



Foto: Christel Zimmer

Interview vom 22.10.2013 mit Frau Christel Zimmer, ehemalige betriebliche Sozialberaterin der Stadt Münster

Frau Zimmer ist Sozialarbeiterin und Ansprechpartnerin für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung Münster. Sie berät Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei psychosozialen Problemen und Fragestellungen. Sowohl Arbeiter/innen aus dem gewerblichen Bereich als auch Beschäftigte aus den unterschiedlichsten Verwaltungsbereichen lassen sich beraten, wenn sie Unterstützung wünschen z.B. bei Konflikten

am Arbeitsplatz, bei privaten Problemen, Suchtproblemen, psychischen Erkrankungen, besonderen Belastungen u.a. Fragen aus dem psychosozialen Bereich.

Frau Zimmer hat an der SIMBA-Ausbildung der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen teilgenommen und dort die Ideen-Treffen kennengelernt. Kurz nach der Ausbildung erhielt sie eine Anfrage eines Abteilungsleiters, der Kommunikationsprobleme in seinem Team hatte. Sie entschloss sich daraufhin, die Methode auszuprobieren.

Frau Zimmer, woher hatten Sie den Mut, die Ideen-Treffen auszuprobieren?

Ich bin ein offener Mensch und probiere gerne mal was Neues aus. Im Vorbereitungsgespräch mit dem Vorgesetzten habe ich offen gesagt, dass es das erste Mal ist, dass ich die Methode ausprobiere. Die Führungskraft war sehr aufgeschlossen, was mir das Gefühl gab, das wird gut gehen.

Wie haben Sie die Ideen-Treffen organisiert?

An dem Treffen nahmen 12-14 Mitarbeiter einer Abteilung aus dem Baubereich teil. Die hierarchische Struktur des Teams bestand aus Mitarbeitern aus dem gewerblichen Bereich bis zu Ingenieuren. Den Mitarbeitern wurde die Maßnahme als moderierte Teambesprechung unter dem Motto „Zusammenarbeit im Team“ angeboten. Die Teilnahme war freiwillig, wurde aber nachdrücklich gewünscht. Der Abteilungsleiter nahm ebenfalls an der Besprechung teil, was aus meiner Sicht sehr sinnvoll war.

Wie oft und wo haben Sie sich getroffen?

Es gab insgesamt zwei Treffen mit der Gruppe. Das erste dauerte ca. 4 Stunden. Das Folgetreffen fand nach einem guten halben Jahr statt und dauerte insgesamt 2 Stunden. Die Treffen fanden außerhalb der Dienststelle in Schulungsräumen der Stadt statt.

Haben Ihnen die Materialien geholfen?

Die Broschüre und die Beschreibung der Abläufe waren sehr hilfreich. Ich habe die SIMBA-Unterlagen durch z.B. ein Stimmungsbarometer ergänzt.

Wie sind sie beim Ideen-Treffen vorgegangen:

1. Jeder Teilnehmer wurde am Anfang gefragt, was er sich für das Treffen wünscht bzw. wie seine momentane Stimmung ist.
2. Dann sollten die Mitarbeiter auf einem Stimmungsbarometer punkten, wie zufrieden sie mit der aktuellen Arbeitssituation sind.
In einem weiteren Schritt sollte nochmals gepunktet werden, wie zufrieden die Mitarbeiter gerne sein möchten.
3. In der zweiten Runde wurden die Punkte dann besprochen. Jeder konnte sagen, warum er seine Punkte so gesetzt hat. Der Wunsch nach Verbesserung wurde somit formuliert.

4. Abschließend wurde die sogenannte „Wunderfrage“ gestellt: Über Nacht geschah ein Wunder. Das Ziel ist vollständig erreicht. Was ist jetzt anders? Die Äußerungen wurden gesammelt.
5. Die Gruppe wurde danach in Kleingruppen aufgeteilt. Jede Gruppe sammelte Ideen, wie das Wunschziel erreicht werden könnte.
6. In der Großgruppe wurden die Ideen aus den Gruppen besprochen, Maßnahmen festgelegt und ein Plan erstellt, wer was wie und bis wann umsetzen soll.

