

Organisationsentwicklung als ergebnisorientierter betrieblicher Veränderungsprozeß

Beispiel: Mercedes-Benz AG, Sparte Lkw Europa, Werk Wörth

Die gesamte Wirtschaft steht derzeit unter einem enormen Leistungs- und Veränderungsdruck. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen, Tätigkeiten auszugliedern, Leistungsumfänge ins Ausland zu verlagern und flächendeckend interne Strukturen effizienter zu gestalten. Häufig werden dazu Erüchtigungs- oder Rationalisierungsprogramme geschaltet, die, kaum angelaufen, schon wieder durch neue Maßnahmen ersetzt werden. Wir beobachteten, daß dabei häufig einige grundlegende Fehler begangen werden.

1. Organisationsentwicklung im Spannungsfeld der unterschiedlichen Anforderungen – theoretischer Bezugsrahmen

1. Fehlende Ziele und Strategie

Die Ziele der Programme und die Strategie der Umsetzung sind unklar oder nicht eindeutig formuliert. Darüber hinaus werden oft nur die „hard facts“ betrachtet, wie z. B. Rationalisierungspotentiale in Struktur und Organisation. Die Tatsache, daß eine wirkliche Veränderung oder Verbesserung nur gemeinsam mit den Betroffenen erreicht werden kann, wird ignoriert. Unsere Erfahrung ist, daß einseitige strukturelle oder organisatorische Veränderungen keine dauerhaften Erfolge für das Unternehmen bringen. Ohne eine Änderung der Kultur von Führung und Zusammenarbeit können strukturelle und organisa-

torische Verbesserungen nicht wirksam abgesichert und umgesetzt werden. Andererseits ist aber eine Verbesserung der ökonomischen Faktoren mit reinen „Kulturprogrammen“ nicht zu erreichen. Deshalb ist es notwendig, Ziele und Strategien zu definieren, aus denen strukturelle/organisatorische und kulturelle bzw. Führungsfragen abgeleitet werden können (Abb. 1).

2. Keine Zeit für den Veränderungsprozeß

Es wird nicht berücksichtigt, daß eine Entwicklung Zeit benötigt und nach spezifischen Gesetzmäßigkeiten abläuft. Da müssen zunächst einmal die Mitarbeiter motiviert werden, zukünftig etwas anders zu machen als bisher. Sie müssen für die aktive Veränderungsarbeit „aufgetaut“ werden. Ist das erfolgt, kann die aktive Neugestaltung unter Beteiligung der Betroffenen beginnen. Auch diese Gestaltungsarbeit benötigt Zeit. Danach können die neuen Strukturen oder die neuen Regeln und Werte als internalisiert im Unternehmen angesehen werden. Das Phasenmodell von Lewin bietet unserer Meinung nach eine gute Basis zur Erklärung und Begründung dieser Anforderung.

3. Keine sichtbaren Erfolge

Von den Beteiligten erarbeitete Optimierungskonzepte und Verbesserungsvorschläge werden oftmals mit großer zeitlicher Verzögerung umgesetzt. Aus Sicht der Mitarbeiter bewegt sich nichts. Sie erkennen einerseits nicht ihren Beitrag zur Veränderung und bekommen andererseits das Gefühl, die Vorgesetzten nehmen ihre Ideen nicht auf. Darunter leidet die Glaubwürdigkeit des Management mit Blick auf die mit dem Veränderungsprozeß angestrebten Ziele, und es wächst die Demotivation der Mitarbeiter.

Wir haben versucht, nicht in die genannten Fallen zu tappen. Das Design des Veränderungsprozesses ist so

Die Autoren dieses Beitrags:



Klaus Briegel, Leiter Bereichsentwicklung, Mercedes-Benz AG, Sparte Lkw Europa, Werk Wörth



Lothar Lemmermeier, Leiter Material-Logistik 2, Mercedes-Benz AG, Sparte Lkw Europa, Werk Wörth



Jürgen Peterke, Berater für Organisations-, Management- und Team-Entwicklung, Geschäftsführer der J:P: Unternehmensberatung, Speyer

- Organisationsentwicklung im Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen
- Die Situation
- Einstieg in den Veränderungsprozeß
- Prozeßablauf

Summary

Improving efficiency and changing corporate cultures are two essential and interrelated organization development factors. Processes of change must be carefully targeted and tend to be particularly successful if they take into account structural/organizational and as well corporate culture issues. With reference to the Lewin phase model, the development/evolution process is described: starting from the difficult entry in the wake of a comprehensive restructuring experience. Examined are the various roles played by the participants, the supporting factors as well as the traps lying in wait for those involved.

angelegt, daß der Prozeß zielgerichtet ablief, Struktur- und Kulturfragen verband, die zeitliche Dimension berücksichtigte und für nachvollziehbare Rückmeldungen gegenüber den Mitarbeitern sorgte.

