

Ausgangslage

In einem 1774 gegründeten und heute von der siebten Familiengeneration geführten Unternehmen nahmen tagtägliche Konflikte insbesondere innerhalb der Produktion aber mittlerweile auch zwischen Produktion und Geschäftsführung immer grössere Dimensionen an. Versuche, diese Konflikte in internen Gesprächen zu lösen, blieben erfolglos.

Alle Beteiligten (d.h. die 2 Mitglieder der Geschäftsleitung und die 8 Mitarbeiterinnen in der Produktion) empfanden die Arbeitsatmosphäre als zunehmend belastend und als weniger produktiv als in der Vergangenheit. Zugleich nahm die Fehlerhäufigkeit im Herstellungsprozess zu.

Der Geschäftsleitung wurde es immer klarer, dass eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten unabdingbar war, um so letztlich den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Auf Empfehlung nahm sie anfangs 2008 mit uns Kontakt auf. Daraufhin wurden wir beauftragt, eine Situationsanalyse durchzuführen, um dann gegebenenfalls einen Gesprächsprozess zu gestalten und zu begleiten – mit dem Ziel, die gewünschte Verbesserung der Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Unsere Rolle

Zuerst führten wir gleichartige Einzelgespräche mit allen Beteiligten durch, um

- (a) eine erste Übersicht über die Konfliktpunkte als Startpunkt für weitere Gespräche zu erstellen;
- (b) zu ermitteln, ob bei allen Beteiligten Kooperationsbereitschaft bestand, die Konflikte mit Hilfe eines Dritten zum Vorteil aller zu lösen;
- (c) eine gemeinsame Grundlage und Struktur für lösungsorientierte Gespräche zu schaffen.

In dieser ersten Phase und weil eine Mitarbeiterin (nachstehend Frau A genannt) anscheinend von ihren Kolleginnen als hauptverantwortlich für die zu beobachtenden Probleme betrachtet wurde, galt es aus unserer Sicht insbesondere zu klären, ob Mobbing in diesem Fall eine Rolle spielte. Aus folgenden Gründen können nämlich Mobbingprobleme kaum auf dem Verhandlungsweg gelöst werden: (a) gemobbte Personen sind oft nicht mehr verhandlungsfähig; (b) auch wenn die "Täter" bereit sind, in ein Gespräch einzusteigen, stellt sich die Frage, ob ihre Verhandlungsbereitschaft eine ehrliche ist.

Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit wurden allerdings nicht nur von Frau A sondern auch von allen anderen Beteiligten glaubhaft bestätigt. Daraufhin haben wir und alle Betroffenen gemeinsam eine "Vereinbarung über eine Zusammenarbeit in Gesprächsrunden" abgeschlossen.

Als nächsten Schritt haben wir eine halbtägige Gesprächsrunde auf Basis dieser Vereinbarung mit allen Beteiligten moderiert. Diese Gesprächsrunde zeigte, dass tatsächlich auf allen Seiten ein hohes Maß an Gesprächsbereitschaft bestand. Als Ergebnis der Runde wurden viele konkrete Maßnahmen vereinbart, die zum Teil sofort bzw. schrittweise umgesetzt wurden. Zudem wurde eine Fortsetzung des gemeinsamen Dialogs in einer zweiten Gesprächsrunde

ein paar Wochen später festgelegt. Wir hielten nach dieser Runde den Kontakt über die Distanz aufrecht und führten einige Einzelgespräche mit Beteiligten am Telefon.

Statt der geplanten zweiten „grossen“ Gesprächsrunde führten wir dann zunächst jedoch noch ein „kleines“ Gruppengespräch durch, an dem nur 4 der Mitarbeiterinnen teilnahmen. Diese hatten jeweils in einem Einzelgespräch ihre Bereitschaft dazu angezeigt, weil sich die Situation offensichtlich insbesondere für sie zugespitzt hatte. Die Gesprächsatmosphäre war angespannt, aber konstruktiv, direkt und ehrlich.

Nach der Sitzung entwickelte sich dann die Situation im Unternehmen sehr "stürmisch" weiter: Fast unmittelbar nach dem Meeting entschied sich nämlich Frau A dazu, das Unternehmen zu verlassen.

Nachdem dieses Ereignis „verdaut“ war und die Beteiligten die neuen Zusammenarbeitsregeln, die bei der ersten Gesprächsrunde vereinbart worden waren, für einige Zeit praktiziert hatten, moderierten wir, wie schon ursprünglich vorgesehen, die zweite grosse Gesprächsrunde. Dabei wurde auf Grund der Fragen "Was hat gut funktioniert, was soll nicht mehr passieren?" und "Was ist zusätzlich zu berücksichtigen?" Bilanz gezogen. Die bereits in der ersten Sitzung entworfenen Lösungsoptionen wurden weiterentwickelt, neue aufgenommen und deren Umsetzung konkret vorbereitet. Darüber hinaus wurde vereinbart, dass wir im folgenden Jahr einen neuen Termin vereinbaren würden, um sicherzustellen, dass die begonnenen Prozesse nicht „einschlafen“.

Ergebnisse und Auswertungen:

Schon am Ende der ersten Gesprächsrunde hatten die Beteiligten die bisherigen Probleme detailliert analysiert und auf dieser Basis neue, klare Regeln für die zukünftige Zusammenarbeit vereinbart. Als sehr hilfreich bei dieser Gesprächsrunde erwies sich die Frage "Egal ob Ihr Euch einigt oder nicht: Was darf auf keinen Fall passieren?". Der diesbezügliche Dialog erlaubte den Beteiligten, trotz aller Differenzen, zu erkennen, welche gemeinsamen Interessen sie immer noch verbinden.

Die Umsetzung der Massnahmen, die während der ersten Sitzung beschlossen wurden, verlief zunächst nicht problemlos. Das wurde mit der Notwendigkeit einer kleinen Gruppensitzung und dem Ausscheiden von Frau A klar dokumentiert. Die Frage, ob sie Opfer von Mobbing war, tauchte wieder auf – wurde aber in einem ausführlichen Einzelgespräch von ihr eindeutig verneint. Was die anderen Beteiligten betrifft, konnten sie dank einer neuen Art der Kommunikation (regelmässiges und offenes Feedback) und der Zusammenarbeit die anfallenden Probleme Schritt für Schritt lösen.

Die Position der Geschäftsleitung des Unternehmens stellte eine besondere Herausforderung dar. Sie war nämlich gleichzeitig für uns Auftraggeberin und – obwohl selber am Entstehen sowie an der Suche einer Lösung des Problems beteiligt – gegenüber den anderen Beteiligten hierarchisch per Definition höher gestellt. Von Anfang an haben wir deshalb für grösstmögliche Offenheit und Transparenz bezüglich ihrer Haltung und Beweggründe sowie unserer Rolle und Vorgehensweise plädiert.

Die Beteiligten waren insgesamt von der Begleitung sehr positiv beeindruckt, die ihnen in einer vertraulichen Atmosphäre „wieder auf die Beine geholfen“ hat. In diesem Fall hat sich einmal wieder gezeigt, dass strukturiertes und absolut transparentes Verhandlungsmanagement den Akteuren in einem Unternehmen wirkungsvoll helfen kann, interne Konflikte zu lösen und die Qualität und Effizienz ihrer Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern.

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