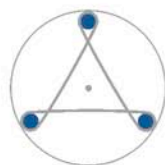


Sonderdruck aus

Human Resource Management

Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation
Mitarbeiterführung



Transformative
Entwicklungsberatung

Das Management von Veränderungen

Sieger- oder Gewinnerstrategien

Franz Trauth

5.28 Das Management von Veränderungen

Sieger- oder Gewinnerstrategien zur Gestaltung unternehmensweiter Transformationen

von Franz Trauth

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- worin sich die Strategien von Siegern und Gewinnern beim Management von Veränderungen unterscheiden,
- warum die Sieger mit ihrer Strategie in der Umsetzung früher oder später stecken bleiben,
- wie es dem Unternehmen Beta gelungen ist, gestartet mit einer Siegerstrategie erfolgreich auf die Gewinnerstrategie umzusteigen.

Inhalt

Seite

1	Vorbemerkung	3
2	Das Unternehmen Beta nach der Fusion: Fallstricke bei der Gestaltung der Zusammenführung.	5
3	Sieger- und Gewinnerstrategien zur Gestaltung des Wandels	9
4	Beta konzentriert sich auf die hard facts: Ein typisches Siegerdesign.	11
5	Gewinner gehen weiter als die Sieger: Sie konzentrieren sich darauf, hard und soft facts miteinander zu vernetzen .	18
	5.1 Strategien der Gewinner	18
	5.2 Methodik der Gewinner	19
6	Beta biegt auf die Gewinnerstraße ein.	22
	6.1 Die Vorbereitungen zur Gestaltung des Unternehmenswandels	22
	6.2 Der Start zur Gestaltung des Unternehmenswandels	25
	6.3 Die Gestaltung des Unternehmenswandels	28
	6.4 Die Korrekturen für den zweiten Anlauf.	31
7	Der Veränderungsprozess bei Beta – Historie und strategische Sicht	33
8	Fazit.	35
	Literatur	35

Der Autor:

Franz Trauth ist Mitbegründer der „Transformatis Entwicklungsberatung“. Er berät Führungskräfte in Dienstleistungsorganisationen und Industrieunternehmen sowie in Projekten in Nonprofit-Organisationen.

Anschrift: Transformatis Entwicklungsberatung, Finkenweg 8,
61479 Schloßborn, Tel. 0 61 74/6 26 32, Fax: 0 61 74/6 26 55,
eMail: transformatis@t-online.de

1 Vorbemerkung

Unternehmen, die sich durch Erneuerungsprogramme zu spürbar besseren Wettbewerbern wandeln wollen, um sich in immer wettbewerbsintensiveren geschäftlichen Umfeldern gut behaupten zu können, bieten sich heute zahlreiche Methoden an.

Ob man an strategische Neuausrichtung, Reengineering, kulturelle Veränderungen oder an Akquisitionen und Fusionen denkt – bei allen Unterschieden ist den gängigen Methoden einiges gemeinsam: groß Angelegte Veränderungen in Unternehmen sind oft von einigen wenigen internen und externen Experten auf der sachlichen Ebene geplant und nach der Freigabe unternehmensweit umzusetzen.

Solche Transformationsprozesse sind nur mit engagierter Unterstützung (zumindest weiter Teile) des Personals auf Dauer erfolgreich. Dass es entscheidend auf die Menschen ankommt, sagen heute alle. Ende 1996 zitiert das Wall Street Journal den Reengineering-Papst Michael Hammer: „Dr. Hammer points out a flaw: He and other leaders of the ... reengineering industry forgot about people. ‘I wasn’t smart enough about that’, he says. ‘I was reflecting my engineering background and was insufficiently appreciative of the human dimension. I’ve learned that’s critical“. (gefunden in: Sattelberger, 1999, Seite 9).

In der praktischen Anwendung der Methoden unterscheiden sich die Verantwortlichen vor allem dadurch, welche Rolle sie den Mitarbeitern bei der Business Transformation zu spielen erlauben und wie sie die Erneuerung operativ gestalten und (aus-)führen.

Gewinnern gelingt es, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivierter Mitarbeit zu bewegen. Sie vernetzen die hard und soft facts miteinander und gestalten dadurch den Unternehmenswandel erfolgreich.

Doch häufig haben Veränderungsprojekte ein Siegerdesign: Die Verantwortlichen fokussieren auf die hard facts und lassen danach (oder parallel, aber nicht miteinander verknüpft)

Merkmale von Veränderungsprozessen

Bedeutung der Mitarbeiter

Das Verhalten von „Gewinnern“

Das Verhalten von „Siegern“

**Zielsetzung
des Beitrags**

die soft facts behandeln, „heilen“. Früher oder später bleibt ihre Umsetzung stecken.

Der folgende Werkstattbericht zeigt aus Sicht eines der beteiligten Berater, wie das Topmanagement des Unternehmens Beta, mit einem Siegerdesign in die Umsetzung gestartet, sein Vorgehen während der Umsetzung ändert, auf die Gewinnerstraße einbiegt und dadurch eine Erfolg versprechende Basis für den nötigen zweiten Anlauf zur Umsetzung schafft.

Das Unternehmen Beta

- „Beta“ ist der von mir gewählte Kunstname für ein reales Unternehmen.
- Die Aussagen zu Beta, zu den Prozessen und die qualitativen Einschätzungen wurden in den Diagnosephasen von Geschäftsführung und Regionalleitern – beraterunterstützt – erarbeitet und erörtert. Sie werden im Wesentlichen geteilt.
- Die Aussagen zur wirtschaftlichen Entwicklung von Beta sind während der Gestaltung des Unternehmenswandels unternehmensintern bis in die einzelnen Standorte besprochen und veröffentlicht und damit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt zugänglich.
- Die hier vorgetragenen Aussagen sind ein Auszug eines deutlich umfangreicheren Berichts, der vom Unternehmen zur Veröffentlichung freigegeben worden ist – wenn auch in anonymisierter Form.

