

**Mit Schnittstellen-Coaching Konfliktkosten senken
und Erfolge steigern –
Ein Erfahrungsbericht**

Von Anita Diabaté und Robert Hornsteiner

Der folgende Artikel berichtet über einen Coaching-Prozess an der Schnittstelle Einkauf und Werbung in einem Großhandelsunternehmen. Durch eine Kombination von Coachings-, Trainings-, und Mediationskompetenz ist es möglich, an entscheidenden Punkten im Unternehmen einen Wandel im Denken und Handeln zu bewirken, Konfliktkosten zu senken und gleichzeitig die Performance des Unternehmens zu steigern - entscheidende Faktoren zur Wettbewerbssicherung und zum Ausbau der eigenen Marktposition.

Die Ausgangslage

An der Schnittstelle Einkauf und Werbung des Unternehmens kommt es bei der Werbemittelproduktion immer wieder zu Konflikten zwischen den am Herstellungsprozess beteiligten Mitarbeitern. Dies hat sowohl teamintern, als auch teamübergreifend negative Auswirkungen. Die Konflikte kosten Zeit, Geld und belasten die Nerven der Mitarbeiter.

Der äußere Auftrag

Bei dem äußeren Auftrag handelt es sich um die Zielsetzung der Geschäftsleitung. Der Fokus im konkreten Fall war, an den Schnittstellen die Konfliktkosten zu senken und die effektive Zusammenarbeit der Mitarbeiter bei der Werbemittelproduktion zu fördern. Angestrebt wurde weiterhin, durch eine bessere Gestaltung der Werbemittel die Anziehungskraft auf Kunden und damit den Umsatz zu steigern und gleichzeitig einen Korrekturlauf bei der Katalogproduktion einzusparen. Aus den Gesprächen mit der Geschäftsleitung haben sich darüber hinaus weitere, für das Design des Coaching-Prozesses wichtige Rahmenbedingungen ergeben.

- Die Kernvorgabe des Firmeninhabers: die Lösungsverantwortung liegt bei den beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften
- Starker Rückhalt durch die gesamte Geschäftsleitung, insgesamt drei Personen, und Akzeptanz der vorgeschlagenen Lösungsansätze
- Installation einer Projektgruppe als Steuerungselement für den Coaching-Prozess, bestehend aus einem Geschäftsführer, den Bereichsleitern und den Coachs

Der innere Auftrag

Mit dem inneren Auftrag wird die aus den Vorgesprächen mit den Bereichsleitern der einzelnen Teams entstandene Absicht bezeichnet, die hinter dem äußeren Auftrag zu erkennen ist. Den Bereichsleitern ging es vorrangig um die Klärung teaminterner Konflikte und die Bereinigung von Konflikten an der Schnittstelle. Damit verbunden sollten der Prozess der Katalogerstellung sowie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten neu geregelt werden.

