

MM

MaschinenMarkt

Umformtechnik

**Komplexe Bauteile
schneller schmieden**

Werkstoffe

**Leichter als Aluminium,
härter als Stahl**

Smart Factory

**Augmented Reality hilft
beim Maschinenrüsten**

So geht Industrie

125. Jahrgang | 25. Februar 2019 | www.maschinenmarkt.de

4

Schaufenster des **Leichtbau-Booms**

Faserverbundstoffe zeigen auf der
JEC World 2019, was sie können



Bild: ©ivanke80 - stock.adobe.com



Vom Ich zum Wir: Nicht zuletzt die neuen Anforderungen durch die Digitalisierung führen zu einem Umdenken. Kooperationen sind jetzt wichtiger denn je.

So bleibt die Zusammenarbeit langfristig auf Kurs

TEAMWORK 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.

Ulrike Stahl

Auf einen Blick

- Zusammenarbeit und Kooperationen werden im Kontext der Digitalisierung zunehmend zum entscheidenden Erfolgsfaktor.
- Statt sich zu fragen, was zu tun ist oder auf welche Art und Weise, sollten sich Teams zunächst Gedanken darüber machen, welchen Zweck sie damit verfolgen, und eine gemeinsame Vision ins Zentrum ihrer Arbeit stellen.
- Bei der Etablierung eines entsprechenden Mindsets ist es wichtig, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und den Wandel in der Kultur vorleben.

Produzierende Unternehmen in Deutschland sehen die Digitalisierung als Chance zur Effizienzsteigerung. Gleichzeitig aber verlieren Unternehmen Umsatz wegen schlechter Kooperation zwischen den Abteilungen, weil die Abstimmung viel Zeit verschlingt. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit oder gar Kooperationen mit anderen Unternehmen sind für die betroffenen Mit-

arbeiter 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

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

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.

Der gemeinsame Zweck lenkt unser Verhalten

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, also das „Was“, können noch so präzise formuliert sein, erst das „Wofür“ inspiriert uns und setzt die Energie zum Weitermachen frei.

Um schnell vorwärtszukommen und Ergebnisse zu erzielen, beginnt eine Zusammenarbeit meist mit der Frage: „Was ist zu tun?“ 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 es, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu befriedigen. Deshalb muss der gemeinsame Zweck im Blickpunkt stehen. Obwohl ein „Was bringt es uns?“ zielführender wäre, lenkt folgende Frage häufig tatsächlich unser Verhalten: 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.

Die Frage nach dem „Wofür“ steht im Kern einer guten Zusammenarbeit.



Bild: Ulrike Stahl

Das digitale Geschäft erfordert mehr denn je den Austausch von Informationen in Echtzeit, sowohl entlang der Wertschöpfungskette als auch mit den Kunden. Doch Guerillakämpfe zwischen einzelnen Abteilungen, Boykotte zwischen CEO und Abteilungsleitern sowie Silodenken blockieren genau diese Entwicklung. 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 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

MM Beispiel: Internes Crowdfunding

Eisenmann SE

Auf der internen Crowdfunding-Plattform des Anlagenbauers Eisenmann SE können Mitarbeiter 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 auch umgesetzt.

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 dazu beitragen, dass die Zielsumme erreicht wird. „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.

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 der Moment, an dem wir uns fragen, ob wir es alleine nicht doch besser oder schneller schaffen könnten. 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. **MM**

Mehr zum Thema

So können Visionen aussehen

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 Kinoplatz 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.