2 Das Unternehmen Beta nach der Fusion: Fallstricke bei der Gestaltung der Zusammenführung

Der große Wurf ist geglückt. Im Sommer 1998 können die Manager von Beta stolz auf die Ergebnisse ihrer Arbeit blicken. Die neue Strategie steht. Beta setzt sich das ehrgeizige Ziel, seinen Marktanteil in fünf Jahren (1999-2003) zu verdoppeln und dadurch die Marktführerschaft zu erreichen. Der Erfolg soll vor allem über drei Wege gelingen: Durch systematische Ausschöpfung des bisherigen Kundenpotenzials, durch Erhöhung der Kundenbindung und drittens durch deutliche Neukundengewinnung; letzteres sowohl über Firmenakquisitionen als auch durch offensiven Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen bei Zwischen- und Endkunden. 1998 erwirtschaftet die Beta GmbH mit bundesweit 1.800 Mitarbeitern einen Umsatz von 3,3 Mrd. DM (siehe Abbildung 1).

Ehrgeizige Ziele

Erst Ende 1997 aus der „Zusammenlegung“ von drei bis dahin unabhängig voneinander agierenden und rechtlich eigenständigen Unternehmen entstanden, steigt Beta ins Systemgeschäft ein, um in einem schwierigen Markt- und Wettbewerbsumfeld eine offensive Wachstumsstrategie zu verfolgen. In allen drei ursprünglichen Geschäftsfeldern (den alten Gesellschaften) ist das Marktvolumen seit langem, zum Teil seit über 15 Jahren, rückläufig. Die Anbieterseite ist in jedem der Felder „stark zersplittert“. Wenige große Unternehmen (eines davon Beta) teilen sich in den drei Feldern jeweils zwischen 10 und 15% des Marktvolumens. Den Rest decken Tausende von mittelständischen Unternehmen bzw. Handwerksbetrieben ab. Beta will die Chancen des zersplitterten Marktes schnell und konsequent nutzen, um kurzfristig einen Vorsprung erreichen. Das Verhalten der großen Konkurrenten wie auch die Optionen der übrigen Marktteilnehmer sind analysiert, die Position von Beta im Wettbewerb bestimmt, Benchmarks sind definiert. Das Sollkonzept ist von Führungskräften und einer renommierten Beratergruppe entwickelt und verabschiedet.

Die Ausgangsposition

**Start der
Umsetzung**

Im Herbst 98 geht das Projekt „Kurs Zukunft: Mit voller Kraft voraus!“ in die Umsetzung. Eine kleine interne Spezialistengruppe steht bereit, um für die Übernahme geeignete Betriebe zu identifizieren und zu kaufen. Mit der Integration von kleineren Firmen haben Beta-Manager überwiegend positive Erfahrungen. Die besondere Herausforderung liegt in der zweiten Aufgabe. Der Einstieg ins Systemgeschäft muss schnell gelingen. Durch dieses unterscheidet sich Beta von den großen Konkurrenten, die nicht alles aus einer Hand bieten, sondern z.T. mit Vertriebspartnern arbeiten. Zu Beginn der Umsetzung im Herbst 98 kommen wir als Berater mit dem Auftrag ins Spiel, die oberen Führungskräfte durch Coaching zu unterstützen. Unser Briefing durch die Geschäftsführung ist auf die „soft facts“ zentriert: Es geht um Verhaltensänderungen aller, von ihrer Anpassungs- und Lerngeschwindigkeit hängt der Erfolg des Projektes ab. Die Kernaussagen der Geschäftsführer:

**Änderung der
bisherigen
Arbeits-
prozesse**

Die Neuorganisation von Vertrieb und Standorten verändert für nahezu alle *Führungskräfte und Mitarbeiter* die bisherigen Arbeitsprozesse, nämlich

- *Inhaltliche Aufgabe*: Die neuen Funktionsbeschreibungen definieren für alle neue Rollen und Aufgaben. Statt nur das bisher vertraute Produkt der eigenen Sparte auf Nachfrage zu verkaufen, heißt die neue Kernaufgabe für alle, auch die Produkte der anderen Sparten aktiv zu verkaufen und Kunden umfassend zu beraten.
- *Arbeitsmittel*: Die neuen Geschäftsprozesse werden mit neuer Technik, neu entwickelter Software und neuen Formularen gestützt.
- *Arbeitsplatz*: aus 110 Standorten werden 40 Teambüros in sieben Regionen.
- *Organisationsstruktur*: Den Veränderungen im Vertrieb und in den technischen Bereichen folgen neue Führungs- und Steuerungssysteme.
- *Gehaltszusammensetzung*: Die neue Vertriebsstrategie wird durch neue Prämienregelungen unterstützt. Lohn und Gehalt setzen sich künftig anders zusammen als bisher.

Um diese Hürde zu nehmen, sind nach innen erhebliche Anpassungen notwendig und eingeleitet:

- Umsetzung der Strukturorganisation für Vertrieb und Standorte, vor allem deren Zusammenführung (räumlich, personell, administrativ), sowie die Besetzung der Führungspositionen und Teams
- Etablierung der neuen, auf den Einstieg ins Systemgeschäft zugeschnittenen Geschäftsprozesse, und Optimierung der Prozesse in den Standorten.
- Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen (fachlich, methodisch, verhaltensbezogen). Zur Unterstützung der Mitarbeiter und Führungskräfte ist ein umfangreiches, für alle verpflichtendes Schulungs- und Trainingsprogramm aufgelegt. Zur Unterstützung der oberen Führungskräfte (Geschäftsführer und Regionalleiter) ist ein Coaching eingekauft, um die Umsetzung im erwarteten Zeithorizont sicherzustellen. Damit ist unsere Beraterrolle (zunächst) bestimmt.

