

# Der Common Ground-Prozess

## Ein integrativer Ansatz zur gemeinsamen Gestaltung von Arbeitskultur

Brigitte Schwinge, Claus-Bernhard Pakleppa und Wolfgang Sutterlüti

*Wie können Führungskräfte extern dabei unterstützt werden, gemeinsam mit ihrer organisationalen Einheit ihre Ziele besser und nachhaltiger zu erreichen? Der international tätige Wälzlagerkonzern SKF nutzt seit 2010 Maßnahmen für (Führungs-)Teams, um eine gemeinsame Basis der Arbeitskultur, den sogenannten Common Ground, zu schaffen. Dieser Artikel beschreibt auf der Grundlage von Nachgesprächen mit teilnehmenden Führungskräften und Mitarbeitern Erfahrungen, Wirkungen und Prozessschritte des Common Ground-Prozesses.*

### Ausgangslage und Anlässe für die Common Ground-Prozesse bei SKF

Für die SKF zählt hochkarätige und zielorientierte Teamarbeit zu den wesentlichen Kriterien des Unternehmenserfolgs. Anlass für die Common Ground-Prozesse, waren unterschiedliche Situationen, in denen einzelne organisationale Einheiten ihre Zusammenarbeit verbessern oder etwa strategische Fragen klären wollten. Der Prozess wird im Folgenden exemplarisch am Beispiel eines Teams von SKF Fachexperten beschrieben, die Konflikte in der Zusammenarbeit klären wollten.

#### Common Ground

Der Begriff **Common Ground** stammt aus dem systemischen Coaching nach Knauf (2006) und steht für die gemeinsam entwickelte Basis der Zusammenarbeit eines Teams oder einer organisationalen Einheit. Der Ansatz geht davon aus, dass die bewusste Gestaltung der gemeinsamen Basis durch die Mitglieder einer organisationalen Einheit die Erreichung ihrer organisationalen Ziele maßgeblich verbessern kann. Unter dem Begriff **Common Ground-Prozess** wurde er in der hier beschriebenen Weise von p4d weiter entwickelt und seit mehreren Jahren erfolgreich im Rahmen organisationaler Veränderungsprozesse durchgeführt. An der Sloan School am MIT entwickelte Ansätze, insbesondere die Theory-U, bilden den theoretischen und methodischen Hintergrund für den Common Ground-Prozess von p4d.

Trotz der von den SKF Fachexperten als gut funktionierend beschriebenen persönlichen Beziehungen, prägte ein Denken mit starker Fokussierung auf die individuellen Belange, Aufgaben und Ziele die Zusammenarbeit. Im Tagesgeschäft fehlte es an Zeit und teilweise auch an Instrumenten, um unter den auf der Sach- und Aufgabenebene höchst professionell agierenden Teammitgliedern den Raum für einen gemeinsamen Blick auf das System und die Metaebene zu eröffnen. Im Rahmen der Maßnahme sollten sich die Teilnehmenden u. a. darin üben, ihr Thema gemeinsam stärker aus einer organisationalen Gesamtperspektive heraus zu betrachten.

### Der Common Ground-Prozess: Theoretische und methodische Einbettung

In vielen Veränderungsprozessen wird der Begleitung und Gestaltung gruppodynamischer und dialogischer Prozesse große Bedeutung beigemessen (z.B. Beucke-Galm 2001; Enderly & Frey 2011; Houben et al. 2014; Krejci 2010; Nowak & Neubert-Liehm 2011; Simon et al. 2013). Der hier zu Grunde liegende Begriff Common Ground verdeutlicht die zentrale Rolle einer gemeinsamen, über Dialoge und gruppodynamische Prozesse bewusst gestalteten Arbeitskultur für die Entwicklung starker Organisationseinheiten. Der Common Ground Ansatz basiert auf drei Annahmen:

1. Für eine Verbesserung der Zusammenarbeit einer organisationalen Einheit ist es lohnenswert, sich unbewusste Anteile der Arbeits- und Organisationskultur gemeinsam bewusst zu machen.

