



## **Change Management**

Die Zukunft miteinander gestalten

Eine Fallstudie zur Praxis kultureller Veränderungen

Veröffentlichung in OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2001



*Change Management in all seinen Facetten gilt inzwischen als vielfach zitiertes, aber auch strapaziertes Schlagwort in der Managementliteratur. Theoretisch sind die Konzepte und Vorgehensweisen klar. Schwierig hingegen scheint es, praktische Beispiele zu finden, die nicht nur hinsichtlich der zugrundeliegenden Konzepte, sondern auch im Sinne einer langfristigen und nachhaltigen Umsetzung Erfolg versprechen. Ein solches Beispiel soll in der vorliegenden Fallstudie diskutiert werden. Schwerpunkt bilden dabei die Schlüsselfaktoren, die sich resultierend aus den praktischen Erfahrungen der Betrachter, als essentiell für den Erfolg des Veränderungsvorhabens herausgestellt haben. In Form einer retrospektiven Längsschnittanalyse werden die einzelnen Prozessschritte erläutert, um die Stärken und Hindernisse, die in diesem Kontext offensichtlich wurden, kritisch zu beleuchten. Dabei gilt es auch aufzuzeigen, wie sich die Organisationskultur im Verlauf des Prozesses entwickelt hat.*

*Regina Hauser, Jürgen Werani*

## Die Zukunft miteinander gestalten

Eine Fallstudie zur Praxis kultureller Veränderungen

**D**ie Perspektive, aus der heraus die Geschichte erzählt wird, spiegelt aus Sicht der Autoren bereits ein wesentlicher – wenn auch noch vielerorts vernachlässigter – Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess wider: Management und interne Organisationsentwicklung in enger partnerschaftlicher, aber auch kompromissloser, offener Zusammenarbeit. Drehort der Geschichte ist Gödecke Freiburg, seit Juni 2000 Produktionsstandort im globalen Netzwerk des Pharmaunternehmens Pfizer.

### Die Strategische Ausrichtung

Der konsequente Veränderungsprozess der vergangenen fünf Jahre zielte darauf ab, das Unternehmen als Produktionsstandort in einem Umfeld permanent wachsender Rahmenbedingungen auf Erfolgskurs zu halten. Schnelligkeit und Flexibilität am Markt sowie konsequente Kundenorientierung und maximale Wertschöpfung waren dabei die zugrundegelegten Prinzipien. Mit der Inbetriebnahme eines neuen, hochtechnologischen Werkes für die Herstellung von festen Arznei-

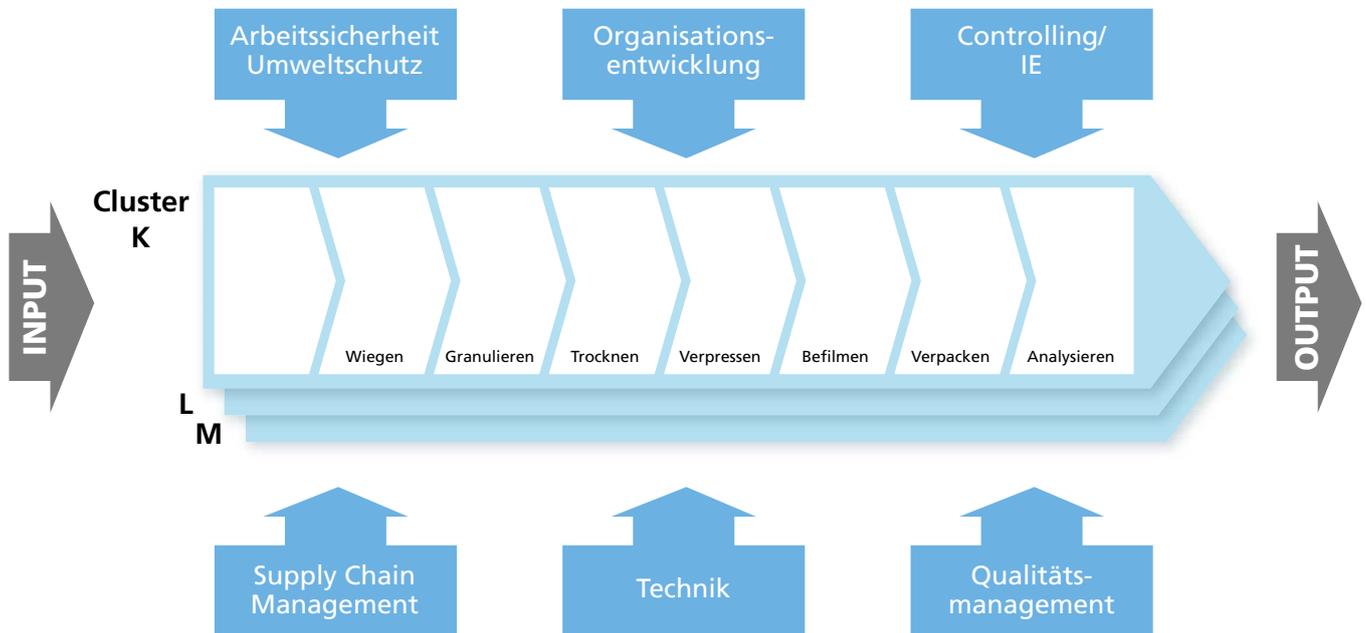


Abb. 1  
**Prozessorientierte Organisation am Beispiel eines Clusters**

formen wurde die Voraussetzung geschaffen, eine hauptsächlich in einem lokalen Markt operierende Tochtergesellschaft in ein global agierendes Unternehmen einzubinden. Die strategische Ausrichtung basierte auf vier Kernelementen:

1. Qualität der Mitarbeiter, Prozesse und Produkte
2. Sicherstellung kostengünstiger und zuverlässiger Prozesse
3. Gewährleistung einer 100% Kundenzufriedenheit
4. Führerschaft in Innovation.