Bei den *Führungskräften* – so unser Briefing – kommt hinzu, dass sie die Leitungsfunktionen für die ganze Breite des zum größten Teil neuen Geschäfts übernehmen. Sie verantworten die Umsetzung (Aufbau der neuen Vertriebsorganisation) in ihren Regionen bzw. Standorten und müssen ihre Mitarbeiter für das Systemgeschäft und die damit verbundenen grundlegenden Veränderungen gewinnen. Die Integration der Sparten vor Ort und die Mitwirkung an der Gestaltung der neuen Systeme können nicht neben dem bisherigen Alltagsgeschäft bewältigt werden. Sie sind das neue Alltagsgeschäft.

Die Maßnahmen zur Vorbereitung des Cross-Selling sollen nach spätestens 6 Monaten (März 1999) erfolgreich abgeschlossen und wirksam sein, so dass (nahezu) alle das Cross-Selling voll praktizieren. Die ab April 1999 erwarteten Cross-Selling-Erfolge sind deshalb bereits in die Ergebnisse für 1999 eingearbeitet. Das Projekt scheint optimal vorbereitet, die Umsetzung fast nur noch Formsache.

Die Zwischenbilanz enttäuscht in einer Reihe von Punkten: Geschäftsführer und Führungskräfte stellen im September und Oktober 1999, ein Jahr nach dem Start der Umsetzung,

Notwendige Anpassungen

Zusätzliche Aufgaben für Führungskräfte

Enttäuschende Zwischenbilanz

fest, dass die Umsetzung zwar in Gang gekommen ist – aber bei weitem nicht so einfach und schnell, wie erhofft. Die Kernaussagen:

- Das Ergebnisziel wird in 1999 – bei leicht rückläufiger Umsatzentwicklung – weit verfehlt: Die Mehrzahl der Standorte ist beim Thema Cross-Selling noch nicht auf Kurs. Von den Produkten und Dienstleistungen der einzelnen Sparten werden wesentlich weniger abgesetzt als budgetiert.
- Marktumfeld und -bedingungen in allen drei Geschäftsfeldern sind in 1999 besonders schwierig, aber: Die Hürden zum Erfolg liegen im Innern, nicht im Markt.
- Das Konzept zur Neuordnung von Vertrieb und Standorten wurde umgesetzt.
- Das Schulungs- und Qualifizierungsprogramm wurde planmäßig durchgeführt.
- Viele Mitarbeiter haben sich noch nicht an die veränderten Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen gewöhnt.

August 1998	Die Strategie steht, und die Neuorganisation von Vertrieb und Standorten ist im Detail verabschiedet.
Oktober 1998	1. Führungskräftekonferenz
Oktober 1998	Beginn der Umsetzung der Neuorganisation
Dezember 1998	Vereinbarung des Steuerungsmodells zur Umsetzung
Januar 1999	1. Konferenz des Steuergremiums aus GF und RL
März 1999	2. Konferenz des Steuergremiums aus GF und RL
März – Juni 1999	Die eigentliche Gestaltung des Unternehmenswandels
Juli – September 1999	Auswertung der Diagnosen und Vorbereitung der Korrekturen
September 1999	2. Führungskräftekonferenz
Oktober 1999	Der zweite Anlauf

Abb. 1: Meilensteine im Telegrammstil

Bei Beta lief einiges schief. Doch die Manager von Beta stehen mit ihren Erfahrungen nicht allein. Gerade deshalb lohnt ein Blick auf die Gründe für die deutliche Ergebnisverfehlung. Betrachten wir vorab die für Transformationen typische Herausforderung und zwei grundlegend verschiedene Lösungsstrategien. Ich will im Folgenden das Vorgehen von Siegern und Gewinnern unterscheiden und am Beispiel Beta Kennzeichen eines typischen Siegerdesigns erläutern. Anschließend werde ich unseren Versuch nachzeichnen, die Beta-Manager im laufenden Prozess bei deutlichen Korrekturen ihrer Umsetzungsstrategie zu unterstützen und ihnen zu helfen, auf die Gewinnerstraße zu kommen.

3 Sieger- und Gewinnerstrategien zur Gestaltung des Wandels

Die wettbewerbsfreien Zonen werden immer weniger und kleiner. Viele Unternehmen sehen sich einer zunehmenden Wettbewerbsintensität gegenüber, die neben der kontinuierlichen Entwicklung auch sprunghafte Veränderungen zu bewältigen verlangt. Um seine künftige Wettbewerbsposition zu sichern bzw. zu verbessern, gilt es in der Regel, Erlöse zu steigern, Kosten zu senken, Prozesse zu verbessern – nicht nur einmal, sondern immer wieder. Also ist die Anpassungsgeschwindigkeit zu erhöhen, die Fähigkeit zur Selbsterneuerung zu entwickeln und zu stärken. Denn meist kommt es darauf an, die Art und Weise, wie man das Geschäft betreibt, wie jeder Einzelne die Dinge um sich herum tut, grundlegend zu ändern.

Diese Transformation gelingt schlechthin nicht ohne oder gegen die Mitarbeiter. Am besten lassen sich die Verbesserungen mit der engagierten Unterstützung (nahezu) aller erreichen. Ob und in welchem Ausmaß das Topmanagement die Mitarbeiter gewinnt und eine Bindewirkung für das Neue entfalten kann, hängt entscheidend davon ab, wie es den Unternehmenswandel auf der operativen Ebene führt. Dabei wenden Sieger und Gewinner grundlegend verschiedenen Strategien an.

Ständig steigender Konkurrenzdruck

Rolle der Mitarbeiter im Prozess

**Sieger-
strategien**

Nachdem die Deltas benannt, die Potenziale gerechnet und die Wege beschrieben sind, hängt alles daran, die Umsetzung, den Unternehmenswandel, rasch zu gestalten. Zahlen messen den Erfolg. Es kommt darauf an, z.B. Kostensenkungen schneller zu realisieren als die Konkurrenten und sie über Preissenkungen an Kunden weiterzugeben. Das daraus (meist) folgende Wachstum führt über Skaleneffekte bei Fixkosten zu weiterer Steigerung der Produktivität und erlaubt neuerliche Kostensenkungen. Rückstand und Vorsprung entstehen auf den Spielfeldern Zeit, Qualität und Kosten zugleich.

