

Probleme der Kooperation in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung

*Dipl.-Wirtsch.-Ing. Barbara Eichelmann
Innovatop, München*

1. Einleitung

In denjenigen Produktionsbereichen, in denen die meisten Tätigkeiten handwerklich ausgeführt werden, gibt es schon seit längerem Bestrebungen zur Umstrukturierung, die weg vom Taylorismus und hin zur stärkeren Kooperation der Mitarbeiter führen. Dagegen sieht es bei den eher kognitiv zu verrichtenden Tätigkeiten (noch) anders aus. Einen Bereich, in dem gedanklichen Leistungen besondere Bedeutung zukommt, bilden Forschung und Entwicklung.

Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zeichnen sich durch einen hohen Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter aus. Genau aus diesem Grund ist verstärkte Kooperation für das Gesamtergebnis besonders wichtig, andererseits aber auch schwer realisierbar. Denn gerade Spezialisten fällt es nicht leicht, den Gesamtüberblick zu behalten, also auch gleichzeitig ein Generalist zu sein.

Dieser Vortrag beschäftigt sich mit der Möglichkeit, die Kooperation innerhalb von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zu verbessern. Probleme mit nicht vorhandener oder nicht funktionierender Zusammenarbeit im Unternehmen sind uns allen schon mal begegnet: Wer kennt es nicht, daß Informationen nicht weitergegeben werden, Arbeitnehmer sich gegenseitig in ihrer Arbeit behindern oder Tätigkeiten doppelt ausgeführt werden.