Ausgangspunkt zur Realisierung der Strategie war die

Anpassung der Organisationsstruktur im Jahre 1996. Durch die Umwandlung einer funktionalen und sehr stark hierarchisch geprägten Organisationsstruktur in eine prozessorientierte Organisation mit Gruppenarbeit, wurde der Grundstein für die Förderung von unternehmerischem Handeln und Mitverantwortung gelegt. Dieser erste wesentliche Schritt im Veränderungsprozess sollte dazu beitragen, den Prinzipien Schnelligkeit, Flexibilität und umfassender Kundenorientierung gerecht zu werden, um als erstklassige Produktionsstätte im Wettbewerb der Zukunft bestehen zu können.

### Prinzipien der neuen Organisationsstruktur

Die Anpassung der Organisationsstruktur basierte im Wesentlichen auf drei Säulen:

1. Ein Cluster im Sinne einer autonomen Produktionseinheit nimmt die Gesamtverantwortung in der Prozesskette von der Auftragsauslösung bis zur Versandbereitstellung der Produkte wahr. Unter einem Cluster verstehen wir eine entlang der Prozesskette organisierte Einheit. Einem Cluster sind jeweils spezifische Produktgruppen, technisches Equipment und personelle Ressourcen zugeordnet. Zentrale Servicegruppen

unterstützen die Cluster in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Sie dienen dazu, die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation unter Ausnutzung möglicher Synergieeffekte zu steigern.

2. Zeitgleich mit der Clusterorganisation wurde die Gruppenarbeit eingeführt. Ziel war eine verbesserte Effizienz bei der Bewältigung der gemeinsamen Aufgaben sowie eine höhere Motivation der Mitarbeiter durch mehr Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Mitverantwortung. Mehrere Gruppen sind Teil eines Clusters, wobei eine Gruppe aus etwa 8 - 12 Mitarbeitern besteht.
3. Die Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter werden nach den Grundsätzen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in alle Arbeitsabläufe eingebracht.

## Auswirkungen der neuen Organisationsstruktur

**U**nsere Mitarbeiter und Führungskräfte hatten in diesem Prozess mit grundsätzlichen Veränderungen zu kämpfen, die aus einigen wesentlichen Unterschieden zwischen alter und neuer Organisationsstruktur hervorgehen. Diese gilt es hier zu skizzieren und die daraus re-

sultierenden Anforderungen für neue Denkmodelle und Verhaltensweisen aufzuzeigen.

### Rolle und Aufgabe des Führungsteams

Innerhalb eines Produktionsclusters nimmt ein interdisziplinäres Führungsteam die Verantwortung für die Gruppen wahr. Ziel ist es, die Gruppen so zu führen und zu begleiten, dass diese lernen, ihre Ideen selbständig und eigenverantwortlich umzusetzen. In der früheren Organisation wurde die Berichterstattung an der fachlichen Funktion ausgerichtet. So berichteten zum Beispiel die Techniker und Mechaniker an die Betriebsingenieure, während das Linienpersonal den betrieblichen Meistern unterstellt war. Die fachliche Führung war in diesem Kontext primärer Fokus der Führungsarbeit. Der Führungsstil war meist direktiv und geprägt durch klare Arbeitsanweisungen mit wenig Freiraum zur Mitgestaltung. Zusätzlich gestärkt wurde dieses Führungsverständnis durch die Rolle der Vorarbeiter, die sozusagen als Erfüllungsgehilfen der Meister auch disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern hatten.

In der veränderten Organisationsform sollten die ehemaligen Meister vielmehr die Rolle von einem Coach übernehmen. Als solcher kennt er Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter und stimmt Entwicklungsmaß-

nahmen so darauf ab, dass diese zum Unternehmer im Unternehmen werden. Um dem neuen Führungsverständnis Ausdruck zu geben, nannten wir die Funktion der früheren Meister fortan auch Betriebsleiter. Die Ebene der Vorarbeiter wurde abgeschafft. Im Zuge dieser Veränderung wurden auch die Techniker und Mechaniker in die Gruppen integriert. Ziel dabei war es, das Know How an den jeweiligen Linien zu bündeln, um somit reaktionsschneller zu sein. Damit waren die Betriebsleiter nicht nur verantwortliche Führungskräfte für das Linienpersonal, sondern auch disziplinarische Vorgesetzte des technischen Personals.

Die restlichen Mitglieder des Führungsteams sollten deshalb jedoch nicht von ihrer Führungsverantwortung entbunden werden. Ganz im Gegenteil bestand die Überzeugung darin, die gestiegenen Anforderungen der Organisation und damit auch in der Führungsarbeit nur durch ein starkes Führungsteam bewältigen zu können. Verantwortung gemeinsam wahrzunehmen, so dass jeder im Team seine neue Rolle kompetent ausfüllen kann, waren dabei wesentliche Anforderungen. Nur gemeinsam mit den verschiedenen fachlichen Führungskräften konnten die Betriebsleiter die Gruppen zum Erfolg führen. In der Anfangsphase gab es diesbezüglich viele Defizite zu verzeichnen. Die Menschen in der Organisa-

tion waren es über lange Zeit gewohnt, in klaren Berichtsstrukturen und eindeutigen Zuständigkeiten zu denken. Die Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung über einen Gesamtprozess hinweg, für welchen jedes Mitglied des Führungsteams seinen Beitrag zu leisten hatte, musste erst intensiv trainiert und vor allem immer wieder kritisch reflektiert werden.

### **Integration des technischen Personals in die Gruppen**

Auch aus einer anderen Perspektive heraus war die Integration des technischen Personals in die Gruppen schwierig. Die Gleichstellung mit dem Linienpersonal empfanden die Techniker und Mechaniker aufgrund ihrer höherwertigen Ausbildung und Qualifikation als Degradierung. Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten sahen sie im Rahmen der neuen Organisation als nicht mehr gegeben. Wenn in dieser Beziehung durch die unterschiedlichsten prozessbegleitenden Maßnahmen auch Vieles zum Positiven bewegt wurde, so konnten die damit verbundenen Widerstände bis heute noch nicht vollständig ausgeräumt werden. Einige der technischen Mitarbeiter haben im Verlauf des Prozesses aus eigener Entscheidung heraus das Unternehmen verlassen. Leicht fiel die Integration hingegen neuen Mitarbeitern, die von Anfang an mit den Besonderheiten

der Organisation und ihrer spezifischen Rolle darin vertraut gemacht wurden.