Die Sieger konzentrieren sich auf die „harten Faktoren“ des Veränderungsprojektes, setzen auf betriebswirtschaftliche Logik und ökonomische Kennzahlen zur Steuerung.

**Gewinner-
strategien**

Die Gewinner betonen die gleichen Gründe und verfolgen ihr Ziel mindestens ebenso bestimmt und konsequent wie die Sieger. Doch sie wählen ein anderes Vorgehen, um sich in diesem kompetitiven Umfeld zu deutlich besseren Wettbewerbern zu entwickeln. Sie achten natürlich genau auf die Verbesserungen in Zeit, Qualität und Kosten, aber besonders auf die *Verbesserungsraten* auf diesen Feldern. Wenn man der Konkurrenz in der Anpassungsgeschwindigkeit (z.B. in der Steigerung der Verbesserungsrate in Kostensenkung oder Innovation) überlegen ist, wird der Vorsprung auf Dauer größer (bzw. der Rückstand kleiner). Um dies zu erreichen, setzen die Gewinner auf die proaktive und konstruktive Mitwirkung zumindest weiter Teile des Personals. Mit den Menschen kommen die weichen Faktoren in den Blick.

Gewinner konzentrieren sich darauf, die „harten“ und die „weichen Faktoren“ miteinander zu vernetzen.

4 Beta konzentriert sich auf die hard facts: Ein typisches Siegerdesign

Was war passiert bei Beta? Betrachten wir zunächst die Zeit von 10.-12.98, die Wochen nach dem Start der Umsetzung: Nach unserem Briefing durch die Geschäftsführer sprechen wir mit ausgewählten Führungskräften aller Ebenen. Sie erlauben uns Blicke hinter die Kulissen, so dass wir schnell zahlreiche Fallstricke für eine rasche Umsetzung erkennen. Die Geschäftsführung von Beta sucht den Wandel über die hard facts zu gestalten. So lässt sich das Typische am Siegerdesign bei Beta exakt beobachten:

Sieger halten die Umsetzung oft für Formsache und delegieren sie zu schnell.

Nachdem die Veränderung eingeleitet und der Kick-Off erfolgt ist, konzentrieren sich die Sieger vorwiegend auf die hard facts des Veränderungsprojektes. Sie verstehen den Kick-Off als Startschuss für den Roll-Out, delegieren die Umsetzung an die (internen und/oder externen) Experten und vertrauen darauf, dass diese das verabschiedete Konzept und die identifizierten Potenziale zeitplankonform realisieren. Dabei prüfen sie oft zu ungenau, ob sie und die Umsetzungsgruppe über eine gemeinsame Basis verfügen (z.B. über ein gemeinsames Grundverständnis der strategischen und methodischen Möglichkeiten zur Lösung von Problemen). Ist diese Voraussetzung nicht erfüllt, haben die Sieger eine gleichermaßen unakzeptable Alternative: Sich entweder immer wieder einmischen oder mit suboptimaler Wirksamkeit zufrieden geben.

Der Beta-Geschäftsführung bleibt diese Erfahrung nicht erspart. In unseren Interviews beurteilen die Führungskräfte auf allen Ebenen die Erfolgchancen skeptisch. Kaum jemand will die Modellvorstellungen für das neue Unternehmen (in Inhalt und Qualität der Entwicklung) positiv kommentieren. Selbst die wenigen an der Entwicklung Beteiligten äußern sich sehr unterschiedlich. Die grundsätzliche Strategie (offensives Wachstum und Systemgeschäft) scheint in Teilen nicht akzeptiert. Im Weiteren nennen sie vor allem vier

Merkmal 1

Risiken für die erfolgreiche Umsetzung: Erstens seien im neuen Unternehmen Beta nicht hinreichend Kompetenzen verfügbar, um aus den drei alten Unternehmen ein neues zu gestalten und die zur Zielerreichung nötige Organisation schnell und nachhaltig zu entwickeln. Zweitens scheinen gemeinsame Werte (das „Was“ der Zielerreichung) und gemeinsame Haltungen (das „Wie“, z.B. Spielregeln des Umgangs) schon auf den neuen oberen Ebenen von Beta kaum ausgeprägt. Drittens fehlt es an Kooperation und Vertrauen im Kreis von Geschäftsführung und Regionalleitern und untereinander, sie sehen sich eher als Einzelspieler. Schließlich scheint auch die Kompetenz, gegenüber den Mitarbeitern als Promotoren des Wandels zu wirken, sehr unterschiedlich.

Sieger behandeln die soft facts nach Manier der hard facts: Sie setzen auf die Technik der Lösung.

Merkmal 2

Die Sieger sehen, dass die Mitarbeiter im Kundenkontakt die wirklichen Schlüsselpersonen für den Erfolg sind. Deshalb setzen sie auf die vierteilige chronologische Schrittfolge:

- (a) Sie informieren vielfältig, in zahlreichen Informationsveranstaltungen, Führungsbriefen und der Mitarbeiterzeitschrift, über die nötigen Veränderungen.
- (b) Sie suchen mit Appellen zu nachhaltigen Verhaltensänderungen zu motivieren und
- (c) bewilligen großzügig Qualifizierungsmaßnahmen, um entsprechende Kompetenzen aufzubauen.
- (d) In ihren Planungen gehen die Sieger davon aus, dass sich die Änderungen im Verhalten zeitgleich und parallel mit (bzw. zeitnah zu) den organisatorischen und technischen Änderungen einstellen: Die Menschen nehmen an Schulungen teil, erwerben dort das nötige Wissen und setzen es direkt um.

