

# referenzprojekt

## Kulturreflexion als Schlüssel für globale Kooperation

AutorInnen: Franziska Fink, Philipp Rafelsberger  
2014

Wie wir einen Konzern in der Transportindustrie dabei unterstützt haben, die Herausforderung globaler Kooperation zwischen den Standorten zu meistern.

### **Ausgangssituation und Anliegen**

Angestoßen von der deutschen Konzernmutter waren wir vom CEO einer europäischen Niederlassung eingeladen, das internationale Führungsteam zu begleiten. Sie brauchten Unterstützung, um den verschiedenen Standorten ihre Mission und Vision von globaler Zusammenarbeit zu vermitteln. Es ging darum, die separierten Standorte wirklich in die Gruppe zu integrieren und kulturelle Mauern abzubauen.

Die Gruppe steckte gerade noch mitten in einem harten Einsparungsprogramm, nachdem die Zahlen dieser Tochter im Konzern über Jahre rot geblieben waren. Die tiefgreifende ökonomische Transformation sollte nun um ein kulturelles Veränderungsprojekt ergänzt werden.

Die Kooperation der Standorte gestaltete sich extrem schwierig. Asiaten, Europäer und Australier arbeiten mit komplett verschiedenen Prozessen und Qualitätsstandards. Die Kommunikation darüber wurde durch die Sprachbarriere und Kulturunterschiede zusätzlich erschwert.

Die MitarbeiterInnen der drei Standorte regten sich wechselseitig furchtbar übereinander auf. Jeweils die anderen waren schuld, dass nichts so richtig funktionierte. Europäer und Australier

hatten außerdem große Sorge, dass die Asiaten ihnen langfristig die Arbeitsplätze wegnehmen, wenn alles nach Asien verlegt wird.

Das internationale Leadership-Team war erst neu zusammengesetzt und in der Organisation noch nicht sichtbar und spürbar. Wir merkten später, während des Rollouts, dass der CEO vielen Mitarbeitern noch gar nicht bekannt war. Es herrschte überall noch die nationale Identität und Logik vor.

Anliegen des Leadership-Teams war es nun, mit dem Kulturprojekt auch die Soft-Faktoren der großen Veränderungsphase in den Blick zu nehmen. Sie hatten gemerkt, dass ein reines Savings-Programm ihre Probleme nicht lösen wird. Ziel sollte sein, dass die Standorte nicht mehr gegeneinander konkurrieren, sondern miteinander gegen den Wettbewerb antreten. In unserem ersten Coaching entwickelten wir folgende Ziele: Dass sie ihre Stärken und Unterschiede erkennen und nutzen und dass es so langfristig gelingt die Prozesse und Qualitätsstandards zu synchronisieren und ein WIR Gefühl als Marke zu entwickeln, um so auch die Marke sichtbar und spürbar zu machen. Diesen Impuls nahm das Leadership-Team aus unserem ersten Coaching mit.

### **Diagnose-Phase**

Wir starteten mit einer Diagnose-Phase. Schlüsselpersonen aller Standorte, die das Leadership-Team vorgeschlagen hatte, wurden von uns interviewt. Es ging um ihre

Wahrnehmung der aktuellen Situation und Herausforderungen.  
Die Hauptpunkte die sie nannten, bestätigten unsere ersten Annahmen: Die Prozesse waren nicht vereinheitlicht, es gab keine gemeinsamen Qualitätsstandards. Jede/r verteidigte das eigene Reich. Es gab wenig wechselseitiges Verständnis für die Kulturen der anderen Standorte und oft große Sprachbarrieren.

Als wesentlicher Bestandteil unserer Arbeit mit Organisationen bildeten wir anschließend Hypothesen im Berater-Staff, um ein gemeinsames Bild über die Dynamik des Systems zu entwickeln und mögliche Hebel und Fallstricke zu entdecken.

### **Unsere Hypothesen**

Alle Zeichen deuteten darauf hin, dass unser Auftrag in der Organisation als ein reines Kulturprojekt wahrgenommen würde, von oben verordnet und allenfalls „nice to have“. Da der Fokus voll auf dem Transformations-Projekt und dem Savings-Plan lag, hielten wir es für essentiell, nah an der ökonomischen Perspektive zu bleiben, wenn wir nachhaltig etwas bewirken und Energie für das Projekt generieren wollten. Es musste deutlich werden, dass in diesem Fall Soft Factors wie Zusammenarbeit einen zahlenrelevanten Einfluss haben.

