausbildungsprozess endete damit, dass die Personalentwickler zunächst kurze, wenig komplexe und dann zunehmend längere, komplexere Aufgaben innerhalb der einzelnen Kooperationszonen übernahmen. Nach Abschluss der Ausbildung folgte der Personalleiter dem Vorschlag der Berater, alle Personalentwickler im Rahmen des Nachhaltigkeitskonzepts einer neuen Kooperationszone zuzuordnen. Der Sinn dieses Vorschlags bestand darin, gruppendynamische Gewöhnungseffekte weitgehend zu vermeiden und dem jeweiligen Personalentwickler die Möglichkeit zu geben, sich in anderen Organisationseinheiten einen neuen, nun erfahrungsgesättigten Zugang zu seiner neuen Aufgabe zu verschaffen.

Während der neunmonatigen Ausbildungsdauer war es dem Personalleiter im Zusammenspiel mit dem Beraterteam gelungen, den Personalentwicklern nicht nur neue Perspektiven für ihre Arbeit zu vermitteln. Die Ausbildung „am lebenden Objekt“ (der Kooperationszone) hatte sich zudem als ein ideales Übungssetting bewährt. Auch von Seiten der direkt und indirekt beteiligten Führungskräfte gab es positives Feedback. So wurde den Personalentwicklern unter anderem bestätigt, dass die Zusammenarbeit mit ihnen zwar „anstrengender“ geworden wäre, allerdings auch wesentlich verbindlicher und zielorientierter.

Der gesamte Ausbildungszyklus für die fünf Personalentwickler bestand in Summe aus ca. 10 separaten Workshop- bzw. Trainingstagen. Die Betreuung der Supervisionsrunden sowie die Coaching-Sequenzen im Rahmen der Mentoren-Arbeit konnten problemlos in die allgemeine Betreuungszeit für die einzelnen Kooperationszonen integriert werden.

9. Kapitel: Theorie des Kooperationszonenansatzes

Jahr für Jahr fließen in Deutschland beinahe 30 Milliarden Euro in die betriebliche Weiterbildung. Und zwar insbesondere in die Qualifikation von Führungskräften. Die Frage ist, ob sich diese beachtliche Investition für die Unternehmen tatsächlich auszahlt? Tatsache ist, dass kaum ein Aspekt in der Managementlehre in den letzten Jahrzehnten gründlicher erforscht wurde, als die Frage nach den spezifischen Kompetenzen, die gute von schlechten Führungskräften unterscheidet. Aktuell konkurriert demzufolge eine Vielzahl von Testverfahren darum, wie man die individuellen Fähigkeiten von Führungskräften ermitteln und mit den fiktiven Idealprofilen perfekter Vorgesetzter abgleichen kann.

Wer den Blick auf die realen Verhältnisse im Unternehmen nicht scheut, wird jedoch rasch feststellen, dass die meisten Führungskräfte dennoch nicht den Rollenerwartungen entsprechen, die an sie gestellt wird. Eher ernüchternde Studien zum Grad der Mitarbeitermotivation deuten zudem darauf hin, dass der überdurchschnittliche Führungserfolg in der Praxis trotz des Einsatzes immer neuer Weiterbildungsinstrumente die Ausnahme ist.

Wie kommt dieser offensichtliche Widerspruch von Anspruch und Wirklichkeit zustande und – wichtiger noch – wie ist damit umzugehen? Löst die Professionalisierung von Führungskräften überhaupt das Problem der Bewältigung einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt? Wor- auf letztlich der unerschütterliche Glaube, dass die Professionalisierung einer Minderheit von nur 10 Prozent der Beschäftigten (den Führungskräften) die Arbeits-, Koordinierungs- und Kooperationsschwierigkeiten in modernen Wirtschaftsunternehmen erfolgreich bewältigt?

Was bringt Unternehmen die traditionelle Personalentwicklung?

