

# Schluss mit ungeliebten Kompromissen

Während die meisten Veränderungsprozesse im Sande verlaufen, verspricht der „Streitberg-Prozess“ Effizienz durch Miteinander statt Gegeneinander.

Sich selbst ändern in veränderten Welten“ – unter diesem Motto stehen in fast allen Unternehmen Programme, um eingefahrene Strukturen und Kulturen aufzubrechen. Fit für den Wandel will man sein. Doch nach anfänglichen Strohfeuern der Begeisterung verlaufen die meisten Veränderungsprozesse schon nach kurzer Zeit im Sande – Studien sprechen sogar von 90 Prozent. Was im Konzept wunderbar aussieht, scheitert in der Umsetzung.

- Ängste und Missverständnisse werden unter den Tisch gekehrt
- Auseinandersetzungen werden nicht offen, konkret und direkt geführt
- Verhaltensänderungen sind angesagt – statt gegenseitige Akzeptanz
- Personen werden kritisiert und Leistungen anerkannt – umgekehrt wäre richtig.
- Die Kreativität der Mitarbeiter bleibt ungenutzt
- Kontrolle scheint wichtiger als Selbstverantwortung
- Werkzeuge und Methoden von Veränderungsprozessen sind oft unbekannt

„Der offensichtliche Mangel an emotionaler Intelligenz und methodischer Kompetenz blockiert notwendige Veränderungsprozesse“ meint dazu Werner Bauer, Inhaber der Gesellschaft für Unternehmenskultur Streitberg und Nürnberg. Er ist Entwickler sowie Lizenzgeber des „Streitberg-Prozesses“, mit dem er seit zwölf Jahren zwischenmenschliche Störstellen und Veränderungsprozesse in Unternehmen coacht.

Der Coaching-Prozess dauert ein Jahr. Eine Gruppe, „die im Unternehmen gemeinsam handelt oder gemeinsam handeln sollte“, trifft sich an zwei Tagen im Monat. Das kann die Führungscrew sein, die Abteilungsleiter-Ebene, eine komplette Abteilung oder auch eine Task Force aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Sie sollte nicht weniger als 10 und nicht mehr als 15 Personen umfassen, unabhängig von der Unternehmensgröße oder der Tätigkeit des Unternehmens. Unter Anleitung des Coachs wächst die Gruppe zunächst emotional zusammen und lernt dann die Methodik, alle anstehenden Probleme konsequent selbst zu lösen. Die zwölf Workshops verlaufen in drei Phasen.

## Die Commitment-Phase: Jeder wird akzeptiert so wie er ist

In den ersten vier Monaten geht es um ein „strukturiertes gegenseitiges Kennenlernen“. Der Einstieg ist eine Schnitzeljagd, wie sie jeder aus Kindertagen kennt. Da wird der bierernste Manager zum begeisterten Pfadfinder, der zurückhaltende Techniker erweist sich als Kenner von Kompass und Sonnenstand, die patente Sekretärin schlägt todsicher stets den richtigen Weg ein. Das Ganze wird auf Video aufgezeichnet und später präzise analysiert und zwar durch die Gruppe selbst – mit viel Humor und vor allem Verständnis füreinander.

Dies wird beim nächsten Treffen gesteigert durch die „Anerkennungsrunde“, in der man den Umgang mit Lob und Kritik übt. Reihum wird bewusst die berufliche und persönliche Stärke – nicht Leistung – jedes Einzelnen hervorgehoben. Coach und Lizenznehmerin Sabine Rothländer von der Unternehmensberatung conform in Wendstein hat dabei die Beobachtung gemacht, dass sich „der Fokus, mit dem eine Person



Im Interview mit Hotel-Mitarbeitern durchleuchten die Chefärzte die Abläufe in Etagenservice, Restaurant, Empfang und Marketing so lange, bis sie jedes Detail verstanden haben. Im Bild: Der Hotel-Maitre Manfred Friedel (Mitte) im „Kreuzverhör“ durch die Chefärzte.