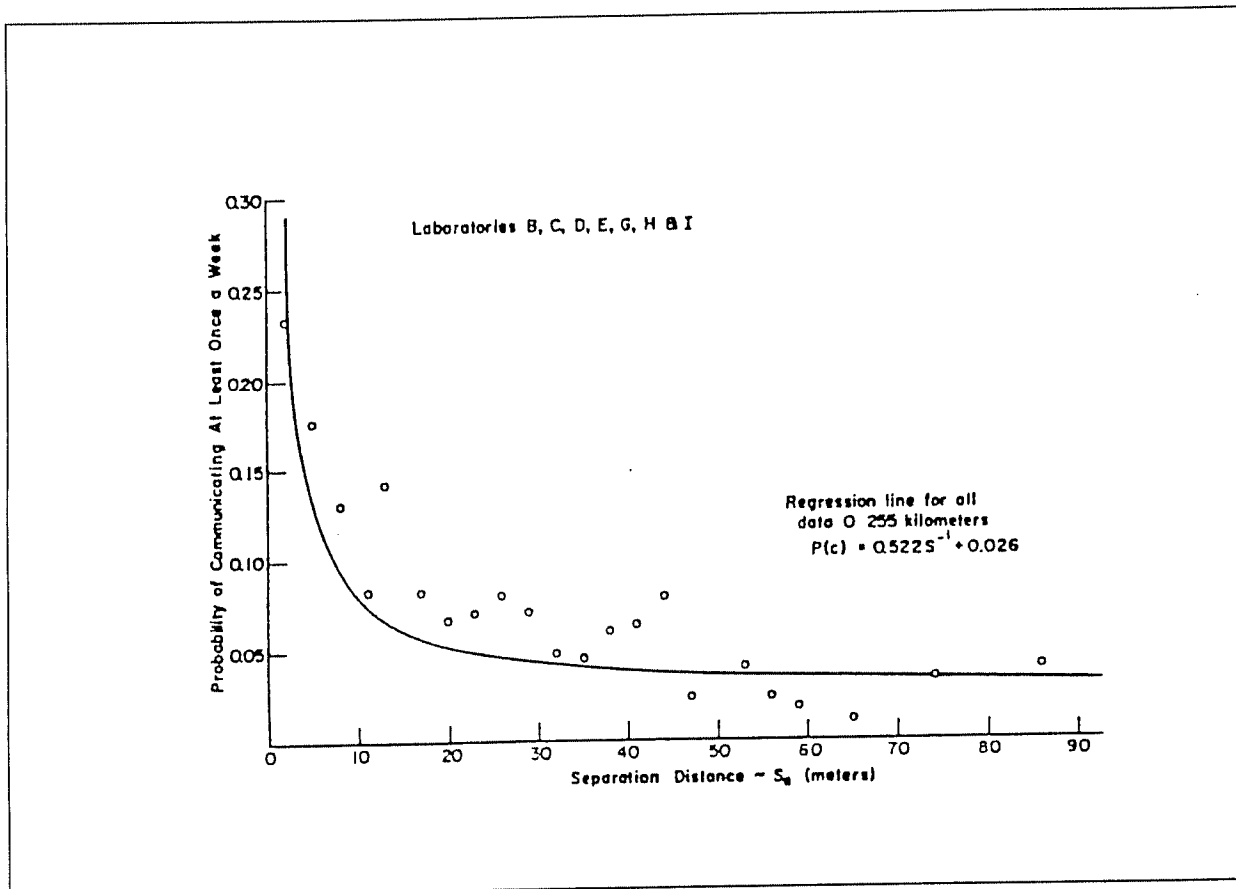


Abb. 1: Häufigkeit der Kommunikation in Abhängigkeit der Entfernung zweier Arbeitsplätze

2. Einen Blick zur Theorie

Kooperation wird durch Kommunikation überhaupt erst ermöglicht. Hier sollen exemplarisch zwei Ansätze zur Erklärung des kommunikativen Verhaltens herausgegriffen und kurz vorgestellt werden.

2.1. Ein Ansatz aus der Architektur

Die Ergebnisse der in Abb. 1 dargestellten Untersuchung weisen auf die Wichtigkeit der räumlichen Nähe der Arbeitsplätze zueinander hin, wenn Kommunikation und Kooperation unter den Mitarbeitern vereinfacht werden soll.

(Stichworte: Großraumbüro, informelle Kontakte)



Abb. 2: Vier-Ohren-Modell

Dieses auf den ersten Blick lustig anzuschauende Bild zeigt, wie wir jede Nachricht mit vier Ohren hören. Reden zwei Menschen miteinander, muß noch keine Kommunikation stattfinden! Denn eine Nachricht kommt häufig verfälscht an, weil ein Ohr besonders „groß“ ist oder ein Teil einer Mitteilung nicht gehört wird.

Beispiel: Er sagt zu ihr: „Die Ampel ist grün.“

(Stichworte: Mitarbeiterschulung, Kommunikationstraining)

Es gilt nun, die gerade angerissenen oder auch andere theoretische Ansätze auf die Praxis zu übertragen. Wir kommen zur zentralen Frage:

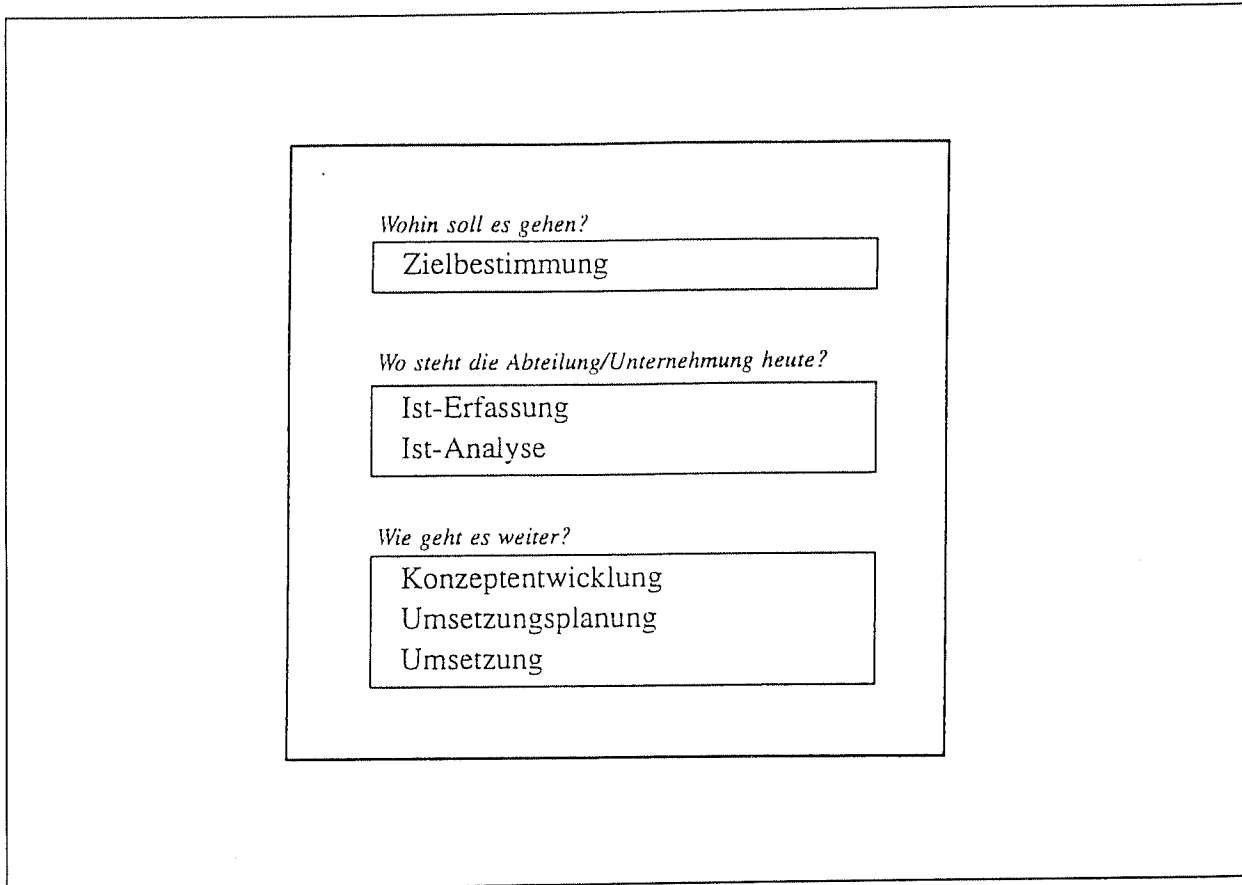


Abb. 3: Der Weg zur besseren Kooperation

3. Wie kann die Kooperation im Unternehmen verbessert werden?

Leider gibt es kein Patentrezept, das in jeder Situation und in jedem Unternehmen greift. Vielmehr ist der jeweilige Einzelfall zu betrachten. Deshalb soll im folgenden ein möglicher Weg beschrieben werden, wie die Zusammenarbeit in einzelnen Gruppen und Abteilungen oder auch im ganzen Unternehmen untersucht und verbessert werden kann. Anschließend wird anhand eines Beispiels auf mögliche Schwierigkeiten und Widerstände hingewiesen.

3.1. Der Weg

Zu Beginn der Beschäftigung mit dem Thema sollte die Zielsetzung, die mit einer verbesserten Kooperation verfolgt wird, hinterfragt werden: Liegen wirtschaftliche (z.B. Umsatzsteigerung, Gewinn), soziale (z.B. Zufriedenheit der Mitarbeiter) oder gemischte Motive (z.B. Verringerung der Krankheitstage) vor?

Ist das Ziel bekannt, muß der Status quo festgestellt werden. Diese Phase sollte gut vorbereitet werden, da die Erfassung der Situation und die daran anschließende

Analyse des Ist-Zustandes wertvolle Hinweise geben kann. Hierzu eignen sich verschiedene Erhebungsinstrumente, wie z.B. Beobachtung, schriftliche oder mündliche Befragung.

Aufgrund der Ergebnisse der Erhebung wird zunächst ein Konzept entwickelt, das das weitere Vorgehen lenkt. Anschließend werden aus den konzeptionellen Ideen heraus konkrete Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Die Auswahl der Problemkreise für die Umsetzung kann nach verschiedenen Kriterien geschehen:

- ↳ Kriterium Engpaß
- ↳ Kriterium Umsetzbarkeit

Ordnet man die Probleme nach beiden Kriterien, erhält man unterschiedliche Rangordnungen. Es bietet sich an, diese beiden Kriterien miteinander zu verknüpfen.

		Kriterium Engpaß	
		fundamentales Problem	eher unerhebliches Problem
Kriterium	leicht umsetzbar	+ +	+
Umsetzbarkeit	schwer umsetzbar	+	

Abb. 4: Verknüpfung der beiden Kriterien Umsetzbarkeit und Engpaß

Gibt es fundamentale Probleme, die leicht gelöst werden können, sollten diese mit erster Priorität angegangen werden. Das von den Mitarbeitern als bedeutend empfundene Problembündel wird aber wohl nicht nur Probleme dieser Kategorie beinhalten. Die einfach umsetzbaren zeigen den Mitarbeitern schnell, daß etwas passiert und geben auf diese Weise Motivation, vor den fundamentalen Problemen nicht zurückzuschrecken, sondern sie anzugehen.