2. Die Situation

In der beschriebenen Unternehmenseinheit war Anfang 1993 eine Neuorganisation der Führungsstruktur über alle Bereiche hinweg vorgenommen worden. Dabei waren drei von sieben

„Ohne eine Änderung der Kultur von Führung und Zusammenarbeit können strukturelle und organisatorische Verbesserungen nicht wirksam abgesichert und umgesetzt werden.“

Führungsebenen entfallen. Viele Prozesse innerhalb der Einheit wurden restrukturiert. Gleichzeitig sollte die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter gestärkt, die interne Kundenorientierung erhöht, die Arbeits- und Prozeßqualität verbessert und die gesamte Arbeitsorganisation flexibler werden.

Vor diesem Hintergrund begleiteten wir die Logistikabteilung. Sie war aus ehemals stark funktional gegliederten Einheiten hervorgegangen und nun prozeßorientiert ausgerichtet.

Ziel war es, durch die Schaffung einer neuen Arbeitsorganisation und die neue Gestaltung der Abläufe, bei gleicher Qualität, dauerhaft 30 Prozent kostengünstiger zu arbeiten. Die Dezentralisierung der Verantwortung an den Ort der Leistungserstellung und die Qualifizierung bzw. Motivation der Mitarbeiter, neue Verantwortungsumfän-

ge zu übernehmen, waren dabei ein wesentlicher Bestandteil.

Die neue Struktur bzw. Organisationsform war zum Start vorgegeben, sollte aber durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß weiter optimiert werden. Waren früher fünf Hierarchieebenen für den Aufgabenumfang verantwortlich, so gab es in der umgestalteten Abteilung nur noch drei. Nach zwei Jahren, so der Wille der Geschäftsführung, sollte die Struktur des Logistikbereichs erneut auf ihre Zweckmäßigkeit hin überprüft und gegebenenfalls weiter gestrafft werden.

Auf der kulturellen Seite sollten im Bereich Führung und Zusammenarbeit mittels einer konsequenten Entscheidungsdelegation, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter gestärkt werden. Dadurch erhoffte sich der Abteilungsleiter eine flexiblere und schnellere Reaktion auf die Wünsche der internen Kunden und eine Entlastung der Führungskräfte für Managementaufgaben. Die gesamte Arbeit der Abteilung sollte sich ausschließlich am Nutzen des internen (und damit indirekt auch des externen) Kunden orientieren.

3. Der Einstieg in den Veränderungsprozeß

Zunächst versuchte der Leiter der neuen Abteilung die Veränderungen und die Zielvorgaben alleine umzusetzen. Da zu Beginn des Jahres 1993 eine Reihe restrukturierter Bereiche und Abteilungen mit einem Organisations- und Teamentwicklungsprozeß starteten, kam es zu einem ersten Kontakt mit der internen Beratungsabteilung. Wunsch des Managers war es, daß ein interner oder externer Trainer mit möglichst geringem Aufwand, zum Beispiel durch



Abb. 1: Erfolgsdreieck der Organisationsentwicklung

Moderation eines Workshops, dafür sorgen sollte, daß sich die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter mit den Zielen und Strategien auseinandersetzen und Ideen zur Optimierung entwickeln.

In einem ersten Treffen sollten die wirtschaftlichen und organisatorischen Vorgaben, in einem zweiten die Themen „Zusammenarbeit“ und „Führung“ abgearbeitet werden. Der Kontrakt zwischen Berater und Abteilungsleiter bestand schließlich aus zwei Teilen:

1. Bearbeitung der drängendsten Probleme in einem Workshop mit dem Ziel, möglichst rasch die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen.
2. Bestandsaufnahme der Handlungs- und Problemfelder sowie die Planung weiterer Schritte.

Aus dieser Bestandsaufnahme wurde dann ein langfristig angelegter Veränderungsprozeß.

Abteilungsleiter und Berater schlossen nach dem zweiten Workshop einen neuen Kontrakt. Die Vereinbarung galt zunächst für ein Jahr. Aufgabe der Berater sollte die Methodenberatung und Moderation der Zusammenkünfte zwischen den Führungskräften der drei Ebenen der Abteilung sein. Danach war eine erneute Bestandsaufnahme und die Planung weiterer Schritte vorgesehen.

Einstiegspunkt war die weitere Absicherung der Prozeßsicherheit. Zunächst sollten die dringendsten strukturellen Probleme und die kritischsten Fragen bezüglich Führungs- und Zusammenarbeit geklärt werden. Auf der Basis aufbauend wollten die Führungs-

kräfte anschließend ihr gemeinsames Führungs- und Arbeitsverständnis formulieren.

4. Der Ablauf des Prozesses

Der Blick zurück zeigt: Der Einstieg war passend. Auf der Sachebene konnten schnelle Erfolge erzielt werden. Das motivierte die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter. Rasch merkten die Beteiligten, daß die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten „harten“ Maßnahmen nur funktionieren kann, wenn sie zukünftig anders als in der Vergangenheit arbeiten. Das stärkte die Bereitschaft, sich mit den Themen Führung und Zusammenarbeit eingehender zu beschäftigen. In den vereinbarten zwei Workshops war es gelungen, die Grundlage zur Verknüpfung der arbeitsorganisatorischen Fragestellungen (vgl. Abb. 1: Struktur/ Organisation) mit den Fragen von Kultur und Führung in der Abteilung zu schaffen.