Diese Planungs-Logik ist psychologisch dysfunktional. Sie wirkt sich bei Beta gravierend aus: Mit den Sichtweisen der Mitarbeiter vor Ort, den Schlüsselpersonen für die erfolgreiche Umsetzung, befassen sich die Sieger gewöhnlich nicht. Sie lassen es dabei bewenden, sie zu informieren. Überzeugt

oder gewonnen werden die Menschen nicht. Deshalb verhalten die Appelle. In unserem Blick hinter die Kulissen im Herbst 98 räumen die Führungskräfte aller Ebenen ein, dass sie nicht einschätzen können, ob ihre neuen Mitarbeiter die z.T. grundlegend neuen Funktionsbilder teilen oder akzeptieren und wie deren Einstellung zum Wandel generell ist. Im Gegenzug setzen sich auch die Mitarbeiter zu wenig mit den Sichtweisen des oberen Managements, der neuen Strategie und den dazu nötigen Veränderungen auseinander. Auch die Annahme, Training in kurzzeitigen Seminaren würde zu Verhaltensänderung und automatischer Anwendung des Gelernten führen, also direkt ergebniswirksam werden, erweist sich (nicht nur) bei Beta als trügerisch, die darauf aufbauende Planung sogar als gefährlich. Weil die Manager den Cross-Selling-Vorteil ab April 1999, also direkt nach Abschluss der Schulungen, in der Ergebnisplanung für das Jahr 1999 einsetzen, ist die krasse Ergebnisverfehlung vorprogrammiert. Im Übrigen zeigt die Zwischenbilanz der Führungskräfte im Herbst 99, dass viele das Gelernte noch immer nicht anwenden.

Die Sieger richten zu wenig Augenmerk darauf, den Aufbau der geforderten neuen Verhaltensweisen zu fördern.

In der Zwischenbilanz, ein Jahr nach Beginn der Umsetzung, merken Betas Führungskräfte selbstkritisch an: Wir haben ein neues Vertriebssystem mit grundlegend neuen Funktionsbildern für nahezu alle eingeführt, aber mit den Seminaren wurde keine nachhaltige Verhaltensänderung erreicht. Neues auf Dauer angelegtes Rollenverhalten im Kundenkontakt hat mit Lernen, Reflexion und Mentalitätsveränderung zu tun, muss also durch die Führung unterstützt werden. Weiter formulieren Führungskräfte ihre Erfahrung, dass große Teile des Managements auf allen Ebenen, Führungsmäßig nicht auf dem Laufenden, durch die neuen Herausforderungen fast überrollt wurden. Im Rückblick wird deutlich, dass der systematische Aufbau von Führungskompetenz vernachlässigt, nicht als A-Priorität gesehen wurde. Dieser Fehler unterläuft Siegern häufig. Fasziniert von den oft hohen Einsparpotenzialen interessieren sie sich fast ausschließlich für deren schnelle Realisierung. Die Arbeit an Verhalten und Einstellun-

Merkmal 3

gen gilt ihnen nicht in vergleichbarem Maß als produktiv und wertschöpfend.

Die Sieger rechnen nicht mit größeren Widerständen bei der Umsetzung und werden dadurch immer wieder über-rascht.

Merkmal 4

Die Sieger scheinen alles für den Erfolg zu tun und auch der Umsetzungsgruppe Rückenwind zu verschaffen – und stoßen doch nahezu immer auf erheblichen Widerstand. Meist liegt wie bei Beta schon wenige Monate nach dem Kick-Off der gesamte Umstrukturierungsprozess deutlich hinter dem Zeitplan. Die Verantwortlichen sprechen von schleppender Umsetzung, Zeit- und Reibungsverlusten, gelegentlich sogar von Lähmung. Die Folgekosten können explodieren, etwa durch steigenden Aufwand für Koordination und Kontrolle, und die Erlössteigerungen in weite Ferne rücken. Verspätete Umsetzung bedeutete für Beta, dass die intendierten Cross-Selling-Erfolge erst verspätet ergebniserhöhend wirksam werden würden.

Im Übrigen zeigt sich bei komplexen Prozessen im weiteren Projektverlauf immer wieder, dass nicht nur die Verhaltensänderungen nicht zeitplankonform eintreten, sondern den Mitarbeitern auch die Methoden fehlen, um ihr eigenes Verhalten an die neue Situation anzupassen. Hinzu kommt, dass das scheinbar leicht Machbare nur schwer beherrschbar wird, oft an Zufällen scheitert und die Zielerreichung beeinträchtigen kann. Bei Beta sind die neuen Standorte später als geplant bezugsfertig. So ist auch die neue Software erst später vor Ort verfügbar. Dies wiederum führt zu Problemen bei der planmäßigen Durchführung der Schulungen, z.B. zur Frage, ob Menschen im Januar die neue Software lernen sollen, wenn sie diese erst im Mai benutzen können oder ob der Schulungsplan verschoben werden muss. Beim losen Nebeneinander von hard und soft facts läuft die Umsetzung leicht aus dem Ruder.

Die Sieger schreiben – generell und oft unbewusst – den Führungskräften und Mitarbeitern in der Umsetzung Rollen zu, die die Menschen ablehnen.

Sie wollen die Erneuerung **durch** die Menschen, nicht **mit** den Menschen. Grundsätzlich bedeutet dies – und das scheint der Kern dafür zu sein, dass Projekte von Siegern häufig stecken bleiben –, dass sie eine kleine Gruppe mit der Restrukturierung des Unternehmens beauftragen. (Interne und/oder externe) Experten oder die Führungskräfte sollen die vorab detailliert ausgearbeiteten Konzepte umsetzen. Bei Beta ist zu Beginn der Umsetzung die neue Strukturorganisation am Reißbrett in detail entwickelt. Organigramme für Regionalebene und Niederlassungen, Aufgabeninhalte und Verantwortlichkeiten für alle Vertriebsfunktionen sind definiert. Das ganze Paket soll „konsequent“ umgesetzt, nicht mehr „verhandelt“ werden. Obwohl sich erst in der Praxis zeigen kann, inwieweit die neue Organisation und die neuen Funktionen zweckmäßig sind und entsprechend genutzt werden können, sind Ideen, die die geplanten Maßnahmen verändern würden, nicht erwünscht. „Umsetzen“, nicht „anpassen oder verhandeln“ heißt die Devise.

