

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.

«Common Ground orientiert sich am Team-Lernen von Senge, der Kulturanalyse von Schein sowie der U-Theorie von Scharmer.»

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

Abbildung 1
U-Prozess (Scharmer 2007)



Abbildung 2
Der Common Ground-Prozess



Sachthema. Die Phasen und Techniken der Theorie-U kommen insbesondere im Workshop-Teil des Common Ground-Prozesses zum Tragen. Dieser verläuft anhand der folgenden Schritte 1. Tiefen-Interviews zur Arbeitskultur; 2. Workshop; 3. Follow-Up-Maßnahmen zur Transfersicherung (vgl. Abbildung 2).

«Der Common Ground-Prozess: Tiefen-Interviews zur Arbeitskultur, Workshop und Follow-Up-Maßnahmen zur Transfersicherung.»

Prozessphasen im Detail

Schritt 1: Die Tiefen-Interviews zur Arbeitskultur

Zur Analyse der Arbeitskultur werden 1,5 – 2-stündige Tiefen-Interviews mit den zukünftigen Workshop-Teilnehmern und ggf. anderen Stakeholdern durchgeführt. Diese Interviews haben eine doppelte Zielsetzung: Die Ist-Analyse sowie die individuelle Vorbereitung des Prozesses.

Ist-Analyse: Zum einen geht es darum, gemeinsame Muster und scheinbar selbstverständliche, bisher nicht hinterfragte Glaubenssätze zur Arbeitskultur herauszuarbeiten. Ein weite-

rer Schwerpunkt ist das Erarbeiten inhaltlicher, persönlicher und beziehungsrelevanter Spannungsfelder, in denen sich die Mitglieder der jeweiligen organisationalen Einheit bewegen.

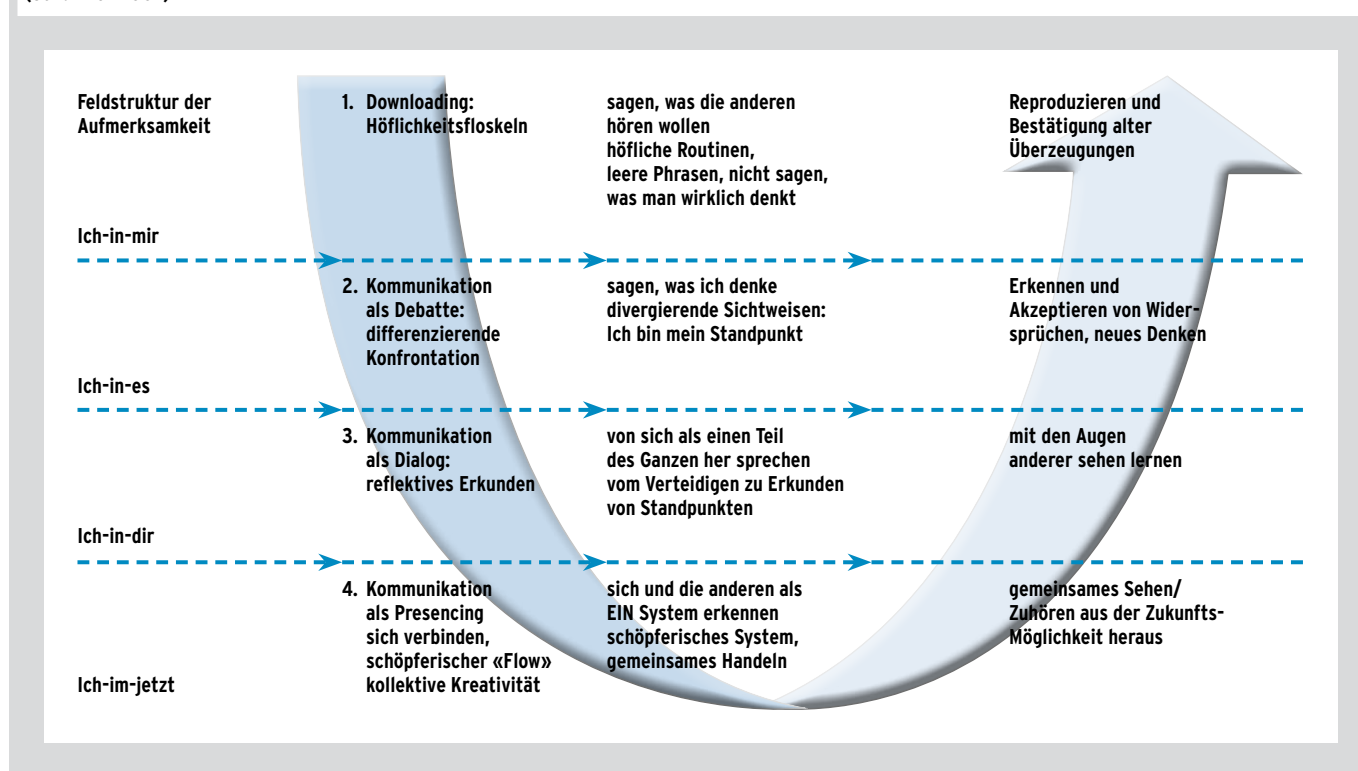
Individuelle Vorbereitung: Die Interviews bilden zugleich die erste Interventionsebene im Prozess. Bereits hier stellen sich die Teilnehmenden auf den Prozess ein und vollziehen damit den Auftakt zur Gestaltung einer neuen Arbeitskultur. Die Nachgespräche zur Evaluierung der Wirkungen des Prozesses zeigen, dass bei SKF gerade dieser Aspekt die Wirksamkeit des Workshops deutlich erhöht. Die Mitglieder des Teams der Fachexperten, die Konflikte in der Zusammenarbeit hatten, vergegenwärtigten sich durch die Interviews beispielsweise den eigenen Anteil an diesen Konflikten und entwickelten Ideen für einen lösungsorientierten Umgang.

