



Wie eine neue Kultur der Zusammenarbeit wächst

Von Anne Hof, Rebekka Kottwitz und Tobias Landwehr

Die Stadtwerke Osnabrück haben gemeinsam mit den Mitarbeitenden Grundsätze der Zusammenarbeit entwickelt. Diese schaffen einen klaren Orientierungsrahmen, der Teams stärkt und Kooperation in den Mittelpunkt stellt. Durch regelmäßige Reflexion, Feedbackprozesse und ein strukturiertes Rollout werden Führungskräfte und Mitarbeitende gezielt begleitet, um die neue Zusammenarbeit im Alltag zu verankern.

● Die Mitarbeitenden der Stadtwerke spüren es schon länger: unser Arbeitsumfeld verändert sich. Gesetze und Normen kommen und gehen, Technik verändert sich. Es gilt viel zu überblicken, Entscheidungen werden komplexer, Führungskräfte und Teams kommen immer häufiger an die Grenzen ihrer Ressourcen. Gleichzeitig wird es immer wichtiger, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Neben einem sicheren Arbeitsplatz wünschen sich Kollegen und Bewerber ein unterstützendes Arbeitsumfeld, wo sie sich sinnstiftend einbringen und sich entwickeln können.

Bereits vor einigen Jahren haben die Stadtwerke Osnabrück die „Teamorientierte Mitarbeiterbefragung“ flächendeckend eingeführt, um Reflexion und Perspektivübernahme in Teams zu stärken (siehe auch Personalmagazin 9/2020). Mit den jetzt neu entwickelten Grundsätzen der Zusammenarbeit bekommt der Prozess eine aktuelle Ausrichtung und unterstützt den Kulturwandel der Stadtwerke Osnabrück.

Neue Grundsätze der Zusammenarbeit

Zunächst stellten wir unsere alten Führungsleitlinien auf den Prüfstand. Dazu führten wir mehrere Workshops mit Führungskräften durch, um gemeinsam nach einem neuen Weg zu schauen. Schnell wurde dabei klar, Führungsleitlinien werden den heutigen Anforderungen gar nicht mehr umfassend gerecht. Es ist nicht mehr die Führungskraft, die alleinig entscheidet, Prozesse sind auf die Expertise der Fachleute angewiesen und in der volatilen Welt brauchen wir eine schnelle und dezentrale Lösungsfindung, um so unsere Ziele zu erreichen und unsere Kundenbedürfnisse zu bedienen.

Auf Grundlage dieser Erkenntnis haben wir eine Konzeptionsgruppe ins Leben gerufen, die vom Geschäftsführer bis hin zum Azubi sowie spartenübergreifend heterogen gemixt war. In gemeinsamen Workshops erarbeiteten wir, was in unserem Arbeitsalltag der entscheidende Faktor ist, um Effizienz und Produktivität zu gewährleisten, Kreativität und Innovation zu fördern, Motivation und Engagement zu steigern oder auch Lernmöglichkeiten und Weiterentwicklung zu ermöglichen. Das verbindende Element war für uns dabei immer die Zusammenarbeit. Aus genau diesem Grund überlegten wir, welche Aspekte gute Zusammenarbeit ausmachen und welche Faktoren entscheidend sind. Im Ergebnis entstanden unsere acht Grundsätze der Zusammenarbeit (siehe Kasten).

Die Ideen wurden iterativ entwickelt und mit einer Steuerungsgruppe (ähnlich heterogen zusammengesetzt – vom Vorstand bis zum Mitarbeitenden) abgestimmt und verfeinert. So konnten wir in dieser Phase bereits viele verschiedene Perspektiven in die Überlegungen einbinden und dafür sorgen, dass der Transfer in die Praxis später möglichst leichtfällt und wir vom Start weg eine hohe Akzeptanz bekommen haben.

Die acht Grundsätze beschreiben zum einen die Zusammenarbeit, wie wir sie teils auch heute schon in der Stadtwerkewelt erleben, enthalten aber auch zusätzlich den klaren Anspruch, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten möchten. Am Beispiel „Eigenverantwortung realisieren“ wird dies deutlich. Viele Mitarbeitende nutzen ihre Verantwortungs- sowie Handlungsspielräume heute bereits gut in der täglichen Arbeit, sind aber beispielsweise noch zurückhaltend, wenn es darum geht, aktiv Ideen oder Verbesserungsvorschläge dazu einzubringen. Und genau hier beginnt dann die Arbeit und der Kulturwandel.

Acht Grundsätze der Zusammenarbeit

- 1. Vertrauen stärken:** Wir schaffen Vertrauen als notwendige Grundlage unserer Zusammenarbeit.
- 2. Vernetzung gewährleisten:** Wir fördern Kooperation im Team, zu anderen Organisationseinheiten und außerhalb der Stadtwerke Osnabrück.
- 3. Eigenverantwortung realisieren:** Wir nutzen Verantwortungsspielräume, sind transparent und reflektieren regelmäßig unser Handeln.
- 4. Potenziale entdecken und entwickeln:** Wir lernen und wachsen mit Leidenschaft.
- 5. Feedbackkultur leben:** Wir integrieren Feedback in unsere tägliche Zusammenarbeit.
- 6. Veränderung gestalten:** Wir nutzen Veränderungen als gemeinsame Chance.
- 7. An Kunden und Zielen ausrichten:** Wir kennen unsere Ziele und wissen, was unsere Kunden erwarten. Daran orientieren wir uns täglich.
- 8. Wertschöpfung erzeugen:** Wir arbeiten effizient und effektiv zusammen.