### **Neue Funktion: Gruppensprecher**

Eine weitere große Baustelle im Veränderungsprozess ergab sich auch aus der neu geschaffenen Funktion des Gruppensprechers. Die daraus resultierenden Rollen und Aufgaben für den Gruppensprecher einerseits und die Gruppe andererseits mussten in mehreren Prozessschritten immer wieder neu definiert werden. Der Gruppensprecher versteht sich als Kommunikator und Koordinator ohne disziplinarische Weisungsbefugnis und damit gleichgestellt mit seinen Kollegen in der Gruppe. Er greift die Probleme und Themenstellungen der Gruppe auf und adressiert sie an die Führungskräfte des Clusters. Entscheidungen und Informationen seitens der Führung werden von ihm wiederum an seine Gruppe kommuniziert. Der Gruppensprecher muss über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen und Kraft seiner natürlichen Autorität die Gruppe führen und überzeugen können. Denn er ist es auch, der beispielsweise die Gruppe aktiv bei der Bewältigung von Konflikten unterstützt, Gruppengespräche moderiert und die Gruppe in Zielvereinbarungsgesprächen mit dem Management vertritt, immer mit Hilfe des Betriebsleiters als seinen Coach. Als von

seinen Kollegen gewählten Vertreter der Gruppe, nimmt er so deren umfassende Interessen nach außen wahr.

Die Gruppen wiederum organisieren sich im Hinblick auf Urlaubsplanung, Flexibilisierung und Arbeitseinteilung selbst und übernehmen damit Aufgaben, die früher ausschließlich der Meister wahrgenommen hat. Die Gruppen sind dazu angehalten, die durch aktives Benchmarking mit anderen Gruppen und Clustern gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen, und neue Fähigkeiten zu entwickeln. Die neu definierten Ziele und Anforderungen stellen Gruppensprecher, Gruppen und die verantwortlichen Führungskräfte vor eine große Herausforderung. Alte, nicht mehr adäquate Denk- und Verhaltensweisen mussten verlernt werden, um sie durch andere, der neuen Rolle in der Organisation entsprechende, zu ersetzen. Ein Veränderungsprozess, der bis heute noch nicht abgeschlossen ist. Dennoch können wir bereits viele positive und erfolgreiche Entwicklungen aufzeigen, was an einem Beispiel veranschaulicht werden soll.

Die Wahl des Gruppensprechers durch die eigenen Kollegen orientierte sich in einer ersten Phase selten an den definierten Anforderungen und Kompetenzen für diese Aufgabe. In der Tendenz wurde vielmehr der Freund, der einem nicht zu nahe treten würde, als Gruppensprecher bevorzugt.

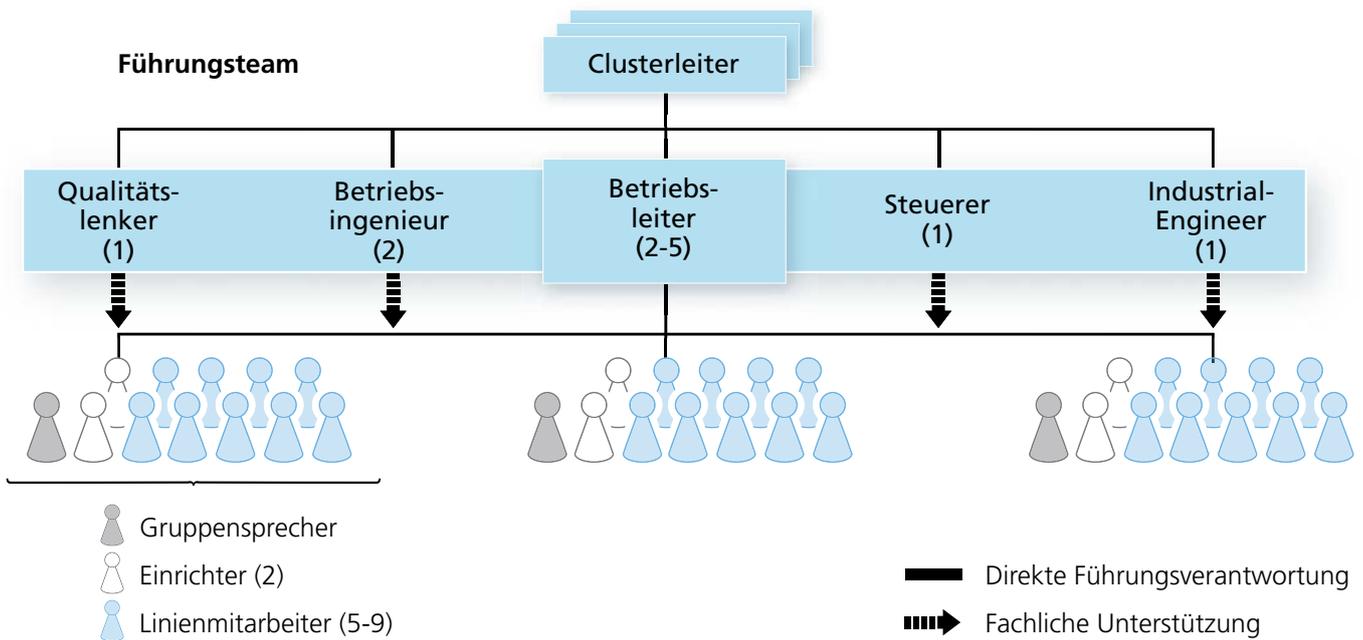


Abb. 2  
**Aufbauorganisation am Beispiel eines Clusters**

„Unbequemere“ Mitarbeiter, die sich unter anderem durch natürliche Autorität, Durchsetzungsstärke und herausragende Konfliktfähigkeiten auszeichnen, waren zwar in den Augen des Managements die idealen Kandidaten für das Amt, wurden aber zu Beginn selten gewählt.

