

Success Story

Effektive Zusammenarbeit zwischen amerikanischen und deutschen Standorten erreicht

Ausgangssituation: Operative Störungen durch gegenseitiges Blockieren

Der Geschäftsbereich Animal Health GmbH eines renommierten deutschen Pharmaunternehmens stand vor einem essentiellen Problem: Er brachte zu wenig Wirksubstanzen auf den Markt. In der anfänglich sehr guten Zusammenarbeit zwischen amerikanischen und deutschen Standorten kriselte es, die Beteiligten versteckten sich hinter den Hierarchien, schoben mangelnde Prozess-transparenz vor und wiesen sich gegenseitig die Schuld für entstehende Verzögerungen zu. Die Geschäftsführung ging von einem Wissensproblem aus und zielte zunächst auf Projektmanagement-Trainings, um Abhilfe zu schaffen. Doch die eigentlichen Schwierigkeiten lagen woanders.

Der Eisberg in Unternehmen



Das Nicht-Zustandekommen-Lassen effektiver Zusammenarbeit war nicht etwa auf mangelndes Wissen oder auf fehlende Tools zurückzuführen. Vielmehr – so unsere Hypothese – war dies der sichtbare Ausdruck von Unzufriedenheiten und Vorurteilen, die die Forscher wechselseitig seit langem nährten. Wenn dies der Fall war, mussten diese Themen erst ausgeräumt werden, bevor wir an Tools oder Lösungen für das operative Arbeiten gehen konnten. Aber wie konnten wir verifizieren, ob wir „richtig lagen“? Wie diese sorgsam gehüteten Vorbehalte an die Oberfläche

bringen? Sie besprechbar und geschmeidig machen, so dass die Forscher sich beruhigten, neues Vertrauen fassten und sich dann wieder lösungsorientiert und kooperativ verhielten?

Die Lösung: Ein Dach für Alle

Wir setzten auf der gängigen Hypothese auf, dass unzufriedene Mitarbeiter sich innerlich abspalten, sich ihrer Einheit oder dem Unternehmen nicht mehr „mit ganzem Herzen“ zugehörig fühlen, und unsere Herangehensweise sollte genau dies wieder herstellen. Alle beteiligten Führungskräfte aus den USA und Deutschland wurden zu einem Kick-off-Workshop zusammengerufen. Mit dem Leitgedanken, die Projektorganisation auf den individuellen Stärken (wieder) aufzubauen, füllten alle Teilnehmer einen Fragebogen aus, der ihre Verhaltensweisen unter günstigen und ungünstigen Umständen deutlich macht. Das Stärkenprofil jedes Einzelnen wurde im Plenum offen gelegt und zwischen Moderator und Teilnehmer wohlwollend besprochen. Diese Vorgehensweise bewirkte eine große Entspannung in den Beziehungen. Allein die Kenntnis der Stärkenverteilung im Führungsteam und wie einer „tickt“, bewirkte bereits eine höhere Wertschätzung für die Kollegen „von überm Teich“ und mehr Sensitivität für den eigenen Beitrag zur Entstehung der Situation. Eine zielgerichtete und sensitive Moderation auf Englisch tat das Ihre dazu. Nun konnte auch wieder gelacht werden, und sogar selbstironische Töne waren zu hören.

Die Voraussetzung dafür war geschaffen, in die operative Arbeit zu gehen. In der Problembeschreibung waren die amerikanischen und die deutschen Kollegen nun gleichermaßen ehrlich und nannten die „Kinder beim Namen“ – zuvor wäre dies undenkbar gewesen.

Projekt-Pipeline gesäubert

Im Folgenden wurde die Projekt-Pipeline gesäubert und die zehn verbleibenden Projekte mit Deadlines und Verantwortlichen versehen.

Projektverlauf beschrieben

Der Projektverlauf wurde anhand von Flussdiagrammen mit Prozess-Schnittstellen, so genannten „Gates“, gemeinsam aufgenommen und neu definiert. Die Entscheider und die Entscheidungswege wurden explizit bestimmt.

Beteiligte in den Techniken geschult

Auf dieser Grundlage wurden die Entscheider und ihre Mitarbeiter in den deutschen und amerikanischen Abteilungen gemeinsam auf Englisch in neuen Projektmanagementtechniken geschult. Hier hatte die ursprüngliche Idee der Geschäftsführung ihren richtigen Platz.

Zusammenfassung

Indem die psychologischen, die organisationalen und die strukturellen Bedarfe angefasst wurden, konnten die Beteiligten ihre verhärteten Positionen verlassen und erneut eine ergebnisorientierte



und verlässliche Projektorganisation etablieren. Der zuvor negative Kreislauf wurde in einen positiven Kreislauf verwandelt.

Mit dem richtigen Gespür der Externen, der Entschlusskraft der Entscheider und dem Willen der Forscher wurde ab sofort wieder ein reibungsloses Arbeiten möglich.