



COMMON GROUND IN DER DIGITALEN PRAXIS

COOK & EAT 4.5 BEGINNT IM KOPF!

DIE SUMME IST MEHR ALS DIE FÄHIGKEITEN DER EINZELNEN MITARBEITER.
MIT DIGITALEN METHODEN LASSEN SICH TEAMS FORMEN UND DIE STÄRKEN DER
TEAMMITGLIEDER IN DER GRUPPE NUTZEN – AUCH BEI RÄUMLICHER TRENNUNG.

Unsere Lebens- und Arbeitswelt wandelt sich grundlegend. Vormalig starre Systemstrukturen werden zugunsten der Flexibilisierung aufgebrochen. Mit dem über alle Hierarchien „vernetzten hybrid agilen“ Arbeiten kommt nun die vollständige Dynamisierung zum Einzug in unsere Bleisure-Welt (= die Verschmelzung von Freizeit und Arbeit). Verschiedene Studien haben sich intensiv damit beschäftigt, welche Bedürfnisse diesen Wandel symbolisieren und wie die Generationen den Trends gegenüberstehen.

DIE ARBEIT DER ZUKUNFT IST „HYBRID AGIL“

Nach der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten und einer gelegentlichen Anpassung von Strukturen oder Prozessen an neue

Erfordernisse, geht „agiles Arbeiten“ einen entscheidenden Schritt weiter: Gefordert wird, sich ganz am Kundennutzen zu orientieren, viel schneller auf veränderte Anforderungen zu reagieren, sich dabei viel beweglicher zu zeigen und erforderliche Veränderungen engagiert anzugehen. Damit muss sich jeder Mitarbeiter täglich neu orientieren und arrangieren – sicherlich keine leichte Aufgabe. Dies bildet die Grundlage und Anlässe für zwei entscheidende Punkte: einmal geht es darum, ein digitales Betriebsgedächtnis zu installieren als eine Art „WhatsApp-Gruppe“. Auf der anderen Seite werden die Mechanismen für die Common-Ground-Prozesse festgelegt und installiert, in denen einzelne organisatorische Einheiten ihre Zusammenarbeit verbessern oder etwa strategische Fragen zielgerichtet klären.

BEST PRACTICE BEISPIEL ZENTRALKÜCHE

Aus Teamgeist kann bei schlechter Organisation Misstrauen werden. Mit digitalen Mitteln lassen sich schwierige Prozesse entlasten und Teams trotz räumlicher Trennung wieder zusammenführen.

HERAUSFORDERUNG DES PROJEKTES

Wie dies funktionieren kann, darf ich am Beispiel der Zentralküche eines Unfallkrankenhauses mit vier Verteilerküchen und Mitarbeiterrestaurants und ca. 2.500 Essen anschaulich machen. Es handelt sich um ein Objekt mit einer schwierigen Historie, das seit 2014 modernisiert mit der Zentralküche in Betrieb gegangen war. Die Verteilerküchen befanden sich in veralteten Gebäuden mit einer nicht mehr zeitgemäßen Küchenausstattung und einer Belegschaft, die sich vom eigenständigen Cook & Serve-Prozess auf einmal in einer Regenerier-Küche wiederfand. Zur Nutzung eines solchen Systems sind entsprechende technische Voraussetzungen und penible Planung der Produktions- und Verteilungslogistik nötig.

Beides wurde jedoch nur teilweise erbracht, die Planungsfehler wurden vom Berater auf das Personal abgewälzt. Dies hatte zur Folge, dass jeglicher Teamgeist sich in gegenseitiges Misstrauen verwandelte. Zwischen den beteiligten Häusern und Abteilungen gab

es kein gemeinschaftliches Handeln mehr. Im Gegenteil, es wurde immer nach Möglichkeiten gesucht „die anderen“ in die Verantwortung zu nehmen: Produktionsküche gegen Verteilerküchen, Verteilerküchen gegen Produktionsküche und Spediteur, und Verteilerküchen teilweise auch gegeneinander.

Unter dem Strich waren alle in Ihrer erlernten Hilflosigkeit gefangen und wollten nur noch Ihre Ruhe haben. Leider klappte dies nicht, denn da war ja noch der Patient, der Gast sowie die anderen Mitarbeiter. Somit entstand dreimal tägliche ein Spießbrutenlauf für alle, der sieben Tage pro Woche vorprogrammiert war – ohne Chance auf Besserung.

