

Mit den Meistern im Dialog – Organisationsentwicklung im Segment Wasserversorgung



Die Umsetzung von Veränderungen ist insbesondere in langjährig gewachsenen Strukturen ein komplexes Unterfangen und erfordert mehrere Etappen. Nachhaltiger Erfolg setzt dabei nur ein, wenn den betroffenen Personen die Vorteile der Veränderungen bewusst sind.

Dem Geschäftsfeldsegment Wasserversorgung der CURRENTA ist dies durch den konsequenten Einbezug der Betroffenen in einen gemeinsamen Entwicklungsprozess gelungen. meta | five unterstützte die ersten Schritte dieses Prozesses durch die Diagnostik individueller und kollektiver Kompetenzen sowie eine Kulturanalyse. Mit dem Meister-Dialog setzt die CURRENTA Wasserversorgung diesen Prozess fort und bietet den Rahmen für einen kontinuierlichen Austausch

und das partnerschaftliche Arbeiten an Entwicklungszielen. Veränderungsprozesse werden hier gemeinsam angegangen.

Die Ausgangssituation

Mit der Intention an allen Standorten der CURRENTA Wasserversorgung flächendeckend die erfolgreiche Verknüpfung von Kostenführerschaft und sicherer Versorgung zu erreichen, wurde die Organisationsstruktur

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

CURRENTA ist Manager und Betreiber des CHEMPARK mit Standorten in Leverkusen, Dormagen und Krefeld-Uerdingen. Zurzeit nutzen einschließlich der drei operativen Teilkonzerne der Bayer AG über 70 Produktions- und Dienstleistungsunternehmen die Vorteile dieses größten deutschen Chemieparks. Mit rund 5.500 Mitarbeitern inklusive der beiden Tochterfirmen Chemion und Tectrion sichert CURRENTA den Partnern optimale Rahmenbedingungen durch vielfältige Produkt - verbünde und ein umfassendes Service-Portfolio. Dazu zählen unter anderem Energieversorgung, Umweltdienstleistungen, Sicherheit, Analytik, Ausbildung sowie weitere Serviceleistungen innerhalb des CHEMPARK. Teile dieser Leistungen bietet CURRENTA auch externen Kunden an.

Das Ziel

Der Meister-Dialog richtet sich an die von Veränderungen betroffenen Personen der CURRENTA Was-

serversorgung. Sie sollten zu Beteiligten des kulturellen Veränderungsprozesses gemacht werden, den sie als gemeinsame Führungsaufgabe aktiv angehen.

Der Weg

Vom Ist zum Soll: Basierend auf einer Potenzialdiagnose und Kulturanalyse wurden individuelle wie kollektive Stärken und Entwicklungsbereiche abgeleitet. Anschließend erarbeitete Entwicklungsziele wurden selbst gesteuert sowie im Meister-Dialog verfolgt.

Der Nutzen

Vertrauen ist die elementare Grundlage Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen. Der Meister-Dialog war Ausgangspunkt eines initialen Austauschs und eines kontinuierlichen Dialogs über aktuelle und zukünftige Herausforderungen. Bei der Institutionalisierung kam der CURRENTA Wasserversorgung die positive Gruppendynamik zu Gute, durch die Beteiligte Verantwortung für eine verbesserte Zusammenarbeit übernommen haben.

des Segments Wasserversorgung überarbeitet. Diese Umstrukturierung beinhaltete u.a. die Bildung standortübergreifender Teams.

Die neuen Team-Zusammensetzungen zogen Veränderungen in der Zusammenarbeit nach sich. So war das Segment Wasserversorgung fortan verstärkt auf die Teamarbeit seiner Meister untereinander angewiesen. Gleichzeitig wurden langjährig gewachsene informelle Netzwerke gestört und individuelle Freiheitsgrade verändert. Um hier einen Rahmen zu schaffen, in dem die Beteiligten Commitment für den Veränderungsprozess entwickeln und diesen eigenständig vorantreiben können, entstand die Idee eines Meister-Dialogs.

Von der Idee...

