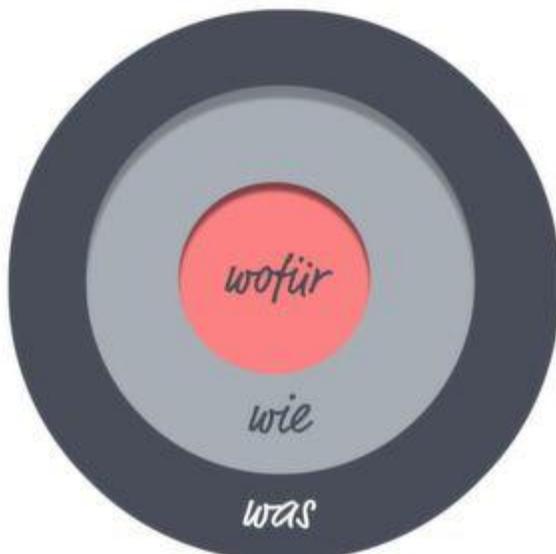


So bleibt die Zusammenarbeit auf Kurs

Schlechte Kooperationen kosten nicht nur Zeit und Nerven, sondern im schlimmsten Fall auch Umsatz. Ein attraktives Ziel und eine gemeinsame sinnstiftende Vision können dabei helfen, alle Beteiligten erfolgreich zu vernetzen.

Konkurrenz belebt das Geschäft. Mit dieser Maxime haben sich die deutschen Maschinenbauer international erfolgreich etabliert. Aktuell rangieren sie gemessen am Umsatz als weltweit drittgrößter Produzent hinter den USA und China. Auch im unternehmensinternen Wettbewerb wurde lange Zeit stark auf Konkurrenz-Mindset gesetzt. Jetzt ist ein Umdenken zu spüren – vom Ich zum Wir, vom Einzelkämpfer zum vernetzten Team.

Produzierende Unternehmen in Deutschland sehen die Digitalisierung als Chance zur Effizienzsteigerung. Diese Tendenz wird in der Auswertung einer Studie von IDC vom November 2017, bei der 100 Unternehmen im produzierenden Gewerbe zum Thema Industrie 4.0 befragt wurden, deutlich sichtbar. Gleichzeitig aber verlieren Unternehmen Umsatz wegen schlechter Kooperation zwischen den Abteilungen, weil die Abstimmung viel Zeit verschlingt, wie 90 % der Befragten angaben. Dieser Herausforderung müssen sich Industrieunternehmen vermehrt stellen, wollen sie ihre weltweite Spitzenposition nicht gefährden.



Die Frage nach dem „Wofür“ steht im Kern einer guten Zusammenarbeit. Sie ermöglicht eine vorwärts gerichtete Perspektive und schafft Inspiration. (Bild: Ulrike Stahl)

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit oder gar Kooperationen mit anderen Unternehmen sind für die betroffenen Mitarbeiter oft eine Zusatzaufgabe. So vielversprechend eine Zusammenarbeit erscheint, bringt sie erst einmal zusätzliche Arbeit. Es stellt sich schnell die Frage: Warum mache ich das eigentlich? Die Antwort beginnt häufig mit dem Wort „weil“, zum Beispiel: „Weil ich mich verpflichtet habe, diese Arbeit zu übernehmen.“ Das ist nicht sehr motivierend, aber oft das Einzige, was uns einfällt, wenn wir das Ziel aus dem Blick verloren haben oder erst gar keines definiert wurde.

Die weitaus bessere Frage wäre: Wofür? Ein attraktives Ziel und eine sinnstiftende Vision helfen uns, diese vorwärts gerichtete Perspektive zu erhalten im Sinne von: „Welchem Zweck dient unser Tun? Was wollen wir erreichen?“. Die Antwort beginnt mit: „Um zu ...“ To-dos, Aufgaben, also das „Was“, können noch so präzise formuliert sein, erst das „Wofür“ inspiriert uns und setzt immer wieder die Energie zum Weitermachen frei.

Der gemeinsame Zweck lenkt unser Verhalten

Um schnell vorwärtszukommen und Ergebnisse zu erzielen, beginnt eine Zusammenarbeit meist mit der Frage „Was ist zu tun?“, dann werden die Aufgaben verteilt. Vielleicht thematisiert noch jemand das „Wie“. Wenn aber derjenige, der die Aufgaben ausführen soll, das „Wofür“ nicht versteht, wird es für ihn schwer, sinnvolle Entscheidungen zu treffen. Der Kern kooperativer Zusammenarbeit ist, nicht nur die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, sondern die aller Beteiligten. Deshalb muss der gemeinsame Zweck im Blickpunkt stehen. Obwohl ein „Was bringt es uns?“ zielführender wäre, lenkt folgende Frage häufig tatsächlich unser Verhalten: What's in it for me? – Was habe ich davon? Das Wir-Denken über die eigenen Interessen und dann weiter über die üblichen Abteilungs- oder Teamgrenzen hinaus ist nicht selbstverständlich, aber in einer digitalen und vernetzten Welt heute der entscheidende Erfolgsfaktor.