In einer kurzen Phase der Irritation zweifelten wir an dem Wahlmodus und überlegten, die Gruppensprecher durch die Führungskräfte bestimmen zu lassen. Im nachhinein sind wir froh darüber, dieser Versuchung nicht nachgegeben zu haben. Eine Folge davon wäre gewesen, dass die Gruppensprecher nicht mehr die volle Akzeptanz ihrer

Gruppe gehabt, und wir implizit eine zusätzliche Führungsebene etabliert hätten. Dies würde jedoch im Widerspruch zu unserer flachen Hierarchie stehen. So hat sich der Prozess im Verlauf der Zeit auf natürliche Weise selbst korrigiert. Die Gruppen haben meist schnell erkannt, wen es braucht, um sie kompetent nach außen und innen zu vertreten: Kollegen, die keine Scheu hatten, auch „heiße Eisen“ anzufassen. Heute haben wir eine Vielzahl an echten Führungspersönlichkeiten mit viel Potenzial und einem hohen Maß an Verantwortungsbewusstsein in diesem Amt.

Aus der Reihe der Gruppensprecher haben wir bereits

auch einige junge Betriebsleiter rekrutiert, die diese Aufgabe sehr engagiert und gekonnt wahrnehmen. Darunter einige Techniker und Mechaniker, was auch zur Lösung des weiter vorne skizzierten Problems beitrug, indem wir dadurch auch Entwicklungsperspektiven für technische Mitarbeiter mit Führungspotenzial aufzeigen konnten. Mit Unterstützung kompetenter Betriebsleiter und fähiger Gruppensprecher haben sich inzwischen auch viele Gruppen zu professionellen Teams entwickelt, die in Kenntnis der gegenseitigen Stärken und Schwächen Eigenverantwortung wahrnehmen und Unternehmertum vorleben. Erst im Kontext der neu-

en Organisation und dem damit verbundenen Veränderungsprozess wurde deutlich, wie viel ungenutztes und unentdecktes Mitarbeiter- und Führungspotenzial bislang in den starren und hierarchisch geprägten Strukturen verborgen lag.

Im Rahmen einer langfristigen Prozessbegleitung wurden die verschiedenen Themen- und Problemstellungen adressiert und schrittweise einer Lösung zugeführt. Die Schlüsselfaktoren, die sich dabei aus unserer Sicht als die relevanten Erfolgskriterien im Veränderungsprozess herausgestellt haben, werden im folgenden dargestellt. Beispiele aus dem Arbeitsalltag dienen dabei zur Veranschaulichung. Nach Meinung der Autoren haben diese Schlüsselfaktoren Allgemeingültigkeit, deren Berücksichtigung für jeden umfassenden Veränderungsprozess zu empfehlen ist.

## Schlüsselfaktoren im Veränderungsprozess

**D**ie konsequente Berücksichtigung und Vernetzung der in Abb. 3 dargestellten sechs Schlüsselfaktoren stellte im Wesentlichen den Erfolg unseres Veränderungsprozesses und damit auch die Umsetzung der strategischen Ziele sicher.

Einige der Faktoren zeigten sich als Stärken in der Organi-

sation, andere wiederum als Defizite oder Hindernisse, die bewältigt oder erst entwickelt werden mussten.

### Fördern und Fordern individueller Handlungskompetenz

Versucht man entsprechend der vorliegenden Fallstudie eine derart revolutionäre Veränderung in einer langjährig bestehenden Organisation mit gegebenem Mitarbeiterstamm zu initiieren und umzusetzen, kann dies nur gelingen, wenn die dafür notwendigen Fähigkeiten in einem gezielten und langfristig angelegten Entwicklungsprozesses aufgebaut werden. Das Fördern individueller Handlungskompetenz sollte am Anfang jedes Veränderungsprozesses stehen. Nur so können Führungskräfte und Mitarbeiter ihrer neuen Rolle in der Organisation gerecht werden. In einer ersten Phase wurde der Fokus dabei auf die Führungskräfte gelegt, da diese zunächst die tragenden Säulen der neuen Organisation waren.

So haben wir unmittelbar vor der Implementierung der neuen Organisation Entwicklungs-Assessments für alle Führungskräfte durchgeführt, um deren Stärken und Schwächen im Hinblick auf die geforderten Kompetenzen zu überprüfen. Diese Schlüsselkompetenzen der „neuen“ Führungskraft wurden im Rahmen der Konzeption der Assessments in mehreren Workshops mit dem

Management wie folgt definiert:

- Denken in Prozessen statt in Strukturen
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Eigenverantwortung und Selbststeuerung
- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft
- Die Führungskraft als Change Manager
- Coaching Kompetenzen
- Kommunikative Kompetenz.

In einem nächsten Schritt wurden die Kriterien weiter heruntergebrochen und konkreter beschrieben, um auf dieser Basis ein zweitägiges Assessmentprogramm mit verschiedenen Einzel- und Gruppenübungen zu entwickeln. Als Beobachter der Assessments war das Management bis hin zum Vorstandsvorsitzenden eingebunden, ein Zeichen für das hohe Commitment seitens der Führung. Nach Durchführung der Assessments zeigte sich wie erwartet, dass im Durchschnitt aller Führungskräfte ein sehr hohes Niveau an Fachkompetenz begleitet war von einem eher geringen Niveau an sozialer Kompetenz und der Fähigkeit zu unternehmerischem Handeln. Ergebnis der Assessments war ein individueller Lern- und Entwicklungsplan für jeden Teilnehmer, der auf sein persönliches Stärken-/Schwächen-Profil abgestimmt wurde. Der Entwicklungsplan mit Trainings- und Coaching-Maßnahmen, Job Rotationen oder Projektarbeiten,



Abb. 3  
Schlüsselfaktoren im Veränderungsprozess

diente dazu, die Betroffenen für ihre neue Rolle und in bezug auf die neuen Anforderungen fit zu machen.

Eine wesentliche Erkenntnis konnten wir im Rahmen dieses Prozesses für das Management von Veränderungen gewinnen. Fördern individueller Handlungskompetenz allein genügt nicht. Es braucht im Anschluss an die Fördermaßnahmen vor allem auch die Spielfelder und Freiräume in der Organisation, in denen die Einzelnen gefordert sind, ihre neue Fähigkeiten einzubringen und auszutesten. Denn es schadet mehr als es nutzt, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeiter beispielsweise in aufwendigen Entwicklungs-

maßnahmen mit dem Thema Eigenverantwortung auseinandersetzen, nur um sie in der Organisation weiterhin als unmündige Auftragsempfänger zu behandeln. Fähigkeiten zu fördern ohne sie auch konsequent abzufordern führt nur zu Frustration.

