



Holger Bodmann, Steuerberater und Rechtsanwalt ist geschäftsführender Gesellschafter der Gehrke-Gruppe in Hannover mit einem persönlichen Arbeitsschwerpunkt im Bereich der Unternehmensberatung und einer Zusatzausbildung als Personaltrainer und Moderator.

Vielleicht kommt Ihnen als Betriebsinhaber oder als verantwortliche Führungskraft die Situation ja bekannt vor: In einem Betriebsbereich – z.B. in der Produktion – läuft es nicht mehr so richtig rund. Viele kleine Probleme haben sich eingeschlichen – für sich allein genommen nichts Wesentliches, aber in der Summe doch geeignet, den Betriebsablauf nachhaltig zu stören und damit die Produktivität zu beeinträchtigen. Sie setzen eine Besprechung an, die kritischen Themen werden angesprochen – „... im Froster immer Ordnung halten, damit der Raum optimal ausgenutzt wird; die Maschinen regelmäßig reinigen, um unnötige Reparaturen zu vermeiden; verabredete Zeitpläne und Aufgabenzuteilungen einhalten, damit der Arbeitsablauf reibungslos ist ...“ – und alle sind scheinbar einverstanden – wenn Sie das Schweigen auf Ihre Ansagen als maximale Form der Zustimmung deuten. Trotzdem müssen Sie mit zunehmender Frustration zur Kenntnis nehmen, dass sich nichts ändert und die Dinge so weiterlaufen wie bisher. Irgendwann platzt Ihnen vielleicht der Kragen und Ihre Ansagen werden deutlicher und lauter, die Suche nach Schuldigen beginnt und trotzdem ändert sich nichts – im Gegenteil.

In einem Beratungsprojekt, das ich begleitet habe, standen wir vor der gleichen Situation. Ein genervter Betriebsinhaber, der keine Idee hatte, wie er das Problem lösen sollte, und Mitarbeiter, die nur mit großem Widerstand an einer Verbesserung der betrieblichen Arbeitsabläufe mitar-

# Sand im Getriebe

*Die Klärung von betriebsinternen Unstimmigkeiten ist entscheidend für ein produktives und ertragreiches Arbeitsklima. Aber nur in wenigen Betrieben wird dieses Thema systematisch und an der Wurzel des Problems angegangen.*

beiten wollten, da die bisherigen Ansätze und Versuche keinen Erfolg gebracht hatten.

## Was kann in einer solchen Situation getan werden ?

Nun, zunächst dürfen Sie unterstellen, dass auch und vor allem Ihre Mitarbeiter an funktionierenden Betriebsabläufen interessiert sind, da sie zuerst von den Unzulänglichkeiten betroffen sind. Weiter sollten Sie sich bewusst machen, dass Sie als Führungskraft sich bei einer solchen Sachlage auf „dünnem Eis“ bewegen, da es für Ihre Autorität nicht gerade förderlich ist, wenn Ihren Ansagen keine Taten der Mitarbeiter folgen. Und schließlich hat das Thema ja vor allem eine finanzielle Dimension: Der „Sand im Getriebe“ führt zu einer eingeschränkten Produktivität und damit auch zu verminderten Erträgen.

Wir haben in dem angesprochenen Beratungsprojekt gemeinsam mit den Mitarbeitern die vielen kleinen Haken und Ösen in den Arbeitsabläufen noch einmal aufgelistet und nach Lösungsmöglichkeiten und Verbesserungsvorschlägen gesucht. Diese Suche lief sehr zäh, was darauf hindeutete, dass das Problem auf einer anderen Ebene liegen musste. Durch beharrliche und gezielte Nachfragen stellte sich dann heraus, dass es innerhalb der Mannschaft erhebliche Spannungen im zwischenmenschlichen Bereich gab; einige gönnten den anderen gewissermaßen nicht „die Butter auf dem Brot“. Dies führte dazu, dass grundsätzlich sinnvolle Verbesserungen in den Ar-