Das digitale Geschäft erfordert mehr denn je den Austausch von Informationen in Echtzeit, sowohl entlang der Wertschöpfungskette als auch mit den Kunden. Doch blockieren Guerillakämpfe zwischen einzelnen Abteilungen, Boykotte zwischen CEO und Abteilungsleitern sowie Silodenken genau diese Entwicklung. Dabei geht es darum, gemeinsam Lösungen zu finden, Erfahrungen zu teilen, Grenzen vereint zu überwinden, zusammen Neues zu lernen und zu erschaffen. Während für die Suche nach den richtigen Datenplattformen für die kollaborative Zusammenarbeit viel Aufwand betrieben wird, kommen die Anstrengungen, Silos aufzubrechen und ein Wir-Mindset unternehmensweit zu etablieren, noch immer zu kurz. Über Jahrzehnte wurde das Konkurrenz-Mindset genährt.

Führungskräfte müssen den Kulturwandel vorleben

Gerade im Maschinenbau heißt es auch heute noch: Interner Wettbewerb belebt das Geschäft. Während in jeder Stellenausschreibung Teamfähigkeit ganz selbstverständlich gefordert wird, ist es meist die Einzelleistung, die bewertet und belohnt wird. Dabei braucht es heute weit mehr als nur Teamfähigkeit. Wir brauchen Menschen, die über ihre Teams hinaus, abteilungsübergreifend denken und flexibel zusammenarbeiten, ohne dass eine Führungskraft steuert. Der erforderliche Kulturwandel muss von Führungskräften vorgelebt und durch begleitende Maßnahmen unterstützt werden. Ein Beispiel dafür zeigt der Böblinger Anlagenbauer [Eisenmann SE](#) mit einem „Internen Crowdfunding“. Die Mitarbeiter können auf der unternehmensinternen Plattform „Weforus“ Projekte einreichen und sie mit einem virtuellen Budget unterstützen. Die Umsetzung einer Idee entscheiden dabei alle Mitarbeiter zusammen.

In fast jeder Zusammenarbeit kommt irgendwann der Moment, an dem wir uns fragen, ob wir es alleine nicht vielleicht doch besser oder schneller schaffen könnten, ob wir die falschen Kooperationspartner haben. Deshalb brauchen wir eine Antwort, an die wir uns leichter erinnern können und die tiefer verankert ist als Vereinbarungen und Worte. Wir brauchen zur gemeinsamen Motivation eine Vision, die miteinander entwickelt und visualisiert wird. Sie ist der Leuchtturm, der jedem Einzelnen hilft, sich hin zum gemeinsamen Erfolg zu orientieren und die Entscheidungen zu treffen, die zum Gelingen der Kooperation beitragen – unabhängig davon, wo der Einzelne gerade steht.

Wichtig ist, dass diejenigen an der Visionsfindung beteiligt werden, die tatsächlich die Hauptarbeit leisten. Besonders nachhaltig wirkt eine Bild-Vision, mit der ein ganzes Denkkonzept verbunden wird. Bilder werden 60.000-mal schneller wahrgenommen als Text, sind direkt mit unseren Emotionen verknüpft und lassen sich schnell aufrufen. Wenn die Zusammenarbeit ein Film wäre, wie würde das Kinoplatkat dazu aussehen? Das ist nur eine von vielen kreativen Methoden, die einen spannenden und vor allem verbindenden Austausch anstößt, der in einem dauerhaft sinnstiftenden Bild mündet.

Internes Crowdfunding bei Eisenmann SE Der schwäbische Anlagenbauer Eisenmann SE setzt auf die Schwarmintelligenz seiner Mitarbeiter. Auf der unternehmensinternen CrowdfundingPlattform können sie Projekte zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes einstellen. Dazu erhält jeder ein virtuelles Budget, das er nach eigenem Ermessen auf die vorgestellten Projekte der Kollegen verteilen kann. Der Clou daran: Das virtuelle Budget existiert auch in der Realität. Projekte, die auf der Plattform erfolgreich finanziert wurden, werden definitiv auch umgesetzt.

Mit der internen Plattform macht sich das Unternehmen die erfolgreichen Mechanismen des Crowdfunding zunutze. Auf die Plattform gelangen nur ausgearbeitete Projekte mit einem nachvollziehbaren und offen kommunizierten Kostenrahmen und einer klaren Laufzeit für die

Finanzierungsphase. Die Realisierung hängt davon ab, dass sich genügend „Koinvestoren“ finden, die das Projekt mit ihrem Budget unterstützen, sodass die Zielsumme erreicht wird. Jeder Mitarbeiter hat direkten Einfluss. „Ob eine Idee umgesetzt wird oder nicht, entscheiden dabei alle Mitarbeiter zusammen“, so Dr. Matthias von Krauland, CEO der Eisenmann SE. Aus dieser unternehmensweiten Feedbackschleife durch andere Mitarbeiter entsteht ein kollaborativer Austausch, der wiederum die partnerschaftliche Unternehmenskultur fördert.

* Ulrike Stahl ist Rednerin und Autorin aus 14770 Brandenburg, Tel. (0 33 81) 3 15 90 22, office@ulrike-stahl.com, www.ulrike-stahl.com