3.2. Beispiel: Kooperationsverbesserung in einer Entwicklungsabteilung

Ein kurzer Abriß: Der Leiter einer Entwicklungsabteilung empfand die Arbeitsabläufe in seiner Abteilung als nicht effizient. Um die Situation zu verbessern, suchte er externen Rat. Nach Einholen des Einverständnisses der Mitarbeiter wurde eine Untersuchung geplant, in der die Probleme identifiziert und erste Lösungsansätze vorgeschlagen werden sollten. In Absprache mit Personalabteilung und Betriebsrat orientierte sich die Untersuchung an der in Abb. 3 dargestellten Vorgehensweise.

Zielbestimmung:

- flexiblere Mitarbeiter
- zukünftigen Mehraufwand mit vorhandenen Kapazitäten bewältigen

Ist-Erfassung und -Analyse:

- Voruntersuchung: Beobachtung, Einzel- und Gruppeninterviews
- Absprache der Untersuchung zwischen externer Person und Mitarbeitern
- Fragebogen ohne demographischen Teil
- Präsentation der Erhebungsergebnisse an alle Betroffenen
- festgestellte Probleme waren z.B. unklare Aufgabenbereiche und Kompetenzen, mangelhafter Informationsfluß, unbefriedigende räumliche Situation (Aufteilung der Abteilung auf zwei Standorte, teilweise große Enge), zwischenmenschliche Probleme, Führungsprobleme

Konzeptentwicklung:

- Prioritätensetzung durch die Mitarbeiter (Mehrpunktabfrage)
- Bildung von Arbeitskreisen
- Durchführung von Workshops zu ausgewählten Problemkreisen

Umsetzungsplanung und Umsetzung:

- bauliche Maßnahmen
- Besprechung von Kompetenzen- und Aufgabenabgrenzungen
- Kommunikationsschulung (vgl. 2.2)
- Förderung des informellen Informationsflusses durch Abteilungsfeier und von formellen Kontakten durch regelmäßige Abteilungsbesprechungen (vgl. 2.1.)

Bemerkungen zur Untersuchung:

Schon durch die Aufnahme der Untersuchung wurde die Kooperation beeinflusst, da sich die Mitarbeiter hierdurch mit ihren Problemen ernst genommen fühlten. Insofern sind die einzelnen Untersuchungsphasen nicht voneinander unabhängig zu sehen. So findet beispielsweise die Konzeptphase zum Teil in der Ist-Erfassung ihre Anwendung: Die Konzeption „Betroffene zu Beteiligten machen“ wurde durch die Einbeziehung aller Mitarbeiter bei der Befragung umgesetzt.

Bereits in frühen Phasen der Untersuchung zeigten sich Verhaltensveränderungen, wie z.B. offenerer Umgang miteinander und Problematisieren der Zusammenarbeit. So kam es etwa vor, daß ein Kollege den anderen fragte: „Sollen wir unseren informellen Kontakt intensivieren und zusammen zu Mittag essen?“

4. Zusammenfassend einige Tips

1. Eine Untersuchung des Kooperationsverhaltens sollte nur gestartet werden, wenn auch Bereitschaft zu Veränderungen besteht.
2. Rechtzeitige und umfassende Information sowie Einbeziehung aller direkt oder indirekt Betroffenen ist entscheidend für die Verbesserung der Zusammenarbeit.
3. Die möglichst gute Erfassung und „Veröffentlichung“ der gegenwärtigen Situation ergibt eine Basis, von der aus neue Wege gegangen werden können.
4. Die Mitarbeiter sollen selbst ein Verbesserungskonzept entwickeln.
5. Insbesondere bei der Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperation ist die Unterstützung der Mitarbeiter „von oben“ erforderlich.
6. Und nicht vergessen: Erfolgskontrolle. Welche Wege waren richtig und sollten weiter verfolgt werden? Wo bestehen noch Schwierigkeiten oder sind neue Probleme aufgetaucht?