Aufgabenstellung

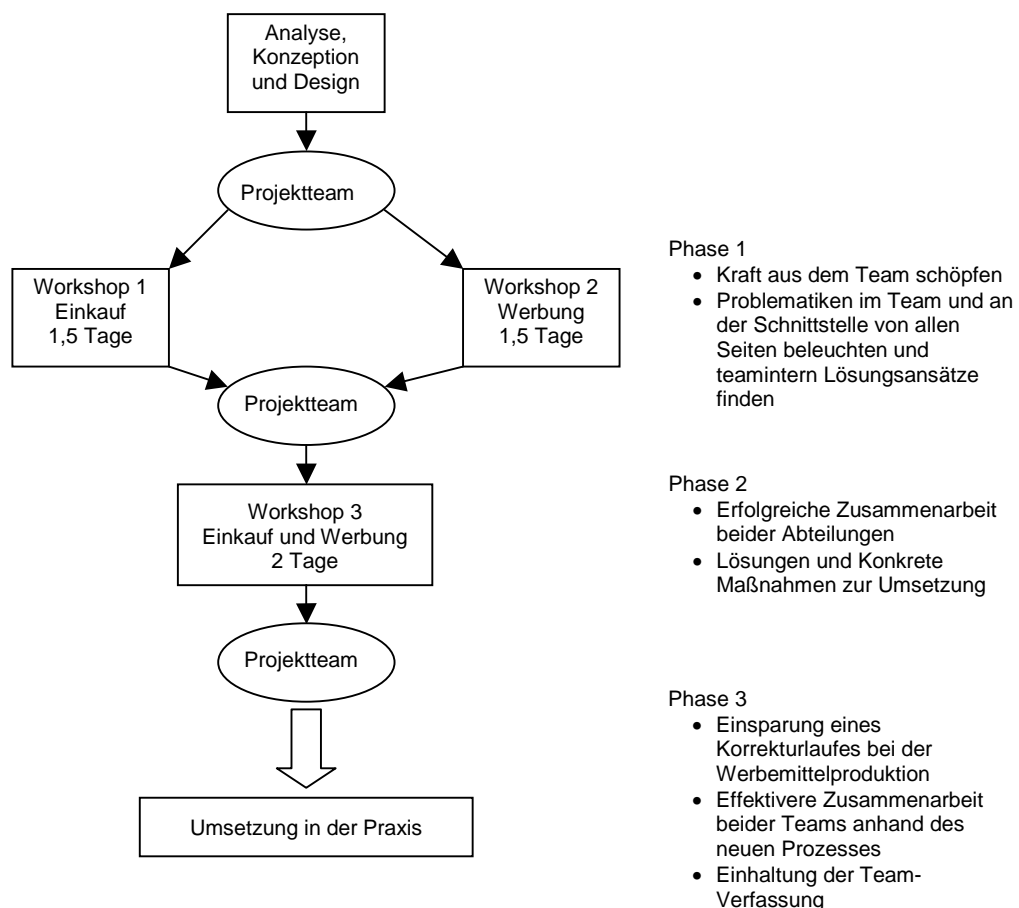
Nach den Vorgesprächen und der Auftragsklärung wurden die Coachs mit folgenden Fragen konfrontiert:

- Wie können die seit vielen Jahren durch Konflikte belasteten Parteien entwirrt und versöhnt werden?
- Wie können die Menschen eine spürbare Veränderung im Denken und Handeln erfahren?
- Wie können die Prozesse gemeinsam neu und sinnvoll, auch über die Abteilungen hinaus, geregelt werden?
- Wie kann eine hohe Bereitschaft zur Einhaltung der neuen Vereinbarungen im Tagesgeschäft erreicht werden?

Die Zielsetzungen der Geschäftsleitung und der Bereichsleiter konnten aus unserer Sicht nur dann erreicht werden, wenn es zum einen gelänge, die Konflikte vollständig aufzulösen, also emotional in den Teams bis in die Tiefen zu gehen. Andererseits ging es darum, auch ungünstige Strukturen, Prozesse und Informationsabläufe aufzudecken, die sich konfliktfördernd und geschäftsschädigend ausgewirkt haben.

Der Coaching-Prozess

Prozessablauf mit Zielsetzungen



Grafik 1: Prozessablauf und Zielsetzungen

Die Teams durchlaufen im Coaching-Prozess drei Phasen:

Phase 1: Verbesserungspotenziale aus der eigenen Teamperspektive entwickeln

Phase 2: Teamübergreifend Lösungsansätze und Spielregeln für die Zusammenarbeit vereinbaren

Phase 3: Umsetzung der neuen Vereinbarungen im Tagesgeschäft

Phase 1: Team-Coaching mit den einzelnen Teams Werbung und Einkauf

Entscheidend für den gesamten Coaching-Prozess ist, dass in dieser Phase jedes Team auch die Perspektive des anderen Teams einnimmt und aus der vermuteten Sicht der anderen Abteilung Standpunkte und Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt. Mit Hilfe eines abgewandelten Fishbone-Settings, im Folgenden genauer dargestellt, stellt sich gleich zu Beginn des Coaching-Prozesses in der Regel eine hohe Betroffenheit und Verständnis für das andere Team ein.