Abbildung 2 zeigt die Verknüpfung der beiden Ebenen. Für die jeweils anstehenden „harten“ Fragestellungen wurden Maßnahmen auf der Ebene von Führung und Zusammenarbeit formuliert. Zu diesem Prozeß wurden die eher globalen Zielvorgaben durch den Vorstand um abteilungsspezifische Ziele und eine passende Umsetzungsstrategie ergänzt. Ganz wesentlich in dem Kontext war die regelmäßige Überprüfung der Ziele und Strategien auf ihre Angemessenheit und der Blick auf die Wirksamkeit und die Verbindung der strukturellen und kulturellen Veränderungen.

Der gestartete Prozeß war natürlich nicht ohne Höhen und Tiefen, aber er verlief beinahe idealtypisch nach dem Lewinschen Modell. Abbildung 3 verdeutlicht die einzelnen Phasen und Entwicklungsschwerpunkte des Prozesses.

1. Phase des 1. Zyklus

Lewin beschreibt diese erste Phase als Phase des Auftauens, als ein sich Bereitmachen für die anstehenden Veränderungen.

In unserem Fall war die neue Situation schon geschaffen. Die Strukturen und Funktionen waren bereits festgelegt und Mitarbeiter positioniert. Und: Für die Mehrzahl der Betroffenen war dies alles neu; die Stunde Null der Abteilung war für sie der Sprung ins kalte Wasser. Es ging hier nicht um ein „sich vertraut machen“ mit den anstehenden Veränderungen, sondern darum, die neuen gegebenen Strukturen und Anforderungen anzunehmen und konstruktiv darin und daran zu arbeiten, anstatt im Widerstand dagegen zu verharren.

Schwerpunkt der Veränderungsarbeit war nun einerseits, mittels einer Optimierung der Abläufe die neuen Prozesse zum Laufen zu bringen und abzusichern, das heißt, auch die vorgegebenen Einsparungen umzusetzen. Andererseits bestand das Ziel darin, über „quick wins“ (individuelle, schnelle Erfolgserlebnisse) den Beteiligten das Gefühl zu vermitteln, daß sie Einfluß nehmen und die neue Situation in ihrem Sinne auch ausgestalten können. Bereits nach wenigen Monaten war es gelungen, die Mitarbeiter für den neuen Prozeß zu motivieren und zu begeistern.

Fragen der Zusammenarbeit und Führung wurden in der Beziehung zum Abteilungsleiter zwar grundsätzlich angesprochen, standen aber nicht im Fokus der Aufmerksamkeit. Unstimmigkeit zwischen Personen – wie zum Beispiel zwischen Teamleitern und Abteilungsleiter oder Teamleitern und Meistern – wurden nur in gravierenden Fällen oder in Zusammenhang mit Fachproblemen thematisiert. Insbesondere die Meisterebene war in dieser Phase voller Vorbehalte.

2. Phase des 1. Zyklus

Lewin sieht in dieser Phase die Phase der Entwicklung neuer Werthaltungen, Verhaltensweisen und Arbeitsabläufe des Wandels und der Veränderung.

Struktur-/Organisationsebene (hard facts)	Führungs-/Kulturebene (soft facts)
1.) Lösung der aktuellen Probleme – Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit 2.) Formulierung eigener spezifischer Abteilungsziele und eines Umsetzungskonzeptes zur Sicherung der Erreichung der Langfristziele: • Zunächst mit Blick nach innen: „Was können wir selbst bewegen?“ • Dann mit Blick nach außen: „Wen müssen wir miteinbeziehen?“ 3.) Umsetzungsplanung mit Festlegung von Meilensteinen, Zwischenzielen und Gütekriterien zur Überprüfung der Zielerreichung. 4.) Regelmäßige Bestandsaufnahme (Controlling) zur Überprüfung der gesteckten wirtschaftlichen Ziele. 5.) Redefinition der Ziele bzw. Strategie oder Gegensteuern bei Abweichungen.	1.) Klärung akuter Führungs- und Zusammenarbeitsprobleme im Rahmen der operativen Aufgabenstellung. 2.) Formulierung der eigenen Vorstellungen zu Führung und Zusammenarbeit durch die betroffenen Führungskräfte. Konkrete Vereinbarungen zur Umsetzung der „Sachziele“ nach der neuen Führungs- und Unternehmenskultur. Konsequente Kommunikation des Prozesses und Einbeziehung der Betroffenen. 3.) Konsequente Vereinbarung von Zielen. 4.) Regelmäßige Rückmeldung bzw. Führungsaudit zur Überprüfung der Umsetzung der neuen Kultur. 5.) siehe Struktur

Abb. 2: Ablauf des integrierten Struktur-/Kulturveränderungsprozesses

Diese Phase war vor allem dadurch gekennzeichnet, daß die Mitarbeiter nicht nur den Status quo akzeptierten, sondern daß sie begannen, die Veränderung und Weiterentwicklung der Abteilung zu ihrer Aufgabe und damit zum „Selbstläufer“ zu machen. Konkret bedeutete dies, daß sie nun eigenständig begannen, im Rahmen der gemeinsam durchgeführten Planung, die Veränderungen umzusetzen. Ganz deutlich wurde dies auch in der Sprache. Formulierungen wie „das geht

beziehungen zwischen dem Abteilungsleiter und den Teamleitern, aber auch zwischen den Teamleitern und den Meistern, wurden diskutiert.

