

Spielerisch die Perspektiven wechseln – ein Praxisbericht

Um komplexe Zusammenhänge zwischen den Abteilungen besser zu verstehen und dabei auch noch Spaß zu haben, setzte Voith Paper Rolls Europe auf eine erfahrungsbasierte Simulation.

Abteilungsübergreifende Kommunikation ohne Reibungsverluste zu bewältigen, ist eine der großen Herausforderungen moderner Organisationen. Seit Längerem ist bekannt, dass die formale Organisationsstruktur die Kommunikationserfordernisse eines Unternehmens nur begrenzt abbildet. Das gilt in verstärktem Maße für die im Zuge global verschränkter Produktionsprozesse dezentral ausgelagerten Unternehmenseinheiten. Viele Unternehmen stehen vor der Frage, wie sie den aufkommenden Informationsverlusten an den Schnittstellen der Abteilungen begegnen und das Verständnis für die Kommunikationserfordernisse der anderen Abteilungen fördern können. Klassischerweise setzen hier Personalentwicklungsprogramme beim Mitarbeiter selbst an – etwa durch die Förderung der individuellen Kommunikations- und Konfliktfähigkeit oder durch Teamentwicklungen mit dem Fokus auf kommunikativ-sozialen Kompetenzen. Längerfristige strategische Neuausrichtungen, Umstrukturierungen, Corporate-Culture-Programme oder auch Wissensmanagementinitiativen über arbeitsprozessnahe, erfahrungsorientierte Simulationen anzugehen, ist jedoch größtenteils noch Neuland für die Personalentwickler.

Bei dem Prozesslieferanten für die weltweite Papierindustrie Voith Paper Rolls Europe setzte man dabei auf diese Methode. Etwa 60 Mitarbeiter sollten die komplexen Zusammenhänge zwischen ihren Abteilungen bes-

ser verstehen und die Schnittstellen optimieren. Sie sollten als Team enger zusammenwachsen und dabei auch noch Spaß haben. Eine Herausforderung, die sich mit klassischen Trainings kaum bewältigen lässt.

Optimierung von Unternehmensprozessen: Transparenz und gegenseitiges Verständnis

Voith Paper Rolls Europe ist als Teil von Voith Paper Fabric & Roll Systems der führende Anbieter von Produkten und Services rund um das Thema „Walzen“ in Papiermaschinen. Neben einem Komplettservice für Walzen, Zylinder und andere Komponenten bietet Voith Paper Rolls innovative Walzenbezüge und -beschichtungen, Vor-Ort-Service, Messtechnik und Diagnose sowie modernste Walzensysteme und -optimierungen für die Papierindustrie. Das Unternehmen gehört zum Voith-Konzern, der Voith AG in Heidenheim, einem der führenden Anbieter technischer Anlagen, Produkte und Dienstleistungen in den Märkten Papier, Energie, Mobilität und Service. Voith wurde 1867 gegründet und ist heute mit 37 000 Mitarbeitern, vier Milliarden Euro Umsatz und weltweit über 270 Standorten eines der großen Familienunternehmen Europas.

Dezentral generieren Mitarbeiter des Verkaufsbereichs von Voith Paper Rolls standortübergreifend Kundenaufträge durch persönliche Besuche, Anrufe und schriftliche Auftragsanfragen. Die Mitarbeiter des Kundendienstbereichs hingegen haben ihren festen Arbeitsplatz an einem der zwölf europäischen Standorte. Sie sind für die Auftragsabwicklung vor Ort zuständig und koordinieren dort eingehende Aufträge zwischen dem Verkauf und der standortbezogenen Produktion. Aufträge werden von ihnen in die Produktion eingespeist und mit dieser terminiert. Die Produktion wiederum disponiert die Aufträge, wartet die Papierwalzen und stellt den Rücktransport an die Kunden in der Papierindustrie sicher. Kundenprozesse bei Voith Paper Rolls hängen also unmittelbar voneinander ab und müssen sich gegenseitig ergänzen, um als Ganzes zu funktionieren. Ohne eine vollständige Weitergabe der Kundeninformationen, ein gemeinsames Verständnis für Bearbeitungsprioritäten, transparente Zuständigkeiten und eine nachvollziehbare Dokumentation der Kundenvorgänge der Abteilungen Verkauf, Kundenservice und Produktion kommen die Arbeitsprozesse ins Stocken. Dies hat unmittelbare Auswirkungen für die Kunden.