«Die Analyse im Vorfeld durch die Externen ist wichtig: Wo stehen wir eigentlich? Um was geht es eigentlich? Wie lange gibt es uns schon als Team? Wie würde man den Lebenszyklus des Teams beschreiben? Welche Themen belasten uns unterschwellig? Wie geht es jetzt weiter? – Das hilft auch dem Auftraggeber, um sich über die Situation überhaupt klar zu werden.»

(SKF Führungskraft)

Abbildung 3

Führen unter Komplexität: Die vier Felder des kommunikativen Handelns und Führens im «U»-Verlauf (Scharmer 2007)



Den Rahmen setzen: Gemeinsame Einstimmung

Schritt 2: Der Common Ground-Workshop

Der prototypische Ablauf des zweitägigen Workshops erfolgt in fünf Phasen. Als Einstieg dient ein in Kleingruppen durchgeführter erster Austausch zur Einstimmung und Orientierung. Sehr hilfreich ist hier u. a. die Frage: «Wenn sich der Prozess für Sie gelohnt hat, was ist dann passiert oder durch den Prozess angestoßen worden?» Als erste Orientierung folgt eine gemeinsame Einschätzung zum anstehenden Sachthema des Workshops. Dazu stellen sich die Teilnehmenden anhand einer imaginären Skala im Raum auf und können bereits zu diesem frühen Zeitpunkt sehr plastisch zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Perspektiven gemeinsam wahrnehmen. Im konkreten Fall positionierte sich z. B. das Team der organisationsübergreifenden Fachexperten, die Konflikte bei der Zusammenarbeit klären wollten, zur Frage: «Auf einer Skala von eins bis zehn, als wie gut empfinden wir unsere Zusammenarbeit?» Durch den Dialog im Rahmen der Aufstellung wurde allen Teammitgliedern deutlich, wie negativ sich der Konflikt auf die Qualität der gemeinsamen Arbeit und die Zielerreichung auswirkte.

Zur Sensibilisierung für einen konstruktiven Dialog, welcher gerade in spannungsvollen Situationen durch die Moderation besonders unterstützt werden muss, folgt an dieser Stelle i.d.R. ein kurzer Impuls zu den «Ebenen des Zuhörens» von Otto Scharmer (vgl. Abbildung 3).

Gemeinsame Wahrnehmung initialisieren

Anhand des Eisbergmodells zur Visualisierung bewusster und unbewusster Anteile der Arbeitskultur werden die Ergebnisse der Interviews vorgestellt und dann gemeinsam in Dialogen überprüft. Ziel ist es, die gemeinsame Wahrnehmung zur Ist-Situation zu schärfen, relevante Fragen zu vertiefen und den Dialogprozess zu intensivieren. Hier zeigte sich bei SKF im Team der Fachexperten ein ungeklärtes und uneinheitliches Verständnis zu Ziel und Form der gemeinsamen organisationsübergreifenden Zusammenarbeit und Führung. Als weiteres Problem wurde identifiziert, dass gemeinsame Rituale, zum Beispiel das Teamtreffen, unstrukturiert und ineffektiv waren. Darunter litten die – auf persönlicher Ebene eigentlich vorhandene – Wertschätzung sowie das Commitment der Teammitglieder für die Arbeit an den Zielen der Einheit.