Arbeiten mit einem falschen Bildungsbegriff

Der Bildungsbegriff, auf den die gegenwärtige berufliche Weiterbildungspraxis wie selbstverständlich zurückgreift, basiert noch immer auf der Vorstellung, dass das Individuum das Maß aller (Weiterbildungs-)Dinge ist. Dieser Gedanke entstammt einer Zeit (der Zeit der Aufklärung; 18. Jahrhundert), in dem sich das Bürgertum aus der Vorherrschaft von Adel und Klerus zu befreien hatte. Überträgt man diese Idee weitgehend unreflektiert und unkritisch auf die Bildungsanforderungen moderner Wirtschaftsunternehmen, dann wird diese Idee schlicht falsch.

Weder die Probleme moderner Gesellschaften, noch die Probleme moderner Wirtschaftsunternehmen werden in Zukunft von Individuen, ob als Bürger, als Manager oder als Mitarbeiter im Alleingang zu lösen sein. Was moderne Personalentwicklungskonzepte heute mehr denn je benötigen, ist eine radikale Neuausrichtung ihres Bildungsverständnisses. Denn immer offensichtlicher wird, dass alle Anstrengungen der Vergangenheit, die Leistungsfähigkeit von Unternehmen durch die Qualifikation von Führungskräften zu verbessern, nur sehr begrenzt von Erfolg gekrönt waren. Jedem Praktiker ist klar, dass selbst die bestausgebildetsten Führungskräfte wenig ausrichten können, wenn deren Mitarbeiter nicht mitziehen.

Jede x-beliebige Profi-Sportart kann heutzutage auf Konzepte und Trainingsmethoden zurückgreifen, die explizit darauf ausgerichtet sind, neben der Leistungsfähigkeit des Einzelnen die Leistungsfähigkeit des Kollektivs, der Mannschaft, zu steigern. Nur die freie Wirtschaft trainiert ihre Beschäftigten noch immer auf der Basis eines politisch motivierten und an der Emanzipation des Einzelnen ausgerichteten Bildungsbegriffs (Erbe der Aufklärung). Und greift dabei wie selbstverständlich auf pädagogische Prämissen zurück, die nicht selten aus der Kinderpädagogik stammen (Reformschulbewegung, erlebnisorientiertes Lernen) oder

Der klassische Bildungsbegriff ist auf die Qualifikation des Individuums fixiert!

dem Umgang mit psychisch kranken Menschen entlehnt sind (Encounter Groups, Gestalttherapie, Familienaufstellungen, ...).

Dass man mit solchen Weiterbildungskonzepten Mitarbeiter, bildlich gesprochen, vorrangig zu Tennisspielern ausgebildet und sich anschließend alle fragen, weshalb diese Tennisspieler so schlecht Fußball spielen, zeigt letzten Endes den konzeptionellen Unfug, der entsteht, wenn man für den Bereich der beruflichen Erwachsenenbildung weder klärt, was man erreichen will, noch kritisch hinterfragt, ob die Vorannahmen, die man seinen Bildungszielen zugrunde legt, zur Lösung der anstehenden Aufgaben auch tatsächlich geeignet sind.

Ein radikal neuer konzeptioneller Zugang

Der Kooperationszonenansatz basiert nicht nur auf der Einsicht, dass die gegenwärtige Personalentwicklungspraxis auf einem falschen Bildungsverständnis basiert. Ihm liegt auch die These zugrunde, dass die einseitige und zumeist unkritische Heranziehung „individualpsychologischer“ Modelle für den Aufbau kollektiver Leistungskompetenzen wenig bringt. Aus diesem Grund orientiert sich der Kooperationszonenansatz konsequent an aktuellen „sozialwissenschaftlichen“ Erkenntnissen, da die dort entwickelten Konzepte wesentlich besser geeignete Grundlagen für die Entwicklung von Qualifikationskonzepten hinsichtlich des Kompetenzaufbaus großer Beschäftigungsgruppen bieten.

