

Mitarbeiter auf Linie trimmen

Daniela Himmelreich / Stephan Teuber
Juni 2005

Mitarbeiter auf Linie trimmen?

Stilfrage oder Zielfrage....

Häufig pflegen Mitarbeiter/-innen einen Stil, der die Unternehmensziele nicht gerade in idealer Weise befördert. Sei es durch Kleidung, Sprache, Verhaltensweisen oder andere – oberflächlich gesehen – Kleinigkeiten. Doch dies ist tatsächlich nur die Oberfläche. Was fehlt, ist das klare Commitment der Mitarbeiter/-innen zu den Unternehmenszielen. Und Voraussetzung für ein klares Commitment ist die individuelle Positionierung jedes einzelnen Mitarbeiters in Bezug auf die Ziele und Werte des Unternehmens. Diese eindeutige Überzeugung kann nicht von oben angeordnet werden, sondern ist die Folge interner Diskussionsprozesse. Der Fachbeitrag zeigt auf, wie diese Diskussionsprozesse zu gestalten sind, welche Schritte wie aufeinander anzuordnen sind, so dass das Projekt zu einem Erfolg für alle Beteiligten – Mitarbeiter/-innen und Unternehmensführung – wird.

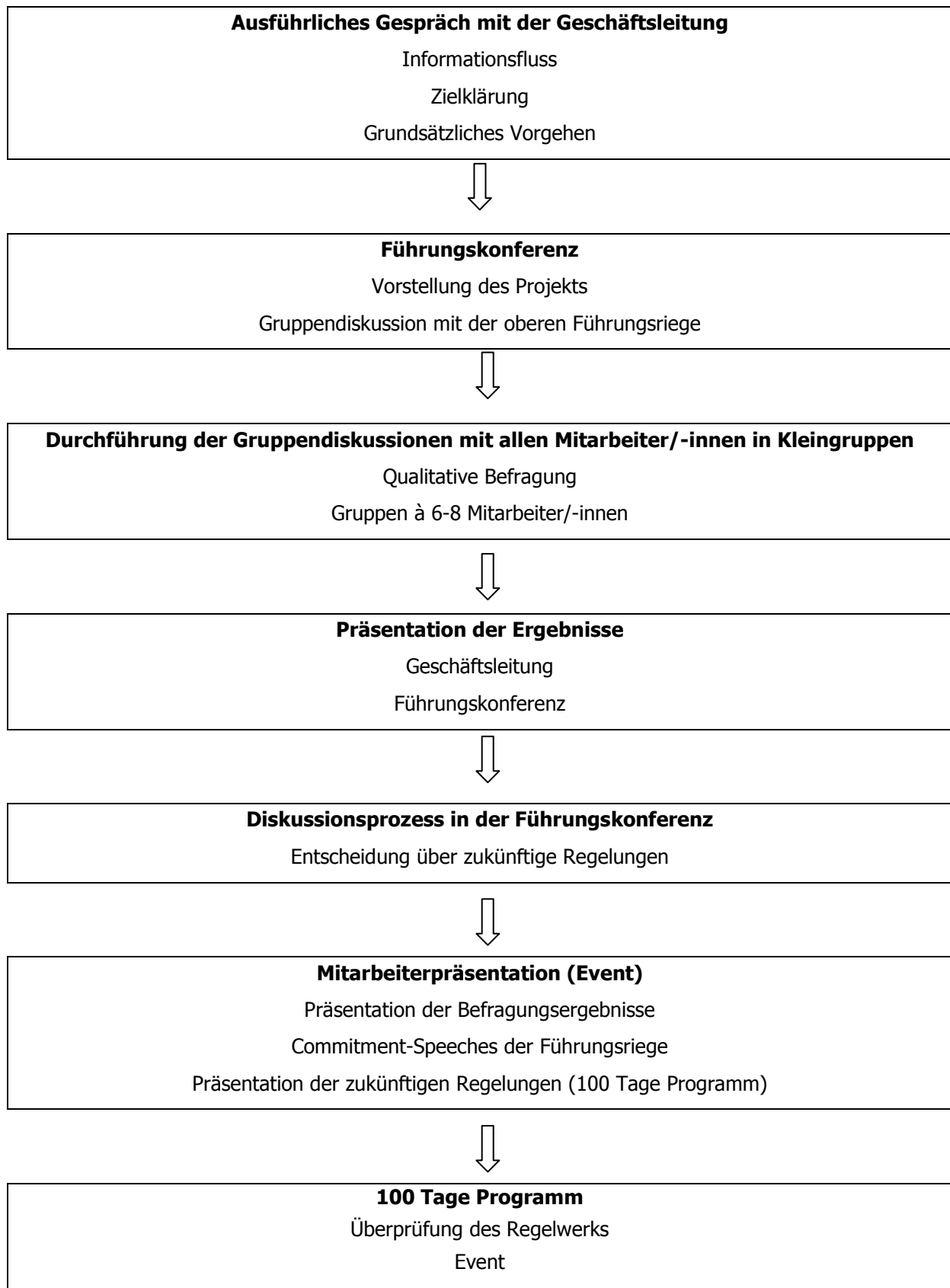
Der Grundgedanke

Grundgedanke dieser Vorgehensweise ist die Lösungsorientierung, nicht das Wühlen in der Vergangenheit, wer-wann-was falsch gemacht oder kommuniziert hat. Entscheidend ist, dass die Unternehmensziele **zukünftig verbindlich kommuniziert** werden und die **Mitarbeiter/-innen die Zielfrage über die Stilfrage stellen**. Wer noch keine Diskussion um Dresscodes, „Essen am Arbeitsplatz“ oder Baseballkappen erlebt hat, darf die Emotionalität der Debatte nicht unterschätzen. Die vermeintlichen Kleinigkeiten sind wichtige Freiheitserrungenschaften, die auf Mitarbeiter/-innenseite überaus **engagiert verteidigt** werden. Daher sind die grundlegenden Aufgaben des begleitenden Beraters folgendermaßen zusammen zu fassen:

- Durchführung eines **Gruppendiskussionsverfahrens** (anonyme qualitative Befragung)
- **Kommunikative Vermittlung** zwischen Führung und Mitarbeiter/-innenschaft
- **Moderation** der Führungskonferenz
- Systematische **Argumentation aus Kundensicht**
- Systematische **Prüfung** jeder Regelung auf ihren **Zweck – wofür?**

Der Prozess beinhaltet somit Informationsschleifen von/zu den Mitarbeiter/innen beziehungsweise der Geschäftsführung, die in folgender Ablaufdarstellung deutlich werden:

Prozessdarstellung: Mitarbeiter auf Linie trimmen?




Die Instrumente

In **Gesprächen mit der Geschäftsführung** muss der Projektrahmen festgelegt werden. Es sollte sich – da alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichermaßen Träger und Betroffene einer Veränderung der Unternehmenskultur sind - um einen **offenen Diskussionsprozess** handeln. Ein striktes Verbot von heute auf morgen, kann Reaktanz und im Extremfall Sabotage zur Folge haben. In jedem Fall Widerstand und Reibungsverluste, die sich auf die Arbeitsqualität auswirken und das Verständnis für die Unternehmensziele eben nicht oder nur in geringem Maße fördern.

In einem zweiten Schritt wird die obere Führungsriege über das Projekt informiert. In einer **Führungskonferenz** werden die Ziele des Projekts erörtert und das weitere Vorgehen im Detail festgelegt. Es ist wichtig und notwendig, dass alle Führungskräfte gleichermaßen das Projekt unterstützen und mit umsetzen. Erfolgt dies nicht, ist die Herausbildung einer uneinheitlichen Unternehmenskultur die Folge, die sicher auch den Kunden nicht verborgen bleibt. Die „Kleinigkeiten“ bleiben somit beliebig, da sie im Unternehmen nicht einheitlich gehandhabt werden.

Sind die Inhalte des Leitfragenkatalogs festgelegt, starten die **Gruppendiskussion** mit allen Mitarbeitern. Es werden jeweils 6-8 Mitarbeiter aus dem gleichen Arbeitsbereich in Gruppen zusammengefasst und befragt. Im folgenden ein **Beispiel für einen Fragenkatalog**. Projektanlass war der Umzug in ein neues Firmengebäude. Im Zuge dessen sollte die Selbstdarstellung und das Alltagshandeln im Unternehmen der neuen Umgebung angepasst und professionalisiert werden:



Leitfragen Gruppendiskussion

- ▶ Wie wirkt das neue Gebäude auf Sie?
- ▶ Wie wirkt das Gebäude – Ihrer Meinung nach - auf den Kunden?
- ▶ Was weiß der Kunde über die Entstehung des Produkts?
- ▶ Was sollten wir in Selbstdarstellung und Alltagshandeln ändern, um uns dem neuen Gebäude anzupassen und besser zu werden?
 - Essen und Trinken am Arbeitsplatz
 - Pausengestaltung (zeitlich, räumlich)
 - Arbeitsplatzgestaltung
 - Äußeres Erscheinungsbild (Kleidung etc.)
 - Arbeitsorganisation und –abläufe
- ▶ Weitere Aspekte, die ihrer Meinung nach anzupassen sind, um die Marktposition zu verbessern?

