



Mitarbeiterbefragung für internes Benchmarking nutzen

Mitarbeiterbefragungen erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Auch viele Kunden der PTA nutzen in letzter Zeit verstärkt dieses Instrument zur Organisationsentwicklung. Dabei sind alle Betriebsgrößen vertreten, vom kleineren Unternehmen mit einigen Dutzend Mitarbeitern bis zum großen Konzern mit mehreren Tausend Mitarbeitern an verschiedenen Standorten.

Allen gemeinsam ist die umfassende Auswertung und Nutzung der Befragungsergebnisse. Einmal zur direkten Ermittlung von Entwicklungsthemen im eigenen Bereich aufgrund der Rückmeldungen der Mitarbeiter. Ein zweiter, wichtiger Ansatzpunkt für

mögliche notwendige Veränderungen und Verbesserungen stellt ein internes Benchmarking dar. Mit Hilfe des systematischen Vergleichs mit anderen Abteilungen bzw. Standorten kann so ein möglicher Handlungsbedarf aufgedeckt werden. Dies kann zum Beispiel im Rahmen von standortbezogenen oder standortübergreifenden Workshops erfolgen, in denen besonders die Führungsebene, aber auch Mitarbeiter die Ergebnisse analysieren und diskutieren. Werden dort konkrete Maßnahmen beschlossen und umgesetzt, ist das die beste Voraussetzung, um die Mitarbeiterbefragung zu einem Erfolg für alle Beteiligten werden zu lassen.



Aus dem Feedback-Land

Viele Teams – insbesondere Managementteams – nehmen sich vor, eine Kultur der weitgehenden Offenheit zu praktizieren und scheitern oftmals an ihrer hohen Erwartung. Manchmal wäre weniger mehr. Denn die ersten Gehversuche im Land des Feedback-Gebens sind keineswegs einfach. „Wir tauschen ja nur Nettigkeiten aus“, berichtet eine Führungskraft, um dann anzumerken: „Aber nur damit konnte ich bei meinem Kollegen Kritik anbringen, die er annehmen konnte.“ Ein möglicher Einstieg kann ein 1:1-Feedback sein. Jedes Teammitglied führt mit jedem anderen Teammitglied ein Einzelgespräch, in dem es nicht nur Feedback gibt, sondern auch selbst erhält. Wer diese Methode noch nicht kennt, dem seien

erste Erfahrungen nur unter guter Moderation dringend empfohlen. Wie uns ein amerikanischer Kunde bestätigte, lassen sich gegenüber Kollegen in einem „safe environment“, in einer Umgebung also, die als vertrauenswürdig empfunden wird, Erlebnisse, Eindrücke oder Meinungen aussprechen, die einem lange schon auf dem Herzen lagen. Möglichst hartes Feedback, schonungslos geäußert und heroisch eingesteckt, gilt für manche Manager als das Nonplusultra des Umgangs mit diesem an sich wertvollen Instruments. Einige Beraterkollegen arbeiten mit so genannten „konfrontativen“ Methoden, um Menschen aus der Reserve zu locken. Ich halte von solchen Ansätzen wenig. Nur wenn ein Feedback-Empfänger wirklich „Ja“ zu einem erhaltenen Feedback sagen kann, nur wenn eine innere Akzeptanz entsteht, können die positiven Mechanismen der Verhaltensänderung aktiviert werden. Beim Feedback geht es schlussendlich nicht um grobe Fahrlässigkeiten oder gravierende Regelverstöße. Solche lassen sich tatsächlich nur sehr konsequent und ohne jedes „Wenn und Aber“

mit eindeutigen Reaktionen ahnden. Feedback als Instrument ist eher ein homöopathisches Mittel und wirkt dementsprechend auch nur in Fällen, in denen nicht das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Das „Feedback-o-meter“ der PTA gibt dazu eine klare Aussage: in Fällen milden Ärgers, kleinerer Störungen oder Auffälligkeiten sollte ein Feedback im Augenblick selbst erfolgen. Gradmesser ist die eigene Einschätzung, inwieweit man selbst dann die Contenance behalten kann, auch wenn der Gegenüber nicht wunschgemäß auf das Feedback reagiert. Bei emotional aufgeladenen Themen sollte man immer eine Nacht über das Ereignis schlafen. Es bewirkt manchmal Wunder. Am Ende allerdings gibt es nur einen Rat: Trainieren und probieren hilft. Am besten mit Menschen, denen man vertraut. Für ein Managementteam heißt es, die Handbremse lösen. Aber bitte langsam. Empfehlen Sie uns weiter! Ihr

Gerhard Stuber

GEMEINSAM AUS DER DENKBLÖCKADE

Da habe ich doch genau die richtige Frage für ein Co-Development...

