

## Moderation statt Konfrontation



### *Change- und Optimierungsprozesse auf Anweisung, oder aus gegenseitigem Verstehen heraus?*

**Einschneidende Veränderungen, und dazu gehören ganz sicher die oben genannten, scheitern eher selten am fehlenden Willen der Beteiligten, sondern oft an mangelhafter Kommunikation. Ein erfahrener und auch technisch versierter Moderator, der die Argumente der Beteiligten versteht und ggf. für die anderen verständlich macht, kann hier nahezu Wunder bewirken.**

Wer hat diese Situation nicht schon einmal erlebt, egal ob als Verantwortlicher oder als Mitarbeiter: Eine Veränderung eines Arbeitsprozesses oder einer Organisationsstruktur wurde, wo und wie auch immer, beschlossen und soll umgesetzt werden. Theoretisch ist alles klar, die Umsetzung wird auch terminlich geplant, aber es geht nicht voran, verdeckter oder auch offener Widerstand bringt den Veränderungsprozess zum Erliegen. Vorgesetzte, meist hervorragend ausgebildete Wissenschaftler oder Techniker, wissen sich nicht selten nicht mehr anders zu helfen, als die vorzunehmenden Veränderungen anzuweisen und andernfalls mit Sanktionen zu drohen. Damit droht der Konflikt zu eskalieren, der Betriebs- oder Personalrat schaltet sich ein, die nächste Hierarchieebene ebenfalls und der Schaden ist nur noch mit Mühe zu begrenzen.

Aber das muss nicht sein.

Zuerst einmal sollten alle Beteiligten davon ausgehen, dass bewusste Sabotage eines notwendigen Veränderungsprozesses die Arbeitsplätze aller Beteiligten kosten kann. Es wäre also Harakiri, so vorzugehen. Selbst wenn es Einzelnen kurzfristig gelingen mag, so sollte der gesunde Menschenverstand der Anderen dieses wieder einfangen und stoppen können.

Dann kann es also nur an etwas Anderem liegen, und hier stoßen wir ganz schnell auf Mängel in der Kommunikation. Auch diese sind nicht bewusst oder boshaft entstanden, sondern sie haben unterschiedliche, meist simple Ursachen wie z.B.

- Der eine versteht die Sprache des anderen nicht (Verwendung spezieller Begriffe, keine konkreten Aussagen usw.)
- Die Karten werden nicht auf den Tisch gelegt, man weiß nicht was der andere will und bezweckt
- Argumente der Gegenseite werden ohne Diskussion vom Tisch gewischt
- Ängste werden in Scheinargumenten verkleidet, die mangels Kenntnis des Sachverhaltes nicht auf ihre Stichhaltigkeit geprüft werden können, oder schlimmer noch, sofort als solche entlarvt werden
- Die technischen Gegebenheiten und sonstige Aspekte wurden bei der Planung nicht berücksichtigt
- Es gibt Wissens- und Informationslücken bezüglich der laufenden Prozesse zwischen den beteiligten Ebenen
- usw.

Doch was ist die Alternative?

Ist die Sache erst einmal so verfahren, dass sich die Fronten total verhärtet haben, muss man sich die Zeit nehmen, eine Entspannung der Atmosphäre herbeizuführen. Im schlimmsten Fall, wenn es schon sehr ins Persönliche hineinging, müsste auch der eine oder andere aus der direkten Schusslinie genommen werden.

Dann sollte man in jedem Fall einen Moderator hinzuziehen, der sowohl über langjährige Führungserfahrung verfügt als auch über das technische Verständnis und Wissen, um Argumente und Gegenargumente verstehen und ggf. von Scheinargumenten trennen zu können. Dieser Moderator muss die Sprache der Mannschaft ebenso beherrschen wie auch die Sprache der Führungskräfte und ggf. auch über betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen, um auch umfassende Kompromisse abwägen und anbieten zu können.

*Der Autor:*

*Helmut Martens ist Inhaber der Laborberatung MartensLabConsult in Leverkusen, hat über 25 Jahre analytische Laboratorien geleitet, etliche Veränderungs- und Optimierungsprozesse moderiert und steht auch weiterhin für Aufgaben als Moderator zur Verfügung. Mit diskutieren über verschiedenste Themen können Sie außerdem im Blog unter <http://www.martens-labconsult.de/126301.html>*