

**Materialbeispiel  
Kooperationszone**



# Logbuch

## Kooperationszone

(Auszug)

### 1. Tag (12.4.2010)

**8.30 Uhr – 9.00 Uhr**

#### Führungsabstimmung mit Bereichsleitern X und Y

Abstimmung bezüglich der Ergebnisse der beiden Kooperationsworkshops und Festlegung der wichtigsten Entwicklungsziele in der Kooperationszone für die Führungskräfte bzw. für die Mitarbeiter.

#### FK-Themen:

- Workflow (einheitliche IT-Nutzung) optimieren
- Gemeinsame Sprachregelung (z.B. gemeinsames Verständnis „Projekt“) sicher stellen
- Zusammenspiel Vertriebler / Projektmanager / Techniker klären
- Klare Feedbackpraxis etablieren
- Vorgehen bei der Ermittlung von Wissensbedarf / Erarbeitung von Wissenstransferpraktiken festlegen

#### MA Themen:

- qualitativ hochwertige kollegiale Abstimmungsprozesse gestalten
- nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen suchen
- Fehler offen ansprechen
- Transparente Datenablage sicher stellen
- Praktiken für den Austausch relevanter Informationen etablieren

**9.00 Uhr – 12.30 Uhr**

#### Postrunden bei BL X

Genereller Eindruck: Themen werden zu häufig in allgemeiner Form angesprochen und relativ unverbindlich diskutiert (z.B. mehrfache Diskussion der Defizite von „Auslandsvertretern“, ohne das konkrete Lösungen und Maßnahmen vereinbart werden).

**Beraterorschlag:** Absprachen genauer treffen; d.h. 1. Was ist das Problem? 2. Wie sieht die Lösung aus? 3. Wer macht was bis wann? 4. Verbindliche Dokumentation der Absprache im Protokoll. 5. Kontrolle der Vereinbarungen in den entsprechenden Folgerücksprachen.

## 13.30 Uhr – 14.00 Uhr

### Informeller Rundgang des Beraters durch die Büros

Berater spricht die Thematik „Verbindliche Absprachen“ bei mehreren Gelegenheiten an. Typische Reaktion: „Absprachen werden zwar durchaus schriftlich, konkret und mit Termin getroffen – manche Kollegen halten sich jedoch dennoch nicht daran.“

**Beraterinschätzung:** möglicherweise muss dezidierte Kontroll- und Sanktionspraxis in der Kooperationszone etabliert werden. Das Thema wird vom Berater am 13.4.2010 im Rahmen des Kooperationsworkshops bei allen Mitarbeitern noch einmal angesprochen.

## 14.30 – 16.30 Uhr

### Führungsabstimmung mit Bereichsleiter X und Y

Auswertung der ersten Eindrücke des ersten Kooperationszonentages. Detaillierte Absprache bezüglich der Aufgaben, um die sich die beiden Bereichsleiter im Rahmen der Verbesserung der Zusammenarbeit in den nächsten Wochen kümmern sollten.

### Beraterempfehlung:

- In Besprechungen und Rücksprachen auf die Konkretheit und Verbindlichkeit von Absprachen achten.
- Die Feedbackquote in Besprechungen und Rücksprachen in den nächsten Wochen systematisch erhöhen. Ziel ist die Etablierung direkter Rückmelde-Praktiken in Anwesenheit der direkt von einem Feedback Betroffenen. Erwartet wird von Beraterseite die Vorbildwirkung dieser Feedbackpraxis durch die Bereichsleiter.

## 2. Tag (13.4.2010)

### 9.00 Uhr – 10.00 Uhr

### Besprechungsrunde Bereichsleiter X

Zügig und gut strukturiert durchgeführte Besprechung; alle Besprechungsteilnehmer tauschen konzentriert die vorhandenen und für relevant erachteten Informationen aus. Ein übergeordnetes Führungsthema (Unzufriedenheit „einiger“ Meister mit Arbeitsplänen – wer? Was genau? Wie problematisch?) wird kurz andiskutiert, jedoch klar und zügig geklärt im Sinne von: 1. Noch einmal nachhaken, was genau wer genau für Probleme sieht. 2. wenn das Problem relevant ist, dann wird es geklärt, wenn es nicht relevant ist, dann wird die Thematik ignoriert.