Desweiteren braucht es ein hohes Maß an Nachhaltigkeit in der Umsetzung, damit die definierten Entwicklungspläne der Betroffenen realisiert werden können. Gefordert sind hier insbesondere die jeweils verantwortlichen Führungskräfte. Diese müssen vor allem über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen, um ihre Mitarbeiter im Rahmen regelmäßiger

Coaching-Gespräche zu begleiten und sie in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Die interne Organisations- oder Personalentwicklung sollte dazu in enger Zusammenarbeit mit Management und Führungskräften geeignete, prozessbegleitende Maßnahmen und Entwicklungsprogramme anbieten, und als vertrauensvoller Partner agieren.

### Vernetzung durch Kommunikation

Der Aspekt der Kommunikation ist für den Gesamtverlauf eines Veränderungsprozesses von herausragender Bedeutung. Das Unternehmen muss durchdrungen sein, von dem

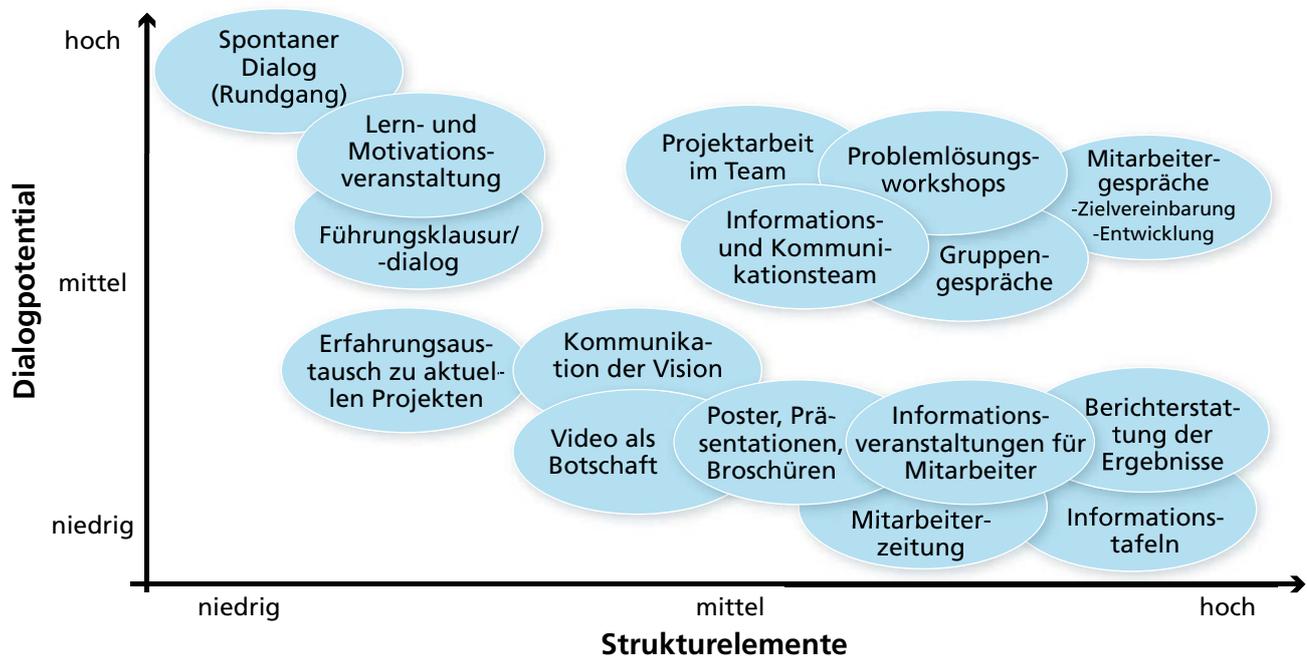


Abb. 4  
**Vernetzung durch Kommunikation**

Quelle: Angelehnt an „K. Doppler, Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung“

Anspruch kontinuierlich miteinander in den Dialog zu treten. Nur so kann sich eine solide Vertrauensbasis entwickeln, die es braucht, um möglichst viele Beteiligte für den Veränderungsprozess zu gewinnen. Aus Sicht der Autoren war dies eine besondere Stärke im Veränderungsprozess bei Pfizer-Gödecke. Das Kommunikationskonzept enthält eine Vielzahl von Elementen, die sich im Grad ihrer Strukturiertheit und in der jeweils gegebenen Möglichkeit zum Dialog unterscheiden (vgl. Abbildung 4). Zwei Beispiele aus dem Kommunikationskonzept sollen an dieser Stelle besprochen werden.

Der spontane Dialog des Ma-

agements mit den Mitarbeitern vor Ort, stellte sich in unserem Prozess als eine geeignete Plattform dar, um das Vertrauen der Mitarbeiter in das verantwortliche Management zu entwickeln. Im Rahmen von regelmäßigen Rundgängen mit der Möglichkeit zu spontanen Gesprächen am Arbeitsplatz der Mitarbeiter, konnte die Distanz zwischen Management und Mitarbeitern abgebaut werden. Heute ist ein offener und ehrlicher Dialog möglich, bei dem die Mitarbeiter auch von sich aus den Kontakt zum Management suchen. Vertrauen in das Management bedeutet aus Sicht der Mitarbeiter auch Vertrauen in das Unternehmen zu haben, was

nach Meinung der Autoren eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Veränderungsvorhabens ist. Denn nur auf dieser Vertrauensbasis konnte die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter über die Phasen der Unsicherheit hinweg erhalten bleiben.

Eine weitere wichtige Kommunikationsplattform für die Mitarbeiter auf ihrem Weg zu mehr Unternehmertum, war die regelmäßige Berichterstattung der Ergebnisse. Sie erfolgt monatlich und ist Bestandteil des operativen Soll-/Ist-Vergleiches. Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern über den Status der Ergebnisse in ihrem Bereich,

---

können diese unternehmerische Zusammenhänge und damit auch ihren eigenen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele besser verstehen. Der hohe Grad an Transparenz in diesem Kommunikationssystem führt auch zu einer höheren Akzeptanz bei den Mitarbeitern, um gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen gemeinsam zu erarbeiten und umzusetzen.