Wir gingen davon aus, dass bei der Belegschaft die Angst noch in den Knochen steckte, ob das Sparprogramm Auswirkungen auf Arbeitsplätze haben würde. Auch die asiatischen Standorte waren für Europäer und Australier bedrohlich, da Gerüchte kursierten, die Produktion könnte langfristig ganz nach Asien verlagert werden.

Unsere Annahme war, dass das Projekt nur gelingen kann, wenn wir diese Ängste ernst nehmen und eine Gelegenheit schaffen, einen kritischen und ehrlichen Blick auf sich selbst und die eigenen Kulturmuster zu werfen. Um Vertrauen und Verständnis aufzubauen, schien es uns notwendig, alle zu einem Perspektivwechsel einzuladen.

Sie müssten es wagen, sich in die Schuhe der anderen zu stellen um zu beobachten: Wie sieht die Kooperation eigentlich aus asiatischer Sicht aus? Was denken die Australier wohl über uns? Welche Vorurteile haben wir eigentlich über die Europäer und wie beeinflusst das unser Handeln?

Eine Frage die uns bewegte war, wie viel Energie für das Projekt im System sein würde. In dem intensiven ökonomischen Turnaround waren viele BeraterInnen im Haus gewesen. Wir erlebten die Belegschaft als „beratermüde“ und wussten, dass wir umso pointiertere Interventionen setzen mussten, wenn wir Commitment zum Projekt erreichen wollten.

### **Co-Creation**

Wir stellten unsere Hypothesen dem Leadership-Team vor. Die Herausforderung war, ihre ambivalente Einstellung gegenüber uns. Sie hatten uns beauftragen müssen, weil die deutsche Konzernmutter das wollte. Nun entdeckten sie langsam, dass wir ihnen vielleicht doch helfen könnten. Sie lernten den systemischen Ansatz kennen und zunehmend schätzen. Sie waren beeindruckt von der Tiefe unserer Diagnose und fühlten sich in den Hypothesen sehr getroffen. Zugleich wurden ihnen neue Perspektiven auf ihr eigenes System deutlich, die sie in ihrem bisherigen Management-Tune nie gesehen hatten.

Gemeinsam entwickelten wir das passende Design, um in dieser Situation eine wirksame Veränderung zu gestalten. Wir entschieden uns für eine Road-Show zu den Hauptstandorten während des Sommers und einen Abschluss-Workshop mit dem Leadership-Team um die Ergebnisse auszuwerten und nächste Schritte zu definieren, die den Change nachhalten.

- Das Branding der Gruppe zu vereinheitlichen
- Alle Standorte und MitarbeiterInnen zu involvieren
- Einen gruppenweiten Team-Spirit zu schaffen
- Als globale Gruppe aktiv zu werden

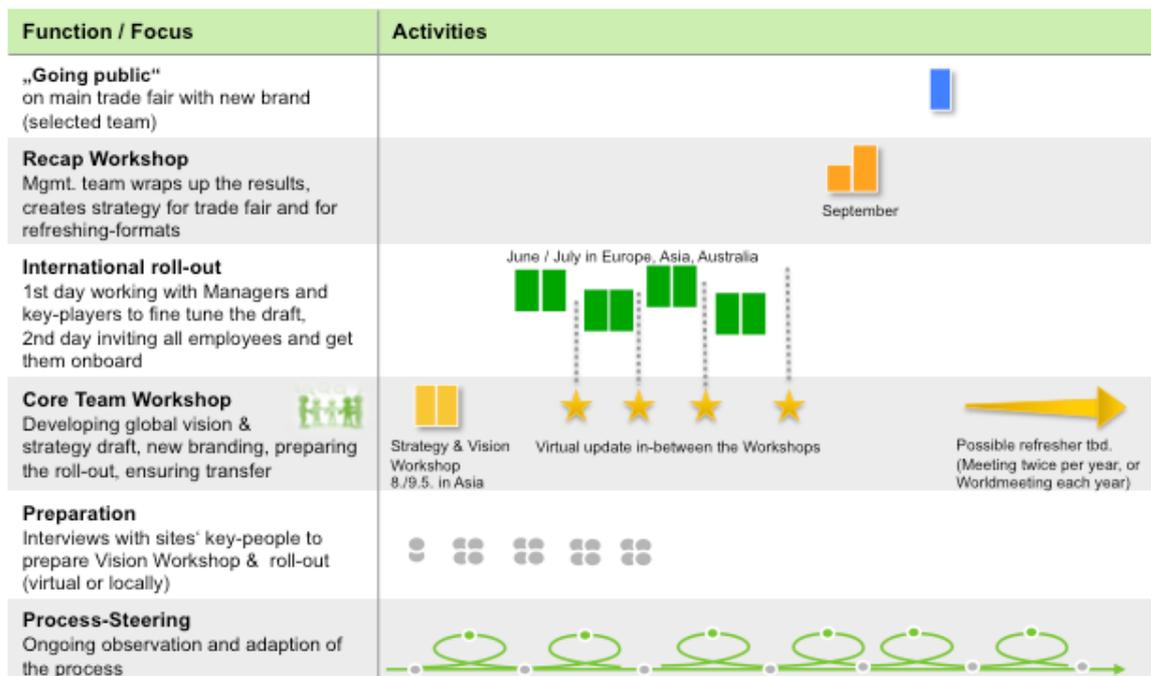
Die hoch gesteckten Ziele waren:

- Eine globale Vision und Basis-Strategie zu entwickeln

Wir entwickelten folgende Architektur, in der die systemischen Interventions-ebenen (Steuern / Entscheiden, Inhalt, Kommunikation, Sounding, Evaluation) integriert waren.

## Architecture of the project

### Timeline



### Umsetzung / Adaption

Wir hatten einen guten Plan, der dann vom Leben durchkreuzt wurde. Das Leadership-Team hatte sich lange nicht entschieden und damit den Zeitpunkt verpasst, sich von uns im

Strategie-Workshop moderieren zu lassen. So wurde dieser Kick-Off des Veränderungsprozesses als Momentum nicht genutzt. Das Ergebnis des Team-Meetings ohne Begleitung war eine stark zahlenbasierte Vision, die bei den

MitarbeiterInnen wenig Emotion oder Commitment wecken würde, so unsere Vermutung.

Die fehlende Emotionalität und Attraktivität der Vision musste nun über Geschichten und Bilder mittransportiert werden.

Wir starteten den Roll-Out am europäischen Standort mit 50 ausgewählten Schlüsselpersonen, die dort als BotschafterInnen für die gesamte Belegschaft (250 MA) fungieren sollten. Die Themen des Workshops waren Top-Line-Growth und Cooperation. Entgegen der Befürchtungen des Leadership-Teams gelang es uns, die TeilnehmerInnen schnell ins Boot zu holen. Die ungewohnte Art eines interaktiven Workshops, dessen Herzstück auf Selbst- und Kulturreflexion lag, traf genau ins Schwarze.

Nach dem Dialog mit dem Leadership-Team brachten wir in einer Aufstellung die unterschiedlichen Bilder der Situation auf den Boden. In Form von Innovation-Labs hatten die Gruppen dann die Chance, die globale Vision auf den eigenen Bereich herunterzubrechen mit der Frage: Wie schaffen wir neben den harten Schnitten des Savings-Programms zugleich neues Wachstum?

Im zweiten Teil zu Kooperation waren die TeilnehmerInnen eingeladen, in einem Karussell-Format unterschiedlichste Kultur-Perspektiven einzunehmen. Die Ahas waren groß – zum ersten Mal beschäftigten sie sich auf einer Metaebene mit Selbst- und Fremdbild. In der Vertiefung wurde deutlich, wie die kulturellen Vorurteile und Ängste maßgeblich Zusammenarbeit und Produktivität verhinderten.

In einem Interview mit internationalen Gästen wurde plötzlich deutlich, dass

sie ein gemeinsames Ziel teilen. Die entstehende Verbundenheit mobilisierte Bereitschaft, die Missverständnisse untereinander aufzudecken und gemeinsam Lösungen zu finden.

In kreativen und geistreichen Videos nahmen sie Botschaften für die anderen Standorte auf, die wir als Boten auf unserer Road-Show mitnahmen.