**Beraterfeedback an die Gruppe:** gute und effizient gestaltete Besprechung; Führungsthema adäquat bearbeitet; wichtig in diesem Zusammenhang: sich nicht von Gerüchten und vom Hörensagen davon verleiten lassen, sich unter Führungskräften einen Kopf über Themen zu machen, die nicht konkret benannt werden.

### 10.00 Uhr bis 12.00 Uhr

### Kooperationsworkshop III, Abschluss der Kooperationspyramide

Die Ergebnisse der ersten beiden Workshops werden noch einmal bewusst gemacht; relevante Einstellungen werden erarbeitet; ein noch nicht diskutiertes Thema wird noch einmal aufgeworfen (Zusammenspiel / Austausch der Vertriebsteams untereinander); gute und differenzierte Diskussion über die Frage, wie sehr dieser Punkt alle oder nur einen Teil der KollegInnen in der Kooperationszone betrifft; der Berater macht noch einmal die Leistungserwartung von Beraterseite für die nächsten Wochen an die Führungskräfte wie auch an die Mitarbeiter bewusst; BL X macht im Schlusswort noch einmal die Erwartungen der Bereichsleiter deutlich.

**Beraterinschätzung:** Ordentliche Teamleistung! Gute und konstruktive Arbeitsatmosphäre. Die Gruppe müsste verstanden haben, worum es in den nächsten Wochen geht.

## 13.00 Uhr bis 15.00 Uhr

### Kooperationsworkshop III, Abschluss der Kooperationspyramide

Die Ergebnisse der ersten beiden Workshops werden noch einmal bewusst gemacht; der Prozess der Erarbeitung relevanter Einstellungen für die Zusammenarbeit in der Kooperationszone verläuft jedoch eher zäh und es wird wenig ambitioniert diskutiert; die inhaltlichen Ergebnisse der Gruppe sind eher unklar und sprachlich ungenau; der Berater macht noch einmal von Beraterseite die Leistungserwartung der nächsten Wochen an die Führungskräfte sowie an die Mitarbeiter deutlich; BL X macht im Schlusswort klar, dass er mit den gezeigten Leistungen in diesem Workshop nicht zufrieden war und das jedem Mitarbeiter allmählich klar werden muss, dass es hinter die Erwartungen der Geschäftsführung an die Bereichsleiter und damit hinter die Erwartungen der Bereichsleiter an alle Mitarbeiter in Sachen Verbesserung der Kooperationsqualität nicht mehr zurück gehen wird.

**Beratereinschätzung:** mittelmäßige Teamleistung. Zu wenig Ernsthaftigkeit und zu wenig Engagement bei einigen Teilnehmern.

## 15.00 Uhr bis 17.00 Uhr

Informelle Gespräche in einzelnen Büros; Problembewusstsein bei der Nachbesprechung der Kooperationsworkshops scheint vorhanden zu sein. Die Kernbotschaft („Der Prozess ist ernst zu nehmen“ – „Wir müssen erst mal den Beweis antreten, dass die Zusammenarbeit in der Kooperationszone optimal läuft, bevor wir andere kritisieren“) scheint verstanden worden zu sein.

## 3. Tag (14.4.2010)

### 8.30 Uhr – 10.00 Uhr

#### Informelle Runde durch die Büros

Erstellung der Prioritätenliste für die Festlegung der wichtigsten drei Einstellungsziele in der Kooperationspyramide. Mit einigen Mitarbeitern erneute Nachbesprechung der Workshopeindrücke vom Vortag. Manche Äußerungen tendieren allerdings dazu, die mittelmäßigen Workshopleistungen eher zu rechtfertigen (Biorhythmus als Problem oder „Wir sind eben keine Verkäufertypen“), anstatt Verantwortung für die schwache Performance zu übernehmen.

**Beraterbeobachtung während des Vormittags:** irritierend wenig geplante Besprechungen in der gesamten Kooperationszone über den gesamten Arbeitstag hinweg bei gleichzeitig hoher Betriebsamkeit in und zwischen allen Büros!?