Karin Orle,
Diplom-Soziologin,
Geschäftsleitung eo ipso
Konzept & Training e. K.,
Krailing bei München
kontakt@eo-ipso.com

Im Rahmen des unternehmensweiten Excellence-Programms sollten die Unternehmensprozesse weiter optimiert werden. Im Verkaufsbereich lag der Fokus dabei unter anderem auf Kundenorientierung und einem einheitlichen servicebasierten Kundenverständnis. In diesem Zusammenhang wurde die Veranstaltung „Sales Spirit – Living the Excellence“ ins Leben gerufen. In einem ersten Schritt sollte die Schnittstellenkommunikation zwischen Verkauf und Kundendienst optimiert werden. In einem zweiten Schritt ging es darum, auch die Mitarbeiter der Produktion sowie die Bereiche Produktmanagement, Research & Development (R&D) und Operations in die Veranstaltung zu integrieren.

In die Rolle der Kollegen schlüpfen

Ziel war es, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, einmal die Perspektive zu wechseln und die Arbeit mit und am Kunden aus der Sicht einer anderen Abteilung zu erleben. Die Mitarbeiter sollten in die Rollen ihrer Kollegen schlüpfen

und durch die Übernahme ihrer täglichen Arbeitsweisen ein vertieftes Verständnis für deren Sichtweisen, Erwartungen, Kommunikationsroutinen sowie für die Herausforderungen bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben entwickeln. Dabei sollte nicht nur das Verständnis der formalen Prozesse eine Rolle spielen, sondern auch Einblick in die informellen Prozesse des Unternehmens gewonnen werden. Auf dieser Grundlage sollten Optimierungspotenziale in der Schnittstellen-Kommunikation aufgezeigt, gemeinsam festgelegt sowie in einen verbindlichen Maßnahmenplan überführt werden. Darüber hinaus war es dem Unternehmen ein Anliegen, die Mitarbeiter für die Bedeutung der Informationsweitergabe zwischen Verkauf und Kundendienst zu sensibilisieren sowie das gegenseitige Kennenlernen und den Teamgedanken der Mitarbeiter untereinander zu fördern und ein Zeichen der Wertschätzung zu setzen. Da sowohl das Verständnis für komplexe Arbeitsprozesse als auch die Interaktion der Mitarbeiter wichtige Aspekte der Zielsetzung

waren, entschied sich Voith Paper Rolls Europe für einen spielerischen Ansatz und die Entwicklung und den Einsatz einer arbeitsprozessnahen, erfahrungsorientierten Simulation.

Probearbeiten beim Spielen

Spielerisches Lernen, das über Spaß und Motivation für nachhaltige Erlebnisse sorgt, ist seit dem Einsatz erlebnispädagogischer Methoden in der Erwachsenenbildung ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung. Spielen bietet die Möglichkeit zum Probearbeiten. Gute Spiele lassen vergessen, dass sie einen Lernzweck verfolgen. Sie ermöglichen es den Teilnehmenden, sich ganz auf das Spiel einzulassen und dadurch neue Dinge gefahrlos auszuprobieren. Auch wenn jedes Spiel einem Regelwerk unterliegt, so ist der Ausgang des Spiels doch offen. Durch eigene Handlungen kann der weitere Verlauf des Spiels beeinflusst und mitbestimmt werden. Natürlich ist ein Spiel „nur ein Spiel“ und somit für die Teilnehmenden immer fiktiv.