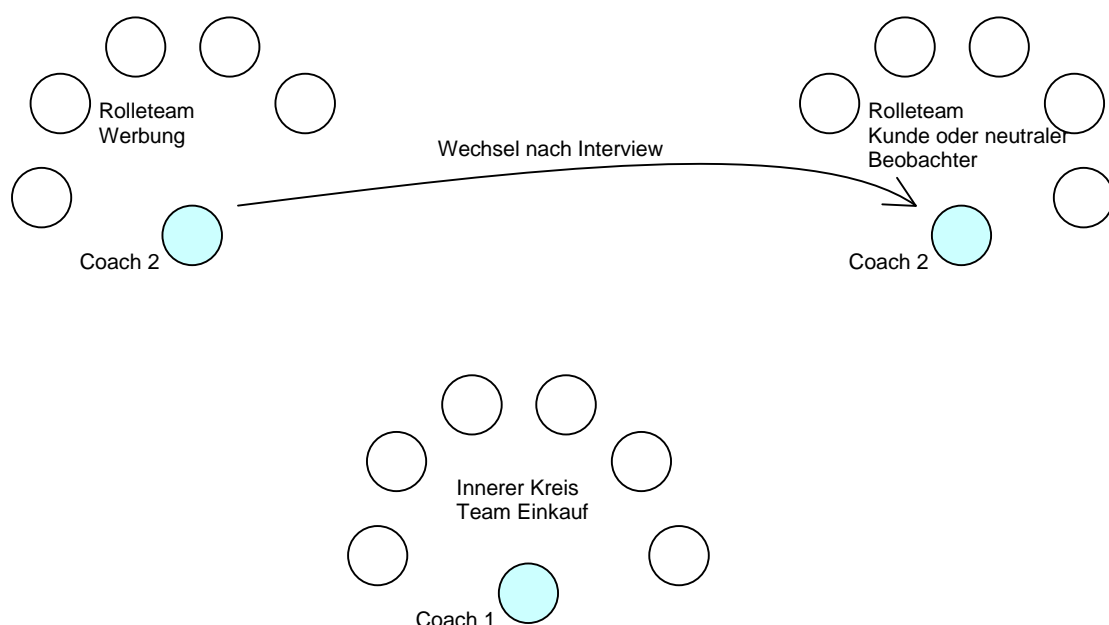
Das abgewandelte Fishbone-Setting (siehe Grafik 2)

Die Mitglieder einer Abteilung, beispielsweise des Einkaufs, sitzen im Seminarraum auf drei Kreise, innerer Kreis Team Einkauf, äußere Kreise Rollenteam Werbung und das Rollenteam Kunde oder neutraler Beobachter, verteilt.

Entscheidend dabei ist, dass sich Mitarbeiter des Einkaufs, die sich im Rollenteam Werbung befinden, somit auch in die Befindlichkeiten der anderen Abteilung einspüren und deren Interessen vertreten müssen. Dieser Perspektivenwechsel ist für einige Mitarbeiter sehr schwer nachzuvollziehen, wieder andere können sich sehr gut in das andere Team hineinversetzen. Der Nutzen ist jedoch für den Prozess erheblich, denn Emotionen und Gefühle können am eigenen Leibe gespürt und damit leichter verstanden werden.

Die Coachs, i.d.R. mindestens zwei, sitzen auf die beiden Kreise verteilt und moderieren dort. Zunächst beginnt das Team im inneren Kreis. Wichtig bei diesem Schritt ist, dass nur jeweils ein Team redet und das andere Team zuhört und sich Notizen macht. Hierzu werden klare Kommunikationsregeln vereinbart. Anhand der Ergebnisse aus der Anfangsphase des Workshops werden folgende Fragen erörtert.

- Was genau läuft aus Ihrer Sicht nicht so gut?
- Was sind Ihre Interessen?
- Welche Lösungsoptionen sehen Sie?
- Was wünschen Sie sich vom anderen Team?