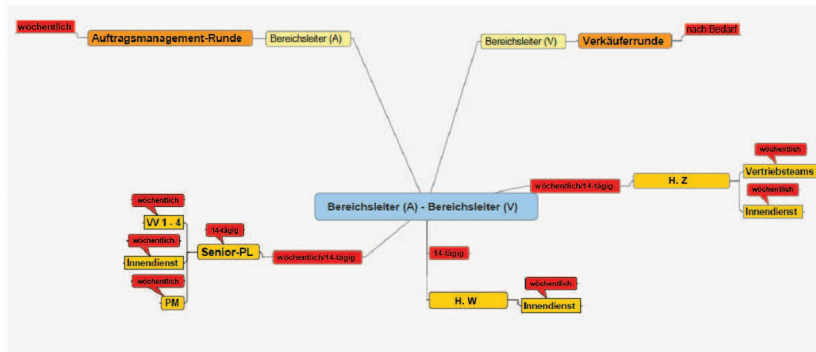
### 10.00 Uhr – 12.00 Uhr

#### Strategiebesprechung mit BL Y

Diskussion des oben beobachteten Phänomens mit Bereichsleiter Y. Die These des Beraters lautet: die formelle Besprechungspraxis innerhalb der Kooperationszone ist tendenziell „unterstrukturiert“. Es fehlt ein klarer „Besprechungsbaum“ und feste Regelrücksprachen, die sicher stellen, dass der beobachtbaren Praxis der „Zwischen-Tür-und-Angel-Abstimmungen“ eine formelle Praxis an die Seite gestellt wird, die den Informationsaustausch zwischen den Führungskräften und zwischen Vertriebsteams, Projektmanagement und dem Innendienst kanalisiert und verbindlich dokumentiert (Wer? Was? Bis wann?). Berater und Bereichsleiter haben vor diesem Hintergrund folgendes Vorgehen abgestimmt:

1. Diskussion der Einschätzung dieses Themas und des Lösungsansatzes mit Bereichsleiter X
2. Durchführung eines Info-Workshops mit allen Mitarbeitern; Thema: „Sinn der Etablierung des Besprechungsbaums“ (in zwei Wochen; ca. 1h)

3. Bei Bedarf Durchführung Crashkurs Besprechungsmanagement für die Besprechungsverantwortlichen (in drei Wochen, ca. 3h)
4. Durchführung eines intensiven Controllings der Besprechungsprotokolle durch die Bereichsleiter sowie den Berater. Ziel: Etablierung einer deutlich verbesserten, da nachvollziehbar dokumentierten Absprachepraxis.



## 12.30 Uhr – 14.00 Uhr

### Informelle Runde durch die Büros

Fertigstellen der Erstellung der Prioritätenliste für die Festlegung der wichtigsten drei Einstellungsziele in der Kooperationspyramide. Der Berater testet nebenbei die These der „besprechungsmäßigen Unterstrukturiertheit des Bereichs“. Die Gespräche bestätigen die Einschätzung. In einem ersten Vertriebsteam wird mit dem Berater darüber diskutiert, wie die Absprachepraxis innerhalb des Teams mit einfachen Listen verbessert werden könnte (Was ist zu tun? Wie viel Zeit benötige ich für die Aufgabe? Wenn zu viele Dinge zu erledigen sind, was hat Priorität?).

Die Bewertung der Vorschläge für relevante Einstellungen im Rahmen der Zusammenarbeit in der Kooperationszone hat, nach Abfrage bei fast allen Mitarbeitern, zu folgendem Ergebnis geführt:

- Wir arbeiten gemeinsam an einem Ziel.
- Wir arbeiten lösungsorientiert.
- Wir verhalten uns sachlich und professionell.

## 15.00 Uhr – 16.00 Uhr

### Auftragsbesprechung

Die Besprechung beginnt mit Verzögerung, da die Besprechungsteilnehmer auf einige Projektmanager warten, die unentschuldig fehlen. Die Besprechung verläuft insgesamt diszipliniert und konzentriert (checklistenorientiertes Abarbeiten des Auftragsstatus); Der Berater wirft im anschließenden Feedback die Frage auf, wie zukünftig sicher gestellt wird, dass alle relevanten Akteure an dieser Besprechung teilnehmen? Die Gruppe tendiert dazu, dies untereinander selbst regeln zu wollen. Der Berater fragt daraufhin, wie sich die Gruppe die Lösung vorstellt, wenn sich das Teilnahmeproblem mit den nicht anwesenden Kollegen nicht regeln lässt? Die Frage bleibt offen im Raum stehen. Für den Berater ist erstaunlich, dass die Projektmanager hier nicht die Regie führen!?