Im Verlauf der Umstrukturierungsplanung waren sich alle Beteiligten einig, dass die Veränderungen viel von jedem Einzelnen abverlangen und nur mit vereinten Kräften erfolgreich realisiert werden können. Diese enge Zusammenarbeit wiederum würde gegenseitiges Vertrauen, eine offene Kommunikation und hohes Commitment für gemeinsame Ziele voraussetzen. Ein effektives Unterstützungskonzept für die betroffenen Personen müsste demnach individuelle wie kollektive Inhalte umfassen. Zugleich müssten diese zwei Ebenen in gemeinsamen Veranstaltungen zusammengeführt werden (Abb. 1). Daraus resultierten die folgenden konkreten Anforderungen:

Um auf die neuen Herausforderungen gut vorbereitet zu sein und versteckte Potenziale zu nutzen, sollten die individuellen Kompetenzen der Meister erfasst und gezielt ausgebaut werden. Aufbauend auf einer fundierten Diagnostik sollten die eingesetzten Methoden passgenau auf die persönlichen Bedürfnisse des Einzelnen fokussieren und zur aktiven Mitgestaltung auffordern. Die Erhebung von Werthaltungen, Interessen und Motiven sollte darüber hinaus Aufschluss über die segment-spezifische Kultur geben, die Einfluss auf die generelle Veränderungsbereitschaft hat. Individuelle Kompetenzen und Entwicklungsbereiche sollten zudem zusammengefasst werden, um übergreifende Maßnahmen initiieren zu können. Die Erarbeitung gemeinsamer Zielvorstellungen sollte die Entwicklung eines einheitlichen Verständnisses und das Verfolgen gemeinsamer Ziele erleichtern. Ferner sollte ein vertieftes gegenseitiges Kennenlernen Vertrauen schaffen und einen intensiven Austausch sowie Teamlernen ermöglichen. Um einen kontinuierlichen Austausch über das Programm sowie Bereichs- und Hierarchie-grenzen hinweg sicherzustellen, sollten gemeinsame Veranstaltungen institutionalisiert werden.

...zur Umsetzung

Als maßgebliche Treiber der Umstrukturierung wurde die obere Führungsebene, bestehend aus Bereichsleitung und Betriebsleitern, identifiziert. Am stärksten von den Veränderungen betroffen waren jedoch die Meister, die somit Schlüsselpositionen im Prozess einnahmen. Um beide Gruppen in das Entwicklungsprogramm ein-

Abb. 1 | Zweigleisiger Entwicklungsprozess mit ineinandergreifenden Programm-Modulen



zubinden, wurden sie schrittweise involviert und durch flankierende Tools unterstützt.

Das Meister-Seminar

Das Projekt startete mit einer transparenten Kommunikation durch die Bereichsleitung, welches die Betroffenen individuell über die Zielsetzung des Verfahrens informierte und um Mitgestaltung warb. Auftakt zum Entwicklungsprogramm bildete dann das Meister-Seminar: Hier bearbeiteten die Meister verschiedene Problemstellungen, die sie nur im Team erfolgreich lösen konnten. Gemeinsam reflektierten sie ihre Gruppenarbeit und zogen Verbindungen zum Arbeitsalltag. Bei der Problemlösung und der Reflexion wurden die Meister von der oberen Führungsebene des Bereichs beobachtet. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass kein Vorgesetzter seine eigenen Meister beobachtet. Über eine klassische Potenzialanalyse hinaus standen dabei nicht nur der Einzelne im Zentrum des Interesses, sondern auch die Gruppendynamik und Kultur des Bereichs, wie sie sich in der Interaktion manifestiert. Ein Rahmenprogramm am Nachmittag schuf die Gelegenheit für informellen Austausch und Netzwerkbildung unter den Meistern. Hieran nahmen auch deren direkten Führungskräfte teil. Während dessen zog sich die Beobachter-Gruppe zu einer Konferenz zurück und führte einzelne Beobachtungen zu einem Gesamtbild zusammen. Die Erkenntnisse aus dem Meister-Seminar wurden anschließend von meta | five zielgerichtet aufbereitet.

