

# Leadership

## Spannungsfelder für die Weiterentwicklung der Firma nutzen

*Eine scheinbar ausweglose Situation – und eine mögliche Lösungsfindung: Dies zeigt das Praxisbeispiel der Mettag AG.*

**VON JÖRG MEERHOLZ, NORINA PEIER, RENATUS HOOGENRAAD\***

«Das darf doch nicht wahr sein! Das hatten wir alles schon mal!» In der Mettag AG kochen die Gemüter. Der CEO hat eine ausserordentliche Sitzung einberufen, da ihn Verkaufsleiter Rose erneut auf die Lieferverzögerungen aufmerksam gemacht hat. Die Kundenzufriedenheit sinkt und es drohen hohe Konventionalstrafen. In den vergangenen Monaten fanden bereits diverse Sitzungen statt, doch – wie es scheint – ohne Erfolg.

### Familienunternehmen in der Krise?

Die Mettag AG ist ein namhaftes Familienunternehmen in dritter Generation und verfügt über zwei Produktions-

standorte in der Schweiz. CEO Clement hat die Firma vor drei Jahren übernommen und 2.7 Millionen CHF in eine hochmoderne Beschichtungsanlage investiert. Die Anlage läuft zwar seit zwei Monaten wie geplant, doch der Leistungsgrad beträgt nur knapp 60%.

Nebst der technischen Veränderung befindet sich die Firma personell in einer Reorganisation. Mit der neuen Anlage wurde neues Wissen in der Firma benötigt. Abteilungsleiter Neuenschwander und vier weitere Fachexperten wurden eingestellt, um den gewonnenen Wettbewerbsvorsprung sicherzustellen. Zeitgleich wurden drei bestehende Abteilungen zu einer verkleinert und Herr Altmann, der seit mehr als dreissig Jahren für Mettag AG

arbeitet, hat die Verantwortung übernommen.

**Kader unter Druck.** CEO Clement ist Visionär und Lenker. Seine Risikofreudigkeit hat sich bisher immer ausbezahlt. Er eröffnet mit ungeduldigem Ton die heutige Sitzung. Anwesend sind der Verkaufsleiter und die beiden Abteilungsleiter.

Verkaufsleiter Rose steht unter Druck. Er berichtet wiederholt von verärgerten Kunden und den bevorstehenden immensen Konventionalstrafen. Er weiss nicht, wie lange er den drohenden Imageschaden noch abwehren kann, wenn sich die Liefertermintreue nicht schlagartig ändert.

Abteilungsleiter Neuenschwander meint, er arbeite Tag und Nacht daran die Prozesse zu beschleunigen, aber die Komplexität der Maschinenteknik sei viel höher als ursprünglich angenommen. Zudem habe der Lieferant seine Versprechen nicht eingehalten.

Abteilungsleiter Altmann macht darauf aufmerksam, dass er von Anfang an gesagt habe, der Zeitplan sei nicht realistisch, wenn der Qualitätsstandard gehalten werden soll. Er ist von der Arbeit des Teams unter Neuenschwander gar nicht überzeugt. Weder hat man seine Inputs zur Reduktion der Rüstzeiten umgesetzt, noch wurde eine konstruktive Lösung mit dem Lieferanten zustande gebracht.

So geht es hin und her. Die Zeit drängt, doch auch diese Sitzung geht ohne Lösung zu Ende. CEO Clement ist verärgert.

