

Mehr als die Summe einzelner Teile

Technische Lösungen erfordern heute ein hohes Maß an Spezialisierung und gleichzeitig die Kombination unterschiedlichster Kenntnisse und Erfahrungen. Einer der Erfolgsfaktoren: Interdisziplinäre Teams. Die Zusammenarbeit kann – gezielt genützt – kreative Energien für innovative Lösungen freisetzen.

Barbara Kump und Karin Grasenick *

Interdisziplinarität – Was ist das eigentlich? Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Professionen ist für viele Unternehmen nichts Neues. Viele führen gezielt Gespräche mit Lieferanten oder arbeiten mit Forschungseinrichtungen zum Beispiel aus den Fachrichtungen Chemie und Elektrotechnik zusammen, um spezielle Aufgaben zu lösen. In solchen Projekten werden spezifische Beiträge von jeweils einer Fachdiszi-

plin entwickelt. Diese abgeschlossenen Beiträge gilt es „nur noch“ zu kombinieren. Echte interdisziplinäre Zusammenarbeit geht allerdings weit darüber hinaus: Hier verfolgen Personen mit unterschiedlichsten Ausbildungen und Erfahrungen ein Ziel, das nur gemeinsam als Team erreicht werden kann. Interdisziplinarität bedeutet daher wechselseitige Abhängigkeit von Personen aus unterschiedlichen Fachbereichen.

keiten von Personen, deren Fachsprache und Methoden noch fremd sind. Insbesondere unter Zeitdruck wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu einer Herausforderung mit hohem Konfliktpotenzial. So kann es leicht passieren, dass die Lösungen des interdisziplinären Teams aus Sicht aller Beteiligten zwar annehmbar sind, jedoch weit hinter den Potenzialen zurück bleiben.

Dr. Barbara Kump forscht und lehrt zu den Themen Wissensaustausch, Organisationsentwicklung und organisationales Lernen.



Theorie und Praxis

Idealerweise vereint interdisziplinäre Zusammenarbeit „das Beste aus allen Disziplinen“. Es kommt dann durch neue Fragen, bisher nicht bedachte Sichtweisen, andere Methoden, Analogien aus anderen Fachbereichen etc. zu innovativen Lösungen und Entwicklungssprüngen. Im besten Fall werden auch vorhandene Methoden verbessert, oder neue Aktivitäten entstehen.

Doch die Realität sieht oft anders aus: Um gemeinsame Ziele zu erreichen, müssen die unterschiedlichen Disziplinen die „richtige“ Vorgehensweise zuerst verhandeln. Häufig fehlt es in der Praxis am Verständnis für die Fähig-

Gute Nachrichten

Aber Sie können den Erfolg beeinflussen! Erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit ist nicht von Glück oder Zufall abhängig, sondern lässt sich von Unternehmen und Führungskräften gezielt gestalten. Die Erfolgsfaktoren (gute Kommunikation, Vertrauen etc.) sind grundsätzlich die gleichen wie bei homogenen Teams, sie sind nur schwieriger umzusetzen. Die Teamleitung spielt eine wichtige Rolle. Als Vorbild achtet sie besonders auf folgende Erfolgsfaktoren:

- Eine Atmosphäre der Offenheit und (positiven) Neugierde: Die Einstellung, dass die Teammitglieder aus unterschiedlichen Disziplinen voneinander lernen und profitieren können, wird verdeutlicht.
- Ausreichend Zeit: Es wird Verständnis für unterschiedliche Arbeitsstile entwickelt und sichergestellt, dass alle Disziplinen gleichermaßen Wertschätzung



DI Dr.techn. Karin Grasenick ist Trainerin, Beraterin für Innovation und Zusammenarbeit in Unternehmen und Teams.

erfahren. Besonders kritisch ist dies in Situationen, in denen bestimmte Disziplinen überwiegen. Hier gilt es, der Gefahr der Dominanz vorzubeugen.

- Klare Ziele und Begriffsklärungen: Es wird beachtet, dass Begriffe unterschiedlich verwendet werden aber auch Leistungs-Standards und Ziele verschieden sein können – das gemeinsame Ziel wird zum Ziel jedes Teammitglieds.
- Klare Rollen und Spielregeln: Alle Beteiligten sind sich ihrer Rolle im Team und in der Organisation im Klaren, Respekt gegenüber anderen Disziplinen wird gelebt.

Das Unternehmen setzt den Rahmen

Durch organisationale Rahmenbedingungen wird die neue Zusammenarbeit im Unternehmen gefördert. Interdisziplinäre Teams brauchen ein gewisses Maß an beruflicher Autonomie, zum Beispiel durch die selbstständige Wahl geeigneter Methoden, sowie Zeit und räumliche Möglichkeiten zum Austausch. Andere Abteilungen und Teams müssen diese Arbeitsweisen akzeptieren und vor allem die Ergebnisse des „neuen Teams“ integrieren – auch wenn sie von bisherigen Erfahrungen und gelebter Praxis abweichen. Führungskräfte müssen also über das spezifische Projekt hinausgehend in der gesamten Organisation die Zielset-

zung und Notwendigkeit kommunizieren und für Akzeptanz des interdisziplinären Teams sorgen.

Jeder einzelne ist wichtig!

Interdisziplinäre Zusammenarbeit verlangt jedem einzelnen Teammitglied einiges ab. Neue Prozesse erfordern Flexibilität der beteiligten Personen: Was in der eigenen Disziplin „State of the Art“ ist, muss womöglich überdacht, ergänzt oder gar verworfen werden. Weil durch die Änderung der Arbeitspraxis neue Wege beschritten werden, ist regelmäßige Reflexion und (Selbst-) Evaluation des Arbeitsprozesses erforderlich. Voraussetzung für die Beteiligung sind in jedem Fall eine prinzipielle Offenheit für andere Fachdisziplinen, sowie die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen.

Neue Lösungswege

Erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit ist nicht selbstverständlich. Sie erfordert gute Führung, passende Organisationsstrukturen, Wertschätzung für „anders tickende Köpfe“ sowie offene respektvolle Kommunikation und Reflexion der Prozesse und Ergebnisse. Der Aufwand lohnt sich allerdings, denn nur durch die Kombination der Stärken aller Beteiligten, können neue innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen gefunden werden. Bei-

spiele aus der Pumpenwelt dafür sind etwa Umrichter zur effizienten Pumpensteuerung oder spezielle Beschichtungen, die bei Kreiselpumpen Korrosion verhindern können. Speziell für Interdisziplinarität entwickelte Maßnahmen und Workshops (über den Umgang mit unterschiedlichen Arbeitsstilen und daraus entstehenden Konflikten, Begriffsklärungen, Einnehmen anderer Sichtweisen) können dazu beitragen, dass in der interdisziplinären Zusammenarbeit das Ganze am Ende mehr ist als die Summe der einzelnen Teile.

* FH-Prof. Dr. Barbara Kump, FHWien der WKW, Wien, Österreich und FH-Prof. DI Dr.techn. Karin Grasenick, Geschäftsführerin von www.convelop.at, Graz, Österreich.

Zentrales Thema 2014 – Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Pumpe DE beleuchtet dieses Jahr in jeder Ausgabe ein Projekt der interdisziplinären Zusammenarbeit. Denn dieses Thema bekommt auch bei der Entwicklung von Pumpen- und Pumpensystemen immer mehr Gewicht, und spielt übrigens auch bei Industrie 4.0 eine tragende Rolle. Zum Auftakt der Serie erklären zwei ausgezeichnete Spezialistinnen, was man unter interdisziplinärer Zusammenarbeit überhaupt versteht und wie sie zum Erfolg führt.