

Wandel von Feindseligkeit und Misstrauen zu hoher Mitarbeiterzufriedenheit

Herausforderung

Im Jahr 2011 war eine Universität in den USA in einen Konflikt zwischen dem Dekan und der Fakultät einer ihrer Fakultäten verwickelt. Zwischen den Parteien herrschte ein hohes Maß an Animosität und Misstrauen, was zu einer schwelenden Missgunst mit weitreichenden negativen Auswirkungen führte. Das gestörte Verhältnis zwischen der Administration und der Fakultät führte dazu, dass es praktisch keine Zusammenarbeit mehr gab und die Sitzungen bedeutungslos wurden. Der andauernde Konflikt beeinträchtigte die allgemeine Mission des Colleges, den Studenten qualitativ hochwertige Bildungsmöglichkeiten zu bieten. Trotz des Einsatzes hochqualifizierter und erfahrener Universitätsmitarbeiter hatten sich frühere Versuche, die zerstrittenen Parteien zu versöhnen, als erfolglos erwiesen.

Um einen Überblick über das Ausmaß des Konflikts zu erhalten, wurde im Februar 2011 eine Umfrage unter den Fakultätsmitgliedern durchgeführt. Die Ergebnisse waren ernüchternd, insbesondere wenn man sie mit den gleichen Umfrageergebnissen von Fakultäten an vergleichbaren Universitäten vergleicht. Nur 26 % der befragten Dozenten an der in der Krise steckenden Universität waren der Meinung, dass sie die Möglichkeit hatten, die Leistung ihrer Administratoren zu bewerten, ein Ergebnis, das 43 Prozentpunkte niedriger war als das von vergleichbaren Schulen gemeldete Resultat. Während fast 80 % der Lehrkräfte der Meinung waren, dass die Verwaltung ihre Bedürfnisse und Herausforderungen kennt, waren nur 42 % der Meinung, dass die

Verwaltung auf diese Probleme eingeht. Dieses Ergebnis legte nahe, dass die Mehrheit der Lehrkräfte das Gefühl hatte, dass die Verwaltung absichtlich nicht auf ihre Probleme reagierte, obwohl sie wusste, dass diese existierten. Es überrascht nicht, dass die meisten Dozenten den Dekan in Anbetracht der sehr angespannten Beziehung zu ihnen für eine ineffektive Führungskraft hielten. In fast jeder analysierten Kategorie war die Unzufriedenheit der Fakultät wesentlich ausgeprägter als an anderen Bildungseinrichtungen.

Die Hochschule brauchte dringend Unterstützung, um die Arbeitsbeziehungen zwischen Verwaltung und Fakultät wiederherzustellen. Sie verfügten weder über einen Konfliktlösungsprozess, um Spannungen effektiv zu deeskalieren, noch über die Mittel, um eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Zusammenarbeit zu fördern. Um die Situation zu verbessern, wandte man sich an Arbinger, den Experten für die Veränderung des Mindsets und der kulturellen Transformation.

Lösung

Ein Berater von Arbinger traf sich mit dem Kollegium und der Verwaltung. Im Laufe von zwei Tagen moderierte der Berater eine maßgeschneiderte Intervention, die darauf abzielte, Dysfunktionalität in hilfsbereite Zusammenarbeit zu transformieren. Die Bewältigung vergangener Herausforderungen und zukünftiger Meinungsverschiedenheiten würde nur durch die Schaffung einer Atmosphäre des Vertrauens, des gegenseitigen Verständnisses und der beiderseitigen Rücksichtnahme möglich sein.

Der Berater von Arbinger hatte einen Prozess angewandt, der bereits erfolgreich zur Unterstützung von Klienten eingesetzt wurde, die mit scheinbar unlösbaren Konflikten konfrontiert waren. Er wusste, dass zwei bewusst genutzte Tage den Grundstein für einen grundlegenden Wandel hin zu einem Outward

Mindset legen konnten, das den Blick auf die Bedürfnisse anderer richtet. Der Berater führte in die Arbinger-Prinzipien ein und bot den Dozenten und der Verwaltung Gelegenheit, den Standpunkt des anderen genauer und verständnisvoller zu sehen. Die Teilnehmer wurden sich ihrer limitierenden Perspektiven bewusster und begannen zu erkennen, wie ihre Überzeugungen und Verhaltensweisen unproduktive Muster verstärkt und den Konfliktlösungsprozess untergraben hatten. Diese neuen Einsichten erleichterten ein höheres Maß an Eigenverantwortlichkeit und die Befähigung, wahrhaftige Veränderungen herbeizuführen.

Mit der Hilfe von Arbinger überlegten die Teilnehmer, wie sie ihre Hilfestellung besser darstellen könnten. Mit einem Outward Mindset betrachtet, wurden Rollen, die zuvor eng mit Verwaltungsaufgaben definiert worden waren, neu konzipiert. Wo zuvor Schuldzuweisungen und Vorwürfe an der Tagesordnung waren, begannen die Dozenten und die Verwaltung, die Vorwürfe beiseite zu schieben und stattdessen Verantwortung für die Auswirkungen zu übernehmen, die sie auf andere Menschen in der Organisation hatten.

Ergebnisse

Drei Monate nach Beginn der Arbeit mit Arbingers Tools zur Veränderung des Mindsets und dem Konfliktlösungsprozess wurde die Fakultät mit denselben Fragen wie zu Beginn des Jahres befragt, die ihre Unzufriedenheit erfasst hatten. Die Ergebnisse waren so grundlegend transformiert, dass man hätte annehmen können, sie stammten von einer völlig anderen Gruppe von Befragten.

Arbingers Arbeit hat dazu beigetragen, dass die Verantwortlichkeiten der Administratoren klarer geworden sind. 100 % der Teilnehmer an der Fakultätsumfrage sind nun der Meinung, dass die Aufgaben der Administratoren klar definiert sind. Die Zahl der Fakultätsmitglieder, die der Meinung sind, dass die Fakultätssitzungen die Leitung des Colleges effektiv

unterstützen, ist um fast 30 Prozentpunkte gestiegen, was auf verbesserte Prozesse und ein größeres Gefühl der Eigenverantwortung zurückzuführen ist. Die Zahl der Befragten, die der Meinung waren, dass der Dekan seine Führungsrolle kompetent ausfüllt, hat sich im Wesentlichen verdoppelt – ein bemerkenswerter Stimmungsumschwung, der vor der Arbinger-Schulung fast unvorstellbar war. Die Fakultät betrachtete die Verwaltung als ein geschlosseneres Team. 88 % der Fakultätsmitglieder waren der Meinung, dass die Verwaltung aufmerksam ist und auf ihre Bedürfnisse und Probleme eingeht. Drei Monate zuvor waren es gerade einmal 42 % gewesen. Auch die Gesamtzufriedenheit der Fakultätsmitglieder stieg in der zweiten Umfrage um fast 60 %.

Diese substanziellen Veränderungen in der Fakultät spiegeln die fundamentale Rolle wider, die das Mindset für den organisatorischen Erfolg spielt. Ein transformiertes Mindset ermöglichte es dem Kollegium und der Verwaltung dieser Universität, Konflikte produktiv zu lösen, Rollenverantwortlichkeiten zu klären und die Eigenverantwortlichkeit zu stärken.