Waren zu Beginn der Phase vor allem die Teamleiter die Träger der neuen „Philosophie“, so gelang es gegen Ende auch die Meister weitgehend mit einzubeziehen.

3. Phase des 1. Zyklus

Lewin geht hier von einem „Einfrieren“, das heißt Festigen der neuen Einstellungen und Verhaltensweisen aus.

In der 3. Phase waren die neuen Normen akzeptiert und adäquate Verhaltensweisen entwickelt worden; das heißt, die neuen Werte wurden gelebt. Die Mitarbeiter nahmen Veränderungen und Optimierungen von Abläufen im Rahmen ihrer Aufgaben eigenständig vor. Der Kontakt zu Kollegen vor- oder nachgelagerter Bereiche zur Verbesserung und Umgestaltung von einzelnen Prozeßschritten war zwischenzeitlich zur Normalität geworden. Die neuen „offenen“ Strukturen waren über alle Führungs- und Mitarbeiterebenen akzeptiert.

Die Beteiligung der Betroffenen, innerhalb und außerhalb der Abteilung, an für sie relevanten Entscheidungen war selbstverständlich geworden. Die beteiligten Führungskräfte hatten ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt. Konflikte und Probleme konnten offen besprochen werden. Das Instrument der Zielvereinbarung war ein

akzeptiertes Führungsinstrument. Auch bei der Mehrzahl der Mitarbeiter war die Beteiligung an den Orientierungsmaßnahmen eine Selbstverständlichkeit.

1. Phase des 2. Zyklus

Nach fast drei Jahren Veränderungsarbeit war es wieder so weit: Der nächste Veränderungszyklus begann. Die Aufgaben sollten noch stärker am Prozeß der Wertschöpfung orientiert und neue Tätigkeitsumfänge integriert werden. Im Gegensatz zum Start des 1. Zyklus rief die neue Veränderungsrunde nicht das Gefühl existentieller Bedrohung hervor. Ganz im Gegenteil: Die Vorschläge, Abläufe und Prozesse anders zu organisieren, kamen von den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern selbst. Abteilungsleiter, Teamleiter und Meister entwickelten das neue Konzept gemeinsam. Die betroffenen Mitarbeiter und die Vertreter angrenzender Bereiche wurden frühzeitig über die Veränderungen informiert und bei Teilfragestellungen regelmäßig miteinbezogen.

2. Phase des 2. Zyklus

Die 2. Phase des 2. Veränderungszyklus unterscheidet sich sehr deutlich von der 2. Phase des 1. Veränderungszyklusses. Die Umsetzung durch die beteiligten Führungskräfte erfolgt auf einer qualitativ deutlich höheren Ebene. Insbesondere die Meister hatten ein „neues“

„Viele Prozesse innerhalb der Einheit wurden restrukturiert. Gleichzeitig sollte die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter gestärkt, die interne Kundenorientierung erhöht, die Arbeits- und Prozeßqualität verbessert und die gesamte Arbeitsorganisation flexibler werden.“

nicht“, „das haben wir noch nie so gemacht“ oder „das wird nie funktionieren“, die wir häufig in der 1. Phase antreffen, wurden seltener. Hingegen gehörten Aussagen wie „da müssen wir halt was ändern“, „das werden wir anders machen“ oder „ich kümmere mich um ...“ zunehmend zur Alltagskommunikation.

In dieser Phase kam dem Thema „Führung und Zusammenarbeit“ eine zentrale Bedeutung zu. Die Führungs-

Die fünf Phasen des Veränderungsprozesses (in Anlehnung an das 3-Phasen-Modell von Lewin)