Grafik 2: Fishbone am Beispiel des Coachings mit Team Einkauf

Erst nachdem der innere Kreis fertig ist, kommt der äußere Kreis an die Reihe. Nun wird der gleiche Prozess nach den gleichen Fragen geführt. Der Coach, der diese Phase moderiert, führt hierbei eine Mischung aus Mediation und Coaching durch. Auch hypnotische Sprachmuster spielen eine Rolle. Es gilt, in die Tiefen der Gefühle zu gelangen und einen möglichen Lösungsweg für die Zukunft zu finden. Schließlich endet der Coach indem er die vom Team geäußerten Wünsche und Lösungsoptionen zusammenfasst und als Botschaft an das andere Team formuliert.

Phase 2: Schnittstellen-Coaching mit beiden Teams

In Phase 2 erarbeiten beide Teams in einem gemeinsamen Workshop Lösungsansätze und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung, überarbeiten den gesamten Herstellungsprozess und vereinbaren in Form einer Teamverfassung den künftigen Umgang miteinander.

Die Arbeitsergebnisse aus Phase 1 bilden hierfür die Grundlage. Dabei wird deutlich erkennbar, dass beide Teams sehr große Übereinstimmungen bezüglich ihrer Interessen, Wünsche und Ziele aufweisen. Eine gute Basis für weitere Lösungsmöglichkeiten.

Die Anforderung in dieser Phase besteht darin, die Mitarbeiter weder in alte Muster ihrer Streitigkeiten absinken zu lassen, noch die Konflikte auf eine eher rationale Ebene gleiten zu lassen. Sie sollen sich besser kennen lernen und Spaß miteinander haben. Denn das ist die Basis für eine Veränderung im Verhalten und im Miteinander.

Begonnen wird mit einer Methode aus der Teamentwicklung, einer gemeinsam zu lösenden Aufgabe, die Kreativität und gemeinsame Ideen, aber auch praktische Arbeit erfordert. Auch hier werden die konkurrierenden Teams so zusammengestellt, dass jeweils Mitarbeiter aus beiden Teams zusammenarbeiten, die bisher Konflikte miteinander hatten. Personen, die Schwierigkeiten mit dem Einfühlungsvermögen haben, wird die Rolle der Beobachter gegeben. Ihre Aufgabe ist es, sich in die anderen Menschen und deren Sichtweise einzufühlen und im Anschluss an die Teamübung ihre Wahrnehmung über die Zusammenarbeit im Team zu schildern.

Schließlich werden die Prozesse an der Schnittstelle gemeinsam neu definiert und Möglichkeiten gefunden, wie die Konflikte zukünftig frühzeitig erkannt und gelöst werden können. Den Höhepunkt bildet eine gemeinsam entwickelte Teamverfassung, die den Umgang miteinander regelt. Per Handschlag versprechen sich alle die Einhaltung der Verfassung, was erfahrungsgemäß ein machtvolles Instrument darstellt, um eine hohe Verbindlichkeit zu sichern.

Phase 3: Umsetzung in der Praxis

In dem Praxisbeispiel gibt es eine dreiköpfige Geschäftsführung, einer davon ist der Firmengründer und Inhaber. Dieser genießt sehr großen Respekt im gesamten Unternehmen. Als die Phase der Ergebnisvorstellung und der Umsetzung begann, warteten die Führungskräfte und auch die Mitarbeiter auf deutliche Zeichen der Wertschätzung und des Rückhalts zur Prozessveränderung durch den Inhaber. Diese blieben aus, oder wurden nicht angemessen kommuniziert, um die gewonnenen Ergebnisse optimal zu unterstützen. Nach und nach schenkten die Bereichsleiter dadurch der Umsetzung immer weniger Beachtung. An der Basis wurde die neue Art der Zusammenarbeit zwar gelebt, jedoch brachen an den Führungsspitzen erneut Konflikte um alte Themen aus. Schließlich bestimmte der Inhaber den gemeinsam neu definierten Prozess in einem wesentlichen Punkt anders und stellte damit die Ergebnisse des Coachings in Frage. Was war passiert? Wie kann ein vorausschauender und durchaus empathischer Geschäftsführer den Erfolg eines solchen Prozesses gefährden? Ganz einfach – er wusste es nicht besser.

