

Kulturwandel, hin zur gelebten Verantwortung: Erfolgsgeschichte eines führenden Medizinprodukte-Herstellers

Ich bin überlastet, das Projekt ist noch nicht fertig oder wird nicht die erwarteten Einsparungen liefern, wir haben nicht genügend Ressourcen, das Knowhow oder die Motivation fehlt. Diese und ähnlich gelagerte Aussagen haben bei uns einen Impuls zum Umdenken gegeben.

Wie bereits Einstein sagte (etwas frei übersetzt) ... immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten, wird langfristig nicht das erwünschte Ergebnis bringen. Etwas musste sich ändern - aber was ist die richtige Maßnahme? Wie findet eine Organisation ihren Weg durch eine Vielzahl von unterschiedlichen, teilweise rivalisierenden Erwartungshaltungen und Prioritäten?

In vielen Gesprächen mit Mitarbeitern anderer Franchise-Unternehmen aus der Kooperation wurde das Leadership Team bei dem Thema praktizierte Verantwortung hellhörig. In einem Schwesterwerk hat eine solche Initiative, die in enger Zusammenarbeit mit Partners in Leadership begleitet wurde, zu einem entscheidenden Durchbruch geführt. Daraufhin entstand der Kontakt zu DOOR Deutschland, die im Auftrag von Partners in Leadership „Accountability“ oder eingedeutscht – praktizierte Verantwortung in Unternehmen stärkt.

Ein Termin war schnell gefunden und die Erwartungshaltung groß, eine möglichst zeitnahe Veränderung im Unternehmen anzustoßen. Das Leadership Team war allerdings erstaunt, dass zu Beginn gar nicht mit der Organisation und den Mitarbeitern, sondern mit dem Leadership Team selbst, das Thema praktizierte Verantwortung vertieft werden sollte. Aus der Vielzahl an unterschiedlichen Initiativen wurde in einem Workshop zuerst festgelegt, welches die glasklaren Schlüsselergebnisse des Unternehmens sein sollen. Schlüsselergebnisse sind.... Hierbei war die Herausforderung, sich auf nicht mehr als 5 Schlüsselergebnisse zu einigen und im Umkehrschluss sich von anders gerichteten Initiativen zu distanzieren. Erst jetzt war die wesentliche Voraussetzung geschaffen. Ein Training des Leadership Teams als auch des mittleren Managements konnte initiiert werden. Ein Führungsteam von ca. 60 Mitarbeitern wurde trainiert und mit den Techniken der praktizierten Verantwortung – die übrigens mit den CREDO Werten des Unternehmens sehr stark verbunden sind – erfrischend anders vertraut gemacht. Dabei sollte es nicht bleiben. Es wurde die Idee geäußert, dies auch an die gesamte Supply Chain mit 700 Mitarbeiter/innen zu vermitteln. Dabei stand im Vordergrund, das einheitliche Verständnis für glasklare Schlüsselergebnisse und die vernetzte Verantwortung – als ein Team – Bereichsgrenzen zu überwinden und dass, was vorher nicht geschafft wurde, gemeinsam zu erreichen.

Kulturwandel zur gelebten Verantwortung: Erfolgsgeschichte eines weltbekannten Medizinprodukte-Herstellers

Das Leadership Team hat hierzu ein sechsköpfiges Team aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zusammengestellt. In enger und nachhaltiger Zusammenarbeit mit DOOR Deutschland wurde ein „Train the Trainer“-Konzept entwickelt, angewendet und das Team auf den Roll-out vorbereitet.

Was daraus folgte, ist bereits eine Erfolgsstory für sich, denn in mehr als 40 Workshops wurden Mitarbeiter aus den Bereichen Produktion, Qualität, Planung und Logistik, Forschung & Entwicklung und dem Einkauf schichtübergreifend trainiert. Allerdings ist der Erfolg aus den Schulungen ein weitaus größerer. Denn in den Workshops ist klar geworden, dass für einige Mitarbeiter das Thema „Praktizierte Verantwortung“ bereits eine Selbstverständlichkeit ist. Die bereichsübergreifenden Schlüsselergebnisse helfen ihnen dabei, sich viel besser mit dem Thema zu identifizieren. Für einige war dieser Ansatz neu oder ist mit der Zeit in den Hintergrund gerückt. Die Workshops konnten hier den Fokus wieder vermehrt auf die Wichtigkeit einer gut funktionierenden Zusammenarbeit rücken.

Welche Erfolge können wir verzeichnen?

Mitarbeiter melden, dass die „Abteilungsgrenzen“ merklich niedriger geworden sind und die bereichsübergreifende Abstimmung und Unterstützung einfacher geworden ist. Insbesondere hat sich die Zusammenarbeit verbessert, da viele Mitarbeiter verantwortungsvolleres Verhalten zeigen und so auch die Erfahrung, die Mitarbeiter tagtäglich machen positiv beeinflussen. Auffälligkeiten werden früh erkannt und gemeldet oder direkt behoben. Es wird weniger Zeit in das Formulieren von Ausreden gesteckt und Probleme werden aktiv gemeinsam gelöst. Begriffe wie „die Linie“ oder „die Pyramide“ sind allen bekannt und werden bewusst in den Alltag und Sprachgebrauch eingebaut. Auch wenn die Arbeitsbelastung generell hoch geblieben ist, finden sich die Mitarbeiter weniger oft „unter der Linie“ wieder. Dies erzeugt positive Erfahrungen für die gesamte Organisation. Dabei ist uns eine aktive Feedback-Kultur sehr wichtig geworden. Positive, wie auch konstruktive Feedbacks werden heute im Sinne der praktizierten Verantwortung ausgetauscht. Jeder weiß, dass richtiges „Sehen“, in Form von Verstehen, Verinnerlichen und zu Eigen machen nur im Austausch miteinander funktioniert.

Nur so können Lösungen gefunden werden und daraus Handlungen erfolgen, die uns die Schlüsselergebnisse erreichen lassen.

Das lokale Trainer-Team