

Entwicklung eines heterogenen, interkulturellen und virtuellen Teams in der chemischen Entwicklung

Ausgangslage

Die Abteilung „Chemische Entwicklung“ eines pharmazeutischen Unternehmens arbeitet an zwei Standorten in den USA. Beide Standorte arbeiten eng mit der Abteilung „Prozess Entwicklung Deutschland“ und der Produktion in Petersburg, USA, zusammen. In diesem Quadrat der Zusammenarbeit kam es vermehrt zu Spannungen.

Unsere deutschen Auftraggeber vertraten die Annahmen, dass die Spannungen aufgrund der kulturellen Unterschiede der Mitarbeiter entstanden sind, bzw. dass die Rolle der amerikanischen Standorte nicht eindeutig genug definiert waren.

In der Vergangenheit wurden bereits Austauschprogramme zwischen den Standorten initiiert, an dem insgesamt 15 Wissenschaftler teilgenommen hatten. Dennoch hielten die Spannungen unvermindert an, spürbar wurden sie am harten Umgangston untereinander, an wechselseitiger Kritik von Forschungsergebnissen und bei langatmigen Verhandlungen auf Videokonferenzen.

Um ein besseres Verständnis der Situation zu bekommen, führten wir zunächst Interviews mit einer Stichprobe von Wissenschaftlern und mit allen Bereichsleitern an den vier Standorten durch.

Ausgangshypothesen (nach Interviews) und Bezug zu unserem Modell bei der Konzeption der Maßnahme

- Die gegenseitigen Erwartungen in Bezug auf Ergebnis, Prozesse und Qualitätsstandards sind nicht klar.
→ Arbeit an den Zielen
- Aufgrund der unklaren Erwartungen weiß man nicht genau, wann man eine gute Arbeit gemacht hat. Die Arten Feedback zu geben sind sehr unterschiedlich – offen und direkt oder sehr indirekt – und es wird nicht geprüft, was angekommen ist.
→ Arbeit an Haltung und Wechselwirkung
- Es gibt ein großes Bedürfnis nach Anerkennung und Respekt in der Kommunikation.
→ Arbeit an Wechselwirkung und Haltung
- Die 2 Standorte im selben Land haben eine bessere Beziehung aufgrund der zeitlichen, räumlichen, kulturellen Nähe und dem gemeinsamen Produktionshintergrund.
- Die während des Austauschprogramms gemachten Erfahrungen wurden nicht systematisch genutzt.
→ Arbeit an Resonanzen

Vorgehensweise

Die Hypothesen wurden dem Management der verschiedenen Standorte präsentiert und ein 2-tägiger Workshop mit den wichtigsten Wissenschaftlern der vier Standorte vereinbart.

Ziele des 2,5 -tägigen Workshops mit den Wissenschaftlern

- Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und des Vertrauens
- Schaffen einer gemeinsamen Arbeitsbasis
- Klären der gegenseitigen Erwartungen an Arbeitsergebnisse, Qualitätsstandards und Produktivität
- Aus gemeinsamen Best-Practice-Beispielen lernen und Synergien definieren
- Ideen zur Verbesserung der Zusammenarbeit generieren und konkrete Maßnahmen vereinbaren