Auf den Rat der Coachs hin, begann nun die Phase der Einzel-Coachings und der Mediation auf Bereichsleiterenebene mit Einbindung des Inhabers. In Einzel-Coachings wurde erarbeitet, wie die Vorgänge seither von jedem empfunden wurden, was sie ausgelöst haben und wie das jeweilige Empfinden in der Zusammenarbeit ist. In einer Shuttle-Mediation wurden dann schließlich Interessen herausgefiltert, Optionen aufgestellt und eine gemeinsame Vereinbarung der Bereichsleiter erarbeitet. Nun mit Kenntnis und Verständnis der gesamten Geschäftsleitung.

Schwierigkeiten im Prozess und kritische Ergebniswürdigung des Praxisbeispiels

Die Rolle der Geschäftsleitung – Coaching ist Chefsache

In mittelständischen Unternehmen stellt der Geschäftsführer (insbesondere der Inhaber oder Firmengründer) eine hohe Autorität dar. Wem und welchen Inhalten der Geschäftsführer seine Aufmerksamkeit widmet, findet i.d.R. auch Wertschätzung bei den Führungskräften und den Mitarbeitern. Mit seiner Entscheidung, sich vom Prozess weitestgehend fern zu halten, die Ergebnisse und deren Umsetzung aber zu respektieren, nahm sich der Inhaber die Gelegenheit, die Veränderungen und sensiblen Punkte selbst zu spüren. Durch die Installation der Projektgruppe mit der Feedbackschleife zur Geschäftsleitung wurde diese eng am Prozess angekoppelt. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass die Wirkung hierdurch nicht ausreichend groß war.

Wer nicht wirklich an solchen Prozessen beteiligt ist, hat keinen echten Einblick, weiß nicht um den Schmerz, den jeder im Team durchlaufen muss, um über seinen Schatten springen zu können. Weiß nicht um den Mut, den es erfordert, dem einstigen Gegner seine Befürchtungen und seine Wünsche mitzuteilen und ihm die Hand zu reichen. Er weiß nicht um die berührende und tiefe Freude, die die Menschen erfüllt, wenn sie es schaffen, zu gemeinsamen Vereinbarungen zu kommen. Damit ein solcher Veränderungsprozess tatsächlich zu wesentlichen Verbesserungen führt, ist es erforderlich, dass von der obersten Führung angefangen, die neuen Strukturen, die Informationsabläufe und die Art und Weise der Kommunikation eingehalten werden. Verstöße müssen wahrgenommen und bearbeitet werden. Die Mitarbeiter sollen spüren, dass sich ihr Mut und ihr Einsatz gelohnt haben, dass ihre Meinung und ihre Person geschätzt werden.

Ergebnisse des Schnittstellen-Coachings

In dem Unternehmen hat sich Entscheidendes verbessert:

- Die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten läuft reibungsloser ab.
- Die Mitarbeiter der operativen Ebene haben ein besseres Verständnis für die Arbeitsinhalte, Anforderungen und Strukturen der anderen Abteilung.
- Jedes Team setzt sich offen mit dem Problemfeld in der Zusammenarbeit mit dem anderen Team auseinander.
- Die Konfliktfelder innerhalb der Teams werden offen angesprochen und es werden konstruktive Lösungen gesucht.
- Die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche sind klar geregelt.
- Der Prozess der Zusammenarbeit steht auf einer breiten Basis, er läuft schneller und effektiver ab.
- Die Kommunikationskultur aller Mitarbeiter hat sich in erheblichem Maße verbessert.
- Die Teamverfassung ist wichtiger Bestandteil des Miteinanders geworden.
- Die Führungskräfte verstehen sich stärker als Team im Unternehmen.
- Die Kommunikationskultur zwischen den beteiligten Führungskräften hat sich erheblich verbessert, es wird offener, schneller und wertschätzender miteinander kommuniziert.
- Meinungsverschiedenheiten zwischen den Bereichen werden zunächst miteinander gelöst, ohne dass die Geschäftsleitung eine Entscheidung treffen muss.
- Die Geschäftsleitung ist sensibler und aufmerksamer bei ihrer Entscheidungsfindung.
- Die Konfliktkosten wurden deutlich gesenkt.
- Das Unternehmen arbeitet profitabler.