## 4. Tag (21.4.2010)

### 9.00 Uhr – 9.30 Uhr

#### Informelle Runde durch die Büros

Weitere Diskussionen über die Probleme des Infolusses in und zwischen den Vertriebsteams; aus Beratersicht deutlich erkennbar, dass auf Führungsseite an folgenden Themen gearbeitet werden muss: wie interagieren Projektmanagement und Vertriebsteams? b) wie werden Absprachen in und zwischen Vertriebsteams dokumentiert und kontrolliert?

### 9.30 Uhr – 10.30 Uhr

#### Abstimmungsgespräch mit Bereichsleiter X

Diskussion der Erkenntnisse der ersten Tage in der Kooperationszone und Abstimmung bezüglich der Frage, welche Klärungsprozesse auf Seiten der Führungskräfte in den nächsten Tagen erfolgen müssen.

### 10.30 Uhr – 12.00 Uhr

#### Informelle Runde durch die Büros

Diskussion mit Projektmanager über Abstimmungsprozesse zwischen Projektmanagern, die Arbeitsorganisation und Vertretungspraxis auf Seiten der Projektmanager und das Selbstverständnis der Projektmanager im Zusammenspiel mit anderen Unternehmenseinheiten.

**Berater einschätzung:** das Projektmanagement in sich scheint organisiert zu sein. Die Qualität des Zusammenspiels mit anderen Unternehmensbereichen (Fertigung? Vertrieb? Kick off-Besprechung? Weitere Projektbesprechungen zwischen Verkäufern und Projektmanagern nach der Übergabe? Umgang mit Ressourcenengpässen? Umgang mit Prioritätsentscheidungen?) ist dem Berater

zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch unklar. Unklar ist dem Berater auch, auf welcher Basis und in welcher Qualität nichtfachliche Aspekte der Projektmanagerarbeit (Rollenverständnis, Kommunikationsverhalten, Abstimmungsverbindlichkeit, Verhalten bei schlecht laufenden Projekten) im Rahmen der Abstimmungsprozesse mit anderen Unternehmensbereichen gestaltet werden.

### 13.00 Uhr – 15.00 Uhr

#### Abstimmungsgespräch mit Geschäftsführer

Diskussion der Erkenntnisse der ersten Tage in der Kooperationszone und Abstimmung über die Infoveranstaltungen im Management-Team bzw. der Prokuristen-Runde am 22.4. bzw. 23.4.2010.

### 15.00 Uhr – 16.00 Uhr

#### Briefing Protokollwesen Backoffice Bereichsleiter

Am Beispiel verschiedener Problemstellungen im Tagesgeschäft (unterschiedliche Auslastung von Teams; unterschiedliche Textbausteine für Angebotstexte, ...) wurde das Protokollwesen der „Postrunden“ bzw. Führungsbesprechungen der beiden Bereichsleiter im Backoffice diskutiert. Quintessenz der Diskussion war die Empfehlung des Beraters, über die im Protokoll festgehaltenen To Do's konsequent den Aspekt der Lösungsorientierung innerhalb der Kooperationszone zu etablieren. Dies bedeutet, dass für die Problemstellungen und offenen Fragen, die von Seiten der Mitarbeiter an die Führungskräfte heran getragen werden, konsequent Lösungsvorschläge eingefordert werden sollten. Ziel ist es, bei Führungskräften wie Mitarbeitern innerhalb der Kooperationszone das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass alle (nicht nur die Bereichsleiter!) für die Lösung von Arbeitsproblemen zuständig sind.

**16.00 Uhr – 17.00 Uhr**

## Briefing Vertriebsteam 1

Supervidierte Rücksprache zwischen Backoffice Bereichsleiter und Vertriebsteam 1 im Hinblick auf zwei Aspekte: a) lösungsorientierte Bearbeitung von Themen, bevor sie zu Chef-Themen werden. Und b) Grobeinschätzung der Arbeitsbelastungen pro Vertriebsteam mit dem Ziel, transparente Abstimmungs- und Delegationsprozesse zwischen den Teams zu generieren.