Gab es Probleme bzw. Durchhänger?

Die Zusammensetzung der Gruppe war sehr verschiedenartig. Es waren einfache Mitarbeiter dabei, denen es schwerer viel, sich auszudrücken und gleichzeitig Ingenieure, die sehr redegewandt waren. Ein Mitarbeiter war besonders zurückhaltend und skeptisch. Der Abteilungsleiter hat bereits im Vorfeld des Treffens erklärt, dass es Probleme mit ihm im Team gebe. Er ist ein Außenseiter und hält sich aus allem heraus.

Die Gruppe hatte zu Anfang beim Stimmungsbarometer sehr positiv gepunktet. Da hatte ich Sorge, ob ich mit der Gruppe überhaupt etwas erarbeiten kann. Eigentlich schien ja alles bestens. Während des Prozesses wurde dann sehr bald deutlich, dass es Verbesserungswünsche und -möglichkeiten gibt.

Wie haben Sie die Probleme gelöst?

Es war wichtig, dass alle Teilnehmer gleich zu Beginn die Möglichkeit hatten, etwas zu sagen. Jeder kam zu Wort und jedem wurde zugehört. Der „Gruppenaußenseiter“ spürte meines Erachtens, dass er ernst genommen wurde und dass es ein Anliegen der Gruppe war, dass auch er sich in die Gruppe integriert.

Durch die Kleingruppenbildung sind die Ingenieure mit den Arbeitern ins Gespräch gekommen. Jeder konnte Ideen beitragen und jedem wurde zugehört. Alle machten sich ernsthaft Gedanken, wie das Wunschziel erreicht werden kann.

Die Zusammenarbeit mit der Gruppe war eigentlich leicht. Alle ließen sich gut und gern auf die Methode ein. Alle arbeiteten aktiv mit. Ich hatte vorher die Befürchtung, dass sich vielleicht nicht alle einlassen würden. Aber das war nicht der Fall.

Was war hilfreich?

Jeder war an dem Prozess der Verbesserung beteiligt und jeder konnte seine Ideen und Lösungsvorschläge einbringen. Jede Lösung wurde ernst genommen. Auch der Chef ließ sich auf den Prozess ein und war auf gleicher Ebene mit beteiligt. Es gab weder Widerstände noch Vorbehalte und immer mal wieder etwas zu lachen. Das war für mich das Positivste.

Was war das wichtigste Ergebnis der Treffen?

Es wurden Spielregeln des täglichen Miteinanders festgelegt. Z.B.:

- Regelmäßige Nachfragen in der Dienstbesprechung
- Akzeptanz von Vorgaben der Führungskräfte
- Entscheidungen begründen und verständlich erklären
- Bei Arbeitsabsprachen nochmals nachfragen
- Vorschläge und Anregungen positiv aufnehmen

Es wurden Maßnahmen zur Weiterqualifizierung getroffen:

- Führungskräftefortbildung
- Seminar zur Konfliktlösung
- Teamentwicklungsmaßnahme

Es wurden fachspezifische Vereinbarungen getroffen:

- Einheitliche Vorgehensweise zur Beseitigung von Schäden erarbeiten
- Einheitliche Standards in den unterschiedlichen Bezirken festlegen
- Einheitliche Festlegung der Verantwortlichkeiten bei Ortsterminen
- Überarbeitung eines Flyers
- Reparatur der Lichtenanlage im Fahrradkäfig
- Handschuhtaugliche Diktiergeräte anschaffen

Es wurden organisatorische Maßnahmen festgelegt:

- Vertretungsregelung für die Nutzung der Elektroräder
- Regelmäßige Besprechungen zwischen Meistern und Kontrolleuren über anstehende Maßnahmen (Ziel: Aufträge verständlicher kommunizieren).
- Einführung eines „Blitzlichtes“ (Einführungsrunde) bei Dienstbesprechungen. (Ziel: Jeder kommt zu Wort, Stimmungen werden deutlich und können ggf. berücksichtigt werden)
- Versuchsweise Einführung eines Stimmungsbarometers (tägliches Anzeigen von Stimmungen durch Symbole auf einem Barometer)
- Routenplanung optimieren

Einige Maßnahmen wurden auf Probe ausprobiert, um Erfahrungen zu sammeln. Z.B. wurden bereits konkrete Termine für die Absprachen zwischen Meistern und Kontrolleuren festgelegt für ca. 4 Wochen.