beitsabläufen nur deswegen nicht umgesetzt wurden, weil man dem davon profitierenden Kollegen auch kleinere Erfolge und Verbesserungen seiner Arbeitssituation nicht zubilligen wollte. Wir haben den Schwerpunkt unserer weiteren Arbeit zunächst darauf gelegt, die angesprochenen Spannungen in der persönlichen Zusammenarbeit zu benennen und gemeinsam verbindliche und konkrete Verabredungen getroffen, wie mit solchen Konflikten künftig umgegangen werden kann. Neu und zu erlernen war für die betroffenen Mitarbeiter, dass sie in ihrem betrieblichen Umfeld solche Konflikte direkt ansprechen konnten und sie nicht „über die Bande“ spielen brauchten, indem sie mit kleinen Nickeligkeiten die Arbeit der Kollegen erschwerten. Wir haben also – um ein Modewort aus der aktuellen Managementlehre zu gebrauchen – die Sozialkompetenz der betroffenen Mitarbeiter gesteigert und die Bearbeitung von persönlichen Spannungen zu einem Bestandteil des Unternehmensalltags und der Unternehmenskultur gemacht.

Damit an dieser Stelle kein Missverständnis entsteht: Betriebe sind kein Hort zwischenmenschlicher Geborgenheit, in denen die Konfliktbewältigung und das Erlernen von sozial angemessenem Verhalten einen Selbstzweck hat. Sofern allerdings diese Spannungen den betrieblichen Alltag betreffen und letztlich den Unternehmenserfolg berühren, sind sie in angemessener Weise zu bearbeiten.

### Wie ging es im Beratungsprojekt weiter?

Nachdem klar war, wo das eigentliche Problem lag, konnten die anstehenden Probleme zügig abgearbeitet werden. Auf Basis der geklärten Beziehungsebenen wurden ohne weitere Verzögerungen konkrete Verbesserungsvorschläge erarbeitet und in die Praxis umgesetzt. Bei zwei Mitarbeitern, die auch nach einer moderierten Aussprache offensichtlich ein nachhaltiges Problem miteinander hatten, wurde durch eine Änderung der Postenbesetzung, welche den Betriebsablauf nicht beeinträchtigte, der berufliche Kontakt auf ein Minimum reduziert. So wurde ein Spannungsfeld, welches allen Beteiligten Energie abzog, beseitigt.

Die Mitarbeiter haben gelernt, dass es Bestandteil ihres Unternehmensalltags ist, Probleme im persönlichen Miteinander direkt anzusprechen und zu lösen. Dies bedurfte eines Lernprozesses, der zunächst mit externer Begleitung begonnen und inzwischen selbstständig und ohne fremde Hilfe fortgeführt wird. Der Unternehmer hat gelernt, dass es in seinem ureigensten Interesse ist, den Mitarbeitern Zeit und Raum und die „Erlaubnis“ zu geben, Probleme auf der Beziehungsebene offen anzusprechen und zu deren Lösung auch konkrete Maßnahmen umzusetzen.

### Zusammenfassung

- ➔ Wenn es im Betrieb nicht richtig rund läuft, können Probleme im zwischenmenschlichen Bereich die Ursache sein.
- ➔ Probleme auf der Beziehungsebene sind zu bearbeiten, soweit diese den betrieblichen Alltag betreffen und effiziente Arbeitsabläufe behindern.
- ➔ Hierzu sollte der Unternehmer ein klares Signal geben, dass derartige Konfliktbewältigungen Bestandteil des Arbeitsalltags sind und nicht als Verschwendung von Arbeitszeit angesehen werden.
- ➔ Externe Begleitung kann – zumindest in der Anfangsphase – hilfreich sein, da die Betroffenen einschließlich des Unternehmers in der Regel Bestandteil des Problems sind und demzufolge nicht gleichzeitig Bestandteil der Lösung sein können. ■



## Sie fragen sich, wie Sie Ihre Kisten sauber bekommen?

Waschanlagen, die  
das mit links schaffen,

kaufen Sie bei

**KITZINGER**

Apparatebau GmbH  
Altholzkrug 9  
24941 Flensburg  
Fon 0461 95366  
Fax 0461 93286  
info@kitzinger-gmbh.de  
www.kitzinger-gmbh.de