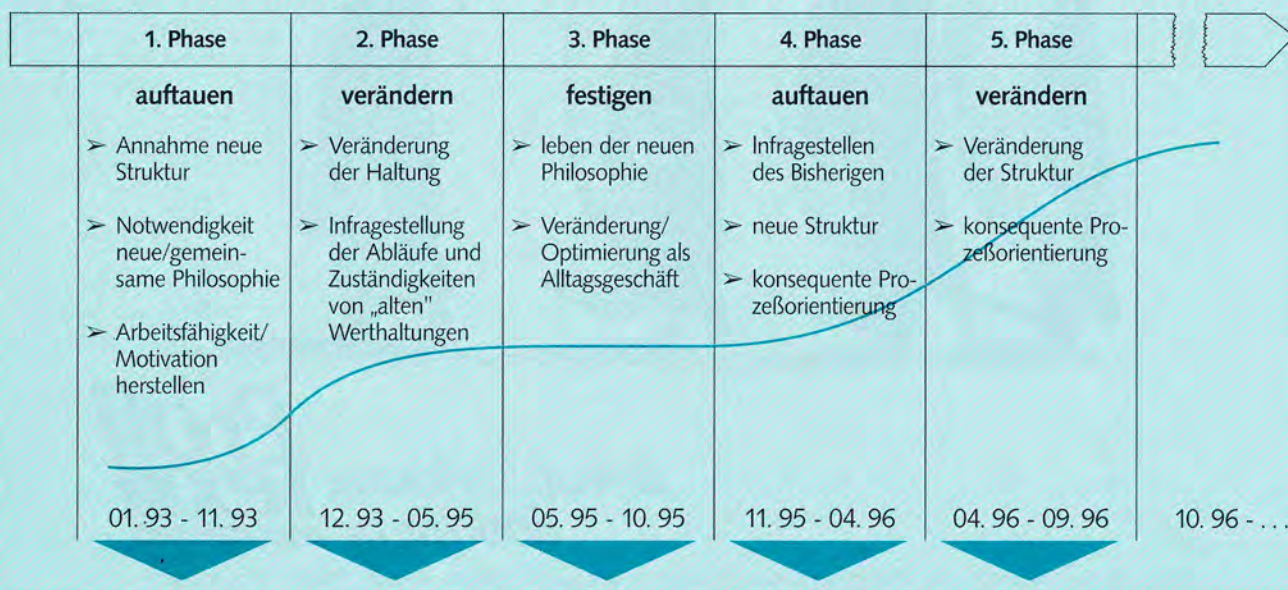


Abb. 3: Die Phasen des Veränderungsprozesses

Selbstbewußtsein entwickelt. In der 2. Phase des 1. Veränderungszyklus hatten sie sich zwar beteiligt und ihre individuellen Vorstellungen eingebracht, ihr Selbst- und Führungsverständnis als Meister und betriebliche Führungskraft aber nicht explizit herausgestellt. Dies war nun anders. Gezielt forderten sie nun ihren Platz und ihre Rolle als Gruppe in der neuen Struktur ein.

Die konsequente Prozeßorientierung ist handlungsleitend. Konflikte, unterschiedliche Führungsstile und Meinungsunterschiede werden offen angesprochen und diskutiert. Die Beteiligten akzeptieren sich nicht nur als „Funktionsträger“ und Menschen, sondern auch in ihrer speziellen für sich definierten Rolle als Abteilungs-, Teamleiter oder Meister.

5. Das Ergebnis

Nach knapp zwei Jahren war die geforderte Personaleinsparung von 30 Prozent realisiert. Die Abteilung hatte die Zielvorgaben umgesetzt, und eine Reihe zusätzlicher Funktionen und Aufgaben waren in die Abteilung integriert. Der Erfolg wird von den Kunden anerkannt.

Führungskultur und Zusammenarbeit waren zwischenzeitlich so weit entwickelt, daß die Zugehörigkeit zu dieser Abteilung bei Mitarbeitern und Führungskräften hohe Attraktivität besaß. Man schätzt das fordernde Leistungsklima, die eigenen Entscheidungsfreiräume, die Informationen über und Einbindung in Entscheidungsprozesse.

Die Erarbeitung des neuen Gesamtkonzepts der Logistik erfolgt als iterativer Prozeß mit Top-down und Bottom-up-Schleifen. Impulse und Anstöße kommen sowohl vom Leiter der Abteilung wie auch von den Mitarbeitern oder den Führungskräften. Sie werden gemeinsam diskutiert, reformuliert, vereinbart und umgesetzt. Diese 2. Stufe ist noch stärker in den übergeordneten Bereichsentwicklungsprozeß integriert, der vom gleichen Beratertandem unterstützt wird und aus dem Steuerungsimpulse in den Entwicklungsprozeß der Abteilung hineinwirken.

Es fällt im Prozeß auf, daß heute viele relevante Prozeßfragen durch die Beteiligten und nicht mehr durch die Berater gestellt werden. Die Berater werden zunehmend zum Coach für das

Leitungsteam oder für einzelne Führungskräfte und sind weniger Prozeßmanager und Gestalter des Veränderungsprozesses. Im Führungskreis hat sich deutliche Kompetenz zur Steuerung von Veränderungsprozessen entwickelt. Das wirkt sich auch sichtbar auf das aktuelle Veränderungsvorhaben aus. Bemerkenswert ist, daß das Management von Veränderungsprozessen als eine Hauptaufgabe von Führung im Bewußtsein des Führungsteams fest verankert ist.

Die Vorstellung von der konstruktiven Zerstörung des Bestehenden ist dabei akzeptiert, trotzdem ist man sich der schmerzlichen Seite durchaus bewußt. Was sich immer wieder in Bemerkungen ausdrückt, wie: „... jetzt läuft das, was wir uns vorgenommen hatten, gerade so gut – müssen wir wirklich schon wieder die nächste Stufe zum Olymp ...“.

Die Identifikation aller Beteiligten mit den Ergebnissen, dem Image der eigenen Abteilung und mit dem Unternehmen selbst, ist auffallend gestiegen. Dies führt zu einer Reihe von konstruktiven, aber in der Sache auch harten Auseinandersetzungen, in denen immer wieder problematisiert wird, wenn Engagement und Verantwortungsbereitschaft aber auch Freiräume für Eigenverantwortung als unzureichend oder Entscheidungen als kritikwürdig erlebt werden.