Merkmal 5

Die Führungskräfte und Mitarbeiter, die künftig selbstständig ihre Prozesse permanent verbessern, oft auch grundlegend verändern sollen, sind in der jetzigen Phase nur als Umsetzer gefragt (und zwar über alle Ebenen hinweg, bei Beta vom Regionalleiter bis zum Kundenberater im Office). Vorerst geht die Innovation nur von den Experten aus. Sie selbst müssen in dieser Hinsicht passiv bleiben. Am besten helfen sie dadurch, dass sie pur umsetzen. Deshalb bedeutet die Restrukturierung für sie: Ihre Arbeitsprozesse, ihre Arbeitsplätze, die inhaltliche Arbeit, Arbeitsmittel, Organisationsstruktur und Gehaltszusammensetzung werden grundlegend verändert. In ihrem Erleben werden sie umstrukturiert. Dadurch werden zum einen ihre Kompetenzen und Erfahrungen nicht gefragt, also entwertet, und zum andern lassen sich Menschen nicht gern verändern. Widerstände sind vorprogrammiert. Je nachdem, ob sich diese Widerstände gegen Veränderung vor allem auf der Ebene des Denkens (als Zweifel), des Fühlens (als Ärger oder Wut) oder des Wol-

lens (als Angst) äußern, sollten unterschiedliche Interventionsstrategien folgen.

Die Sieger scheitern mit ihrer angestrebten Erneuerung daran, dass sie die soft facts nicht mit den hard facts vernetzen.

Merkmal 6

Eine besondere Ironie des Schicksals liegt für die Sieger darin, dass die angestrebte Erneuerung meist weder an den extern eingekauften Fachkonzepten noch an der Qualität der Restrukturierungsmaßnahmen scheitert, auch nicht daran, dass die Sieger die soft facts nicht sehen würden. Wie bei Beta sind die von den (internen und/oder externen) Experten empfohlenen Konzepte und Maßnahmen in der Regel gut und geeignet, fehlendes Know-how zu liefern und das Unternehmen deutlich voranzubringen. Beta verändert zwar ein Jahr später vieles radikal, aber das im Wesentlichen extern eingekaufte strategische Konzept (offensives Wachstum, Einstieg ins Systemgeschäft) und die Operationalisierung in Ziele und Wege bleiben weiterhin voll gültig und werden für richtig gehalten, ebenso das neue radikal vereinfachte Design der primären Arbeitsprozesse.

Die Blockade entsteht dadurch, dass die Sieger die soft facts nicht mit den hard facts vernetzen, beide isoliert oder ihre Verbindung zu technisch betrachten, in jedem Fall aber zu wenig beachten. Mit anderen Worten, Art und Regeln, wie das in den Fachkonzepten enthaltene Know-how mit den Kenntnissen und dem Know-how der Menschen vor Ort verbunden wird, blockieren.

Damit handeln die Sieger kontraproduktiv, Weg-Ziel-Prinzipien (siehe Glasl/Lievegoed, 1993) passen nicht zusammen: Obwohl die Sieger als Ziel auf Dauer Kooperation, die konstruktive Mitwirkung vieler, benötigten, legen sie den Weg und Prozess dahin, die Umsetzung, gegenteilig an: Sie stärken die Abhängigkeit von einigen (internen oder externen) Experten, statt Voraussetzungen zu schaffen, die bei vielen die Fähigkeit zur Selbsterneuerung aufzubauen fördern. Veränderungen in den Werthaltungen, Denk- und Verhaltensmustern vieler Mitarbeiter erreichen sie damit nicht – zumindest nicht in der gewünschten Richtung.

In einem ähnlich verlaufenen Projekt räumte ein betroffener Vorstand in der Auswertung mit seinen Bereichsleitern selbstkritisch ein, dass ihm selbst beim Projektstart Fehler unterliefen, über die er sich im Rückblick nur wundern könne. Er zog Parallelen zur Titanic, bei deren Bau das Management ebenfalls gängige Qualitätsstandards ignorierte. So wurde die Manövrierfähigkeit der Titanic bei unterschiedlichen Geschwindigkeiten aus Zeitmangel nicht getestet. Auch wurde erst in der akuten Situation bemerkt, dass es zu wenig Leuchtkugeln und Rettungsboote an Bord gab.

**Vergleich
mit einem
anderen
Unternehmen**

Dieses Bild lässt sich weiterzeichnen. Die Titanic kollidierte nicht mit der sichtbaren Spitze des Eisbergs, sondern mit den mit bloßem Auge nicht sichtbaren Eismassen unter der Oberfläche. Ebenso zerschellen Veränderungsprojekte nicht an den für alle sichtbaren hard facts. Vielmehr lassen die Themen, die unsichtbar unter der Oberfläche liegen, das Projekt auflaufen. Die soft facts erzeugen Steckenbleiben, Blockade und Stillstand. Und vor dem Start kommt es darauf an, sowohl die „Manövrierfähigkeit“ des Unternehmens und der Menschen richtig einzuschätzen als auch das Ausmaß der Kräfte, die Selbstzufriedenheit fördern und damit den Status quo aufrecht erhalten. Zum Nachteil der Sieger: Die soft facts sind oft die härtere Realität.