### **Betroffene zu Beteiligten machen**

Wenn es darum geht, das Verständnis und Engagement der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess zu gewinnen, ist die rechtzeitige Beteiligung der Betroffenen eine kritische Erfolgsgröße. Betroffene zu beteiligen ist allerdings eine Philosophie, die durchsetzungsstarken Managern in der Regel schwer fällt. Sie brüten und entscheiden oft in ihrem stillen Kämmerlein ohne Kontakt zur Mitarbeiter-Basis. Dabei verlassen sie sich allzu oft auf die Expertise von praxisfernen Unternehmensberatern, die sie von allgemeingültigen Konzepten überzeugen wollen. Die Frage, warum die gutgemeinten Konzepte im Unternehmensalltag keine Akzeptanz finden, offenbart dann oftmals die mangelnde Einbindung der Mitarbeiter. Diese führt dazu, dass das Verständnis für die Veränderungsinitiative auf breiter Basis fehlt, und die vom Management angebotenen Lösungen als nicht

praxistauglich beurteilt werden. Was allerdings noch schlimmer ist: die Mitarbeiter fühlen sich missachtet und nicht ernstgenommen, und verschwinden in die innere Resignation.

Die Einbindung der Mitarbeiter war zunächst auch in unserem Unternehmen eine der Schwachstellen im Veränderungsprozess. Klare Visionen waren zwar vorgezeichnet und die Strategien festgelegt, bei der Erarbeitung von Konzepten und Lösungen zur Umsetzung bestand jedoch ein großes Beteiligungsdefizit. Hartnäckige Widerstände, die durch Ängste, innere Resignation und fehlende Mitarbeit zum Ausdruck kamen, gefährdeten den Veränderungsprozess. Geschäftsleitung und Organisationsentwicklung agierten in dieser kritischen Phase in enger Abstimmung, um die Weichen neu zu stellen. Auf Basis einer umfassenden Organisationsdiagnose wurden die zentralen Themen und Defizite adressiert, an denen aus Sicht von Mitarbeitern und Führungskräften mit hoher Priorität gearbeitet werden musste. Wo bislang bei der Erarbeitung von Lösungen nur das Management und ein strategischer Lenkungs-kreis involviert war, arbeitete jetzt ein hierarchie- und funktionsübergreifendes Projektteam zusammen. Auftrag des Teams war es, tragfähige Konzepte für die Umsetzung zu entwickeln. Vom Mitarbeiter an der Basis bis hin zum Produktionsleiter waren alle vertreten. Ein

wesentlicher Erfolg des Teams („Action Team“) war die Kultur der Zusammenarbeit, die sich dabei entwickelte. Zu Beginn fehlte den Mitarbeitern noch oft der Mut, ihre Meinung zu benennen und dazu zu stehen, vor allem wenn die Produktionsleitung andere Sichtweisen vertrat. Durch hautnahe, unterstützende Begleitung des Prozesses im Rahmen von konsequenten Feedback-Schleifen konnte das Blatt jedoch gewendet werden. Den Lohn, den das Team ernten durfte, ist eine offene, lebendige und konstruktiv kritische Kommunikationskultur, in der die Zusammenarbeit Spaß macht. Heute sagen einige der ehemaligen Teammitglieder, dass dieser Prozess auf dem Weg zu selbstbewussten und verantwortlichen Mitarbeitern das beste Training für sie war. Andererseits war dieses eine Team bestehend aus 12 Mitarbeitern aber auch mit unserem ursprünglichen Anspruch überfordert, möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen und für den Veränderungsprozess zu gewinnen. Heute arbeiten verschiedene hierarchie- und funktionsübergreifende Prozessteams an unterschiedlichen Themenstellungen. Kriterien für die Auswahl des jeweiligen Personenkreises sind zum Einen das Know How und die zu vertretenden Funktionen, insbesondere aber auch Lust und Ownership, sich an der Themenstellung zu beteiligen. So haben wir heute durch diese ganzheitliche Prozessar-

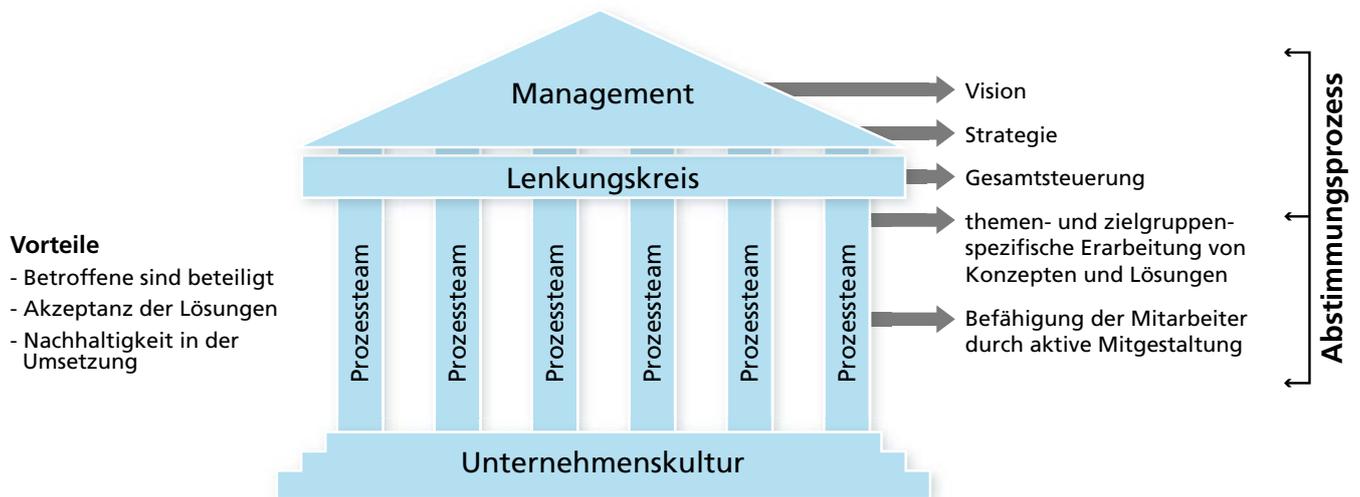


Abb. 5

### Effizientes Change Management durch ganzheitliche Prozessarchitektur

chitektur nicht nur eine höhere Akzeptanz der Lösungen und mehr Nachhaltigkeit in der Umsetzung, sondern insbesondere auch eine ideale Plattform, um die Kompetenz und das unternehmerische Handeln unserer Mitarbeiter und Führungskräfte ‚on the job‘ zu entwickeln.