**5. Tag (22.4.2010)**

**8.30 Uhr – 10.00 Uhr**

## Informelle Runde durch die Büros

Die Aufforderung von Seiten des Bereichsleiters, die aktuelle Auslastung der Vertriebsteams durch Selbsteinschätzung der Teams zu erheben, hat an diesem Morgen (zum Erstaunen des Beraters) offensichtlich zu irritierten Reaktionen bei einigen Teammitgliedern im Innendienst geführt, die wiederum (zum erneuten Erstaunen des Beraters) nicht direkt mit dem Bereichsleiter geklärt wurden. Fakt in dieser Thematik war in den letzten Tagen, dass sich die Arbeitslasten in den Innendiensten der Vertriebsteams unterschiedlich verteilen. Fakt war auch, dass die Teams in den letzten Tagen nicht in der Lage waren, die unterschiedlichen Auslastungssituationen untereinander selbst zu optimieren.

## Rücksprache mit Bereichsleiter Y bezüglich des Umgangs mit diesem Thema

Beraterempfehlung: Einüben direkter und lösungsorientierter Klärungsdiskussionen im Rahmen einer Innendienstbesprechung. Bezug zur Kooperationspyramide:

- Wir arbeiten lösungsorientiert
- Jeder bemüht sich in Abstimmungsprozessen sachlich zu diskutieren.

**10.00 Uhr – 12.00 Uhr**

## Backoffice Bereichsleiter

Durchsprache der Protokolle aller Vertriebsteams der Postrunde mit dem Ziel, die Aufgabenstellungen unter dem Gesichtspunkt Lösungsorientierung zu identifizieren.

**13.30 Uhr – 15.00 Uhr**

## Infoveranstaltung Managementteam

Allgemeine Präsentation der wichtigsten konzeptionellen Grundlagen des Kooperationszonenansatzes für fünfzehn Führungskräfte außerhalb der Kooperationszone. Ziel war es, das Konzept anhand erster praktischer Beispiele (Absprachepraxis, Arbeitsorganisation Vertriebsteams) deutlich zu machen. Der Geschäftsführer hat in diesem Zusammenhang deutlich darauf hingewiesen, welche Erwartungen er an dieses Projekt knüpft. Der Berater hat deutlich darauf hingewiesen, dass er die Führungskräfte außerhalb der Kooperationszone in der Verantwortung sieht, sich bei kritischen, skeptischen oder ironischen Bemerkungen von Mitarbeitern, die in diesen Prozess (noch) nicht eingebunden sind, eindeutig zu positionieren.

**15.00 Uhr – 16.00 Uhr**

## Arbeitsabsprache Innendienst

Kritisch-konstruktive Diskussion zwischen Bereichsleiter und Innendienst zur Lösung des Planungsproblems bezüglich der unterschiedlichen Arbeitsbelastungen innerhalb der Teams. Der Bereichsleiter formuliert klar und deutlich, dass ihm die indirekte geäußerte Kritik im Backoffice am Morgen in seiner Abwesenheit nicht gefallen hat. Und er äußert die Erwartung, dass das Team brauchbare Lösungen für die vorhandenen Ressourcenverteilungsschwierigkeiten entwickeln muss. Je länger die Diskussion andauert, desto deutlicher wird, dass die Mitarbeiter verstanden haben, dass sie Verantwortung für die Lösung dieses Problems übernehmen müssen, da sie ansonsten das Management zwingen, sich dezidiert einzumischen.

## **Beratereinschätzung:**

mit diesem Beispiel „*Problem - keine Lösung – Führungsintervention – Emotionale Reaktion – direkte Kommunikation – konstruktive Lösung*“ wurde innerhalb der Kooperationszone ein erster Musterprozess geschaffen, der zeigen konnte, wie Kooperationsprobleme dieser Art zukünftig besser, insbesondere im Sinne der Zielsetzungen der Kooperationspyramide durchgeführt werden können.

## **6. Tag (23.4.2010)**

### **9.00 Uhr – 10.30 Uhr**

#### Abstimmungsgespräch mit Bereichsleiter X und Y

Überblick über die aktuelle Lage in der Kooperationszone und inhaltliche Vorbereitung der Proku-Runde sowie des Führungsteams. Ziel: Abgleichung der Positionen der Doppelspitze und Abstimmung über weitere, notwendige Führungsmaßnahmen in den nächsten Tagen / Wochen.

Wichtige Inhalte:

- Einführung der „Innenminister“ / „Außenminister“ Positionierung der Bereichsleiter
- Einführung einer formellen Besprechungsstruktur in der Kooperationszone
- Fokussierung auf die Aspekte „Lösungsorientierung“ und „verbindliche Arbeitsabsprachen“ in allen relevanten Kommunikationssituationen

### **10.30 Uhr – 12.30 Uhr**

#### Proku-Runde

Überblick über die aktuelle Lage in der Kooperationszone und differenzierte Information über die ersten Eindrücke sowie die strategischen Ziele des Projekts bzw. Möglichkeiten der Unterstützung der Bereichsleiter in der Kooperationszone durch die Bereichsleiter und den Geschäftsführer außerhalb der Kooperationszone.