Der Entwicklungsprozeß hat durch seine ganz eigene Dynamik in beein-

„Der Wunsch des Managers war es, daß ein interner oder externer Trainer mit möglichst geringem Aufwand dafür sorgen sollte, daß sich die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter mit den Zielen und Strategien auseinandersetzen und Ideen zur Optimierung entwickeln.“

druckender Weise dazu beigetragen, daß letztendlich nur die stärkeren Führungspersönlichkeiten, oft nach spürbaren eigenen Entwicklungsschritten, in einer Führungsaufgabe verblieben. Andere entzogen sich selbst frühzeitig dem Veränderungsdruck. Dies hat die Entwicklungen im Führungsteam sicher sehr begünstigt. Die jetzt wegen der aktuellen Restrukturierung hinzugekommenen und durch die Führungscrew vorbildlich integrierten neuen Füh-

**Wir unterstützen und beraten
Sie bei der Beschaffung und
Analyse von Informationen für**

- **Marketing**
- **Kommunikation**
- **Organisationsentwicklung**
- **Unternehmensentwicklung**
- **Produktentwicklung**

Eines unserer Spezialgebiete:

MITARBEITER- BEFRAGUNG

Ermittlung und Analyse der in einem Unternehmen typischen Wahrnehmungen, Denk- und Verhaltensgewohnheiten, Ideen und Wertvorstellungen für:

- **Organisationsentwicklung**
- **Prozeßoptimierung**
- **Qualitätsmanagement**
- **Kundenorientierung**
- **Betriebsklima**
- **Innerbetriebl. Kommunikation**

Unsere Arbeitsweise:

Von der Akquisition über die Projektentwicklung bis zur Umsetzung betreut Sie bei uns *derselbe Ansprechpartner*. Die Infrastruktur und Organisation haben wir auf unsere Kernkompetenzen ausgerichtet. So bleiben unsere Fixkosten gering und wir bieten Ihnen ein exzellentes *Preis-Leistungs-Verhältnis*. - Ohne die Notwendigkeit, eine bestimmte Infrastruktur auszulasten, können wir unseren Einsatz und die Arbeitsteilung zwischen Ihrem Unternehmen und uns voll auf die *Aufgabenstellung* und die *Kundenbedürfnisse* abstellen.

Konsequente Kundenorientierung bedeutet für uns, auch *„vor Ort“ bei Kunden* arbeiten zu können. Ihr Betreuer beherrscht *alle notwendigen Arbeitsschritte* von *„Anfang bis Ende“* und verfügt über eine entsprechende technische Ausstattung.

So müssen Sie kein Team bezahlen, wenn Sie nur einen Berater brauchen.

CONSILIUM & CO
GESELLSCHAFT FÜR INFORMATION UND ANALYSE

FRANKFURTER STR. 44 • 64293 DARMSTADT
TEL. (06151) 1785-0 • FAX (06151) 22 55 1

WIR ÜBER UNS

MITARBEITER-
BEFRAGUNG

UNSERE ARBEITSWEISE

rungskräfte äußern sich jedenfalls ausgesprochen positiv über die im Führungsteam erlebte Arbeit.

6. Die schwierigen Phasen

1. Zu Beginn des BE-Prozesses

Als sehr kritisch erwies sich zu Beginn des Prozesses die Vorgabe der neuen Struktur mit der ihr spezifischen Funktionsbündelung. Erschwerend wirkte darüber hinaus die Ansage, weitere Einsparungen erbringen zu müssen. Der Abteilungsleiter hatte den Auftrag, nicht nur die neue Struktur zum Laufen zu bringen, sondern gleichzeitig auch noch 30 Prozent der Mitarbeiter abzubauen. Schließlich war auch der Bestand der Abteilung mittel- und langfristig noch nicht gesichert. Vor diesem Hintergrund schien es zunächst nur sehr schwer möglich,

- eine Optimierung und Rationalisierung sowie
- die Umsetzung der neuen Führungs- und Unternehmensphilosophie unter einen Hut zu bringen. Ein geflügelter Spruch dieser Zeit war: „Mit der Weihnachtsgans über den Festtagsbraten zu reden – das geht nicht“. Aber mit Hilfe von innerbetrieblichen Umsetzungen, Nichtersatz fluktuierender Mitarbeiter, einer sehr verantwortungsvol-

len Vorruhestands-Politik der Vorgesetzten und der konsequenten Beteiligung aller Führungskräfte ging es doch.

Auch während des laufenden Veränderungsprozesses gab es eine Reihe schwieriger Phasen.

2. Während des Prozesses

Kritisch über die ganze Dauer des Veränderungsprozesses war weiterhin die Tatsache, daß mehrere Projekte parallel liefen, wie:

- Vorgabezeitkürzung im Bereich der Werker
- Einführung von Gruppenarbeit
- Unternehmenserfolgsprogramm.

Darüber hinaus gab es Ereignisse, die in einzelnen Phasen des Prozesses Akzente setzten. So wechselte nach ca. zweieinhalb Jahren der erfahrene Leiter des Bereiches und wurde durch eine jüngere, in diesem Unternehmensbereich weniger erfahrene, Führungskraft ersetzt.