**Perpektivenwechsel.** Solche Situationen treffen wir als Beratende immer wieder an. Oft kommt es in der Folge



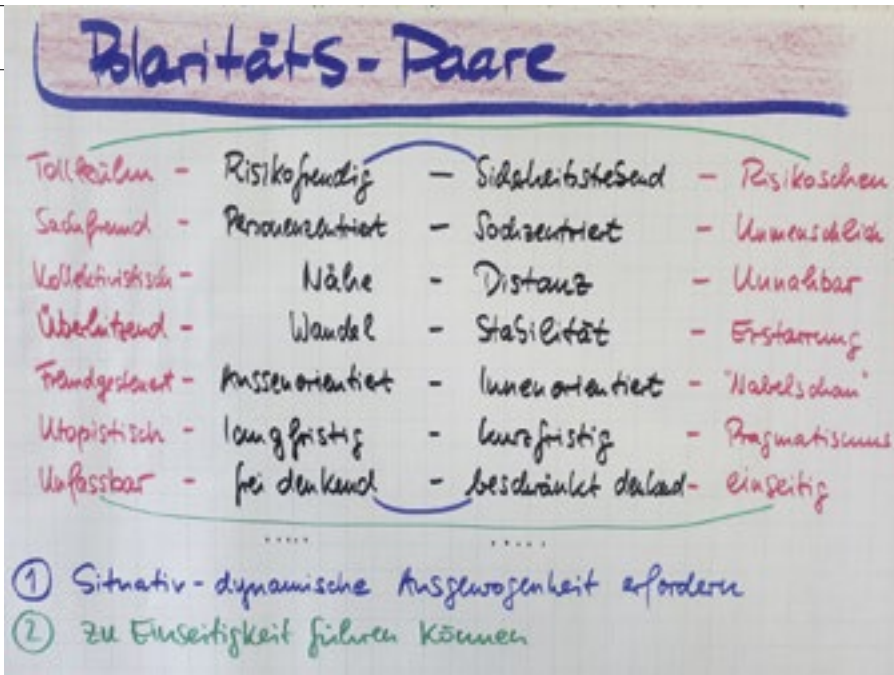
**JÖRG MEERHOLZ**  
EMBA, Professional Certified Coach/ICF, Practioner Logosythese®, Betriebstechniker. Inspirierend – achtsam – pffiffig. Jörg ist Inhaber der merik unternehmensberatung & coaching gmbh, entwickelt seit vielen Jahren KMUs, NPOs, Organisationen und Führungspersonen in herausfordernden Phasen, OE-, Change- und Innovationsprozessen. 15 Jahre direkte Führungserfahrung als COO.  
[www.merikberatung.ch](http://www.merikberatung.ch)



**NORINA PEIER**  
Arbeits- und Organisationspsychologin MSc, Schauspielerin ZHdK. Menschen stärken – Unternehmen bewegen. Norina arbeitet als Trainerin, Coach und Teamentwicklerin für Firmen in der Privatwirtschaft, der Öffentlichen Verwaltung und im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Zudem ist sie Dozentin an verschiedenen Hochschulen für Auftrittskompetenz, Rhetorik und Kommunikation.  
[mail@norinapeier.ch](mailto:mail@norinapeier.ch)



**RENATUS HOOGENRAAD**  
BA, Associate Certified Coach/ICF. Inhaber der Sparks Training. Renatus ist leidenschaftlicher Leadership Coach, Moderator für Innovationsprozesse und Trainer für Teamentwicklungen. Er arbeitet für Organisationen, um nachhaltige Entwicklungen auf individueller und kollektiver Ebene zu bewirken. Er ist akkreditierter ICF-Coach, Co-Active und Lösungs-Fokus-Coach. Er hat einen Abschluss in Business Administration und in darstellender Kunst.  
[www.sparks.ch](http://www.sparks.ch)



zu unlösbaren Konflikten, Kündigungen und hohen finanziellen Einbussen, die bis zu Konkursen führen können.

In unserer Arbeit setzen wir Interventionen, die genau das verhindern sollen. Wir geben der Geschichte einen «Drall», indem wir den Beteiligten die Möglichkeit geben, die Spannungssituationen konstruktiv zu verarbeiten und für neue Lösungen zu nutzen. Wie gehen wir das an?

Als Beratende gehen wir davon aus, dass Spannungsfelder zum Alltag gehören wie der Schatten zum Licht. Spannungen sind natürlich und entstehen aus Polaritäten. Zum Beispiel kann Termindruck dazu führen, dass neue Lösungen gefunden werden. Andererseits kann er, wenn er zu gross ist, sehr belastend sein. Doch nur was einen Widerspruch in sich trägt, ist lebendig. Das eine ohne das andere wäre leblos. Und genau diese Kraft nutzen wir für die Weiterentwicklung der Firma.

Uns beschäftigen vordergründig zwei Fragen:

1. Welche Interventionen setzen wir jetzt, um das Schiff auf Kurs zu bringen?
2. Und wie können wir das kreative Potenzial, welches in jeder Spannungssituation vorhanden ist, aktivieren?