Wurden die Maßnahmen beim zweiten Treffen nach einem halben Jahr nochmals überprüft?

Wir sind das beim zweiten Mal Punkt für Punkt nochmals durchgegangen. Das war äußerst erfreulich. Damit hatte ich wirklich nicht gerechnet. Alle Hausaufgaben waren umgesetzt worden. Was noch nicht abgearbeitet war, war aber bereits geplant. Besonders erstaunt hat mich, dass das Stimmungsbarometer weiter geführt werden soll. Es hat zu einer verbesserten Kommunikation, Stimmung und zu mehr Toleranz und Akzeptanz geführt.

Es gab natürlich auch Dinge, die sich mit der Zeit überholt hatten.

Was war die wichtigste Nebenwirkung?

Für mich war die wichtigste Nebenwirkung die Verbesserung der Stimmung insgesamt. Die Atmosphäre beim zweiten Treffen war wesentlich lockerer und offener. Es war ein besseres Miteinander. Es gab auch kritische Themen, die zu Beginn noch nicht angesprochen werden konnten. Im Verlauf konnten aber auch sie besprochen und geklärt werden. Ein Mitarbeiter konnte z.B. für eine Psychotherapie motiviert werden, was sowohl für ihn als auch für das Team Entlastung verspricht.

Wie bewerten Sie die Ideen-Treffen insgesamt?

Nach meiner Erfahrung bin ich sehr überzeugt von der Methode. Wenn ich Führungskraft wäre, könnte ich mir die Methode für Teambesprechungen vorstellen. Es muss nicht zwangsläufig jemand von außen moderieren. Sicher in Abhängigkeit von der Persönlichkeit glaube ich, dass z.B. Abteilungsleiter auch alleine mit der Methode zurecht kommen würden.

Die Struktur der Methode ist sehr gut aufgebaut und damit hilfreich. Die Methode ist überzeugend und lässt sich sowohl in Groß- als auch in Kleingruppen anwenden. Es ist eine sehr lebendige und kommunikative Methode.

Vielleicht könnte man die Methode für Führungskräfte etwas „abspecken“ im Sinne von weniger psychosoziale Aspekte und mehr konkrete organisatorische Aspekte. M.E. wären folgende Punkte in jedem Fall beizubehalten:

- Das Stimmungsbarometer (Ist – und Sollzustand)
- Die Wunderfrage (Was ist anders, wenn wir das Ziel erreicht haben)

Wichtig ist es, zuerst das Ziel zu bestimmen. Wenn das Ziel klar ist, lässt sich der Weg leichter finden. Wenn ich weiß, wie mein Arbeitsplatz in meinen Träumen aussieht, dann weiß ich auch, wie der Weg dorthin aussehen könnte. Und dann kann ich konkrete Schritte zur Veränderung planen. Durch das Sichtbarmachen des Ist- und Sollzustandes wird der Veränderungsprozess deutlich.

Wenn Führungskräfte ohne psychosozialen Ausbildungshintergrund die Methode anwenden möchten sollte ihnen ein Ansprechpartner zur Verfügung stehen, um aufkommende Fragen und Probleme besprechen zu können. In jedem Fall würde ich empfehlen zunächst selber die Methode mitzuerleben und eigene Erfahrung zu sammeln.

Das Schöne am Ideen-Treff ist, dass sich alle Teammitglieder Gedanken machen und gehört werden. Die Kleingruppenarbeit führt zu vertieftem Austausch und bietet auch „Zurückhaltenden“ mehr Möglichkeiten sich einzubringen.

Mir hat die Arbeit mit der Methode viel Spaß gemacht, obwohl mein Schwerpunkt die Einzelberatung ist und ich nicht so geübt bin in der Arbeit mit Gruppen.