Evaluation

Die Erfolgsmessung des Coaching-Prozesses war von Beginn an geplant.

Berücksichtigung finden die Bereiche, die das Unternehmen in Zahlen messen kann, wie z.B. Anzahl der Korrekturschleifen, die Anzahl der am Herstellungsprozess beteiligten Mitarbeiter, die Dauer an Tagen bis zum Druck, der Verbrauch an Papier, die Anzahl wiederholter Fotoshootings und schließlich die Anfragen von Kunden wegen Fehlern im Katalog.

Schwieriger zu messen sind die weichen Faktoren, wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Team, die Anzahl und Schwere der Konflikte usw.

Durch die Abbildung des subjektiven Empfindens der Mitarbeiter, können weichen Faktoren transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Konkret werden bei jedem Thema, das die

Teams als problematisch bezeichnen, die unterschiedlichen Aspekte auf einer Skala von 1 – 10 dargestellt und die Teammitglieder tragen ihr subjektives Empfinden auf diesem Zahlenstrahl ein und begründen es. So erhält man ein Abbild der empfundenen Ist-Situation. Die gleiche Vorgehensweise wird in Phase 2 wiederholt um zu sehen, ob sich bereits etwas verändert hat. Nach einer Zeit von ca. drei Monaten und nach etwa einem Jahr wird nochmals evaluiert.

So können die Coachs und der Auftraggeber feststellen, ob und in welchen Bereichen sich eine Verbesserung der Situation eingestellt hat, und wo weitere Maßnahmen anzusetzen wären. In Zusammenhang mit den Auswertungen der Unternehmenszahlen erhält man eine aussagekräftige Abbildung des Erfolges.

Fazit und Ausblick

Veränderung tut in den meisten Fällen zunächst einmal weh. In einem solchen Prozess haben manche Menschen den Eindruck, etwas zu verlieren und manche etwas zu gewinnen. Coaching bietet sowohl im Team als auch mit einzelnen Mitarbeitern große Möglichkeiten, im zwischenmenschlichen Bereich aber eben auch in den Strukturen und Informationsabläufen, nachhaltige Verbesserungen im Unternehmen zu schaffen. Wenn tiefgreifende Veränderungen zur Verbesserung der Leistungserbringung erfolgen sollen, ist es entscheidend, wichtig und unerlässlich, dass die Führungspersönlichkeit mit der höchsten Kompetenz und Autorität in den betroffenen Abteilungen, von Anfang an aktiv in einem derartigen Coaching-Prozess eingebunden ist. Die Autoren haben sich entschieden, keinen Auftrag mehr anzunehmen, wenn diese Voraussetzung nicht erfüllt ist. Die Ziele der Auftraggeber können nur erfüllt werden, wenn jeder zur Veränderung bereit ist und wenn sich jeder, der zu diesem System gehört, der Anforderung stellt. Geschäftsführer, die nach dem Motto handeln „wasch mich, mach mich aber nicht nass“, verschleißen und missbrauchen ihre Mitarbeiter, die Berater, Coachs und letztlich ihr eigenes Unternehmen.

Das begleitete Unternehmen hat den Aufbruch mutig und verantwortungsvoll in ein neues Miteinander gewagt, und schon jetzt, kurze Zeit später, lassen sich die ersten Früchte dafür ernten.

Die Autoren



Anita Diabaté und Robert Hornsteiner
Beide ausgebildete Wirtschaftsmediatoren, Coaches
und Geschäftsführer der

factorP leadership development Ltd. & Co. KG
Heilsbergweg 17/1
D-78244 Gottmadingen
Fon: + 49 (0) 7731 / 799380
Fax: + 49 (0) 7731 / 975561
Mail: anita.diabate@factor-p.com
robert.hornsteiner@factor-p.com
Internet: www.factor-P.com