Insbesondere für die Werker war es sehr schwierig, die einzelnen Prozesse zu differenzieren und ihre Wechselwirkung nachzuvollziehen. So sollten die Mitarbeiter nach Einführung der Gruppenarbeit einerseits eigenverantwortlich Einsparungspotentiale aufzeigen, die neue Führungs- und Arbeitskultur leben, während zur gleichen Zeit, ohne ihre Mitwirkungsmöglichkeit und

außerhalb des Verantwortungsbereiches des Logistikleiters, die Vorgabezeiten gekürzt wurden.

Diese für einige betroffene Mitarbeitergruppen schwierige Phase konnte nur mit einer Vielzahl von Einzelgesprächen geklärt werden. Auch der Wechsel des Bereichsleiters führte zu einigen Irritationen. Hätte sich der Veränderungsprozeß durch die intensive Vorarbeit nicht bereits zum Selbstläufer entwickelt, wäre er sicherlich wegen teilweise fehlender Unterstützung in der Phase des Übergangs ins Stocken geraten.

7. Die Veränderungen im Veränderungsprozeß

Aus der Distanz betrachtet zeigt sich, daß auf unterschiedlichen Ebenen nicht ein „Prozeß“ der Veränderung lief, sondern eine Vielzahl simultaner, sich teilweise überlagernder Prozesse.

Da gibt es auf der Beraterebene den sich im Laufe der Zeit wandelnden Beratungsprozeß. Einerseits das Beraterverständnis des internen und externen Beraters und andererseits der Beratungsprozeß zwischen Beratern und Auftraggeber. Abbildung 4 verdeutlicht die Entwicklung des Beratungsverhältnisses über die Zeit hinweg. Von der Moderation und Methodenberatung über die Prozeßbegleitung hin zum Coaching der beteiligten Führungskräfte.

Auf der anderen Seite zeigt die Entwicklung des Beratungsprozesses auch die Veränderung im System der beratenen Führungskräfte. Beim Start benötigten sie sehr umfangreiche Unterstützung, häufig in Form einer „einfachen“ Moderation. Zwischenzeitlich führen sie Workshops auch zu Führungsfragen eigenverantwortlich durch. Der Kontakt zu den Beratern erstreckt sich mittlerweile vor allem auf die Beratung zum Führungshandeln im Prozeß (Coaching).

Doch auch auf der Ebene des Kundensystems bestand die Veränderung nicht nur aus einem Prozeß. Vielmehr liefen eine Vielzahl paralleler, sich teilweise überlappender, vielleicht sogar neutralisierender Prozesse. Abbildung 4 verdeutlicht diese Vielfalt.

Im Rahmen der strukturellen/organisatorischen Veränderung lief ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß. Teil dieses Verbesserungsprozesses wa-

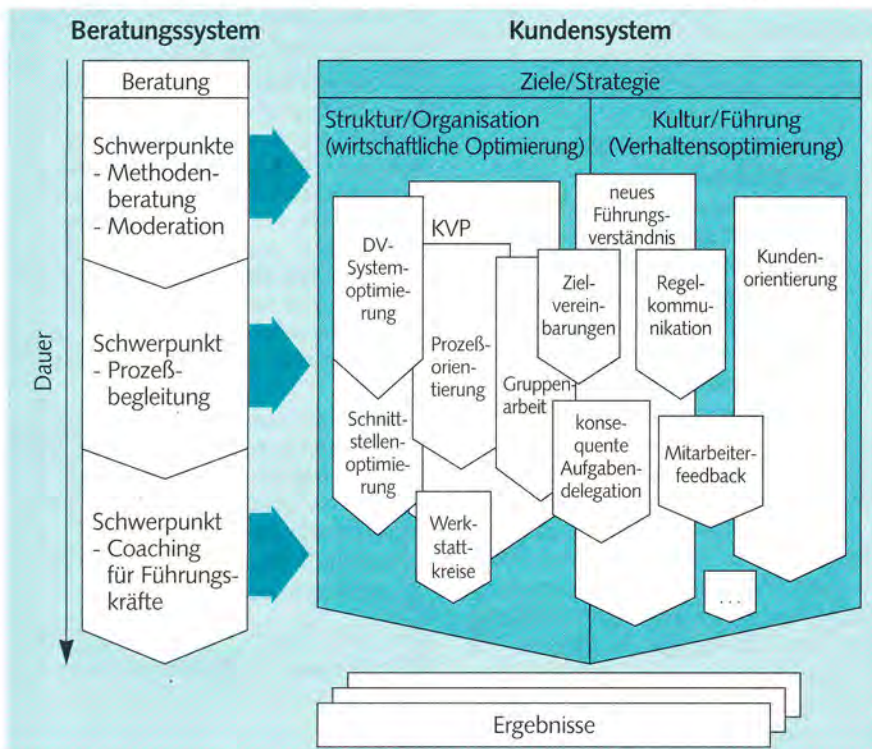


Abb. 4: Die Ebenen des Veränderungsprozesses

ren zum Beispiel DV-System-Optimierungsvorhaben, Schnittstellenprojekte oder auch die Einführung von Gruppenarbeit. Die Einführung von Gruppenarbeit bedeutete dann wiederum eine Kulturveränderung wegen der notwendigen neuen Formen von Führung und Zusammenarbeit. Über das neue Führungsverständnis wurde auch die Implementierung neuer Instrumente, wie zum Beispiel „Zielvereinbarungen“

oder „Mitarbeiterfeedback“, notwendig. Die Entwicklung zur konsequenten Kundenorientierung ist ein weiterer Teilprozeß auf der Kulturebene.