Neue Handlungsstrategien erleben

Dramaturgie, Analogien, Abbildungen der Arbeitsprozesse und emotionale Anker stellen bei einer erfahrungsorientierten Simulation den Realitätsbezug her. Es ist gerade dieses Spannungsfeld, welches die Teilnehmenden auf nachhaltige Weise herausfordert und sicherstellt, dass sie sich ganz auf das Geschehen einlassen können und im Spiel versinken. Hierbei stehen sowohl das Generieren von eigenen Erfahrungen als auch das Entdecken bestehender und neuer Handlungsstrategien im Vordergrund. Diese Erfahrungen beschränken sich nicht nur auf die soziale Interaktion mit anderen Teilnehmenden, sondern beziehen sich auch auf das Vorgehen bei der Bewältigung der Simulationsanforderungen, den Umgang mit den darin abgebildeten Prozessen und den vorhandenen Materialien. Die Teilnehmenden konstruieren sich ihren eigenen Lernraum und füllen ihn mit den für sie relevanten Lernbotschaften. Eine erfahrungsorientierte Simulation kann somit ein Unternehmen unterstüt-

Die Perspektive wechseln: Erfahrungsorientierte Simulationen bieten sich für diverse Einsatzfelder an, ihr Erfolg hängt von messbaren Ergebnissen und der Nachbereitung ab

<p>Mögliche Einsatzfelder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmenskultur ■ Wissensmanagement ■ Projektmanagement ■ Recruiting ■ Kundenkommunikation/Vertrieb ■ Schlüsselqualifikationen 	<p>Investition:</p> <p>Aufwand und Vorbereitung variieren nach Zielstellung und einzubindender Mitarbeiterzahl</p> <p>Als Richtlinie:</p> <p>Entwicklung: acht bis 14 Trainertage Vorbereitung: zehn bis zwölf Wochen</p>
<p>Erfolgskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Überführen der Erkenntnisse in konkret vom einzelnen Mitarbeiter umsetzbare Maßnahmen und messbare Ergebnisse ■ Begleitung der Veranstaltung und deren Nachbereitung durch verantwortliche Entscheidungsträger ■ Begleitung der Veranstaltung durch kontinuierliche Unternehmens-/Mitarbeiterkommunikation 	

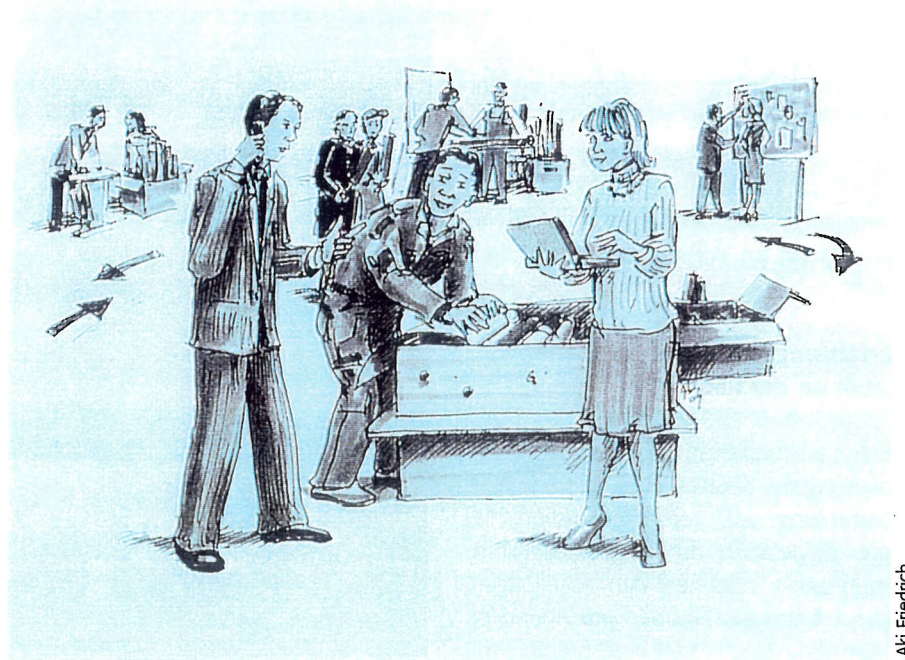
zen, komplexe formale und informelle Arbeitsprozesse in den zentralen Strukturen zu erkennen, kommunikativ zugänglich und so bearbeitbar zu machen.

