

Konflikt zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft

In diesem Fall ging es um eine grössere Firma in der Schweiz, die einen Teil seiner Dienstleistung in Zusammenarbeit mit Sub-Unternehmen erbringt. Bei einem dieser Sub-Unternehmen verschlechterte sich offenbar die Arbeitsbeziehung zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft. Angestellte wendeten sich an eine Gewerkschaft, die das Grossunternehmen alarmierte.

Die grössere Firma nahm das Problem ernst und entschied, beim Sub-Unternehmen ein Audit durchzuführen. Es verfügte intern über die nötigen Ressourcen; um die Unparteilichkeit des Verfahrens zu gewährleisten, beauftragte es uns damit, die Leitung des Audits zu übernehmen. Wir hatten zwar ein solches Verfahren nie geleitet, unsere Haltung als sach- und menschengerechte Verhandler erlaubte uns aber, den Auftrag erfolgreich durchzuführen.

Das Audit liess u.a. erkennen, dass die Geschäftsleitung (GL) des Sub-Unternehmens und die Belegschaft die Realität völlig anders wahrnehmen! In einer zweiten Phase schlugen wir deshalb dem Sub-Unternehmen vor, unter dem Motto «Konvergenz» ein Projekt zu starten – mit dem Ziel, diese Kluft zu überbrücken. Diesen Vorschlag machten wir in Zusammenarbeit mit einer Einheit der Human Ressource-Abteilung des Grossunternehmens, die dafür eine Mitarbeiterin (die beim Audit schon mitgewirkt hatte) zur Verfügung stellte. Das Projekt verlief in drei Phasen:

- a) Beim ersten Schritt organisierte die GL eine Sitzung für die Belegschaft. Wir stellten das Projekt vor und die GL präsentierte die Strategie der Firma (von der die Belegschaft bisher kaum Kenntnis hatte).
- b) Beim zweiten Schritt organisierten wir einen Workshop. Zuerst stellten sich GL und Belegschaft in getrennten Räumen zwei Fragen ("Was funktioniert bei uns?" / "Was stört uns?") und notierten ihre Gedanken auf Haftnotizen. Danach nahmen sie von den jeweiligen Gedanken Kenntnis – ohne sie zu diskutieren.
- c) Beim dritten Schritt eine Woche später organisierten wir wieder einen Workshop. Diesmal ging es darum, *gemeinsam* Themenfelder strukturiert zu bearbeiten und Verbesserungsmassnahmen zu entwerfen. Daraus entstanden mehr als 50 Ideen!

Anschliessend wählte die GL eine erste Gruppe von Ideen aus und fing an, sie in Zusammenarbeit mit der Belegschaft umzusetzen.

Beeindruckend für uns war, dass sich die Teilnahme der Belegschaft am Projekt ständig erhöhte. Während kaum 15 Personen beim Schritt 1 anwesend waren, machte eine Mehrheit der Belegschaft beim Schritt 3 mit.

Die Bilanz, die wir nach neun Monaten mit der GL des Sub-Unternehmens gezogen haben, ist äusserst positiv. Die vorgesehenen Hauptmassnahmen wurden alle umgesetzt. Die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit hat sich markant verbessert – hauptsächlich am grössten Standort.

Insbesondere eines der Probleme, das bei der Belegschaft am meisten Unmut verursacht hatte, wurde besonders kreativ und klug gelöst.

Schon während dem Audit hatte die Belegschaft erwähnt, dass sie nicht verstand, warum die grössere Firma auf Sub-Unternehmen zurückgriff. Einer der Direktoren der grösseren Firma traf sich deshalb mit der Belegschaft und erklärte die Gründe dieser Strategie. Seine Intervention wurde sehr geschätzt.

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH
Falkenstrasse 80
CH – 4106 Therwil/Basel

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com