Das soziale Handeln von Menschen in Gruppen ist schon lange Gegenstand zahlreicher Disziplinen, von der Rollentheorie über die Forschung zu Gruppen, mehr oder weniger bekannten systemtheoretischen Ansätzen bis hin zu innovativen Konzepten aus der modernen Raumsoziologie. Für systemtheoretische Konzepte ist es zum Beispiel kennzeichnend,

Für moderne Wirtschaftsunternehmen ist die Qualifikation komplex organisierter Expertensysteme entscheidend!

dass sie Gruppen einen eigenen „ontologischen“ Status zuspricht; solche Konzepte also davon postulieren, dass eine Gruppe grundsätzlich mehr als die Summe seiner Einzelmitglieder darstellt. Diese Sichtweise war in den Sozialwissenschaften lange umstritten. Inzwischen hat sich diese Position jedoch weitgehend durchgesetzt. Aus dem Bereich des Wissensmanagements stammt eine Reihe von Forschungskonzepten, die der Frage nachgehen, wie Gruppen kollektive Gedächtnisleistungen entwickeln – Fähigkeiten also, die man in der traditionellen Bildungsforschung bis vor kurzem nur dem Individuum zugestanden hat.

Routinisierung:

Grundlagen für ein modernes Personalentwicklungskonzept

Der Kooperationszonenansatz greift insbesondere auf die Arbeiten eines Soziologen zurück, der wie kein zweiter für eine (post-) moderne Integration der wichtigsten sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse steht. Gemeint ist die Strukturationstheorie, entwickelt von Anthony Giddens. Ein wichtiger Baustein der Strukturationstheorie ist die Erkenntnis, dass man schon die Entwicklung des kindlichen Ich-Bewusstseins mit einem Phänomen in Verbindung bringen muss, dass man in vielen klassischen Lerntheorien vergeblich sucht. Gemeint ist die Bedeutung des Phänomens der Routinisierung oder einfach gesprochen: der Bedeutung von Gewohnheitsmustern. Jedes Individuum, so die Strukturationstheorie, muss für Festigung seiner Ich-Strukturen in der Lage sein, eine Vielzahl seiner spezifischen Ausdrucksformen kontinuierlich zu reproduzieren. Jeder Mensch vergewissert sich, wenn man so will, durch die permanente Wiederholung bestimmter Denk- und Handlungsmuster kontinuierlich seiner selbst.

Im Zentrum muss der Aufbau leistungsfähiger Führungs- und Kooperationsroutinen stehen!

Dieser „Mechanismus“, so Giddens, spielt nicht nur bei der Stabilisierung von Persönlichkeitsstrukturen eine wichtige Rolle. Er ist auch für den Aufbau und die Festigung von Strukturen in sozialen Systemen wesentlich. Für jede gesellschaftliche Gruppe, aber auch für jede Arbeitsgruppe in einem Betrieb gilt, dass sie dazu tendiert, sich selbst mittels der permanenten Wiederholung bestimmter Interaktionsmuster (soziale Praktiken) zu „institutionalisieren“. Diese wiederkehrenden Muster sorgen allererst dafür, dass sich eine Gruppe in ihrem Innenverhältnis stabilisiert.

Mit Hilfe der Strukturierungstheorie lässt sich nicht nur erklären, wie Gruppen die Haltungen und Handlungen ihrer einzelnen Mitglieder beeinflussen. Darüber hinaus lässt sich auch beschreiben, warum der Ort, an dem diese Routinemuster entstehen, für die Aufrechterhaltung dieser Systeme von besonderer Bedeutung ist. Insbesondere lässt sich mit Hilfe der Giddenschen Strukturierungstheorie differenziert darstellen, dass und wie soziale Systeme „soziale Räume“ generieren und weshalb diese Räume für die Existenz dieser Systeme so wichtig sind.

Die Arbeit mit und in sozialen Räumen

Überträgt man diese Überlegungen auf die Gestaltung von kollektiven Lernprozessen in modernen Wirtschaftsunternehmen, stellen sich auf diesem Gebiet viele Fragen vollkommen neu. Für den Einsatz von Kooperationszonen und die Ausrichtung von Qualifikationsprozessen wird jedenfalls sichtbar, dass sich arbeitsbasierte soziale Systeme im Unternehmen nicht nur durch eine ganze Reihe formeller und informeller Führungs- und Kooperationspraktiken auszeichnen. Entscheidend ist, dass der Träger dieser Praktiken nicht (!) der Einzelne, das Individuum ist, sondern der Ort selbst.