Was uns aber auch direkt klar war: Der allgemeine Orientierungsrahmen ist nur der Anfang. Damit die Kultur in der Praxis nachhaltig verankert und gelebt wird, müssen wir einen guten gemeinsamen Weg der Entwicklung aufzeigen und gehen.

Reflexion im Team als Erfolgsfaktor

Für die Qualität und Entwicklung unserer Zusammenarbeit ist die gemeinsame Reflexion und das Feedback durch das Team maßgeblich. Die Auseinandersetzung mit den Fragen: „Was macht unsere Zusammenarbeit aus, worauf arbeiten wir hin und wie tun wir das? Was gelingt uns im täglichen Zusammenwirken besonders gut und wo müssen wir uns den Herausforderungen besser anpassen?“ ermöglicht dem Team ein gemeinsames Verständnis ihrer Teamidentität zu schaffen und diese zu bewerten, so dass konkrete Entwicklungsschritte abgeleitet werden können.

Teams, die sich regelmäßig Zeit nehmen, um ihre Arbeitsprozesse zu reflektieren, wird eine höhere Anpassungsfähigkeit und oft auch wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachgesagt. Dieser Effekt ist allerdings kein Selbstläufer. Haltung und Verhalten der Führungskraft sowie „Psychologische Sicherheit“ im Team – also das Vertrauen darauf, dass das Team ein sicherer Raum ist und Teammitgliedern Äußerungen im Rahmen einer solchen Reflexion persönlich oder sozial nicht schaden – sind wesentliche Faktoren für den Erfolg (siehe auch Pierre-Marc Leblanc, Jean-François Harvey, Vincent Rousseau (2024). A meta-analysis

of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. *Human Resource Management Review*, 34).

Deswegen wollen wir den Dialog, in dem Austausch von Sichtweisen und das Einbringen jedes Einzelnen im Unternehmen praktiziert werden, weiterentwickeln und ihm bereits bei der Einführung der acht Grundsätze im Unternehmen einen hohen Stellenwert geben. Als Treiber und Vorbild der Entwicklung in den Teams stehen die Führungskräfte an erster Stelle. Sie sind Rahmengeber und Orientierungspfeiler bei Reflexions- und Feedbackprozessen. Diese besondere Funktion gilt es im Rollout zu stärken.

Rollout in fünf Schritten

Uns ist sehr wichtig, dass die acht Grundsätze nicht nur auf dem Papier stehen, sondern wirklich im Arbeitsalltag gelebt werden. Deswegen begleiten wir die Führungskräfte und ihre Teams bei der Einführung. Das passiert in folgenden Schritten, die im Rahmen einer Pilotphase getestet wurden und seit dem Sommer im Unternehmen ausgerollt werden. Die Führungskräfte wurden initial eingeladen, gemeinsam mit anderen Führungskräften der Organisation ihr Wirken auf das Team – entlang der acht Grundsätze – sowie potenzielle Entwicklungsmaßnahmen zu reflektieren: Inwieweit fördere ich bereits das Thema Eigenverantwortung? Wie kann ich für eine bessere Fehlerkultur sorgen und was für ein Vorbild bin ich, wenn es um Feedback geht?

Rollout und regelmäßiger Feedbackturnus



Die Führungskräfte erhalten eine Toolbox, in der sie Beschreibungen konkreter Methoden finden, durch die sie die Zusammenarbeit unterstützen können. Unter anderem enthält sie Vorschläge für Meetingformate, Entscheidungsfindung, Gestaltung von Retrospektiven und kleinen Interventionen, um Feedback und Vertrauen zu fördern.

Um im nächsten Schritt eine echte Identifikation der Teams mit den acht Grundsätzen zu schaffen, sie also aus der Theorie in die Praxis zu übersetzen, wurde der Teamdialog konzipiert. Ein Workshop, in dem jedes Team der SWO seine übergreifenden Ziele, Kernaufgaben Herausforderungen et cetera definiert. Mit dem Explizitmachen dieser gemeinsamen Ausrichtung beschreibt das Team, wie die acht Grundsätze in ihrer Zusammenarbeit bereits gelebt werden und an welchen Stellen sie diese noch stärken möchten.

Die fest etablierte Teamorientierte Mitarbeiterbefragung zahlt bereits stark auf die Zusammenarbeit bei den SWO ein. Mit der Entwicklung der acht Grundsätze bekam das Feedbacksystem eine neue Ausrichtung. Als Folge der initialen Workshops (Teamdialoge) gehen die Teams und die Führungskräfte nun in einen regelmäßigen Feedbackturnus über.