Mit **Co-Development** neue Lösungen finden

Jeder kennt aus eigener Erfahrung Probleme, für die er trotz intensiven Nachdenkens keine brauchbaren Lösungsansätze entwickeln konnte. Eine gute Methode zur Überwindung solcher Blockaden ist das Co-Development. Darunter versteht man den gemeinsamen Austausch, z. B. mit Kollegen, zu einem Problem aus dem täglichen Arbeitsprozess. Dabei beteiligt sich der Ratsuchende nicht aktiv an der Lösungsfindung durch die Teilnehmer der Co-Development-Sitzung. Er darf nur Verständnisfragen beantworten, ansonsten beobachtet er den Ideenaustausch seiner Berater. Zusammen mit dem erarbeiteten möglichen Lösungsweg ergibt sich für den Ratsuchenden so eine neue, andere Sichtweise für sein Thema. Die folgende Fotoserie verdeutlicht den genauen Ablauf.



1. Ein Ratsuchender trägt der CoDevelopment-Gruppe sein Problem bzw. Anliegen vor. Die Berater hören aufmerksam zu, stellen Fragen zur geschilderten Situation und hinterfragen nicht Verstandenes, um das Problem oder die Situation im Anschluss genau bearbeiten zu können.

2. Die Gruppe führt eine Problemanalyse durch, sammelt und diskutiert Ideen, um einen gemeinsamen Lösungsvorschlag zu erarbeiten. Wieder gibt es keine aktive Beteiligung des Ratsuchenden an der Diskussion.

3. Der Ratsuchende kehrt nun in die Gruppe zurück, wo ihm von der Gruppe erarbeitete Lösungsansatz vorgestellt und erläutert wird. Bei Bedarf kann er klärende Fragen zur Lösung stellen.

4. Der Ratsuchende gibt der Gruppe Feedback sowohl zum vorgestellten Ergebnis als auch zum Co-Development insgesamt. Bei Bedarf kann ein neuer Termin für eine weitere Sitzung vereinbart werden.

Der Ratsuchende nimmt im Umkreis der Gruppe Platz und verfolgt intensiv die Diskussion seiner Frage durch die Berater. Der Ratsuchende beteiligt sich nicht daran, sondern gibt höchstens Auskunft zur Klärung von Verständnisfragen.

In Veränderungsprozessen müssen oft Dinge kommuniziert werden, die emotionale Reaktionen auslösen können. Das ist selbst für erfahrene Führungskräfte eine Herausforderung. Damit die Wellen nicht zu hoch schlagen, bedarf es einer guten Vorbereitung. Ein Beispiel ist das Entgeltrahmenabkommen (ERA), das



Stefan Luck (r.) zeigt in der Rolle als Mitarbeiter unterschiedliche Reaktionen

Veränderungen kommunizieren – Üben mit professionellem Interaktionspartner

in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in Bayern bis zum September 2009 umgesetzt wird. Hierüber haben wir in den vergangenen beiden Ausgaben der PraxisNews ausführlich berichtet. In der Kommunikation der Führungskräfte mit Ihren Mitarbeitern ist Fingerspitzengefühl gefragt. In diesem Artikel berichten wir darüber, wie die Führungskräfte von Contitec microelectronic GmbH mit einer neuen Trainingsmethode in ihrer Vorbereitung unterstützt wurden.

Die ERA-Einführung ist im Gange und viele Unternehmen bereiten ihre Führungskräfte auf die sicher nicht immer einfachen Mitarbeitergespräche vor. Damit durch die Umstrukturierung ein Leistungseinbruch der Mitarbeiter möglichst kurz und gering gehalten wird, müssen die Führungskräfte die Situation mit den richtigen Argumenten erklären und auch auf emotionale Reaktionen eingehen. Es geht darum, eine Argumentationskette aufzubauen und die überzeugende Darstellung praktisch zu trainieren. Gute Erfahrungen wurden mit dem Üben mit einem Professionellen Interaktionspartner gemacht. Zusammen mit

dem Schauspieler Stefan Luck wurde diese neue Methode entwickelt, mit dem Ziel das Training möglichst realitätsnah zu gestalten. Bei empfindlichen Themen werden so Fehler vermieden und die Führungskräfte sind besser gewappnet, falls emotionale Reaktionen auftreten. Die Methode eignet sich für alle Prozesse, wo ein Umbruch stattfindet. Stefan Luck übernimmt als Professioneller Interaktionspartner jede Rolle überzeugend. Er agiert auch auf internationaler Ebene, wenn zum Beispiel bei Unternehmensfusionen unterschiedliche Kulturen zu sammentreffen.