Die individuelle Ebene

Aus dem Meister-Seminar resultierte für jeden Meister ein individuelles Stärken-Schwächen-Profil mit Bezug auf sein Gruppenverhalten. Dieses stellte die Grundlage für ein anschließendes Vier-Augen-Gespräch mit einem Berater von meta | five dar. Hier erhielt der Meister Feedback zu den gesammelten Beobachtungen zu seiner Person. Dieses Fremdbild glich er mit seinem Selbstbild ab und zog Verbindungen zu seinem Arbeitsalltag. Im Zentrum des Gespräches standen die Wahrnehmung des Gruppenerfolgs sowie der persönliche Beitrag des jeweiligen Meisters. Unterstützt durch den Berater generierte jeder Meister Hypothesen für die Ursachen seines Verhaltens und erarbeitete Ideen, inwieweit er selbst die Gruppendynamik positiv beeinflussen kann. So entwickelte jeder Meister erste Vorstellungen für seine

persönlichen Entwicklungsziele.

Mit dem Auftrag herauszuarbeiten, wie er seine Stärken noch besser einbringen könnte und wo er Unterstützungsbedarf sehe, plante jeder Meister als nächstes ein Entwicklungsgespräch mit seinem direkten Vorgesetzten. Dies bildete den Rahmen, gemeinsam einen konkreten Entwicklungsplan aufzusetzen, dessen Umsetzung sowohl on-the-job als auch im Meister-Dialog erfolgen sollte. Neben der Unterstützung des jeweiligen Meisters war es die Aufgabe des Vorgesetzten, individuelle Maßnahmen mit Blick auf die Gesamtauswertung und kollektive Entwicklungsziele abzuleiten.

Die kollektive Ebene

Die individuellen Ergebnisse aus dem Meister-Seminar fasste meta | five zu einer Gesamtauswertung zusammen. Ergänzt wurden diese Ausführungen um eine Leistungseinschätzung der Meister (on-the-job) seitens ihrer direkten Vorgesetzten. Ferner flossen die Hypothesen aus der Meister-Perspektive ein, die im Rahmen der Feedback-Gespräche gesammelt worden waren. So konnten weitere relevante Sichtweisen in die Auswertung einbezogen sowie schließlich Stärken und Lernfelder identifiziert werden, die allen Meistern gemein waren bzw. in denen sie sich voneinander unterschieden. Das herausgearbeitete Gesamtportfolio zeichnete damit ein Bild davon, wie erfolgreich die aktuelle Teamarbeit ausfällt, welche Stärken die Meister in der Zusammenarbeit mitbringen und wo Entwicklungsbedarf besteht. Weiter lieferte es erste Vermutungen über die Gründe für dieses kollektive Stärken-Schwächen-Profil. Auf dieser Grundlage konnte sich die obere Führungsebene mit dem Gesamtergebnis auseinandersetzen. Dabei luden die Hypothesen aus Meister-Sicht zu einem Perspektivwechsel ein und veranlassten die Führungskräfte, ihren eigenen Einfluss auf die Kultur zu hinterfragen.

Mit der Präsentation und offenen Diskussion der Gesamtauswertung eröffnete die Bereichsleitung anschließend den Meister-Dialog. Auf Basis des präzisierten gemeinsamen Verständnisses der zukünftigen Zielrichtung setzten sich die Führungskräfte selbst-gesteuert mit den Erkenntnissen auseinander.

Ein Zwischenfazit

Im Rahmen der fundierten Diagnostik konnten indi-

viduelle und kollektive Kompetenzen erfasst sowie persönliche als auch gemeinsame Entwicklungsziele und -maßnahmen abgeleitet werden. Darüber hinaus gelang es Werthaltungen, Interessen und Motive der Beteiligten zu hinterfragen und die segmentspezifische Kultur zu beleuchten, die veränderungsbedürftiges Verhalten schlüssig erklärte. In diesen diagnostischen Prozess wurden die Meister und Führungskräfte frühzeitig aktiv eingebunden und zur Reflexion animiert. Auf diese Weise erhielten sie einen detaillierten Einblick sowohl in die Potenziale Einzelner als auch in die kollektive Leistungsfähigkeit der Teams.