Entscheidungsträger begeistern

Dabei ist es im Vorfeld wichtig, über eine gute Unternehmenskommunikation und einen breiten Zuspruch auf der Ebene der relevanten Entscheidungsträger die Mitarbeiter für die neuartige Form der Entwicklungsarbeit zu begeistern. Bei Voith Paper Rolls Europe wurden daher nach Auftragsvergabe an eo ipso Konzept & Training e.K. intensive Expertengespräche sowohl mit dem Auftraggeber, der Personalabteilung als auch mit den Führungskräften der betroffenen Bereiche geführt. Ein Besuch an einem Standort und persönliche Gespräche mit Mitarbeitern aus dem Kundendienst trugen ebenso zum Gelingen bei wie eine qualitative Erhebung der Mitarbeiter einschätzungen zu ihren Arbeitsprozessen, dem Umgang mit Kunden, der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und den wechselseitigen Erwartungen der Abteilungen.

Simulation entlang der Prozesskette

Die Grundidee, den Gegenstand des Kerngeschäfts von Voith Paper Rolls – den Service und die Wartung von Papierwalzen – spielerisch abzubilden, wurde auf Grundlage der so gewonnenen Erkenntnisse konzeptionell weiterentwickelt. Der enge Dialog mit dem Auftraggeber führte zur Entscheidung, die Abteilung Produktion ebenfalls in der Simulation aufzunehmen, auch wenn deren Mitarbeiter erst in einem späteren Schritt in die Entwicklungsmaßnahme integriert werden sollten. Es entstand die Idee, die erfahrungsorientierte Simulation entlang der Prozesskette der Auftragsabwicklung für einen Kunden aufzubauen: und zwar vom Kundenkontakt über die Auftragserteilung und -disposition bis hin zur operativen Abwicklung des Auftrags durch die Produktion. Am Ende sollte der Bau einer Papiermaschine stehen, die sich aus mehreren unter-



Aki Friedrich

Living the Excellence: Die Mitspieler nehmen neue Rollen ein

schiedlich beschichteten Papierwalzen zusammensetzte.

Enge Schulterblicke, die Möglichkeit für Rücksprachen mit dem Auftraggeber sowie ein geeigneter infrastruktureller Rahmen für die Entwicklung einer solchen Simulation gehören zu kritischen Erfolgsfaktoren. Auch mehrfache Kreativmeetings, Probespiele mit Testgruppen, die Bereitschaft, lieb gewonnene Ideen immer wieder einer kritischen Prüfung in Hinblick auf die Ziele zu unterziehen, und die Integration dieser Erfahrungen in die finale Ausgestaltung hatten einen zentralen Stellenwert.

Führungskraft als Kunde

Für die Veranstaltung „Living the Excellence“ wurden etwa 60 Mitarbeiter von Voith Paper Rolls Europe in zwei Gruppen à 30 Personen auf die beiden Veranstaltungstage aufgeteilt. An jedem Tag bestand die Gruppe der Teilnehmenden jeweils zu Hälfte aus Mitarbeitern aus dem Verkauf und aus dem Kundendienst. Nach einem spielerischen Auftakt und gegenseitigem Kennenlernen aller Beteiligten schlüpften diese in die

Rolle einer Abteilung, in der sie in ihrem wirklichen Arbeitsalltag nicht arbeiteten: Verkauf, Kundendienst oder Produktion. Als Kunde fungierte eine Führungskraft des Unternehmens.

Während die Gruppe Verkauf die Aufgabe hatte, Kundenaufträge zu generieren, stellte die Gruppe Kundendienst optimale Losgrößen für die Produktion zusammen und versuchte, diese in die Produktion einzuspeisen. Entsprechend der vom Kundendienst bearbeiteten Aufträge stellte die Produktion dann unterschiedlich beschichtete Papierwalzen her und war für die Konstruktion der Papiermaschine verantwortlich. Bearbeitete Aufträge wurden an den Verkauf zurückgemeldet und führten zu einer Prämie. Die Gruppen arbeiteten zwar räumlich voneinander getrennt, konnten sich aber durch einen kurzen Fußweg oder per Telefon erreichen. Zu geeigneten Zeitpunkten kamen Karten ins Spiel, mit denen unvorhergesehene Ereignisse hervorgerufen wurden. Darüber hinaus brachte es die Dynamik der Simulation mit sich, dass die einzelnen Gruppen auch eigenständig Elemente ihres Arbeitsalltags integrierten und beispiels-

weise einfach „Brotzeit machten“ oder „Urlaubsanträge stellten“.