2. Dialoge sind ein hilfreiches Instrument, um eine ganzheitliche Perspektive auf das System zu entwickeln.
3. Der Königsweg zur nachhaltigen Veränderung einer organisationalen Einheit geht über eine Prozessgestaltung, die ihre Mitglieder dabei unterstützt, gemeinsam zu reflektieren, zu lernen und zu handeln.

Bereits Anfang der 1990er Jahre diskutierte Senge (1990) Team-Lernen als eine der Kerndisziplinen einer lernenden Organisation. Team-Lernen ist mehr als individuelles Lernen, denn hier geht es um die Entwicklung eines gemeinsamen Sinns und die Ausrichtung des Teams auf eine gemeinsame Vision und ein gemeinsames Ziel. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft und Fähigkeit der Team-Mitglieder, neben Auseinandersetzungen auch Dialoge zu führen, um komplexe Fragestellungen unter verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und wechselseitig die eigenen Interessen, Annahmen und Glaubenssätze zu benennen und kritisch zu betrachten. Bewusste Annahmen und öffentliche Werte sowie implizite bzw. unbewusst wirkende Glaubenssätze, die die Zusammenarbeit prägen, machen nach Schein (1999) den Kern von Unternehmenskultur aus. In einem gemeinschaftlichen Prozess beides bewusst und besprechbar zu machen, ist unserer Erfahrung nach ein wesentlicher Hebel für die Gestaltung nachhaltig wirksamer Veränderungen in organisationalen Einheiten. Scharmer (2007, vgl. als Kurzfassung auch Scharmer & Käufer 2008) liefert mit der U-Theorie einen Ansatz zur nachhaltigen Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen und Multistakeholder-Systemen. Nachhaltige Veränderung sollte nach Scharmer nicht aktionistisch und auf Basis des Gewohnten im sogenannten «Downloading»-Modus erfolgen, sondern idealerweise durch ein Denken, Fühlen und Handeln aus einer gemeinsam visualisierten Zukunftsperspektive heraus. An-

hand des «U» beschreibt er einen mehrphasigen Prozess (vgl. Abbildung 1), in dessen Verlauf sich die Mitglieder eines Systems zunächst in Form der sogenannten «gemeinsamen Wahrnehmung», z. B. über Interviews, Lernreisen, Dialoge und individuelle Reflektion, ausführlich mit ihrer Ist-Situation auseinandersetzen. Es folgt die Phase der «gemeinsamen Willensbildung» oder anders ausgedrückt der kollektiven Ausrichtung. Dabei ist für Scharmer zentral, dass sich die Teilnehmenden hier sowohl ihre Ratio, als auch – über kreative und achtsamkeitsbasierte Verfahren – ihre Intuition zu Nutze machen, um aus dieser kollektiven Verfasstheit heraus ein gemeinsames und für alle als zutreffend erlebtes Bild für die anstehenden Veränderungsnotwendigkeiten bzw. die intendierte Zukunft zu gestalten. Erst dann werden gemeinsam oder in Gruppenarbeit sogenannte «Prototypen», also Ideen für schnell und pragmatisch umsetzbare Maßnahmen, die das Zukunftsbild im Kleinen repräsentieren, entwickelt. Im Idealfall werden die Prototypen zunächst im Tagesgeschäft ausprobiert, erprobt und ggf. angepasst, bevor im späteren Verlauf des Veränderungsprozesses eine breitere Umsetzung erfolgt. Der Common Ground-Ansatz orientiert sich an den Prinzipien des Team-Lernens von Senge, der Kulturanalyse von Schein, sowie den Prozessschritten und sozialen Techniken der U-Theorie von Scharmer: Dabei bildet das Prinzip des Team-Lernens den Rahmen für den Prozess. Die Kulturanalyse liefert wichtige Erkenntnisse zu Chancen und Störstellen der Zusammenarbeit bzw. in Bezug auf das zu klärende Sachthema.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**

Abbildung 1  
U-Prozess (Scharmer 2007)



Abbildung 2  
Der Common Ground-Prozess