Alle zwei Jahre bewerten die Teams ihre Zusammenarbeit. Einmal im Jahr bekommt die Führungskraft zusätzlich von ihrem Team ein Feedback. Dies erfolgt über eine entlang unserer Grundsätze angepasste App „Teamlove“ der IWOP GmbH. Die Befragungen erfolgen entwicklungsorientiert, nach dem Gedanken „es gibt immer was zu tun“. So sind die Mitarbeitenden eingeladen, drei Aspekte entlang der Grundsätze zu markieren, die sie als besonders positiv in der Zusammenarbeit im Team- oder im Führungsverhalten erleben, sowie drei Aspekte, zu denen sie konkrete Verbesserungsideen nennen. So übernimmt jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Verantwortung, wird handlungsfähig und Gestalter der Teamkultur. In einem kurzen Workshop werden die Ergebnisse gemeinsam im Team besprochen, Erfolge und Stärken wertgeschätzt, Potenziale diskutiert und konkrete Maßnahmen abgeleitet. Über eine Moderation durch einen Personalentwickler können sich Team und Führungskraft voll auf die inhaltliche Diskussion konzentrieren. Dabei wird die „psychologische Sicherheit“ durch den entwicklungsorientierten Ansatz, die Anonymität der Antworten, Freiwilligkeit der Teilnahme und die Haltung der Führungskraft gestärkt.

Weitere Verankerung

Parallel zum Rollout der Grundsätze in den Teams fördern wir die Kulturentwicklung durch Seminarangebote und Werkstätten für Führungskräfte und Mitarbeitende. In einer Intranet-Gruppe finden sich alle Informationen zu den acht Grundsätzen, Erfahrungsberichte und detaillierte Methodenbeschreibungen zu den Instrumenten aus der Toolbox. Über unseren Blog rufen wir alle drei Monate einen „Grundsatz des Quartals“ auf. Mit diesem Grundsatz beschäftigen wir uns dann in dieser Zeit besonders: Wir veröffentlichen zum Beispiel Denkanstöße und Methodenimpulse und laden zu erlebnisorientierten „Lunch and Learn“-Angeboten ein.

Die Ergebnisse der digitalen Umfragen liefern uns – quasi als Nebenprodukt ihrer wichtigen Funktion in der Anpassung der Zusammenarbeit in den Teams – teamübergreifend Daten, die wir zur Steuerung unserer Entwicklungsangebote nutzen können. Zum Beispiel lässt sich erkennen, welche Grund-



ANNE HOF ist Psychologin und setzt sich seit 2017 als Personal- und Organisationsentwicklerin für lebenswerte und erfolgreiche Arbeit bei den Stadtwerken Osnabrück ein.



REBEKKA KOTTWITZ ist Psychologin und steht seit 2019 für die Stadtwerke als Personalentwicklerin mit dem Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung ein.



TOBIAS LANDWEHR ist seit 2004 bei den Stadtwerken Osnabrück und Personalentwickler aus Leidenschaft. Die Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften liegt ihm am Herzen.

sätze in den meisten Teams als Stärken bewertet werden, wo Bedarfe zur Anpassung der Zusammenarbeit liegen und zu welchen Grundsätzen und Themen besonders viele Teams Maßnahmen ableiten.

Auch nach außen hin werden die acht Grundsätze der Zusammenarbeit bei den Stadtwerken immer stärker sichtbar. Durch Beiträge in den sozialen Medien und durch unsere Karriereseite können Bewerbende unsere Kultur kennenlernen und die Passung im Bewerbungsgespräch überprüfen.

Fazit: Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Zu den acht Grundsätzen und ihrem Rollout haben wir durch Führungskräfte und Mitarbeitende der Stadtwerke Osnabrück sehr viel positive Resonanz erfahren. Das Ausmaß hat uns selbst überrascht. Denn immerhin nimmt der Rollout nicht nur viel zeitliche Ressource in Anspruch, sondern bringt Führungskräfte und Mitarbeitende an den Rand ihrer Komfortzone – und teilweise ein ordentliches Stück darüber hinaus. Sie machen mit, weil sie überzeugt sind, dass die Beachtung der acht Grundsätze zu einem guten Miteinander, gemeinsamen Erfolg und damit einfach zu einer attraktiven Arbeitswelt führt. Dazu mag auch beigetragen haben, dass diese Grundlage hausgemacht ist. Wir haben Mitarbeitende und Führungskräfte von vornherein stark in die Entwicklung und Erprobung einbezogen. Unsere erste Führungsebene hatte den Anspruch, im Rollout selbst voranzugehen. So konnten wichtige Multiplikatoren gewonnen werden. Nicht zuletzt führen wir den Erfolg aber auch darauf zurück, dass wir – das Team der Personalentwicklung – schon seit längerer Zeit als selbstorganisiertes Team arbeiten. Wir arbeiten vertrauensvoll und effizient zusammen und leben damit die Kultur, die wir in der Organisation fördern wollen. ■■■