Seine langjährige Berufspraxis erleichtert ihm das Einfühlen in die Rolle der Betroffenen und das Darstellen emotionaler Reaktionen. „Sie können jederzeit die Stopp-Taste drücken, dann wiederholen wir die Szene“, ermutigt er die Teilnehmer. Mit einem normalen Rollenspiel oder Unternehmensebene ist diese Methode nicht zu vergleichen. Durch einen externen „Mitspieler“ werden Störfaktoren wie die „Firmenbrille“, bestehende Konflikte oder Goodwill-Reaktionen ausgeschaltet. Ziel ist, Sicherheit zu vermitteln und den Menschen das Handwerkszeug für schwierige Situationen mitzugeben. Der Ge-

sprächsverlauf wird durch die Übungen entschieden. So können Situationen oder Personen aus dem Alltag kurz geschildert werden. Stefan Luck stellt sich sofort auf die Situation ein. Wie im richtigen Leben sind seine Reaktionen dennoch nicht vorhersehbar. Die Szene wird in der Gruppe zusammen mit einem erfahrenen PTA-Trainer diskutiert und bei Bedarf wiederholt, bis eine sichere Argumentation oder geeignete Reaktion gefunden ist. „Dieser Sparringspartner war für mich ein Highlight. Man konnte verschiedene Bandbreiten der Reaktion ausprobieren“ freut sich ein begeisterter Seminar Teilnehmer.

Gewappnet für schwierige Gespräche

Der Automobilzulieferer Continental Automotive Systems in Ingolstadt und Nürnberg setzte einen „Professionellen Interaktionspartner“ ein, um Führungskräfte auf die Mitarbeitergespräche zur ERA-Einführung vorzubereiten. „Mit ERA bietet sich langfristig eine Chance, das Thema 'lebenslanges Lernen' glaubwürdig umzusetzen. Engagement und Lernbereitschaft von Mitarbeitern werden besser gefördert.“ Das ist die Überzeugung von Walter Schenk, Leiter Personal für die Werke Nürnberg und Ingolstadt bei Continental Automotive Systems. Die Einführung zum Juli 2008 soll jedoch nicht an Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten vorbei geschehen. „Uns ist es wichtig, die Menschen für das Gedankengut des ERA zu gewinnen“, betont der Personal-Experte. Das Unternehmen legt großen Wert auf die Schulung der Führungskräfte, damit die-



Walter Schenk, Gerhard Stuber und Thilo Leipoldt (v. l.) schulen die Führungskräfte der Continental Automotiv Systems hinsichtlich eines einfühlsamen Umgang mit der ERA-Thematik

individuell über die neue Entgelt-systematik aufklären können. Ein dreistufiges Training soll dabei helfen: Vermittlung der Sachkompetenz, Aufdecken emotionaler Betroffenheit und Training anhand eines Profession-

ellen Interaktions-Partners. Die Sachkompetenz vermittelt Gerhard Stuber, ERA-Coach, vom Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. Für die emotionale Seite sind die PTA-Trainer und Stefan Luck als professioneller Interaktions-

partner zuständig. Die Trainings wurden an den Standorten Ingolstadt und Nürnberg bereits erfolgreich durchgeführt. Die Wissensvermittlung zu den sachlichen Themen ist laut Walter Schenk wichtig. Doch ein Thema kann seiner Meinung nach

nicht nur unter dem Wissensaspekt betrachtet werden. „Wir setzen auf die Unterstützungsleistung durch die PTA, damit wir die Fachinformationen nahtlos umsetzen können“. Ein Standard-Gesprächstraining sei im Falle der ERA-Einführung nicht hilfreich, führt er weiter aus. Deshalb nutze das Unternehmen die hohe Kompetenz der PTA, ein maßgeschneidertes Konzept für die Kommunikation in Veränderungsprozessen einzuführen. ERA stehe dabei nicht so sehr im Vordergrund, sondern das Eingehen auf die emotionalen Befindlichkeiten der Mitarbeiter. „Die Methode ‚Professioneller Interaktionspartner‘ setzen wir zum ersten Mal ein, weil wir den Mitarbeitern keinen Trockenschwimmkurs anbieten möchten. Sie sollen die Möglichkeit haben, anhand realistischer Situationen zu üben.“