Diese konzeptionelle Fokusverschiebung hat zur Folge, dass Bildungs- und Weiterbildungskonzepte, die sich mit der Entwicklung sozialer Räume beschäftigen, nicht mehr das Individuum und den Ausbau individueller Kompetenzen in das Zentrum der Entwicklungsarbeit stellen können, sondern die Entwicklung jener Routinemuster in den Mittelpunkt rücken müssen, die das kollektive Zusammenspiel der Akteure an einem Ort dominieren. Für Bildungskonzepte, die tatsächlich an der Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen interessiert sind, ist die Optimierung dieser Routinemuster wesentlich. Leistungsrelevant sind diese lokal verankerten Routinemuster deshalb, weil sie das Arbeitsverhalten und die Arbeitseinstellung großer Beschäftigungsgruppen direkt beeinflussen.

Dies betrifft formelle Routinemuster, wie sie sich in der Gestaltung von Meetings, bei der Nutzung von Checklisten, Arbeitsanweisungen, Dienstwegen usw. niederschlagen. Dies betrifft jedoch auch eine Vielzahl von informellen Routinen wie zum Beispiel die Erbringung kollegialer Unterstützungsleistungen, das Abnehmen des Telefonhörers am Nachbarschreibtisch, wenn der Kollege gerade nicht am Platz ist, usw. Gerade diese informellen Routinen sorgen als „stille soziale Leistungen“ dafür, dass vor Ort der Betrieb auch dann weiter läuft, wenn Störungen im Arbeitsprozess auftreten oder formale Richtlinien und Vorschriften fehlen.

Neben der Bedeutung, die das Konzept der Routinisierung für die Arbeitsleistung von Führungskräften und Mitarbeitern hat, weiß man aus der Gruppenforschung schon seit geraumer Zeit, dass und wie Gruppen die Interaktion ihrer Mitglieder steuern. Über die Herausbildung von Rollen in Gruppen stellen diese Systeme zum Beispiel sicher, dass sich die Zahl aller denkbaren Weisen, wie man miteinander arbeiten kann, auf eine überschaubare Zahl an vordefinierten Handlungsmustern reduziert. In einem Projektteam gibt es in der Regel nur einen Projektlei-

Den sozialen Raum – nicht das Individuum gilt es zu qualifizieren!

Kulturell verankerte Routinemuster definieren und limitieren das Leistungsvermögen von Unternehmen!

ter und nicht fünf. Im Tagesgeschäft der Unternehmen lässt sich immer wieder beobachten, wie wirksam gemeinsam geteilte Besprechungs-, Absprache, Feedback-, Kontroll- und Sanktionspraktiken das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern regulieren und als lokal (kulturell) verankerte Routinemuster dafür sorgen, diese Führungs- und Kooperationsprozesse nicht nur zu ermöglichen, sondern sie auch konsequent zu limitieren.

Eine Vielzahl von sozialen Routinen regeln unter anderem

- Wie Entscheidungen in einem Unternehmen getroffen werden (zum Beispiel zwischen Tür und Angel oder eher auf streng formalisierten Wegen durch verschiedene Gremien)
- Wie das Verhältnis von Nähe und Distanz den Umgang der Beschäftigten untereinander prägt (Duz-Kultur oder Siez-Kultur)
- Wie die Dominanz bestimmter Sichtweisen, zum Beispiel die Dominanz problemorientierter versus lösungsorientierter Arbeitspraktiken das Arbeitsverhalten der Beschäftigten vorstrukturiert („Dafür bin ich nicht zuständig“ / „das haben wir hier noch nie so gemacht“ versus „ich schau mal, wie ich das lösen kann“)
- Wie sich das konkrete Führungsverhalten von Führungskräften auf allen Hierarchieebenen verändert, wenn das Unternehmen neue Zielvorstellungen kommuniziert oder neue Kontrollpraktiken einführt.

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Die Führungs- und Kooperationsroutinen, die die Beschäftigte an einem Standort entwickeln, regeln letztlich konsequent, „wie“ man die Dinge in einem Unternehmen tut. Genau deshalb wirkt sich die Missachtung der Steuerungswirkung dieses Faktors bei der Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen so verheerend auf die Wirksamkeit solcher Qualifikationsmaßnahmen aus.

Qualifiziert wird das, was „zwischen“ den Akteuren geschieht ...