Zum Abschluss definierten sie, wie sie als Change Agents die Erkenntnisse und Entwicklungen weitergeben und verankern wollten. Ihre Aufgabe war, am nächsten Tag in Kleingruppen alle MitarbeiterInnen des Standorts zu informieren, deren Resonanz und Fragen aufzunehmen. So kamen am nächsten Mittag alle 300 MitarbeiterInnen bereits informiert und eingebunden zu unserer Großveranstaltung. Das Leadership-Team stellte noch einmal offiziell Vision und Mission vor, erklärte die Institutionalisierung der Change Agents und wie das Projekt weltweit weitergehen würde. Wie aus einer Kehle klang die globale Videobotschaft der 300 EuropäerInnen in den drei Sprachen, die für die anderen aufgezeichnet wurde.

Mit diesen Videos im Gepäck, machten wir uns auf die Reise nach Asien und dann nach Australien, wo wir ähnlich dem Piloten die Workshops mit Schlüsselpersonen und Gesamtbelegschaft durchführten. An beiden Standorten gelang die Sensibilisierung der Key People für das Thema, genauso wie die Involvierung der Belegschaft. Während wir in Asien noch befürchtet hatten, dass die TeilnehmerInnen sich auf eine derart offene Kulturreflexion nicht würden einlassen, erlebten wir genau das Gegenteil – mutig und lustvoll sprangen sie in das Spiel mit

Klischees, Stereotypen, genauso wie in den kritischen Blick auf sich selbst. In Australien war unsere Sorge, ob es gelingen würde, die australischen Eigenbrötler für die Arbeit an der globalen Marke zu aktivieren. Hier herrschte stark der Geist der Vorgänger-Firma, die von der deutschen Brand gekauft worden war. Das Format unseres Großgruppenworkshops und die hohe, lustvolle und zugleich selbstehrliche Beteiligung schienen hier das Rezept gewesen sein, um die Gemüter zu knacken. Sie wollten uns am zweiten Tag gar nicht mehr gehen lassen.

Der Recap-Workshop mit dem Leadership-Team fand wieder in Europa statt. Das Leadership-Team war nach wie vor hoch zufrieden mit dem Ergebnis. Plötzlich kamen ganz andere Meldungen aus den Standorten: die Asiaten antworten jetzt auf Emails, es gab Initiativen, um funktionale globale Meetings zu organisieren, Job Rotation Programme wurden gewünscht und erste globale Projekte waren schon gestartet. Die Change Agents waren aktiv und wollten bewusst den Wandel mitgestalten und die Standorte stärker vernetzen.

Mission accomplished?

### Learnings

Das Leadership-Team war müde. Wir hatten uns nach 4 Tagen intensiver Klausur mit ihnen für den Recap Workshop getroffen. Der dichte Prozess und die Roadshow rund um die Welt wirkten nach. Durch die Entwicklungen am Markt und strategische Entscheidungen, die in Asien getroffen wurden, waren sie voll im Operativen versunken. Sie schafften es nicht mehr, die Aufmerksamkeit auf dem Projekt zu

halten. Zu viele „neue Säue“ wurden schon wieder durchs Dorf getrieben.

So ist eines der Learnings aus diesem Projekt, ein bewussteres Timing des Recaps. Was braucht es nach einem derart dichten Prozess, um als Kernteam wieder arbeitsfähig zu sein? Aus unserer Sicht ist die Phase des Change, die nach der Roadshow begann, die entscheidende. Jetzt kann sich der Spirit verankern und dafür braucht es Aufmerksamkeit und eine systemische Gesamtsicht. Im Recap ist es uns nicht gelungen, ihnen das Bewusstsein der Bedeutung von Prozessarchitektur für nachhaltige Veränderung deutlich zu machen.

Damit schloss sich an dieser Stelle der Kreis zum Anfang. Hemdsärmelig und operativ überlastet hatten sie den Kick-Off selbst moderiert und damit die Ebene der Reflexion außen vor gelassen. Auch wenn es das BeraterInnen-Herz schmerzt wenn solche Entscheidungen getroffen werden, ist bis heute sichtbar, dass der Change dennoch wirkt und nachhaltig ist. Manager aus den Ländern berichten, dass die Kultur der Kooperation sich markant verbessert hat und davon auch Produkte und KundInnen profitieren. Einer schreibt uns erstaunt: „Es ist doch verrückt, dass ein einziger Workshop bei uns, mit den richtigen Fragen, all das auslösen konnte!“