

## Optimierung der Zusammenarbeit – Potentiale der Unternehmenskultur erkennen und nutzbar machen

### Ausgangssituation

Ein weltweit geschätzter Anbieter von innovativen und hochgradig spezialisierten technischen Lösungen befindet sich in einer intensiven Optimierungsphase im Bereich Prozessanalyse und Wertstromorientierung.

Dem neuen Produktionsleiter fiel im Austausch mit Mitarbeitern und Führungskräften schnell das Potential auf, das sich auch durch Verbesserung in der Kommunikation und in der Art der Zusammenarbeit in den und zwischen den verschiedenen produktiven Bereichen mit insgesamt rund 600 Mitarbeitern ergeben könnte. Einzelne Mitarbeiter waren mit dem Status Quo unzufrieden, bei anderen existierte ein gewisses Maß an Unklarheit in Bezug auf verschiedene Erwartungen.

Es wurde vermutet, dass diese Situation auf Unkenntnis von Zusammenhängen und Befürchtungen verschiedener Art beruhte. Aus verschiedenen Gesprächen heraus wurde deutlich, dass in der Art und Weise, wie kommuniziert wird, konkretes Verbesserungspotential vorhanden ist.

Das Ziel des Auftrags bestand darin, umsetzbare Ideen für eine Weiterentwicklung der Zusammenarbeit des gesamten Bereichs zu erarbeiten.

### Herausforderung

Wie kann es gelingen, die „Kultur der Zusammenarbeit“ zu verbessern?

In einem ersten Schritt wurden folgende 5 Aspekte definiert, die für die Beteiligten konkret mit der „Kultur der Zusammenarbeit“ in Verbindung gebracht werden und damit als Messlatte für Veränderung dienen können.

- Wie kommunizieren wir bei Problemstellungen und Schwierigkeiten miteinander?
- Wie finden wir neue Lösungsansätze für neue Herausforderungen?
- Wie gelingt es, eine Zusammenarbeit zu entwickeln, die durch bereichs- und hierarchieübergreifende Unterstützung geprägt ist?
- Wie formulieren wir Erwartungen klar und lösen Konflikte zielorientiert?
- Wie lernen wir mit- und voneinander, um uns gegenseitig weiter zu entwickeln?

Neben der inhaltlichen Schärfung war es notwendig, eine Methode zu finden, bei der die Fragestellungen so diskutiert wurden, dass eine nachhaltige Veränderung wirksam wird.