Eine Bemerkung am Rande

Natürlich sagen immer alle, dass man Menschen gewinnen muss. In unserer Beratungspraxis erleben wir zunehmend öfter, dass selbst klassische Unternehmensberatungen auf ihren „Charts“ diese Erkenntnis explizieren, etwa unter Titeln wie „Die kulturelle Integration stellt die größte Herausforderung dar“. Diese Präsentation einer renommierten Beratergruppe, als Diskussionsgrundlage zur Planung der nächsten Schritte in einem laufenden Fusionsprozess zweier internationaler Konzerne vorgelegt, enthielt sogar einen „Exkurs zur Kulturintegration“ unter der Headline: „Excite Management and Management Excitement“. Doch Exkurse dieser Art beinhalten in der Regel keine Vorschläge zu mentalitätsverändernder Entwicklungsarbeit. Dass es für überdurchschnittlichen Markterfolg tatsächlich auf die Menschen als wichtigstes Aktivum ankommt, belegt sehr anschaulich und eindrucksvoll die Studie von Simon (1996).

Betrachten wir nach dem Vorgehen der Sieger nun die Strategie der Gewinner, um anschließend zu sehen, was davon bei Beta fruchtbar wird.

5 Gewinner gehen weiter als die Sieger: Sie konzentrieren sich darauf, hard und soft facts miteinander zu vernetzen

Die Gewinner haben wie die Sieger hohe ehrgeizige Ziele, besonders hinsichtlich der harten Faktoren wie Zeit, Qualität, Kosten, Ergebnis. Aber sie wissen auch, dass sie ihre Ziele nicht direkt erreichen können, sondern nur indirekt, nämlich über die weichen Faktoren. Sie sehen ihr Ergebnisziel wesentlich als Resultante (z.B. höhere Innovationsrate, Kundennutzen, Qualitätsbewusstsein, Kostenbewusstsein) aus den hard und soft facts.

5.1 Strategien der Gewinner

Gewinner geben sich pragmatisch!

Merkmal 1

Weil sie wissen, dass sie zur Erreichung ihres Ziels auf das engagierte Mitwirken vieler angewiesen sind, werben sie persönlich dafür, bei allen möglichen, auch bei manchen unmöglichen Gelegenheiten. Dabei suchen sie den Dialog: Sie plädieren nicht nur für ihr Ziel, sondern erkunden auch, was die Menschen bewegt und was nötig ist, damit möglichst viele sich auf das Ziel hin bewegen. Denn sie akzeptieren zum einen, dass die Mitarbeiter ihr persönliches Ziel- und Wertesystem in die Arbeitssituation mit einbringen. Zum anderen respektieren die Gewinner, dass Veränderung des Gewohnten Angst auslöst und blockiert. Bisher erfolgreiche Verhaltensweisen müssen verlernt und neue gelernt werden. Dies bedeutet immer auch, eine Phase der Unsicherheit zu durchlaufen. Das nehmen sie ernst. Sie wollen blockierte Energien für ihr Ziel mobilisieren.

Gewinner geben die Richtung vor, keine fertige Lösung!

Merkmal 2

Wie die Sieger lassen die Gewinner über ihr Ziel nicht verhandeln. In der Zielvorgabe sind sie nicht weniger bestimmt, aber sie sind partizipativ in den Details. Sie legen es darauf an, dass am Lösungsprozess genau die Personen und Funk-

tionen beteiligt sind, die diesen Prozess am besten formen können. Deshalb gestalten sie selbst das Zusammenspiel von externen Ressourcen mit internen Führungskräften und Mitarbeitern und behalten die Steuerung des ganzen Geschehens in der Hand.

Gewinner engagieren sich im Prozess!

Die Gewinner beauftragen nach dem Kick-Off keinen Roll-Out. Sie setzen vielmehr darauf, dass sich aus dem Anstoß ein lebendiges Spiel entwickelt, wenn sich die Menschen bewegen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Sie beobachten dieses Spiel nicht von außen, sondern sind mittendrin: Mit Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam planen sie das Veränderungsprojekt und arbeiten an der Umsetzung, auch an den Hindernissen, bis die maßgeschneiderte Lösung steht. Sie engagieren sich im Prozess, halten dadurch den Prozess in Bewegung und gestalten im Dialog mit den Beteiligten die nötigen Veränderungen. Dadurch organisieren sie gemeinsames Lernen. Ihr integratives Vorgehen ist aber nicht nur effektiver, sondern auch effizienter, denn es vermindert personellen, sachlichen und finanziellen Aufwand erheblich.

Merkmal 3

Gewinner konzentrieren sich auf das Eigentliche!

Ihr Geheimnis ist schlicht: Gewinner tun nur das, was man sowieso tun muss. Von Anfang an. Sie kommen zu dauerhaftem Erfolg, nicht indem sie schneller laufen als die Sieger, sondern dadurch, dass sie das tun, was sowieso unvermeidlich ist, gleich, ohne Umwege und Zeitverlust. Sie nehmen die direkte Strecke, den kürzesten Weg. Dadurch sind sie schneller. Wie kommen Sieger aus ihrer Sackgasse auf die Gewinnerstraße?

Merkmal 4

5.2 Methodik der Gewinner

Gewinner denken konsequent vom Ende, der Zielerreichung, her und versuchen permanent, die richtigen Schritte auf das Ziel hin zu gestalten. Sie setzen alles daran, um als Einzelne und im Zusammenspiel mit anderen wirksam zu handeln im Sinn des gemeinsamen Ziels. In der Methodik der Gewinner

Zwei Schlüsselfunktionen

begegnen immer wieder zumindest zwei Elemente: Ein Ziel **gemeinsam** zu verfolgen, verlangt **Kooperation in Vertrauen**. Ein Ziel gemeinsam zu verfolgen, verlangt eine kontinuierliche Bildgestaltung, um die vorhandenen Kräfte zu bündeln und unabgestimmte Einzelaktionen möglichst zu vermeiden. Dies geschieht über **gemeinsame Diagnosen und Steuerung**.

