

Organisationsentwicklung als praktische Übung

TIPP. Unsere Mitarbeiter kennen oft die Probleme im Betrieb - und ihre Lösung. Wenn Personaler dieses Wissen zu Tage fördern, profitieren davon alle.

Manche Mitarbeiterbefragung beschert einem unerwartete Erkenntnisse. Bei uns zum Beispiel jene, dass viele Mitarbeiter mit Abläufen zwischen Abteilungen und der internen Kommunikation unzufrieden waren. Daraus entstand die Idee für „Kommunikations-Workshops“. Deren Ziel: interne Schnittstellen identifizieren und diese auf Verbesserungspotenziale überprüfen.

Pro Abteilung (kleinere sinnvoll zusammengelegt) hat die Personalabteilung daraufhin Workshops mit sechs bis acht Teilnehmern moderiert. Gefragt war eine gute Mischung aus langjährigen und neu eingetretenen Mitarbeitern, alle mit dem Mut zu konstruktiver Kritik und dem Interesse, das Unternehmen voran zu bringen. Führungskräfte sowie Betriebsrat wurden konstant informiert, aber bewusst

nicht in die Workshops eingeladen. Es sollten die Mitarbeiter selbst zu Wort kommen und auf Arbeitsebene offen und ohne Hierarchie oder „Politik“ diskutieren.

Es gab klare Vorgaben. Reines Lästern war verpönt. Von vornherein kommuniziert, schiedene teure Lösungen aus. In den Fokus kamen die zu behandelnden Themen über die Frage, mit welchen Abteilungen eine enge oder häufige Zusammenarbeit bestand und wo Abläufe oder Abstimmung als schwierig empfunden wurden. Die Teilnehmer bestimmten selbst die Prioritäten. Wo sie sich spürbar ärgerten, gab es dann auch oft schon Lösungsansätze.

Alle wurden aufgefordert, nicht nur danach zu suchen, was „die anderen“ tun könnten, sondern auch, wie man selbst bereit wäre, zur Verbesserung beizutragen. Wichtige Erkenntnis war, dass oft nur die eigenen Prozessschritte bekannt waren, aber schon das Verständnis für Bedürfnisse der unmittelbar vor- und nachgelagerten Abteilungen fehlte.

Nach jedem Workshop wurde von uns ein sachlich formuliertes, anonymisiertes Protokoll erstellt und inhaltlich mit den Teilnehmern abgestimmt. Adressat war dann die Führungskraft der jeweiligen Abteilung. Sie erhielt einerseits eine Übersicht der Punkte (inklusive Dringlichkeit und Lösungsvorschlägen), die ihre Mitarbeiter mit anderen Abteilungen geklärt haben wollten, andererseits die an ihre Abteilung gerichteten Verbesserungswünsche.



Übergreifende, grundsätzliche Themen wurden an die Geschäftsleitung, den Betriebsrat und die anderen Führungskräfte kommuniziert. Dabei haben wir sehr darauf geachtet, dass keine Führungskraft einen Gesichtsverlust erlitt.

An diesem Punkt ist es unerlässlich, dass nun die Geschäftsführung die Verantwortung für den Prozess von der Personalabteilung übernimmt. Sie sollte sich dabei auf eine konkrete To-Do-Liste stützen. Konsequentes Nachhalten und Durchsetzen ist ebenso essentiell wie eine offene Kommunikation – auch über Dinge, die man nicht angehen kann oder will. Einmal enttäuschte Mitarbeiter lassen sich auf ein nächstes „Experiment“ nicht mehr ein.

Damit die Mitarbeiter die Aktion auch akzeptieren, müssen sie das Gefühl haben, durch ihre Mitwirkung erkennbare Verbesserungen erzielt zu haben. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil für den moderierenden Personaler ist, dass er sein Unternehmen in seiner Vielfalt noch besser kennen lernt.

Kollegentipp

Wer sich, seine Abteilung und seine Arbeit voranbringen will, muss Wirkung entfalten. Gute Ideen und Ansätze, wie das gelingt, präsentieren Ihnen hier Mitglieder der Personalerinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.
www.selbst-gmbh.de

Initiative
→ Wege zur
Selbst GmbH e.v.

Kerstin Ledermann

ist Personalleiterin und Mitglied der Selbst-GmbH.