## **13.00 Uhr – 14.30 Uhr**

#### Führungsteam-Besprechung

Briefing des Führungsteams in der Kooperationszone durch die Bereichsleiter. Beauftragung der Abteilungs- und Gruppenleiter, selbstständig Regelbesprechungen (wöchentlich bzw. zweiwöchentlich) einzuführen; dezidiert Ergebnisprotokolle zu produzieren und die Einhaltung der darin getroffenen Absprachen zu überwachen. Außerdem wurden die Abteilungs- und Gruppenleiter beauftragt, konsequent lösungsorientierte Kommunikationsformen mit ihren Mitarbeitern einzuüben. Beide Aspekte werden durch den Berater in den folgenden Wochen supervidiert.

## **7. Tag (28.4.2010)**

### **9.00 Uhr – 11.00 Uhr**

#### Abstimmungsbesprechung mit Bereichsleiter X und Geschäftsführer

Abstimmung bezüglich der Einschätzung der aktuellen Situation innerhalb der Kooperationszone und Diskussion der Beratungsschwerpunkte in den nächsten Wochen.

### **11 Uhr – 12.30 Uhr**

#### Informelle Runde durch die Büros

Diskussion mit den ASM's aus dem Vertriebsteam 3, inwieweit das Zusammenspiel zwischen ihnen und ihrem Innendienst organisatorisch und ablaufpraktisch funktioniert bzw. ausreichend dokumentiert ist. Selbsteinschätzung: Zusammenspiel funktioniert gut. Dokumentation der Aufgabendelegation könnte „eventuell“ / „vielleicht“ noch verbessert werden.

Anschließend Briefing von H. Z über seine zukünftige Funktion als „Kordinator“ der Vertriebsteams in Sachen „allgemeine Optimierung der Absprachepraxis und Optimierung der Arbeitsorganisation in und zwischen den Vertriebsteams“. Die



Aufgabe wurde verstanden. Die Klärung der Erwartungshaltung der Bereichsleiter bzw. des Beraters mit den Teams wird in den ersten Besprechungen erfolgen.

## 13.30 Uhr – 14.00 Uhr

### Absprache H. W

Diskussion zukünftige Besprechungsgestaltung bei VA. Vorschlag des Beraters: einen Tagesordnungspunkt in der VA-Runde einführen, in dem explizit über aktuelle Problemstellungen diskutiert wird – allerdings mit dem Fokus auf konkreten Lösungsideen und Lösungsvorschlägen, die von den Mitarbeitern selbst erbracht werden können.

## 14.00 Uhr – 15.30 Uhr

### Informelle Runde durch die Büros

Gespräche über die Abstimmung der Innendienstmitarbeiter bezüglich ihrer Vorschläge zur Bewältigung von unterschiedlichen Aufgabenmengen sowie über das Phänomen der intransparenten Situation bezüglich der Reiseaktivitäten innerhalb der Kooperationszone. Dem Berater fällt auf, dass zwischen den An- und Abwesenden offensichtlich wenig Planungs- und Abstimmungskommunikation bezüglich der Reiseaktivitäten stattfindet. Kein Abstimmungsbedarf vorhanden oder zu laxer Abstimmungspraxis?

Spontan entstandene, gute und konstruktive Diskussion im Vertriebsteam 3 über die Einführung einer einfachen, an der Bürotür visualisierten Planungsübersicht, die zukünftig bei der Abstimmung und Planung von Aufgaben (Themen, Termine und Prioritäten) zwischen dem Innendienst und den ASM helfen wird. Der Berater wird die Abstimmungspraxis der anderen Vertriebsteams in den nächsten Tagen ebenfalls supervidieren.

## 16.00 Uhr – 17.00 Uhr

### Abstimmung mit Bereichsleiter X

Abstimmungsgespräch über die wichtigsten Inhalte der Reports mit allen Mitarbeitern am morgigen Tag. Zielsetzung: Transparenz über den bisherigen Verlauf des Professionalisierungsprozesses zu schaffen.