Nach Abstimmung mit dem CEO führen wir mit allen Fallbeteiligten der Mettag AG einen Workshoptag durch. Ausgehend von der Grundhaltung der Firma, dass Eigenverantwortung und Mitgestaltung wichtige Werte der Un-

ternehmenskultur sind, lautet die Zielsetzung: «Wir schaffen eine gemeinsame Vertrauensbasis, auf der neue Lösungen entwickelt werden, die von allen getragen werden!»

#### Der Workshoptag. Check-in:

Der CEO begrüsst die Teilnehmenden. Es folgt die Vorstellungsrunde: «Was beschäftigt mich gerade? Und was ist mir wichtig für heute?» Alle Beteiligten können sich einbringen. Im Hier und Jetzt angekommen, erarbeiten wir die Vertrauensbasis und führen das Dialogmodell «Die vier Ebenen des Hinhörens» ein. Dieses Modell zur Aufmerksamkeitsschulung werden wir immer wieder zur Reflexion nutzen.

**Stossrichtung geben.** Der CEO teilt seine Sicht der Dinge mit. Er hebt Wichtiges hervor und macht deutlich, worum es ihm in der Situation geht. Mit einem sogenannten «Journaling» verarbeiten wir die Ausgangslage, die Problematik und die Risiken. Bei dieser Methode, die Konfliktpotenzial entschärft, beantworten alle dieselben Fragen und gehen dann in einen Austausch. Ergebnis: Das Team erkennt und versteht andere Meinungen zur Situation. Dieser Punkt ist oft ein «Aha-Effekt» und löst erste Anspannungen. Vor der Mittagspause erfolgt die Erkenntnissicherung im Plenum.

**Perspektiven öffnen – Spannungsfelder lösen.** Was ist dem Kunden wichtig? Was dem Lieferanten? Was benötigen die Mitarbeitenden? Wie wirkt sich das

auf das Kostenbudget, das Image oder den Erfolg aus? Wir lassen die Teilnehmenden diese Rollen im Raum ausprobieren. In einer weiteren Runde werden emotionale Themen einbezogen. Wann taucht Wut, Freude oder Enttäuschung auf? Die Polaritäten werden deutlich sichtbar und von uns herausgearbeitet. Dadurch schaffen wir den Rahmen, in dem starre Haltungen suspendiert werden können. Spannungsfelder lösen sich dann fast automatisch auf. Das Verständnis für die Situation wächst. Wir konkludieren Gemeinsamkeiten und in der Gruppe entsteht ganz natürlich eine Übereinstimmung.

**Massnahmen beschliessen.** Wer, was, wann, wie und womit? Wir lassen nicht locker, bis der Massnahmenplan steht. Es ist ein realistischer Plan, der vom Team getragen und darum umgesetzt wird.

**Check-out:** Mit einem sogenannten «Blitzlicht» wird der Workshop abgeschlossen: «Was ist jetzt anders als heute Morgen? Welches sind die wichtigsten Erkenntnisse dieses Tages? Wie habe ich die Gruppe auf den «vier Ebenen des Hinhörens» wahrgenommen? Die Teilnehmenden gehen auf die Fragen ein. Sie lassen den Tag Revue passieren. Diese Statements sind für die künftige Zusammenarbeit im Team wertvoll, denn sie schaffen eine stärkere Vertrauensbasis und sind Hinweise auf weitere Interventionen.

Nach dem Workshop sind der CEO und die Gruppe zuversichtlich. Sie gehen gestärkt in den Lösungsprozess.

#### Fazit:

- > In Spannungsfeldern kommt es zu Überforderung und Ausweglosigkeit
- > Wenn man selber drin steckt, werden heikle Situationen oft verkannt
- > Die Verarbeitung von Spannungsfeldern schafft Freiraum für neue Lösungen und verhindert grösseren Schaden

Was denken Sie, liebe Leser? Bitte senden Sie uns Ihre ungeschminkten Kommentare, Ihre einfachen und komplexen Gedanken zu allem, was Sie uns weitergeben möchten.

**Fortsetzung folgt...**