Dieser Leitfragenkatalog, der in allen Gruppen gleichermaßen diskutiert wird, ermöglicht eine **Ergebnisverdichtung** durch den externen Berater. Dieser moderiert die Diskussionsforen und sorgt

für eine **anonyme Erhebung und Aufbereitung der Daten**. Die Vorteile einer solchen Vorgehensweise liegen darin, dass

- (1) mehr Mitarbeiter/-innen erreicht werden als in quantitativen Befragungen (geringer Rücklauf)
- (2) der Diskussionsprozess ergebnisoffen bleibt, das heißt im Laufe der Befragungen treten durchaus immer neue Aspekte und Vorschläge in den Vordergrund. Die Mitarbeiter/-innen können durch diese Vorgehensweise aktiv an einem künftigen Regelwerk mitarbeiten.
- (3) selbst skeptische Mitarbeiter/-innen, die anfangs eher zurückhaltend sind, sich an der Diskussion beteiligen, weil das Instrument (Diskussionsforum) einladender ist als ein Fragebogen.

Es ist wichtig, dass beim Einsatz des Instruments Gruppendiskussion zumindest Teile der zukünftigen Linie ohne Vorgaben diskutiert werden können. Es darf sich also **keinesfalls um eine „Pseudo-Diskussion“ handeln**.

Zunächst werden dann die Ergebnisse in der Führungskonferenz in Anwesenheit der Geschäftsleitung präsentiert. Im Anschluss findet ein moderierter Diskussionsprozess statt, der in die **Entscheidung über ein künftiges Regelwerk** mündet, wie die eingangs beschriebenen „Kleinigkeiten“ aussehen sollen und mit welcher Begründung (unter Bezugnahme auf die Unternehmensziele und Kundenanforderungen) die Regeln jeweils legitimiert werden. Für die erfolgreiche Implementierung ist die systematische Begründung jeder Neuregelung sowie die Berücksichtigung der Diskussionsergebnisse entscheidend. Für die Umstellungs- und Einführungsphase bietet sich ein **100-Tage-Programm** an. In dieser Zeit müssen sich die **Regeln im Alltag bewähren**.

Vorläufiger Schlusspunkt des Projekts ist die **Präsentation** der Befragungs- und Projektergebnisse für alle Mitarbeiter/-innen. Der Diskussions- und Entscheidungsprozess wird unter Moderation der externen Berater und unter Beteiligung der Führungsriege transparent gemacht. Die Führungskräfte unterstreichen in kurzen Commitment-Speeches ihr Engagement und ihren zukünftigen Einsatz für das Regelwerk. Dies sorgt für ein Mehr an Verbindlichkeit durch maximale Transparenz der Unternehmensziele. An dieser Stelle oder auch am Ende eines Testzeitraumes bietet sich die Durchführung oder Kopplung an einen Event an (zum Beispiel Sommerfest), um das Projektergebnis gemeinsam im Erleben positiv zu verankern.

Abschließende Bemerkung

Jegliche Veränderung der Unternehmenskultur ist die Angelegenheit aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, denn sie sind die Träger dieser Kultur. Insofern gilt für die Selbstdarstellung und das Alltagshandeln im Unternehmen, dass die Transparenz der Unternehmensziele verstärkt wird. Die gemeinsame Erarbeitung, der offene Diskussionsprozess und die **verbindliche Einführung und**

Sanktionierung ersparen emotionale, ermüdende Debatten und schlechte Kundenresonanz wegen vermeintlicher „Gedankenlosigkeiten oder Kleinigkeiten“.

Angebot und Kontakt

Bei weiteren Fragen erreichen Sie die Autoren Daniela Himmelreich und Stephan Teuber unter Tel. 0711 / 75 85 7 78 70 oder per E-Mail: daniela.himmelreich@loquenz.de und stephan.teuber@loquenz.de.