

Ausgangslage

In 2004 wurde bei der Deutschen Telekom AG ein Europäischer Betriebsrat (EBR) gegründet: ein Gremium zur Information und Konsultation von Arbeitnehmern, das in grösseren europaweit tätigen Unternehmen geschaffen werden muss.

Solche Gremien, deren Mitglieder die Belegschaft der unterschiedlichen Unternehmens-einheiten in den verschiedenen Ländern vertreten, müssen sich bekanntlich mit zwei Problemen auseinandersetzen:

- mit der Schwierigkeit, die Qualität und Effizienz der Zusammenarbeit innerhalb eines sehr heterogenen Teams zu gewährleisten;
- mit den Hürden, die überwunden werden müssen, um sich bei den vier wichtigsten Stakeholdern (dem Unternehmen, der Belegschaft, den Gewerkschaften und der Öffentlichkeit) Gehör und Anerkennung zu verschaffen.

Diese Probleme stellten sich tatsächlich auch für den EBR der Deutschen Telekom. Deshalb wurde beschlossen, mehrere diesbezügliche Workshops durchzuführen – der erste davon um das „Standing“ des EBR zu ermitteln und zu verbessern. Ziel dieses Workshops war es also, herauszuarbeiten, wie sich der EBR seinen verschiedenen Stakeholdern intern und extern gegenüber darstellen sollte, um von ihnen besser wahrgenommen zu werden.

Sumbiosis GmbH wurde im Juni 2006 mit der Vorbereitung und Durchführung dieses Workshops beauftragt.

Unsere Rolle

Aus unserer Sicht geht es bei einem solchen Workshop darum, die unterschiedlichen Meinungen und Einstellungen der Teammitglieder zu einem Ganzen zusammenzufügen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. In diesem Sinn stellte der Workshop eine Verhandlung dar, die es zu "managen" galt.

Im konkreten Fall waren wir mit zwei Herausforderungen konfrontiert:

- **Komplexität des Verständigungsprozesses:** Die 8 Teilnehmer des Workshops sprachen drei unterschiedliche Sprachen und verstanden die für sie fremden Sprachen grösstenteils nicht, d.h. es gab keine gemeinsame Sprache. Aus diesem Grund musste die Unterstützung von Simultandolmetschern in Anspruch genommen werden. Nur schon das Gleiche unter einem Begriff wie "Standing" zu verstehen und gemeinschaftlich andere Kernbegriffe herauszuarbeiten, erschien als schwierig.
- **Zielerreichung:** Die Teilnehmer hatten die Aufgabe, innerhalb von zwei Tagen einen Projekt- und Aktionsplan zur Erhöhung des "Standings" zu erarbeiten und die Präsentation dieses Plans vor allen Mitgliedern des EBR unmittelbar nach dem Workshop vorzubereiten. Dabei kannten sie sich kaum und waren es damit auch nicht gewohnt, zusammen zu arbeiten.

Zunächst erstellten wir eine sehr strukturierte Tagesordnung, die feststellte, *wer / was / wann* zu tun hatte und *wie / warum*. Diese Agenda wurde im Vorfeld an alle Teilnehmer verteilt, damit sie sich vorbereiten und darauf einstellen konnten, dass von ihnen konkrete Ergebnisse erwartet wurden.

Weg von der klassischen Sitzordnung und im Rahmen der (wegen dem Zwang, Kopfhörer und Mikrofone zu benutzen) eingeschränkten Möglichkeiten gestalteten wir den Raum um. Dies erlaubte uns, Visualisierungstechniken umfassend einzusetzen, um den laufenden Prozess von Anfang an für alle jederzeit sichtbar zu strukturieren.

Zunächst wurde eine Soll- und Ist-Analyse durchgeführt: Was eigentlich bedeutet „Standing“ bzw. wie ist das gegenwärtige Standing des EBR zu bewerten und wie sollte es in Zukunft sein? Ein moderiertes Brainstorming half dann den Teilnehmern, die unterschiedlichen „Stakeholder“ zu identifizieren, um schliesslich gemeinsam Massnahmen zur Verbesserung des „Standings“ zu entwickeln.

Ergebnisse

Innerhalb der vorgesehenen Zeit wurden die operativen Verbesserungsziele herausgearbeitet und ein umfassender Aktionsplan mit konkreten Massnahmen und Fristen aufgestellt. Dieser Plan wurde von allen Teilnehmern mitgetragen und konnte überzeugend den restlichen Mitgliedern des EBR dargestellt werden.

Am Schluss oder nach dem Meeting machten die Teilnehmenden folgende Kommentare:

- "Sie haben uns den Werkzeugkasten hingestellt und ausgekippt. Das hat uns zunächst schon verwundert, weil wir doch eigentlich genau wussten, wie so ein Workshop normaler Weise abläuft. Das Ergebnis aber ist erstaunlich anders. Ich bin sehr zufrieden damit."
- „Das unbedingt notwendige Verständnis der Begriffe wurde sichergestellt.“
- „Sehr systematische Arbeit; ohne die externe Unterstützung wäre der Workshop nicht so strukturiert, projektorientiert und mit greifbaren Ergebnissen abgelaufen.“
- „Es ist positiv hervorzuheben, dass sehr darauf geachtet wurde, dass alle Teilnehmende in den Prozess integriert wurden.“
- „Ein Workshop in mehreren Sprachen stellt besondere Herausforderungen dar, nicht nur an die Dolmetscher und die Beteiligten, sondern insbesondere an die Person, die den Prozess pflegt.“

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH
Austrasse 15
CH – 4106 Therwil

info@sumbiosis.com

Kontaktpersonen:

- Jérôme Racine
Austrasse 15
CH – 4106 Therwil

Tel.: + 41 (0)61 723 0540

Fax + 41 (0)61 723 0541

E-Mail: jerome.racine@sumbiosis.com

Skype: jracine

- Klaus Winkler
Blumenstrasse 10
D – 60318 Frankfurt am Main

Tel.: + 49 (0)69 2640 6112

Fax: + 49 (0)69 1330 3607 551

E-Mail: klaus.winkler@sumbiosis.com

Skype: winklaus