## 8. Tag (29.4.2010)

## 9.00 Uhr – 10.00 Uhr

### Durchsprache des Logbuchs mit Bereichsleiter X

Durchsprache der letzten Eintragungen im Logbuch und Abstimmung über die wichtigsten positiven sowie kritischen Aspekte.

## 10.00 Uhr – 12.00 Uhr

### Informelle Runde durch die Büros

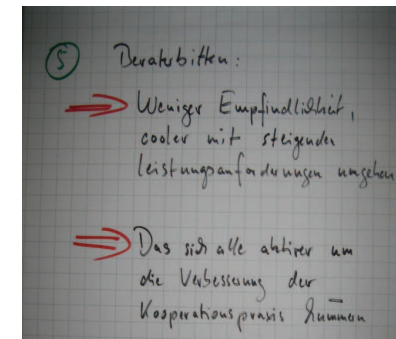
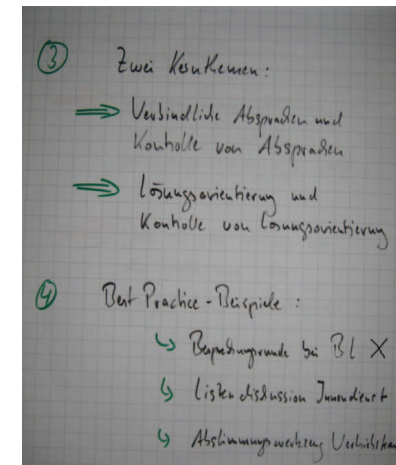
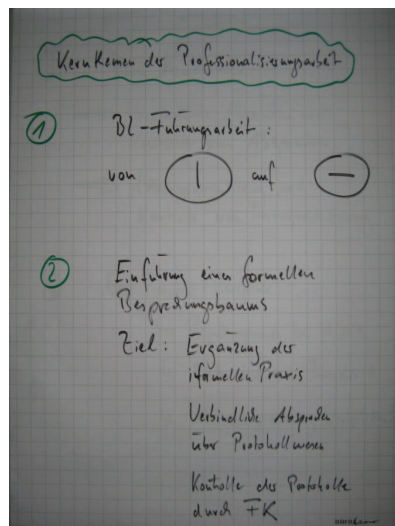
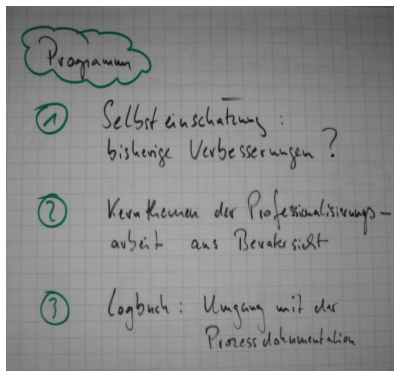
Diskussion über das Zusammenspiel von Projektmanagern und ASM's mit zwei Protagonisten. Informelle Briefingpraxis bei der gemeinsamen Betreuung von Vertretern im Ausland scheint gut zu funktionieren. Räumliche Nähe und kurze Wege optimieren die „taktische“ Abstimmungspraxis.

Fortsetzung des Gesprächs mit dem ASM mit Blick auf das Zusammenspiel zwischen ASM und Innendienst am Beispiel der inzwischen an der Wand platzierten, präsent visualisierten Überblickstabelle im Büro von H. Z. Grundidee wurde verstanden. Der Ball wird von Seiten des Beraters in den nächsten Tagen bei den Vertriebsteams wieder aufgenommen.

Führungsgespräch von Bereichsleiter X: Umgang mit delegierten Arbeitsaufträgen von Bereichsleitern auf Seiten der Mitarbeiter. Im Ergebnis stellt sich heraus, dass ein klassisches Schnittstellenthema („Bauseits-Listen“) von verschiedenen Akteuren

bearbeitet und zwischen diesen Akteuren unabgestimmt hin und her geschoben wird. Der Berater hat deutlich darauf hingewiesen, dass hier nicht nur nicht akzeptable Formen des Umgangs mit Führungsanweisungen von Bereichsleitern zu kritisieren sind, sondern auch wenig konstruktive Kooperationsformen unter Kollegen. Dieses Thema wird beraterseitig in der kommenden Woche noch einmal aufgegriffen.