Es war für mich als Berater klar, dass es nicht reichen würde, eine klassische Prozessveränderung vorzunehmen. Diese musste zunächst im Kopf eines jeden einzelnen stattfinden. Durch erste intensive Gespräche sowie auch die Vorstellung des digitalen Projektes, ist es gelungen, das Team zu motivieren, sich in diesen neuen Entwicklungs-Prozess mit einzubringen und eigene Ideen zu entwickeln. Fehler in den Prozessen wurden mit den entsprechenden Teams gemeinsam in Arbeitsgruppen transparent vorgestellt. Ziel war es, aus den Fehlern zu lernen und die Belastung umzulenken in eine Entlastung für alle an den Speisenprozessen Beteiligten.

DREIKLANG DES BERATUNGSANSATZES

Wie sich gezeigt hat, ist es für eine Verbesserung der Zusammenarbeit lohnenswert, sich unbewusste Anteile der Arbeits- und Organisationskultur gemeinsam bewusst zu machen.

Dialoge sind dabei ein hilfreiches Instrument, um eine ganzheitliche Perspektive auf das System zu entwickeln. Der Königsweg zu einer nachhaltigen Veränderung einer Organisations-Einheit führt über eine digitale Prozessgestaltung, die die Mitglieder dabei unterstützt, gemeinsam zu reflektieren, zu lernen und zu handeln.

Wichtig war, dass mit festgelegten Projekttagen Zeiten eingeplant waren, in denen die Mitarbeiter an einem beliebigen Projekt arbeiten konnten, am Ende aber jeder etwas abliefern musste.

Von der Basisarbeit geht es in die digitale Praxis. Regelmäßige Zusammenkünfte im Team zwecks Information über Aktuelles – die Briefings – sorgen für übergreifende und kontinuierliche Kommunikation. Hierzu haben wir die neuen digitalen Medien vollständig genutzt und sind mit Ist-Zeit-Kommunikation an die Teams herantreten. Produktionsküchen-, Verteilerküchen- und Serviceteams konnten sich so direkt untereinander abstimmen. Genauso wichtig ist das De-Briefing: Ein Chef oder die Führungskraft sollte fragen, wo es Verbesserungsbedarf gibt und welche Vorschläge die Mitarbeiter dafür haben – und das sowohl mit als auch ohne zusätzliche Investitionen, auch hier hat sich das digitale Werkzeug bestens bewährt und die Self-Empowerment Aktivitäten gesteigert. Und die Ergebnisse werden automatisch schriftlich festgehalten, damit man beim nächsten Mal darauf aufbauen kann.



pic1 riderstock.adobe

FALLSCHIRME UNSERER ZEIT

„Als Experte für Change-Management und (Digital) Leadership kann ich als der Brückenbauer zwischen der Old and New Economy neue Möglichkeiten eröffnen. Digitale Common-Ground-Change-Prozesse sind dabei ein wertvolles Werkzeug. Die Herausforderung in unserer neuen, digitalen Welt ist für einen Unternehmer oder Betrieb alleine nicht mehr zu schaffen. Es braucht „nur“ ein neues Verständnis, eine neue Haltung für den Wert von Interaktion und Kommunikation und den Wert aktiver offener, transparenter Zusammenarbeit. Im „Morgen“ geht es um die Macht der Anerkennung (statt der Entscheidungsbefugnis), um die Position durch Respekt (statt durch Hierarchie) und es geht um den Reichtum an Ansehen (statt den Firmenwagen). Doch in diesem Hafen gelten neue Regeln, neue Grundsätze die es zu befolgen gilt. Es gilt das „wir“ als Kernprinzip, es gilt das Gemeinsame als Paradigma. Diese Zukunft beginnt hier und jetzt!“

Thomas Mertens

Im konkreten Fall haben wir die ersten digitalen Aufgaben, wie zum Beispiel das Prüfen der HACCP Ablagesysteme aufgegriffen und analysiert. Das Ergebnis war die Erkenntnis, dass die Berichte zwar eingesammelt und abgelegt wurden, aber es keinerlei Kontrolle der Berichte gab, da schlichtweg die Zeit fehlte, sie zu prüfen. Dieses Ergebnis wurde in ein sicheres Umfeld gepackt, unter dem Motto: „Mut zur Wahrheits-Kultur“, mit transparenten Methoden und Abläufen sowie der klaren Zielsetzung, wieder Herr des Verfahrens zu werden und die Unterlagen nicht nur abzulegen, sondern auch wirklich in Ist-Zeit zu prüfen. Positiver Nebeneffekt: es wird auch mehr kommuniziert!

„DAS TRENNENDE NICHT ÜBER DAS GEMEINSAME STELLEN!“

DIGITALE VERÄNDERUNGEN SEIT PROJEKTSTART

Um Transparenz über die geleistete Transformationsarbeit beim Kunden zu schaffen und zugleich die Verbesserung der Produktionsversorgung sicherzustellen, waren wir als Spezialist für Groß- und Gewerbeküchen mit Hilfe spezieller Software-Systeme in der Lage, die bereits eingesetzten Produktionsprozesse in der Produktionsküche und deren Außenstellen zu optimieren. Die Ausarbeitung erfolgte mit den Feedback-Punkten der Projektteilnehmer.