Der Kooperationszonenansatz berücksichtigt diese sozialwissenschaftlichen Grundlagen und konzentriert sich auf die Veränderung und Verbesserung jener Routinemuster, die das Leistungs- und Kooperationsverhalten der Mehrzahl der Beschäftigten an einem Standort maßgeblich beeinflussen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist es für die Arbeit der Berater in einer Kooperationszone nicht primär von Belang, was Frau Müller denkt oder was Herr Meier kann (individualistischer Bildungsansatz!). Entscheidend ist vielmehr, jene Routinemuster zu identifizieren, die den sozialen Raum dominieren, den beide Akteure miteinander teilen - also das zu qualifizieren, was „zwischen“ Frau Müller und Herrn Meier kontinuierlich dafür sorgt, „wie“ sie ihre Arbeitsleistung generieren (kollektiver Bildungsansatz!).

Die Wirksamkeit und Effizienz der Etablierung von Kooperationszonen an einem Standort basiert auf folgenden Aspekten:

1. Nicht die Entwicklung individueller Kompetenzen, sondern die Entwicklung kollektiver Kompetenzen ist für den Aufbau sozialer Hochleistungssysteme von Bedeutung.
2. Will man die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzem verbessern, dann hat die Qualifikation sozialer Räume Vorrang vor der Qualifikation des Individuums.
3. Ein sozialer Raum lässt sich qualifizieren, in dem man die Routinemuster, die diesen Raum definieren, konsequent optimiert.
4. Optimieren lassen sich diese Routinemuster, in dem sich die Akteure, die diese Routinemuster teilen, aktiv mit diesen Routinemustern auseinandersetzen.

In der Kooperationszone wird das qualifiziert, was „zwischen“ den Akteuren geschieht!

5. Die Etablierung von Kooperationszonen dient dem Zweck, die Arbeits-, Führungs- und Kooperationskultur, die ein soziales System teilt, nachhaltig zu verbessern.

In Summe zeigen diese Ausführungen, dass es möglich ist, moderne Personalentwicklungskonzepte auf der Basis sozialwissenschaftlicher Forschungsergebnisse zu erarbeiten, die theoretisch wie praktisch eine echte Neuausrichtung darstellen.

Weiterführende Literatur:

- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie: Die Organisation des Informellen: Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden 2006
- Clases, Christoph: Das Erinnern einer anderen Zukunft. Münster 2003
- Eckert, Regina H.; Drath, William A.: „Developing Leadership Culture: Leadership Is More Than Leaders“, in: Personalführung 01/2009
- Edding, Cornelia; Kraus, Wolfgang: Ist der Gruppe noch zu helfen? Opladen 2006
- Freimuth, Joachim; Hauch, Otmar; Asbahr, Tomke: „Organizational Memory und betriebliche Wissensstrukturen“, in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation Heft 02/2002
- Giddens, Anthony: Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt 1997
- Greshoff, Rainer; Kneer, Georg; Schimank, Uwe: Die Transintentionalität des Sozialen. Wiesbaden 2003
- Löw, Martina: Raumsoziologie. Frankfurt 2001
- Mayer, Bernd Michael: „Lernarchitekturen von Managementtrainings und ihre Wirkungen“, in: OrganisationsEntwicklung 01/2003
- Middleton, D.: „Conversational remembering and uncertainty“, in: Journal of Language and Social Psychology, 16 (4) 1990
- Schäfer, Frank: Erfolgreiche Kooperation in Unternehmen. Frankfurt 2009
- Spieß, Erika: Kooperation in Unternehmen. München 1998
- Thalemann, Susanne: Die Rolle geteilten Wissens beim netzbasierten kollaborativen Problemlösen, Dissertation 2003
- Tschan, Franziska; von Cranach, Mario: „Gruppen als informationsverarbeitende und handelnde Systeme – Konsequenzen für Gruppentraining“, in: Innovative Personal- und Organisationsentwicklung 2003
- Werlen, Benno: Gesellschaft, Handlung und Raum: Grundlagen handlungstheoretischer Sozialgeographie. Stuttgart 1997
- Wulf, Christoph u.a.: Das Soziale als Ritual. Zur performativen Bildung von Gemeinschaften. Opladen 2001