Zusätzlich bot das Meister-Seminar den idealen Rahmen für ein vertieftes Kennenlernen, das Grundvoraussetzung für gegenseitiges Vertrauen ist. Mit den Ergebnissen des Meister-Seminars konnte eine gemeinsame Diskussions-Grundlage geschaffen werden, um nach Ursachen für Verhaltensmuster zu suchen und die spezifische Kultur des Bereiches zu analysieren. So konnten Bedingungen erfasst und expliziert sowie den Beteiligten die Möglichkeit gegeben werden, langjährig gewachsene Verhaltensmuster zu überdenken.

Im Rahmen der Entwicklungsgespräche und des Meister-Dialogs wurde die erarbeitete Diskussionsgrundlage weiter ausdifferenziert. Parallel wurde dabei auf die Erreichung individueller wie kollektiver Entwicklungsziele hingearbeitet. Die Nutzung der jeweiligen Diskussions-Ergebnisse in zeitlich nachgelagerten Projektschritten sorgte für eine inhaltliche Verknüpfung und eine Ausrichtung auf gemeinsame Ziele. Zusammenfassend können bedeutende Erfolgsfaktoren im Entwicklungsprogramm benannt werden: Die klare Benennung von zentralen Treibern und Inhabern von Schlüsselpositionen ermöglichte deren kontinuierliche Einbeziehung in den Prozess und begünstigte die Übernahme von Verantwortung. Die umfangreichen Mitgestaltungsmöglichkeiten und das zunehmend offene Feedback förderten das Vertrauen der Beteiligten untereinander. Über eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Notwendigkeit der Umstrukturierung wurde zudem eine weit reichende Akzeptanz erzielt. Darüber hinaus war es wichtig, den Entwicklungsprozess über den gesamten Zeitraum lebendig zu halten. Entscheidend waren hier die hohe Priorität der Zielerreichung und Aufmerksamkeit für die Arbeitsergebnisse sowie die kontinuierliche Begleitung

durch die Bereichsleitung, um gezielte Impulse geben zu können.

Im Dialog bleiben – Ein nachhaltiger Folgeprozess

Durch die Initiierung des Meister-Dialogs gelingt es der CURRENTA Wasserversorgung den kontinuierlichen hierarchie- und bereichsübergreifenden Austausch aufrechtzuerhalten. In regelmäßigen Austauschrunden reflektieren die Beteiligten den Fortschritt konkreter Projektarbeiten und die Weiterentwicklung ihrer Zusam-

Statements zum Projekt

„Das Bewusstsein hat sich geändert und es ist viel Vertrauen entstanden.“

Leitung des Geschäftsfeldsegments

„Das Arbeitsklima ist besser geworden. Wir sind uns untereinander nicht mehr so fremd. Bei Fragen und Problemen unterstützen wir uns gegenseitig mit unserem Wissen. Ein echter Win-Win-Effekt.“

Projektteilnehmer

„In der Regel fällt Kommunikation leichter, wenn man sich kennt. Für mich als damals ‚Neuer‘ in der Wasserversorgung war es besonders wichtig, möglichst viele Meister kennenzulernen und damit die tägliche Kommunikation zu erleichtern.“

Projektteilnehmer

menarbeit. Zudem wird Raum geboten, verschiedene Führungsthemen zu diskutieren und Ergebnisse aus Weiterbildungen zu teilen. Insgesamt bietet der Meister-Dialog den Rahmen, das Vertrauen untereinander weiter auszubauen, Herausforderungen zeitnah gemeinsam anzugehen. Darüber hinaus trägt er in der Summe maßgeblich zu einer verbesserten Kommunikation untereinander bei. Als direkte Erfolge daraus können die weiteren Projekte angesehen werden, die eigenständig von Teilnehmern – Meistern wie Bereichsleitern – angestoßen wurden.

Die Effekte des Meister-Dialogs nahm die CURRENTA Wasserversorgung zum Anlass, das Programm im Folgejahr für eine weitere Zielgruppe des gleichen Geschäftsfeldsegments einzusetzen. Die Gesamtauswertung

dieses zweiten Prozesses zeigte, dass sich die Kultur des Segments Wasserversorgung bereits positiv entwickelt hat.

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.