VISION UND UMSETZUNG

Die nachhaltige Veränderung der Versorgung von Patienten und Mitarbeitern wurde nicht mit Aktionismus und auf Basis des Gewohnten im sogenannten „Downloading“-Modus eingeleitet, sondern durch ein Denken, Fühlen und Handeln aus der gemeinsam visualisierten Zukunftsperspektive heraus. Dies wird nun von allen Beteiligten ganzheitlich getragen und umgesetzt, ganz im Sinne des Common-Ground-Ansatzes.

Thomas Mertens FCSI, Geschäftsführender Gesellschafter der S.A:M GmbH, hat über Jahre erfolgreich führende Unternehmen der Branche beraten und komplexe Projekte erfolgreich umgesetzt. Sein Ziel ist es, Menschen mit neuen Ideen einen höchstmöglichen Nutzen zu bieten, Projekte nach individuellen Stärken auszurichten, optimale Lösungen für Kunden und Ihre Gäste zu entwickeln, sowie zielsicher umzusetzen.



Thomas Mertens ist ausgebildeter Küchenmeister und mit allen Arbeitsprozessen im Gastronomieumfeld im Detail vertraut. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich der Planung/Konzeption/Consulting und patentierter Geräteentwicklungen als Erfinder auf Basis der intuitiven Planungsmethodik für Konzept-, Fach- und Technikplanung.

COMMON GROUND

Der Begriff des „Common ground“ ist ein Konstrukt aus der Kommunikationstheorie von Herbert H. Clark und Susan E. Brennan und beschreibt den Bezugsrahmen einer Kommunikation (Clark & Brennan 1991). Dabei gehen sie davon aus, dass eine Verständigung nur dann erfolgen kann, wenn die Kommunikationsteilnehmer eine gemeinsame Wissensbasis haben. Teil dieser Wissensbasis ist auch das Wissen über die unterschiedlichen Wissensstrukturen der Kommunikationsteilnehmer.

Quelle: Dorsch Lexikon der Psychologie/www.hogrefe.com

Der Ablauf des Cook & Eat Projektes wurde in vier gleichberechtigte Phasen eingeteilt:

- **Träumen** = Identifikation mit gutem Essen immer
- **Planen** = digitale Unterstützung
- **Handeln** = Umsetzung mit der Praxis
- **Feiern** = Teamentwicklung/Fortbildung

Die Mitarbeiter-Gruppen haben letztlich in den Workshops alle Verbesserungsprozesse selbst erarbeitet. Dabei haben sie gesehen, dass erst das Zusammenführen des Wissens aller das Projekt erfolgreich machte. Sie haben erkannt, dass die Gruppe weit mehr ist als die Summe der Fähigkeiten und Erfahrung ihrer einzelnen Mitglieder. Alle haben wieder erlernt, miteinander zu kommunizieren und sich gegenseitig mit Respekt und Vertrauen zu begegnen – und dies nach einer längeren Phase des Misstrauens.

Für die wichtige gemeinsame Vision in diesem Projekt, wurde die gemeinsame Zielsetzung formuliert: „Besseres Essen“. Diese Vision wurde von allen Beteiligten zu 100 Prozent im Konsens erarbeitet. Von der Definition des Projektziels und der Zielgruppe bis hin zu integrierten Kommunikationslösungen haben sich die Mitarbeiter einen Schritt nach dem anderen erarbeitet. Die Ergebnisse waren fundiert und sauber abgestimmt.

FAZIT

Das S.A:M-Team freut sich, dass digitales Lernen von den Mitarbeitern als großer Fortschritt erkannt wurde. Das Ergebnis ist eine neue Ausrichtung des Teams auf eine ganzheitliche gemeinsame Vision und ein gemeinsames Ziel. Die Voraussetzung dafür war die Bereitschaft der Mitarbeiter sowie des Arbeitgebers, neben Auseinandersetzungen auch neue klare Dialoge zu führen, um die komplexen Frage- und Aufgabenstellungen unter verschiedenen Blickwinkeln zu erfassen und wechselseitig die eigenen Interessen, Annahmen und Glaubenssätze zu benennen und kritisch zu bewerten. Dies war der erste große Meilenstein in dem Projekt mit der belastenden Historie der vergangenen Jahre.

Durch den gemeinschaftlichen und professionell begleiteten Wandlungsprozess konnte eine wesentliche Veränderung für die Gestaltung der nun nachhaltig wirksamen digitalen Veränderungen in den organisationalen Einheiten etabliert werden. ■