Den Common Ground konkretisieren

Im nächsten Schritt wird gemeinsam überlegt, welche Elemente der Arbeitskultur den größten Hebel zur Veränderung bieten und im weiteren Verlauf vertieft werden sollen. Als Check-Liste zur Wahl der Elemente dient das Common Ground-Modell (Abbildung 4). Das Team der SKF-Fachexperten entschied sich z. B. für eine Fokussierung auf die Aspekte Wertschätzung und Kommunikation.

SKF

SKF ist ein weltweit führender Anbieter von Wälzlagern, Dichtungen, Mechatronik-Bauteilen und Schmiersystemen mit umfassenden Dienstleistungen in den Bereichen Technischer Support, Wartung und Instandhaltung sowie Engineering-Beratung und Training. Weltweit ist SKF in mehr als 130 Ländern präsent und arbeitet mit rund 15.000 Vertragshändlern zusammen. Im Jahr 2015 erwirtschaftete die Unternehmensgruppe einen Umsatz von 75.997 Mio. SEK und beschäftigte 46.635 Mitarbeiter. In Deutschland hat SKF mehr als 6.800 Beschäftigte. Davon arbeiten ca. 4.100 in Schweinfurt, dem Hauptsitz der SKF GmbH in Deutschland und größten Produktionsstandort in der Gruppe.

Abbildung 4

Das p4d Common Ground Modell: Arbeitskultur bewusst gestalten



Durch Perspektivwechsel Dialoge vertiefen

Eine durch Fragen angeleitete, individuelle Selbstreflexion bereitet einen anschließenden sogenannten «Dialog-Spaziergang» vor, bei dem jeweils zwei Kollegen aufgefordert werden, sich wechselseitig in die Perspektive des anderen hineinzuversetzen. Erfahrungsgemäß wird der Perspektivwechsel durch die freie Bewegung außerhalb des Gruppenraums zusätzlich unterstützt. Die miteinander in Konflikt stehenden Fachexperten führten Dialoge unter der Leitfrage: «Was brauchst du von mir, damit du deine Arbeit besser tun kannst?».

«Im U-Prozess ist die Gestaltung des Zukunftsbildes die Grundlage für die Entwicklung nachhaltiger Maßnahmen, die später von allen Beteiligten mitgetragen werden.»

Das Zukunftsbild kreativ gestalten und formulieren

So vorbereitet, erarbeitet und reflektiert die gesamte Gruppe mit Hilfe kraftvoller Kreativ- und Visualisierungstechniken (z. B. Skulpturieren mit Modelliermasse) ihr gemeinsames Zukunftsbild. Die gestalterische Arbeit bietet – zusätzlich zur intellektuellen Analyse von Sachverhalten – einen gemeinsamen intuitiven Zugang zu einer möglichen Zukunft der Zusammenarbeit.

«Die Skulptur-Übung hat vielen die Augen geöffnet als wir uns dadurch quasi von außen gesehen haben.»

(SKF Mitarbeiterin)

Zur Reichweite des Common Ground-Prozesses

Der Common Ground-Prozess liefert einen pragmatischen Ansatz zur Verbesserung der Zusammenarbeit und für ein zu klärendes Sachthema. Die Reichweite des Prozesses hängt jedoch in hohem Maße von der Bereitschaft der Teilnehmenden zu einem offenen Austausch ab. Zum einen braucht die Führungskraft den Mut, sich auf ein Format einzulassen, das auch bisher nicht angesprochene und daher für die Führungskraft möglicherweise überraschende oder heikle Themen der Zusammenarbeit zur Sprache bringen darf. Zum anderen müssen die Mitarbeiter das Vertrauen haben, von der Führungskraft im Anschluss nicht für ihre Offenheit sanktioniert zu werden. Wenn Tabus der Organisationskultur oder die Persönlichkeit der Führungskraft eine solche Offenheit nicht zulassen, wird ein Common Ground-Prozess an der Oberfläche bleiben und allenfalls Scheinlösungen hervorbringen.

Im U-Prozess ist die Gestaltung des Zukunftsbildes die Grundlage für die Entwicklung nachhaltiger Maßnahmen, die später von allen Beteiligten mitgetragen werden. Zum Abschluss dieser Phase formulieren die Teilnehmenden zunächst ein Leitbild für die zukünftige Zusammenarbeit und entwickeln im Anschluss konkrete Vereinbarungen und Maßnahmen für die Umsetzung. Das Team der Fachexperten erkannte im Rahmen der Kreativübung beispielsweise die Notwendigkeit der klaren Ziel- und Rollendefinition und fokussierte auf die Ausgestaltung dieser Rollen und die Gestaltung gemeinsamer Rituale der Zusammenarbeit sowie auf bilateraler Ebene.

