

## Kontext

Die polnische Tochter eines deutschen Unternehmens in der Lebensmittelindustrie hatte einen Führungswechsel auf oberster Führungsebene im Bereich Produktion abgeschlossen. Es war ein gebürtiger Pole, der viele Jahre in Deutschland gelebt hatte, gegen den Willen des Landeschefs eingesetzt worden.

Die Arbeitssprache in den Veranstaltungen war polnisch, wobei alle Mitwirkenden gut bis sehr gut deutsch verstanden und teilweise auch sprechen konnten. Alle Veranstaltungen wurden mit Hilfe eines Simultanübersetzers als Co-Leitung gestaltet und in Polen durchgeführt.

## Ausgangssituation

Der neue Produktionschef aus Deutschland fand in seinem Führungsgremium<sup>1</sup> eine Mischung vor aus jungen, gut qualifizierten und zukunftsorientierten Menschen, sowie aus älteren und sehr erfahrenen Menschen, die schon vor der Öffnung der Grenzen zum Westen in dem Unternehmen Vorgesetztenfunktionen eingenommen hatten. Zwei ältere Mitglieder dieses Gremiums waren zuvor degradiert worden, einer der beiden hatte sich Hoffnungen auf die zu besetzende Produktionsleitungs-Stelle gemacht.

Die Kooperationsqualität zwischen den »Jungen« und den »Alten« im Gremium war schlecht, der neue Chef noch nicht integriert und akzeptiert. Er galt bei einigen eher als »Deutscher«, mit den dazu entsprechenden polnischen Stereotypen von Deutschen. Grundsätzlich war eine hohe Misstrauensatmosphäre wahrnehmbar. Ein Werkleiter und Leistungsträger spielte mit dem Gedanken, dass Unternehmen zu verlassen, wenn sich nicht bald die Atmosphäre der Zusammenarbeit verbessert.

## Ziele

- Die Kommunikation und Kooperation innerhalb des Führungsgremiums hat sich spürbar verbessert
- Zwischen allen Mitwirkenden entwickelt sich mit der Zeit mehr und mehr Vertrauen
- Der neue Produktionsleiter hat sich in das Gremium integriert
- Das Führungsgremium hat sich in seiner Binnenorganisation neu aufgestellt

<sup>1</sup> Logistikleiter, zwei Werkleiter, Technikleitung, Qualitätsleiterin, Leitung Produktionscontrolling, Einkaufsleiterin

## Interventionen

Zunächst wurde das scheinbare Sprachhindernis und die Simultanübersetzung für das Ziel der Maßnahme genutzt.

An der modellhaften Art, wie Simultanübersetzer und Berater miteinander als auch mit der Gruppe kommuniziert und kooperiert haben, wurden sehr schnell die zentralen Erfolgsfaktoren für gelingende Kommunikation und Kooperation zwischen Gegensätzen sichtbar.

Darüber hinaus wurde das interkulturelle Konfliktfeld zwischen Polen und Deutschen und umgekehrt kontinuierlich beleuchtet, da der Simultanübersetzer Pole und der Berater Deutscher war. Hierin spiegelte sich auch das interkulturelle Organisationsthema der polnischen Tochter eines deutschen Unternehmens.

Diese eben beschriebenen sogenannten Spiegelebenen wurden in jedem Workshop aktiv miteinbezogen.

Der erste Workshop beschäftigte sich mit dem Thema Kooperationsaufbau sowie Kommunikation und endete mit kleinen Projektaufgaben, deren Ergebnisse beim zweiten Workshop zu präsentieren waren.

Der zweite Workshop beschäftigte sich mit dem Thema Veränderungen, insbesondere mit dem Thema »sich von Altem verabschieden«. Hier wurde nochmals das Thema Kooperation vertieft.

Der dritte Workshop beschäftigte sich mit der Gestaltung der Zukunft des Führungsgremiums und endete mit konkreten Projektvorhaben.

## Ergebnisse

- der neue Produktionsleiter ist »angekommen« und wird von allen anerkannt. Seine andere Art wird mittlerweile als Bereicherung empfunden
- das gegenseitige Misstrauen ist auf dem Weg, sich komplett aufzulösen
- die Kommunikationsatmosphäre ist deutlich gelöster und von einer Leichtigkeit gekennzeichnet
- jede und jeder in diesem Gremium kennt nun besser die jeweiligen Kompetenzen der anderen und kann dies in der täglichen Zusammenarbeit nutzen
- es hat teilweise eine Veränderung in der Verteilung der Aufgaben geben, um die einzelnen Kompetenzen besser nutzen zu können