#### Führen mit Zielen

Um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter noch besser stärken zu können, haben wir ein Zielsystem eingeführt, in dem die Ziele des Unternehmens bis auf die Ebene der Mitarbeiter und Gruppensprecher heruntergebrochen werden. Transparenz und Verständlichkeit auf

allen Ebenen ist die unbedingte Voraussetzung für den Zielvereinbarungsprozess. Im Jahr der Einführung des neuen Konzeptes waren auch hier deutliche Widerstände bei den Mitarbeitern spürbar. Grund dafür war die Beschaffenheit des Zielsystems, welches im Wesentlichen aus Zielvorgaben bestand. Die Mitarbeiter sahen darin keinen Handlungsspielraum, um den Prozess mitzugestalten und eigene Ideen einzubringen. Am Ende des Pilotjahres, das wir auch als Lernjahr definiert hatten, wurden in mehreren Workshops mit den Gruppen Erfahrungen ausgetauscht, und Ideen zur Verbesserung des Konzeptes von den Mitarbeitern entwi-

ckelt. Viele dieser Ideen waren innovativ und haben auch wesentlich dazu beigetragen, die Akzeptanz des Konzeptes auf Mitarbeiter-Basis zu erhöhen. So haben wir heute ein Zielvereinbarungskonzept, das aus sogenannten Muss- und Kann-Zielen besteht. Die Muss-Ziele, die vom Management vorgegeben sind, umfassen vor allem Produktivitäts- und Qualitätsziele. Für die Kann-Ziele haben die Mitarbeiter zusammen mit den Führungskräften einen Zielpool entwickelt, aus denen sich die einzelnen Gruppen zwei bis drei weitere Ziele auswählen, die für ihre jeweilige Situation relevant sind. Dies kann beispielsweise die Flexi-

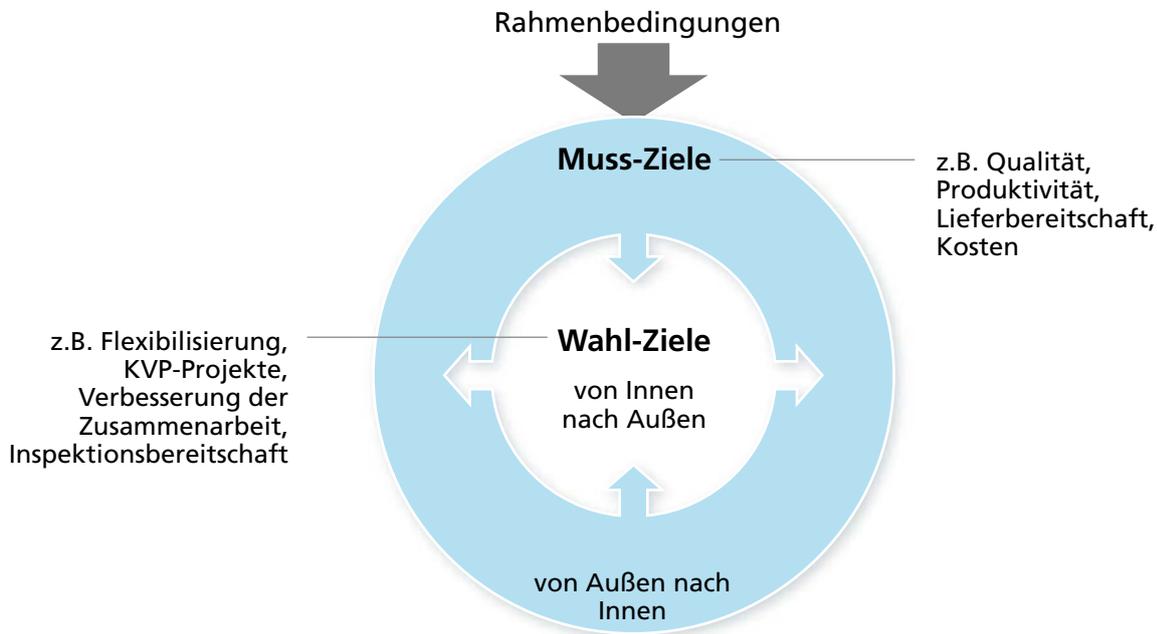


Abb. 6  
**Konzept der Zielvereinbarung**

bilisierung von Mitarbeitern in der Gruppe, die Durchführung von KVP-Projekten oder auch Maßnahmen für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Schichten sein. Die neue Praxis im Unternehmen sieht heute den Zielvereinbarungsprozess nicht mehr als reines Instrument zur Zielerreichung, sondern als kontinuierlichen Lernprozess für Mitarbeiter und Führungskräfte. Dabei spielt die Ausgewogenheit zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen eine wesentliche Rolle. Ein Aspekt, welcher durch die derzeitige Einführung der Balanced Scorecard in unserem Unternehmen zusätzlich Berücksichtigung findet.