Die Beispiele zeigen, daß wirtschaftliche Optimierung und Verhaltensoptimierung zwei Seiten der gleichen Medaille sind. Wirklich erfolgreich können harte Faktoren nur unter Berücksichtigung weicher Faktoren umgesetzt werden.

8. Die Erfolgsfaktoren (Abb. 5)

Die Erfolgsfaktoren aus Sicht des		
internen Beraters	externen Beraters	Kunden
• kurze Wege zwischen internem Berater und Auftraggeber • Möglichkeit, auch kurzfristig Beratung und Unterstützung zu leisten • Motivation der Mitarbeiter durch erlebten Erfolg • Authentizität und Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten • Vernetzung mit anderen laufenden Prozessen • konsequentes Einbeziehen der Betroffenen • klare eindeutige Führung durch den Auftraggeber • Verknüpfung „harter“ und „weicher“ Themen an konkreten Problemstellungen	• enge Abstimmung der Auftraggeber mit den internen und externen Beratern • schnelle erste Erfolge motivieren die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte • der Vorgesetzte zeigt hohes kontinuierliches Engagement • der Vorgesetzte versteht sich als Prozeßbeigner mit allen daraus resultierenden Konsequenzen • schrittweise Delegation der Verantwortung an die Führungskräfte der nächsten Ebene und die Mitarbeiter • Bereitschaft der Führungskräfte zur Veränderung	• Einstieg über Sachprobleme mit zielgerichteter Moderation zur Problemlösung • Verknüpfung der „harten“ und „weichen“ Themen an ganz konkreten Fragestellungen • Schnelle Erfolge motivieren alle Beteiligten zum Weitermachen • Kontinuität im Veränderungsprozeß bzw. in der Führung und konsequente Einbeziehung der Führungskräfte der nächsten Ebenen und der Mitarbeiter • Wirtschaftliche Situation schafft Druck für Veränderungen • Offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Beratungsteam und dem Auftraggeber („Wellenlänge stimmt“) • Kurze Wege zu den Beratern und Flexibilität im Beratungsprozeß • Konsequente Trennung von nicht veränderungsbereiten Mitarbeitern

9. Fazit

Das Beispiel zeigt, Veränderungsarbeit im Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn eine klare Zielorientierung vorhanden ist.

Die Prozeßanlage muß die Veränderung der Faktoren Kultur, Struktur und Strategie gleichermaßen berücksichtigen und ein stetes neu-austarieren der Balance zwischen diesen Faktoren ermöglichen. Die Mitarbeiter brauchen

schnelle Erfolgserlebnisse („quick wins“). Die Veränderung muß spürbar und für alle Beteiligten erlebbar sein, das motiviert sie wiederum zum Weitermachen.

Über die Themen Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation darf nicht nur geredet werden. Der Wandel und die formulierten Anforderungen müssen täglich aufs Neue über die Führung erlebbar gemacht werden. Zielvereinbarungen, Commitments und regelmäßige Erfolgskontrollen sind ganz wesentliche Bausteine auf dem Weg der Umsetzung.

Die Führungskräfte müssen die Orientierung geben, ein Vorbild sein und neben dem Fach- bzw. Methodenwissen einen Blick für die Bedürfnisse der Mitarbeiter haben. Dazu gehört auch, Prozesse nicht als technische Umstellungen zu begreifen, sondern als komplexe soziale Veränderung.

Das Beispiel zeigt auch, daß nachhaltige Veränderungen Zeit benötigen und daß in jeder der Veränderungsphasen eine angemessene Vorgehensweise notwendig ist. Nicht Druck (alleine), sondern nur die Kombination aus situationsadäquaten Zielen, Methoden und konsequentem Führungshandeln bringt den Erfolg, und das geht eben nicht von heute auf morgen.

Für den Berater bedeutet dies, die Güte des Prozesses nicht in der Einhaltung idealtypischer OE-Abläufe und einmal vorgedachter Strukturen zu sehen, sondern im Beitrag zur Erreichung des Gesamtzieles der Beratungseinheit.

Weiterführende Literatur zum Thema

- Becker, H. und Langosch, I. (1990): Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Enke, Stuttgart 1990
- Eccles, Tony (1994): Succeeding with Change, McGraw-Hill, New York 1994
- Doppler, K. und Lauterburg, Chr. (1995): Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt/ Main, New York 1995
- Hammer, M.; Champy, J. (1995): Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. Campus Verlag, Frankfurt/ Main 1995
- Heimerl-Wagner, P. (1992): Strategische Organisationsentwicklung: Inhaltliche und methodische Konzepte zum Lernen in und von Organisationen. Physica, Heidelberg 1992
- Schmidt Jochen (1993): Die sanfte Organisationsrevolution. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York 1993
- Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart 1996