Alle Gruppen arbeiteten mit großem Eifer und kreativen Problemlösungen an der gestellten Aufgabe. Die mit viel Liebe zum Detail gefertigte Papiermaschine wurde an den einzelnen Standorten der beteiligten Mitarbeiter als symbolische Erinnerung an die Veranstaltung aufgestellt.

Erfahrungsaustausch am Kamin, „nah an der Realität“

Eine ausführliche Reflexion und Auswertung der Simulation mündete in eine Sammlung von Verbesserungsvorschlägen hinsichtlich der Schnittstellenkommunikation zwischen den Abteilungen. Die Erfahrungen wurden am Abend im Rahmen eines Kamingesprächs mit Unternehmensvertretern besprochen. Die Ergebnisse beider Veranstaltungstage wurden miteinander verzahnt. Das Feedback der Teilnehmer war durchweg positiv: „Tolle Erfahrung – ich konnte Missverständnissen des täglichen Arbeitsalltags direkt ins Auge schauen“, „Diese Form des Lernens öffnet und führt damit nicht zur Vorsicht und Distanz“, „Toll ausgearbeitetes Simulationskonzept – sehr nah an unserer Realität“, „Eine gelungene Veranstaltung, die uns sicher auf unserem Weg zu ‚Living the Excellence‘ weitergebracht hat“.

Über den Perspektivenwechsel ist es gelungen, einer großen Gruppe von Mitarbeitern komplexe Prozesse an den Schnittstellen zwischen Verkauf und Kundendienst zu verdeutlichen. Darüber hinaus wurde ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung des abteilungsübergreifenden Informationsflusses und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen geschaffen. Ein weiterer positiver Nebeneffekt war die durch die Maßnahme gestiegene Motivation der Mitarbeiter.

Konkrete Ziele und Maßnahmenpläne

Im Rahmen von diversen Nachbereitungsworkshops an den unterschied-



Voith Paper Rolls Europe

Das Teamverständnis wurde durch das Planspiel gefördert

lichen Standorten griffen Vertreter aus dem Verkauf und dem Kundendienst die Ideen und Anregungen der Veranstaltung auf und übersetzten sie in konkrete Ziele und Maßnahmenpläne. Der Sales-Excellence-Gedanke wurde auf diese Weise nachhaltig verankert. Gruppenzielvereinbarungen im Verkauf sowie individuelle Zielvereinbarungen im Kundendienst stellten sicher, dass die erarbeiteten Maßnahmen zur Umsetzung geführt wurden. In der Folge kam es – durch ein besseres Verständnis der Anforderungen an die anderen Abteilungen – zu Prozessoptimierungen, insbesondere bei den Abstimmungen. Außerdem trug die Veranstaltung deutlich zur Teamentwicklung bei und initiierte somit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der sich auch in signifikanten Kosteneinsparungen messen ließ.

Im Sinne der Nachhaltigkeit des Entwicklungsprozesses ist derzeit der zweite Schritt, die Integration der Mitarbeiter aus der Produktion sowie die Erweiterung der Bereiche Produktmanagement, R&D und Operations, in der Vorbereitung.

Weiterführende Literatur

- Böhle, F. (2006). High-Tech-Gespür. Spiel und Risiko in der erfahrungsgeliteten Anlagensteuerung. In G. Gebauer, S. Poser, R. Schmidt & M. Stern (Hrsg.), *Kalkuliertes Risiko. Technik, Spiel und Sport an der Grenze* (S. 249–267). Frankfurt am Main: Campus.
- Böhle, F. & Bolte, A. (2002). *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*. Frankfurt am Main: Campus.
- Csikszentmihalyi, M. (1985). *Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile. Im Tun aufgehen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fritz, J. (2004). *Das Spiel verstehen. Eine Einführung in Theorie und Bedeutung*. Weinheim: Juventa.
- Oerter, R. (1997). *Psychologie des Spiels* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Scheuerl, H. (1954/1994). *Das Spiel. Untersuchungen über sein Wesen, seine pädagogischen Möglichkeiten und Grenzen*. Weinheim: Beltz.
- Sevsay-Tegethoff, N. (2007). *Bildung und anderes Wissen. Zur „neuen“ Thematisierung von Erfahrungswissen in der beruflichen Bildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.