gesehen wird, dadurch erstaunlich schnell ändert. Selbst die zerstrittensten Runden werden zusehends ruhiger, wenn ein geschützter Raum, frei von persönlicher Kritik entsteht. Jeder findet jetzt seinen Platz in der Gruppe, so wie er ist.“

Verstärkt wird dieser Prozess beim dritten Treffen durch ein zweistündiges gegenseitiges Interview mit einem Partner der Wahl. Danach sieht man plötzlich das Leben eines Kollegen – oder auch des Chefs – mit völlig anderen Augen, man findet und entwickelt Verständnis für Eigenheiten und Reaktionen. Und auch der hart gesottenste Kollege empfindet es als unverhofftes Kompliment und wird vielleicht sogar rot, wenn sein Interviewpartner vor der ganzen Gruppe seine Biografie erläutert und ein flammendes Plädoyer für ihn als Person hält.

Beim Streitberg-Prozess wird bewusst vermieden, Verhalten ändern zu wollen. „Bei uns wird das Anderssein des anderen als Qualität verstanden“, so Werner Bauer. Dieses „emotionale Commitment“ bewährt sich bei der täglichen Arbeit zwischen den monatlichen Workshops. Die Effizienz des gemeinsamen Handelns steigt um ein Vielfaches.

### **Die Befähigungsphase: Lernen, wie man Probleme bearbeitet**

Die Gruppenmitglieder akzeptieren sich nach diesen vier Monaten so wie sie sind. Es ist ein angstfreies Klima entstanden, in dem man

bereit ist, Konflikte offen, direkt und konkret auszutragen. „Erst jetzt ist die Grundlage gelegt, dass die Gruppe in den nächsten vier Workshops in die so genannte Befähigungsphase eintreten kann“, weiß Werner Bauer aus seiner langen Erfahrung. Sie befähigt dazu, vor allem aktuelle Prozesse und Führungsstrukturen zu analysieren.

Reale Führungsfälle werden so beispielsweise auf eine besondere Weise diskutiert. Jeder Teilnehmer schildert zwei Situationen: Eine, die er nicht recht handhaben konnte und eine, die er selbst er“litten“ hat. Die Gruppe hinterfragt dann die Fälle, macht Konstellationen bildlich deutlich und lernt so, Konfliktfälle transparent zu machen.

Um Prozesse und Strukturen zu optimieren, bedient man sich der Methode „Vom Interview zur Chinesischen Wandzeitung“. Prozessfremde interviewen Prozesseigner. Diese erklären ihre Arbeitsabläufe zunächst verbal. Danach „malen“ die Prozessfremden sie auf einer oft viele Meter langen Wandzeitung aus Packpapier auf. Mit all ihren Schnitt- und Störstellen, doppelten Wegen und Kreisläufen. Coach Werner Bauer schickt als Prozessfremde schon mal Chefärzte in Hotels und Industriemanager in Krankenhäuser. „Realstrukturen sichtbar machen“, nennt Bauer das. Denn erst wer die Wirklichkeit ungeschminkt kennt, kann überflüssige Wege, Kosten und Zeitverluste ausschalten. Und er berichtet von einem Kunden, der seine automatische Fertigung mit der Wandzeitungsmethode um 30 Prozent beschleunigen konnte.

In der Vermittlung und Einübung dieser und anderer Methoden sieht Bauer auch den Unterschied zum Consulting. „Mitarbeiter werden durch den Streitberg-Prozess befähigt, ihre Probleme selbst zu bearbeiten – auf der emotionalen genauso wie auf der rationalen Ebene. Sie lernen im Konsens zu handeln und permanent zu reflektieren und zu optimieren“. Und was wichtig ist: auch in Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Teams.