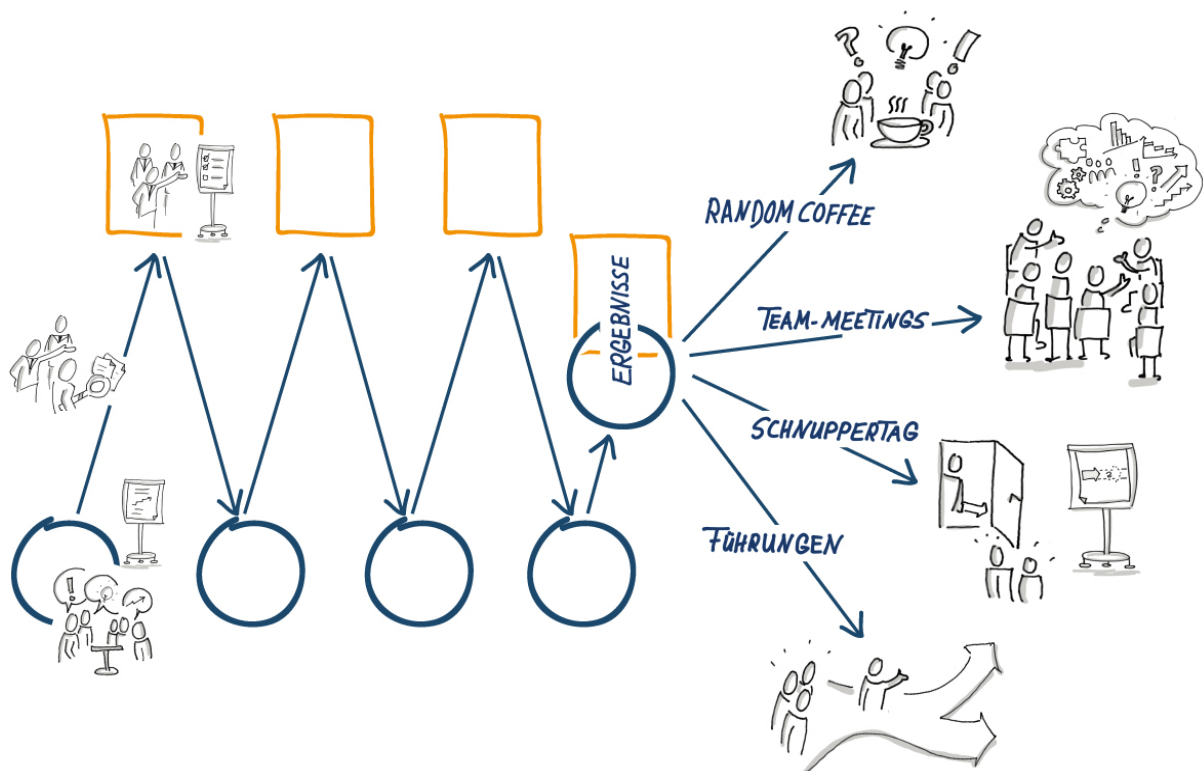
### Lösungsansatz

Aufgrund der komplexen Organisationsstruktur und Anzahl der betreffenden Mitarbeiter wurde daher ein methodisches Vorgehen gewählt, bei dem exemplarisch 18 repräsentative Mitarbeiter, ausgewählt aus allen Funktionen (cross-funktional), teilweise mit fachlicher und/oder disziplinarischer Führung (coss-hierarchisch), den konkreten Arbeitsauftrag „Entwickeln Sie neue Ideen zur Optimierung der bereichsinternen Zusammenarbeit“ in einem Format verschiedener Workshops mit Unterstützung eines Beratersystems bearbeiten. In den Workshops wurden u. a. 10 verschiedene Hypothesen aufgestellt und diskutiert, bspw. „Das Schlechte im Guten finden schützt vor Veränderung und Verantwortung“.

Durch die methodische Arbeit anhand von Hypothesen ist es gelungen, typische Denk- und Verhaltensweisen kritisch zu reflektieren. Dadurch erkannten die Beteiligten neue Ideen und Möglichkeiten der Betrachtung, und lernen das, was bereits als positiv wahrgenommen wird, ganz neu schätzen.

Begleitet wurden die Ergebnisse der Workshops von einem Steuerungsboard, besetzt mit Abteilungsleitern. Alle Erkenntnisse, Ideen und kritischen Rückfragen der Mitarbeiter wurden hier reflektiert und bearbeitet. Wünsche und notwendige Entscheidungen konnten so präsentiert und kurzfristig eingefordert und wo möglich direkt umgesetzt werden.

Auf diese Weise wurden spannende Diskussionen über die Kooperation im gesamten Produktionsbereich, auch an herausfordernden Schnittstellen geführt. Durch die cross-funktionale und cross-hierarchische Zusammensetzung der Arbeitsworkshops konnten viele der Unklarheiten, Konflikte und Traditionen erkannt und hinterfragt werden.



Grafiken erstellt von Sabine Peipe

## Ergebnisse

Durch den Entwicklungsprozess haben die Beteiligten 4 neue Ideen erarbeitet, deren Umsetzung die Entwicklung der Zusammenarbeit positiv beeinflusst.

- **Random Coffee:** Führungskräfte und bereichsfremde Mitarbeiter tauschen sich bei einem Kaffee im lockeren Gespräch aus und bauen so bereichsübergreifende Hemmschwellen und Vorurteile ab.
- **Team-Meetings:** Die während des Gesprächsprozesses erarbeiteten Hypothesen zur Kultur der Zusammenarbeit werden in kleinen Einheiten mit allen Mitarbeitern und Führungskräfte diskutiert. Dadurch gelingt es, alle in den Entwicklungsprozess zu integrieren.
- **Schnuppertag:** eintägiger Besuch einer Nachbarabteilung mit dem Ziel des Erfahrungsaustauschs und des Netzwerkens.
- **Führungen:** durch weniger bekannte Arbeitsbereiche werden Führungen organisiert, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, das `große Ganze´ zu sehen und Ihren Arbeitsbeitrag sinnvoll einordnen zu können.

In der Umsetzung bilden gegenseitige Information, Kommunikation und Vernetzung die Grundlage für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit.

## Nutzen

Wie lässt sich feststellen, ob eine Investition in die Kultur der Zusammenarbeit lohnt? Sowohl individuelle Beobachtungen der Teilnehmer als auch die Auswertungsfeedbacks mit dem Auftraggeber bestätigen den Mehrwert einer gemeinsamen Weiterentwicklung dessen, was als Kultur der Zusammenarbeit erlebt wird.

Zusammengefasst werden drei Fragen genannt, deren Bearbeitung sich für das Unternehmen positiv auswirken:

- Wer arbeitet miteinander? In Zeiten von globalem Wettbewerb, Prozessoptimierungen und Industrie 4.0 droht der Mensch als Ausführender von Arbeit mit seiner Persönlichkeit in den Hintergrund zu rücken. In diesem Auftrag ist es exemplarisch gelungen, den Einzelnen zu integrieren und Arbeitsbeziehungen unter dem Fokus der erfolgreichen Kooperation neu zu definieren.
- Wie arbeiten wir miteinander? Durch den Aufbau von hierarchie- und funktionsübergreifenden Beziehungen ist es gelungen, Verständnis für Kollegen und die Anforderungen vor- bzw. nachgelagerter Abteilungen und Schnittstellen zu erhöhen. Durch intensive Arbeit sind erste Schritte unternommen worden, die Kommunikation noch intensiver auf gemeinsamen Erfolg auszurichten.
- Wozu arbeiten wir miteinander? Erfolg, der sich konkret z. B. in der Erhöhung der Produktivität messen lässt, entsteht immer gemeinsam. Durch die Arbeit an der Kultur der Zusammenarbeit ist die Bedeutung von Kooperation deutlich geworden. Durch Wertschätzung der Arbeitsleistung eines Kollegen entsteht Wertschöpfung, weil ein gemeinschaftliches „Wir“ produktiver arbeitet als ein einfaches „Ich“.