13.00 Uhr bis 14.30 Uhr



## Erster Report in der Kooperationszone Gruppe I

Vorsichtige optimistische Selbsteinschätzung der Mitarbeiter bezüglich erster Verbesserungen im Arbeitsalltag und dem Umgang untereinander. Der Berater erläutert die verschiedenen Feedbackaspekte und Anforderungen für die nächsten Wochen. Es gibt relativ wenig Nachfragen aus der Gruppe. Auf Nachfrage wird das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten diskutiert. Die Frage lautet: welche Erwartungen dürfen Mitarbeiter an Vorgesetzte bzw. Vorgesetzte an

Mitarbeiter haben? Der Berater weist darauf hin, dass die Rollenanforderungen an Mitarbeiter in modernen Wirtschaftsunternehmen deutlich komplexer und anspruchsvoller geworden sind. Die Rolle des Mitarbeiters lässt sich nicht mehr auf die bloße Funktion des „Umsetzers von Anweisungen“ reduzieren. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Mitarbeiter im Unterschied zu ihrer Rolle im „klassischen Industriebetrieb“ mehr Verantwortung für die Lösung von Problemen übernehmen müssen. Dafür dürfen sie von ihren Vorgesetzten jedoch auch erwarten, mehr Spielraum für das Treffen eigener Entscheidungen zu erhalten. Diese Diskussion dürfte noch nicht zu Ende geführt sein. Der Berater wird in den nächsten Wochen auf diesen Aspekt an konkreten Beispielen zurück kommen. Am Ende des Reports artikuliert der Bereichsleiter noch einmal deutlich, dass alle gefordert sind und ihm Fortschritte im Professionalisierungsprozess wichtig sind.

**14.30 Uhr bis 16.00 Uhr**

## Erster Report in der Kooperationszone Gruppe II

Ebenfalls vorsichtig optimistische Selbsteinschätzung der Mitarbeiter bezüglich erster Verbesserungen im Arbeitsalltag und dem Umgang untereinander. Der Berater erläutert die verschiedenen Feedbackaspekte und Anforderungen für die nächsten Wochen. Auch hier relativ wenig Nachfragen aus der Gruppe. Auf Nachfrage wird erneut über das Problem der Nichtkooperation mit Kollegen außerhalb der Kooperationszone diskutiert. Der Berater erläutert noch einmal, dass die Professionalisierung von Kooperationspraktiken in einer lokal begrenzten Zone nicht zugleich alle Fragen, Themen und Kooperationsprobleme lösen kann, die mit Kollegen außerhalb der Zone existieren. Da dieses Thema schon mehrfach diskutiert wurde, geht der Berater davon aus, dass dieser Punkt allmählich hinreichend verstanden sein müsste. Am Ende des Reports artikuliert der Bereichsleiter noch einmal deutlich, dass alle gefordert sind, die Zusammenarbeit zu verbessern und ihm Fortschritte im Professionalisierungsprozess wichtig sind.

**9. Tag (30.4.2010)**

**8.30 Uhr – 9.00 Uhr**

## Abstimmungsgespräch mit Bereichsleiter X

Kurze Rekapitulation der gestrigen Veranstaltung und Abstimmung über die Inhalte der nachmittags anstehenden Vertriebsrunde.

**9.00 Uhr – 9.15 Uhr**

## Postrunde H. W

Kurze Infoveranstaltung über die zukünftige Besprechungsstruktur und die neue VA-Runde. Es wird in der Runde allgemein bestätigt, dass diese Neuorganisation des Besprechungswesens Sinn macht. Der Berater kündigt an, dass er in den kommenden VA-Runden anwesend sein und darauf achten wird, dass lösungsorientierte Kommunikationsformen eingeübt werden.

**9.30 Uhr – 10.30 Uhr**

## Informelle Runde durch die Büros

Gelegenheit, Kommentare zu den Inhalten des Logbuchs loszuwerden. Tenor der ersten eingesammelten Aussagen. „Die Dokumentation trifft die Themen innerhalb der Kooperationszone auf den Punkt.“

**11.00 Uhr – 12.00 Uhr**

## Ergebnispräsentation der Innendienstteams bei Bereichsleiter X

Präsentiert wurde das Ergebnis der Abstimmung aller Innendienstteams bezüglich der Frage, wie die Arbeit zwischen den Teams flexibel organisiert werden kann, um zukünftig Spitzenbelastungen bei einzelnen Teams durch andere Teams aufzufangen.