#### **Der Ablauf des Streitberg-Prozesses**

Phase	Ziel	Dauer
<b>Commitmentphase</b>	Gegenseitige Akzeptanz und ein angstfreies Klima	ca. 4 Monate
<b>Konzept-Phase</b>	Entwicklung zu Team- und Auseinandersetzungsprofis im Verlauf der Bearbeitung aktueller Aufgabenstellungen	ca. 4 Monate
<b>Umsetzungsphase</b>	Praktische Umsetzungskompetenz, nachhaltige Umsetzungsbereitschaft und konstante gegenseitige Motivation	ca. 4 Monate

## Die Umsetzungsphase: Strategien werden umgesetzt


Das gewachsene Wir-Gefühl und die Kompetenz, Probleme bearbeiten zu können, beflügelt die Mitarbeiter in den letzten vier Workshops, die gemeinsam erarbeiteten Methoden auch anzuwenden. Und zwar schnell und reibungslos, da Ziele und Maßnahmen von den Mitgliedern der Gruppe jetzt nicht mehr ständig hinterfragt werden.

Die Teilnehmer lernen in dieser letzten Phase

– ein drei viertel Jahr ist mittlerweile vergangen –, wie man mit Trends umgeht, die Stellung des Unternehmens im Markt ermittelt, und wie man gemeinsame Strategien entwirft und festlegt. „Durch Phantasie-reisen in die nächsten drei bis 12 Jahre macht sich die Gruppe zum Schluss selbst deutlich, wie viel Kraft in persönlichen Visionen – auch und gerade für die unternehmerische Zielerreichung – steckt“, so Bauer. Der Abschluss-Event ist beim Streitberg-Prozess nicht ein „Kick-Off-Meeting“ mit Show und Champagner, sondern gipfelt in konkretem „gemeinsamen Handeln“, das nach Bauer immer aus Planung, Ausführung und Nutzung bestehen muss.

So hat beispielsweise eine Gruppe aus Kraftwerksbauern eine turnierfähige Boule-Bahn selbst geplant, gebaut und nutzt sie auch gemeinsam. Eine andere Gruppe, Hersteller von Baumaschinen, plante, baute und nutzte ein Floß für eine gemeinsame Fahrt auf dem Inn. Eine Ärztgruppe aus 8 Krankenhäusern legte eine Streuobstwiese an. Die Pflanzung der 45 Bäume wurde ebenfalls gemeinsam geplant und ausgeführt. Künftig soll dann gemeinsam geerntet werden. Alle diese Ideen wurden von den Gruppen selbst entwickelt. Für Bauer „Gemeinsames Handeln par Excellence“.

Die 12 aufeinander aufbauenden Workshops, die den Erfordernissen der Unternehmen individuell angepasst sind, werden von zwei Coaches geleitet, die auch intern ausgebildet werden können, ein Supervisor sorgt für das notwendige „Sechs-Augen-Prinzip“.

Wer will, kann zusätzlich Einzelcoaching in Anspruch nehmen. Kostenpunkt des einjährigen Programms: 180.000 Mark mit allen Vor- und Nacharbeiten. Der Return on Investment, behauptet Lizenzgeber Bauer, werde allein durch die Einsparung in der Struktur auch ohne Personalabbau meist schon während der Laufzeit des Streitberg-Prozesses erreicht. *uw* 



**„Mitarbeiter werden durch den Streitberg-Prozess befähigt, ihre Probleme selbst zu bearbeiten – auf der emotionalen genauso wie auf der rationalen Ebene.“**

**Werner Bauer, Gesellschaft für Unternehmens-Kultur und Entwicklung**



Fotos: Mühlstein

Auf einer Wandzeitung präsentieren die Ärzte die recherchierten internen Abläufe und liefern dabei gleichzeitig eine Art Unternehmensberatung für den Hotelbesitzer.

Sie selbst lernen, wie man Prozesse richtig analysiert – und entdecken viele Gemeinsamkeiten zwischen einem Hotelbetrieb und einem Krankenhaus. Das motiviert die Ärzte zu sofort umsetzbaren Verbesserungsideen für das eigene Haus – ein Nebeneffekt des Streitberg-Prozesses.



Wenn Chefärzte ein Hotel zerlegen: Der Leitungskreis des Münchner Krankenhauses der Barmherzigen Brüder trifft sich im Fünf-Sterne-Hotel Königshof, um dort die internen Prozesse zu analysieren.

