

Gerd Geyer

Aus Spannung wird Energie. Ein Fallbeispiel

Erschienen in Trigon Themen 02/2015

Spannungsfelder in Organisationen sind nicht auflösbar, sehr wohl aber gestaltbar. Durch Bewusstseinsbildung und gezielte Arbeit in allen drei Subsystemen können dysfunktionale Konflikte erkannt und produktive Unterschiede genutzt werden.

Spannungsfelder wirken, auch wenn wir uns ihrer nicht bewusst sind. Wenn ihre Existenz anerkannt und die Unterschiedlichkeit und Qualität der Polaritäten bewusst wird, kann konstruktive Energie für den gemeinsamen Veränderungsprozess frei werden. Der Produktentwicklungsprozess eines Maschinenbau-Unternehmens ist gekennzeichnet von einer Vielzahl von Polaritäten, die immer wieder und dynamisch ausbalanciert werden müssen:

Polaritäten in der Produktentwicklung

- Innovationsorientierung der Designer/innen vs. Qualitäts-/Machbarkeitsorientierung der Entwickler/innen vs. Effizienzorientierung der Produktion vs. Kostenorientierung des Managements, kurzum eine multipolare Ziellandschaft
- Hochschulausbildung vs. gelernte / angelernte Arbeiter/innen
- Direkte Kommunikationskultur vs. *minimalistische* Kommunikation

Für den Markterfolg ist die Qualität dieses Kernprozesses von zentraler Bedeutung. Es gibt daher einen ausgefeilten Entwicklungsprozess, in dem Produktions- und Servicemitarbeiter bereits in der Frühphase beteiligt werden, um die Produzierbarkeit und Wartbarkeit des Produkts sicher zu stellen.

Das Unternehmen erhielt massive Beschwerden von Hauptkunden wegen Lieferverzögerungen und unzureichender Produktqualität. Schnell wurden Konflikte zwischen der Entwicklungsabteilung (*arrogante Entwickler*) und Produktion (*sture Arbeiter*) als Ursache vermutet. Ein Konflikt-Workshop wurde vorgeschlagen.

Bei näherem Hinsehen zeigte sich aber, dass die eigentlichen Ursachen vielschichtiger waren: Die Entwickler sagten: *Wir entwerfen das, so gut wir können!* Die Produktion sagte: *15 Nietstellen – ein Irrsinn.* Der Musterbau meinte: *Wir haben uns schon gewundert...* Die Projektleiter riefen: *Keiner hört uns zu!*

Um die akuten Probleme zu lösen wurden in Workshops auf der Arbeits- und Führungsebene die unterschiedlichen Sichtweisen, Ziele, Erwartungen und Erfolgskriterien der verschie-

denen Berufsgruppen ausgetauscht. Konkrete Verbesserungen wurden erarbeitet und im Verlauf der nächsten Monate umgesetzt.

Schon nach dem ersten Diagnose-Workshop stellten sich die beiden zuständigen Geschäftsführer aber die Frage: *Wenn da so viel schiefgelaufen ist, warum merken wir das erst jetzt? Was müssen wir dauerhaft ändern? Wie können die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte kleine Ungereimtheiten, Spannungen und Konflikte ansprechen und bearbeiten, bevor große Konflikte daraus werden?*

Die eigene Blindheit war erschreckend für das Management. Das echte Interesse und die persönliche Beteiligung der beiden Geschäftsführer waren die Basis für tiefer gehende Lösungen. Um dauerhafte Zuverlässigkeit zu erreichen (siehe auch Weick und Sutcliffe, 2010), muss die interne Kultur dazu auffordern, Probleme schnell zu sehen, über sie zu informieren und zu lösen. Es war klar, dass die zugrunde liegenden Spannungsfelder nicht aufzulösen waren. Die Organisation musste Wege finden mit ihnen konstruktiv umzugehen, d.h. den Beteiligten deutlich zu machen, dass es sich um unterschiedliche, berechnete Sichtweisen handelte und eine Suche nach der *Wahrheit* unsinnig war.

Probleme und Spannungen rechtzeitig erkennen

Über einen Zeitraum von einem Jahr wurden diverse Maßnahmen geplant und umgesetzt, um sowohl Antennen zu entwickeln als auch Interventionen einzuleiten. Die Schritte setzen dabei in allen Subsystemen an:

Kulturelles Subsystem

Austauschprogramme ermöglichten es den Beteiligten das Selbstverständnis des Anderen zu erkennen: Servicekräfte verstehen, welche Werte im Produktdesign vorherrschen, Entwickler erleben den Effizienzdruck in der Produktion. Ziel ist es dabei nicht eins zu werden und reibungslos zu arbeiten, sondern vielmehr, die Unterschiedlichkeiten zu behalten, aber konstruktiv austragen zu können: Designer/innen müssen anders sein, aber sie müssen die Welt der Monteurinnen und Monteure sehen.

Soziales Subsystem

Wöchentliche Treffen wurden (wieder-) installiert, um übergreifende Lösungen zu finden. Entwickler, Arbeitsvorbereitung und Vorarbeiter der Produktion unternahmen Lernreisen an andere Standorte, um die Sensibilität zu erhöhen und alternative Lösungen kennen zu lernen.

Technisches Subsystem

Der Geschäftsführer ließ einen durchgängigen Problemeskalationsprozess für Projektleiter/innen bis hin zur Geschäftsführung sicherstellen. Im Musterbau wurde eine Sammelwand installiert, um Probleme des Produktes oder des Entwicklungsprozesses sofort festhalten und besprechen zu können.

Obwohl parallel dazu die Taktung in der Produktentwicklung eher noch gestiegen war, gelang es die Produktqualität aus Kundensicht und die interne Prozesszufriedenheit signifikant zu verbessern.

Erfolgstreiber war dabei die klare Erkenntnis der Geschäftsführung: *Es genügt nicht, unsere Geschäftsprozesse beherrschen zu wollen, wir brauchen die Kultur und die Systeme, um das Unplanbare zu erkennen!*

Literatur

Faller, K. (2014). Konfliktfest durch Systemdesign. Stuttgart

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2010). Das Unerwartete managen. Stuttgart