Ablauf des Workshops

1. Tag

Zeit	Thema/ Inhalt	Ziel	Methode/ Arbeitsform / Übung
30'	Unterschiedliche kulturelle Hintergründe	Kontaktaufnahme, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Blick nehmen	Soziometrie – Aufstellung gemäß unterschiedlicher Kriterien <ul style="list-style-type: none"> - wo lebe ich heute - wo bin ich aufgewachsen - von welchem Kontinent in welchen gewechselt (es gab in den USA einige asiatische Wissenschaftler) - Ausbildung etc.
30'	Diskussion der Hypothesen	Transparenz des Vorgehens, gemeinsames Verständnis für die Situation	Vorstellung unserer Hypothesen und der Erwartungen der TN und der Ziele Austausch und Reaktion
30'	Erfolge und Stärken AI-Interview 1. Runde	Verständnis für unterschiedliche Stärken, Wertschätzung der Erfolge, positives Arbeitsklima	Appreciative Inquiry (AI)- Interview (wertschätzende Erkundung) 1. Runde zu zweit – gegenseitig erkunden der Erfolge, Stärken und Fähigkeiten: Was ist Dir besonders gut gelungen, worauf bist Du stolz, was kannst Du besonders gut, wie gelingt Dir das, was können wir von Dir lernen... <i>Quelle: Zur Bonsen, Matthias; Maleh, Carole: Appreciative Inquiry (AI), Der Weg zu Spitzenleistungen, Beltz Verlag, 2001</i>
20'	PAUSE		
30'	Erfolge und Stärken, Beiträge zum Abteilungserfolg AI-Interview 2. Runde	Verständnis für unterschiedliche Stärken, Basis für Wechselwirkungen schaffen	Appreciative Inquiry (AI)- Interview 2. Runde zu viert Die Interviewpartner aus der ersten Runde erzählen dem neuen Paar, welche Erfolge und Stärken sie entdeckt haben und welche besonderen Stärken/ Kenntnisse/Fähigkeiten/Kompetenzen ihr Interviewpartner zum Erfolg der Abteilung beiträgt erste Diskussion, wie sie diese gemeinsam besser Nutzen können
30'	Erfolge und Stärken AI-Interview 3. Runde	Verständnis für unterschiedliche Stärken, Wertschätzung der Erfolge	Appreciative Inquiry (AI)- Interview 3. Runde in anderer Zusammensetzung analog 1. Runde
60'	Zusammentragen der Erfolgsgeschichten	Synergien finden, Wertschätzung der vorhandenen und unterschiedlichen Kompetenzen	Austausch über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die sie entdeckt haben im Plenum. Diskussion, wie sie diese gemeinsam besser nutzen können und welche Synergien sich daraus ergeben
30'	Symbol für die eigenen Werte suchen	Auseinandersetzung mit eigenen Werten	Als Vorbereitung für den nächsten Tag: Jede Person sucht sich ein Symbol, das den eigenen Werten entspricht hierzu liegen verschiedene Materialien bereit oder Teilnehmer gehen in die Natur, um sich eines zu suchen (siehe Übung: Vom eigenen zum gemeinsamen Wertesymbol)
30'	Tagesabschluss	Feedback zum Tag, Stimmungsbild	
ABENDESSEN UND INFORMELLES ZUSAMMENSEIN			

2. Tag

Zeit	Thema/ Inhalt	Ziel	Methode/ Arbeitsform / Übung
45'	Vorstellen der Symbole		Plenum: Jeder stellt sein Symbol für seine Werte vor und erklärt, was das für ihn bedeutet und warum dieser Wert ihm wichtig ist
45'	Gemeinsames Symbol		Plenum: Teilnehmer entwickeln aus den

	suchen		verschiedenen Werten und Symbolen ein gemeinsames Symbol, das für das Team relevant ist
30'	PAUSE		
60'	Vorstellung konkreter Verbesserungen, gemeinsame Vision	Gemeinsames Ziel/Vision entwickeln als Attraktor	In 2 Kleingruppen: Imagine, 5 years from now.... Stellt Euch vor, wir sind 5 Jahre weiter und unser Team hat einen Preis gewonnen für den besten, passensten, effizientesten, kundenorientiertesten, kostengünstigsten.... Prozess und die beste standortübergreifende Zusammenarbeit in der pharmazeutischen Industrie. Der ganze Konzern bewundert Euch – was ist passiert? (in der Zusammenarbeit, den Prozessen, der Kommunikation, den Schnittstellen...) alternativ: Übung: Unser Team in 5 Jahren als Bild malen lassen siehe Übungen
15'	Ergebnispräsentationen	Vorstellen der Ergebnisse, Spaß, emotionale Verankerung	Kreative Präsentation der Ergebnisse (als Skulptur, Pantomime, Theater, Bild o.ä. - keine Flipcharts und Spiegelstriche)
60'	MITTAGSPAUSE		
30'	Teamübung		Das gesamte Team steht auf einer Decke oder Plane (ca. 4*6 m). Die Aufgabe ist, die Decke umzudrehen, ohne dass jemand den Fußboden außerhalb der Decke berührt. Kurze Reflexion: was hat zum Erfolg beigetragen? Wo finden wir das im Alltag? (Quelle: Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer, Peter Dürrschmidt u.a. , Verlag Managerseminare, Bonn 2005)
30'	Erfolgsfaktoren zusammentragen	Konkretisierung der Ergebnisse aus der vorherigen Übung	Was waren die Erfolgsfaktoren in den Präsentationen? Jede Gruppe schreibt die wichtigsten auf Karten. Sammeln und Clustern der Erfolgsfaktoren im Plenum.
30'	Verbindung herstellen zu vorhandenen Ressourcen	Mögliche Wechselwirkungen verdeutlichen, welche vorhandenen Unterschiede und Gemeinsamkeiten tragen zum Ergebnis bei?	In Kleingruppen: Verbindung suchen zu den bereits vorhandenen Erfolgen, Kenntnissen, Fähigkeiten aus der Übung von Tag 1: welche vorhandenen Stärken unterstützen uns dabei? Wie können wir diese noch besser gemeinsam nutzen um unser Ziel zu erreichen? Welche Spielregeln, Vereinbarungen schlagen wir vor?
30'	PAUSE		
90'		Treffen von Vereinbarungen	Plenum: Präsentation der Ergebnisse und Diskussion Treffen von Vereinbarungen
60'		Vorbereitung des gegenseitigen Feedbacks	Kurzer Input zu Feedbackregeln Jeder Standort bereitet ein Feedback an die anderen vor : - was wir an Euch schätzen - was wir denken, das ihr von uns braucht/gerne hättet - was uns an Euch weniger gefällt - was wir uns von Euch wünschen Die Feedbacks werden notiert und aufwendig als Geschenke verpackt
45'	Feedback nehmen und Fragen stellen	Aktiv Feedback einholen durch Nachfragen	Überreichen der Geschenke und Lesen der Botschaft. Die Empfänger konnten anschließend Fragen