### **Kollektive Handlungskompetenz**

Zu Beginn des Veränderungsprozesses haben wir den Schwerpunkt auf die Förderung der Führungskräfte und Mitarbeiter gelegt, um deren individuelle unternehmerische Handlungskompetenz zu entwickeln. Verbunden mit dem Wachstum der neuen Organisation und der erhöhten Komplexität von Aufgaben und Projekten war es in einer zweiten Phase notwendig geworden, uns auf die Entwicklung von Teams in ihrem jeweiligen unternehmerischen Kontext zu konzentrieren. Die Führungsteams und Gruppen zu schlagkräftigen Einheiten auszubauen, und sie innerhalb

der Organisation effektiv miteinander zu vernetzen, war dabei unser Ziel. Dadurch ist es uns gelungen, das Wissen in der Organisation auf eine breitere Basis zu stellen, und nicht mehr als Privileg einzelner zu verstehen. Erreicht haben wir dies durch einen ganzheitlichen Trainingsansatz. Konkrete fachliche und inhaltliche Themenstellungen aus dem Praxisalltag der Teams wurden in Lernwerkstätten und Team-Workshops mit Feedbackprozessen und gruppendynamischen Lerneinheiten verknüpft. Die Organisationsentwicklung als unternehmensinterne Beratungseinheit hat dabei eine wesentliche Rolle gespielt. Durch die aktive Be-

gleitung der Workshops kann sie einerseits unmittelbaren bezug zur Unternehmenspraxis herstellen. Andererseits ist sie ein wichtiges Bindeglied, wenn es darum geht, durch konsequente und kontinuierliche Prozessbegleitung den Transfer der Trainingsinhalte in den Alltag langfristig zu unterstützen. Dies klingt einfacher als es in der Praxis ist, denn die Grundvoraussetzung für diesen Prozess ist ein bedingungsloses Commitment und Engagement des oberen Managements. Trotz des hohen Ergebnisdruckes die Priorität in Richtung eines langfristigen Lernens der Organisation immer wieder neu zu setzen, ist nicht selbstverständlich und bedarf an Ausdauer und ständiger Reflexion der erreichten Ziele.

### **Lernen in der Organisation verankern**

Letztlich sind es nicht nur Entwicklungs- und Trainingsprogramme, die in unserem Prozess dazu beigetragen haben, das Lernen in der Organisation zu verankern. Auch auf Basis von Projektarbeiten und Großveranstaltungen haben wir den Mitarbeitern eine Plattform geboten, um ihre persönlichen Kompetenzen weiter zu entwickeln, und die Organisation als Ganzes voran zu bringen. Im Rahmen einer Veranstaltung unter dem Motto „Voneinander lernen - miteinander feiern“ haben wir in einem konkreten Beispiel versucht, diesem Anspruch gerecht

zu werden. Gruppen von Mitarbeitern hatten in dieser Veranstaltung die Gelegenheit, Projekte, die sie mit Erfolg bewältigt haben, ihren Kollegen und dem Management zu präsentieren. Der Projektrahmen mit Budget, Zeitrahmen und Anforderungen an das Projekt, wurde klar definiert. Bei der Umsetzung der Ideen war der Kreativität der Teams jedoch keine Grenzen gesetzt. Das Ergebnis waren professionelle Beamer-Präsentationen, Projektstände, die sich gegenseitig in Originalität übertrafen, und interaktive Spiele, welche die Lernerfahrungen der Teams veranschaulichen sollten. Am meisten beeindruckt hat jedoch, mit welcher Professionalität die Mitarbeiter voller Stolz vor mehr als 300 Führungskräften und Kollegen von ihren Projekterfahrungen berichteten. Belohnt wurden sie dafür durch eine abschließende, gemeinsame Feier. Im großen Festzelt auf dem Werksgelände gab es Live-Musik und ein festliches Buffet. Ein krönender Abschluss, der sicher dazu beiträgt, dass dieser Tag noch lange in Erinnerung bleiben wird.

Lernveranstaltungen dieser Form haben einen vielfachen Nutzen. Zum Einen sind sie eine ideale Gelegenheit für Mitarbeiter, ihre persönliche und soziale Kompetenz „on the job“ zu trainieren, und über sich selbst hinaus zu wachsen. Zum anderen wird durch den Austausch von Projekterfahrungen dieser Art das in der Organisation verfügbare

Wissen auf eine breite Basis gestellt. Der Erfahrungsaustausch mit den eigenen Kollegen ist vielfach effizienter und wirkt glaubwürdiger als wenn dieses Wissen von außen eingekauft oder von den Führungskräften vermittelt wird. Ein verbindendes Erlebnis zum Abschluss solcher Veranstaltungen kann außerdem noch dazu beitragen, die Mitarbeiter auch emotional an das Unternehmen zu binden.

## **Résumé: Unsere Lernerfahrungen im Management von Veränderungen**

**B**ei der Herausforderung, unsere Organisation auch zukünftig erfolgreich durch Veränderungsprozesse zu steuern, werden uns vor allem die folgenden Lernerfahrungen als bewährten Leitfaden dienen:

- Jeder strukturellen Veränderung des Unternehmens muss eine konsequente Entwicklung der Systeme, Prozesse und Menschen in der Organisation folgen.
- Eine Kultur des Vertrauens zu schaffen, ist die Basis für den Erfolg.
- Fördern und Fordern von Kompetenzen und Fähigkeiten

---

ten müssen im Gleichgewicht sein.

- Frühzeitige und kontinuierliche Information und Kommunikation sind von herausragender Bedeutung.
- Betroffene rechtzeitig zu beteiligen, trägt dazu bei, die Akzeptanz der Mitarbeiter für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen.
- Die Umsetzungsphasen im Veränderungsprozess erfordern Nachhaltigkeit und Hartnäckigkeit.
- Rückschläge im Verlauf des Prozesses gilt es als Chance zur Verbesserung und Neuausrichtung zu verstehen.
- Das dauerhafte Engagement des Managements ist unverzichtbarer Lebensnerv von Change Projekten.

*Regina Hauser  
Jürgen Werani*

*Dr. Regina Hauser war zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Leiterin Organisationsentwicklung und Kommunikation bei Pfizer GmbH, Freiburg.*

**Dr. Regina Hauser**

Hauser ONE Organisationsberatung  
Langgasse 22  
79111 Freiburg

Mobil: +49 (0) 1 60 / 6 36 96 73

Tel. +49 (0) 7 61 / 2 90 86 96

Fax: +49 (0) 7 61 / 42 99 30 43

E-mail: [regina.hauser@hauser-one.com](mailto:regina.hauser@hauser-one.com)

Internet: <http://www.hauser-one.com>