Schritt 3: Follow-Up – Die Umsetzung ins Tagesgeschäft

Die Nachgespräche mit den Führungskräften und Mitarbeitern der SKF zum Prozess zeigen, dass die Transfersicherung der Erkenntnisse und Maßnahmen ins Tagesgeschäft eine große Herausforderung ist. Die Vermittlung einfach zu handhabender Instrumente kann hier unterstützend wirken, z. B. für die Gestaltung von Folgemeetings mit Dialogcharakter. Der SKF war es darüber hinaus wichtig, darauf zu achten, dass an bestehende Prozesse, wie z. B. Business Excellence angeknüpft werden kann. Als hilfreich zur Transfersicherung wurde außerdem die Unterstützung der Führungskraft durch einen internen oder externen Sparringspartner oder des Teams in Form von kollegialer Beratung bzw. moderierten Follow-Up Treffen erachtet.

Fazit: Wirkungen des Prozesses und Bedingungen für einen erfolgreichen Prozess aus Teilnehmersicht

Ein Common Ground-Prozess ist kein Selbstzweck. Sein Erfolg wird von den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern an den Ergebnissen im Tagesgeschäft gemessen. Relevante Wirkungen der hier dargestellten Maßnahme aus Sicht der befragten SKF Führungskräfte und Mitarbeiter sind:

- Die Schaffung einer gemeinsamen Basis bezogen auf die jeweilige Fragestellung und das allgemeine Setup der Organisationseinheit.
- Ein gewachsenes Verständnis für die Herausforderungen und Ziele der jeweils anderen Teammitglieder unter den Teilnehmenden.
- Eine deutliche Verbesserung des Wir-Gefühls und der gegenseitigen Wertschätzung.
- Die bessere Einschätzung des eigenen Beitrags zum größeren Ganzen.
- Ein effektiveres und effizienteres Erreichen der Ziele der organisationalen Einheit.

Im Nachhinein wurde von den Teilnehmenden gerade die konsequente Durchführung des als sehr authentisch und tiefgehend erlebten Dialog-Prozesses zur Zusammenarbeit als wertvoll erlebt, da eine solche Art des Austausches in der Hektik

des Tagesgeschäftes eher selten entsteht. Die Gestaltung einer vertrauensvollen Gesprächsbasis sollte durch eine sensible Moderation und gut vorbereitete Fragen, die sich aus der Analyse der Vorinterviews heraus ergeben, unterstützt werden. Wichtig für den eigentlichen Common Ground Workshop ist daher seine Einbettung in den Gesamtprozess. Dazu gehört auch eine aufmerksame Nachbereitung durch Follow-Up Maßnahmen zur Sicherstellung des Transfers ins Tagesgeschäft. Unterstützend ist darüber hinaus die Durchführung an einem inspirierenden, naturnahen Ort, der – abseits von den Anforderungen des Arbeitsalltages – eine Fokussierung auf das Gemeinsame ermöglicht.



Dr. Brigitte Schwinge

Gesellschafterin p4d
partnership for development GmbH, Bonn

Kontakt:
schwinge@p-4-d.org



Claus-Bernhard Pakleppa

geschäftsführender Gesellschafter p4d
partnership for development GmbH, Bonn

Kontakt:
pakleppa@p-4-d.org



Wolfgang Sutterlütli

Senior Expert Leadership and Learning
AB SKF, Göteborg

Kontakt:
wolfgang.sutterluetli@skf.com

Literatur

- **Beucke-Galm, M. (2001).** Über die Bedeutung von Dialog in einer «lernenden Organisation». Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1.
- **Enderly, L. & Frey, U. (2011).** Symbol und Organisation. Dem Versteckten auf der Spur. Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 1.
- **Houben, A., Winkler, B., Dierke, K. & Meynhardt, T. (2014).** Wie aus Alpha-Managern ein Team wird. Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 4.
- **Knauf, C. (2006).** Unveröffentlichte Seminarunterlagen. Coaching-Ausbildung: Buddha Nature in Business.
- **Krejci, G.P. (2010).** Teams als Entwicklungsmotor der Unternehmenskultur. In Teams Veränderung gestalten. Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 3.
- **Nowak, C. & Neubert-Liehm, E. (2011).** «Magic Moments» in Team- und Veränderungsprozessen. Was Change Manager dafür tun können. Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 2.
- **Scharmer, C. O. (2007).** Theory U. Leading from the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing. SOL.
- **Scharmer, C. O. & Käufer, K. (2008).** Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 2.
- **Schein, E. (1999).** The Corporate Culture Survival Guide. Jossey-Bass.
- **Senge, P. M. (2011).** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. (11. Auflage) Schäffer-Poeschel.
- **Simon, F. B., Königwieser, R. & Wimmer, R. (2013).** Back to the Roots? Die neue Aktualität der («systemischen») Gruppendynamik. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1.