			stellen, wenn sie wollten. Dadurch kam es zu einer sehr produktiven, konstruktiven Diskussion und wurde dadurch zu einer äußerst effektiven Maßnahme.
15'			Abschluss des Tages – wie war's und wie ist das Verständnis füreinander gewachsen Aufstellen auf einer Skala von 1 – 10- gestern im Vergleich zu heute

3. Tag

Zeit	Thema/ Inhalt	Ziel	Methode/ Arbeitsform / Übung
90	Präsentation vorbereiten	Vorbereiten einer Präsentation für das Management mit Ergebnissen und Erkenntnissen aus den vorherigen Tagen und konkreten Vorschlägen zur Verbesserung der Zusammenarbeit sowie Wünschen an das Management	In 2 Kleingruppen, anschließend Zusammentragen der Ergebnisse und vereinbaren wer die Themen in welcher Form vorstellt
30'	PAUSE UND EINTREFFEN DES MANAGEMENTS		
120'	Vorstellen und Diskutieren der Ergebnisse mit dem Management	Verständnis für die Situation schaffen und Vereinbarungen zur weiteren Vorgehensweise treffen	Präsentation und moderierte Diskussion im Plenum, festhalten der Vereinbarungen und Verantwortlichen am Flipchart
60'	MITTAGSPAUSE		
30'	Auswertung Management-Gespräch	Auswertung des Gesprächs mit dem Managements, ggfs. Weitere Vereinbarungen	Gespräch
30'		Positiver Abschluss und Ausblick	Abschlussfeedback mit den Fragen: – Was habe ich in diesen Tagen über mich und unsere Abteilung erfahren? – Was habe ich über die Kollegen gelernt? – Welche Unterschiede habe ich schätzen gelernt? – Was ist uns im Zusammenspiel gut gelungen?

Nachbereitung

Folgende Schritte wurden vereinbart:

- Fortsetzung des Austauschprogramms und stärkere Nutzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse
- Austausch-Workshops auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an diesem Auftakttreffen nicht teilgenommen hatten
- Regelmäßige standortübergreifende Meetings und mit Elementen zur Diversity-Teamentwicklung
- Workshop zum gegenseitigen Verständnis und zur Verbesserung der Zusammenarbeit auch für Mitarbeiter der nächsten Ebenen
- standortübergreifende Führungstrainings , um die Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern und ein gemeinsames Verständnis von Führung zu schaffen.

Das Management der vier Standorte traf sich anschließend ebenfalls zu einem Teamentwicklungsprozess, in dem sie eine gemeinsame Strategie und Ziele sowie Qualitätskriterien entwickelten.