Gewinner praktizieren Kooperation in Vertrauen

1. Schlüssel-funktion

Kooperation in Vertrauen ist die erste Schlüsselfunktion in der Strategie der Gewinner. Sie fordern Kooperation nicht nur als Ziel, sondern praktizieren sie schon auf dem Weg dahin (als „einseitige Vorleistung“) und handeln damit konkludent und glaubwürdig. Wir verstehen „Vertrauen“ in diesem Kontext nicht in moralischem Sinn, sondern mit Luhmann (1968) als funktionale Kategorie, die wirksames Handeln in komplexen Bedingungen überhaupt erst ermöglicht. Die funktionale Bedeutung liegt in Folgendem: Um unternehmensweite Veränderungen erfolgreich gestalten zu können, kommt es darauf an, die entscheidenden Personen zu einer Koalition für den Wandel zu verbinden. Es genügt indes noch nicht, eine Gruppe mit hinreichend Kompetenz zur Gestaltung des Wandels zusammenzustellen. Man muss auch Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich diese Gruppe zu einem Team entwickeln kann (siehe Kotter, 1995 und 1996). Teams entwickeln sich nach Kotter, wenn Menschen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, dafür eine gemeinsame emotionale Basis finden und drittens sich bei den Beteiligten die eigenen Interessen und das Interesse an der gemeinsamen Aufgabe in hohem Maß überschneiden. Fehlt eine der drei Komponenten, so kann man wohl noch nicht von einem Team sprechen.

Steuerung auf Basis gemeinsamer Diagnosen

2. Schlüssel-funktion

Steuerung auf Basis gemeinsamer Diagnosen ist die zweite Schlüsselfunktion in der Strategie der Gewinner. Diese Diagnosen halten das Ziel und den jeweiligen Grad der Zielerreichung dauernd im Fokus. Sie sind **ebenenübergreifend** angelegt, werden von den beteiligten Managern und Mitarbeitern im Dialog entwickelt, anfangs noch auf Workshops,

aber immer mehr in den Regelbesprechungen der Organisationseinheiten. Sie sind in der Entwicklung des Unternehmens Alltagsgeschäft.

Die gemeinsame Diagnose und Steuerung ist ein Prozess, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter die relevanten Informationen zusammenstellen und verarbeiten, um eine gemeinsame Wahrnehmung der Situation, des Umsetzungsstandes und der Probleme, zu gewinnen. Eigene Einschätzungen werden neben andere gestellt, fließen in ein neues Bild ein. Dies ermöglicht und fördert neue Perspektiven, Entwicklung. Gemeinsame Sichtweisen entstehen, werden transparent zwischen den Beteiligten und ihren Prozessen. Daraus lassen sich Verbindungen knüpfen zwischen Strategie, Zielen und Wegen und den handelnden Personen auf den verschiedenen Ebenen. Aus der gemeinsamen Diagnose als Grundlage für die weitere Steuerung leiten sich Maßnahmen ab. Jeweils dicht am Prozessverlauf können Probleme schnell identifiziert und miteinander in Beziehung gesetzt sowie Interventionen vereinbart werden, horizontal wie vertikal.

Gemeinsam entwickelte Diagnosen und Steuerungsmaßnahmen tragen dazu bei, zum einen das gemeinsame Ziel inhaltlich immer weiter aufzufächern und zu präzisieren, zum andern generelle Aussagen als Leitlinien für das Tagesgeschäft zu gewinnen und trennscharf zu formulieren, welche Aktivitäten vom Ganzen her gesehen durchgeführt werden. So werden die Hauptaktivitäten auf das gemeinsam geteilte Ziel ausgerichtet, an ihm normiert und die Beziehung der einzelnen Maßnahmen zum Ganzen hergestellt. Sie erleichtern es, sowohl das Alltagsgeschäft als auch die begleitenden Systeme, formalen Strukturen und Infosysteme neu auszurichten. Gemeinsame Diagnose und Steuerung ist der Prozess, in dem die Menschen in einem Unternehmen als Gruppe von innen heraus ihr Unternehmen neu gestalten, echte Transformationsarbeit leisten.

Dem Dialog der Beteiligten kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu. Gelingt er nicht, gibt es keine guten Diagnosen. Gewinnern gelingt es, einen Kontext zu schaffen, in dem Vertrauen entstehen und wachsen kann. Die Erarbeitung gemeinsamer Bilder in Diagnose und Steuerung sowie die

**Gemeinsame
Bilder in
Diagnose und
Steuerung**

**Bedeutung
des gemein-
samen
Dialogs**

dazu nötigen kontinuierlichen und dichten persönlichen Beziehungen tragen dazu maßgeblich bei. Das Sich-Verständigen auf ein gemeinsames Vorgehen prägt eine neue Unternehmenskultur, eine Entwicklungskultur.

Was gelingt davon, bei Beta fruchtbar zu machen?

6 Beta biegt auf die Gewinnerstraße ein

6.1 Die Vorbereitungen zur Gestaltung des Unternehmenswandels

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung

Gehen wir wieder zurück zum Start der Umsetzung bei Beta im Herbst 98 (siehe Abbildung 2). In unserem Feed-back an die Geschäftsführung nach Briefing und der ersten Interviewrunde mit den Führungskräften erörtern wir die aus unserer Sicht grundsätzlichen Risiken des Projektdesigns und plädieren für deutliche Korrekturen. Unserem Verständnis der Situation nach würde es für den Erfolg der Umsetzung darauf ankommen, den Führungskräften und Mitarbeitern zu ermöglichen, sich konzentriert mit dem Gesamtprozess auseinander zu setzen, den Beteiligten zu helfen, die Neustrukturierung zu gestalten, also jeweils mit Blick auf das ambitionierte Ziel Teilaspekte entsprechend zu beachten und Probleme während des Prozessverlaufs im Sinn dieses Ziels zu bearbeiten. Die vorhandenen Kräfte müssten gebündelt, unabgestimmte Einzelaktionen möglichst verhindert werden (Abb. 2).

Drei Vorschläge

Deshalb empfehlen wir, erstens ein Steuerungsmodell samt Projektorganisation zur Gestaltung des Unternehmenswandels zu etablieren, zweitens unterstützende Maßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen, drittens eine Neubestimmung unserer Rolle in diesem Prozess.

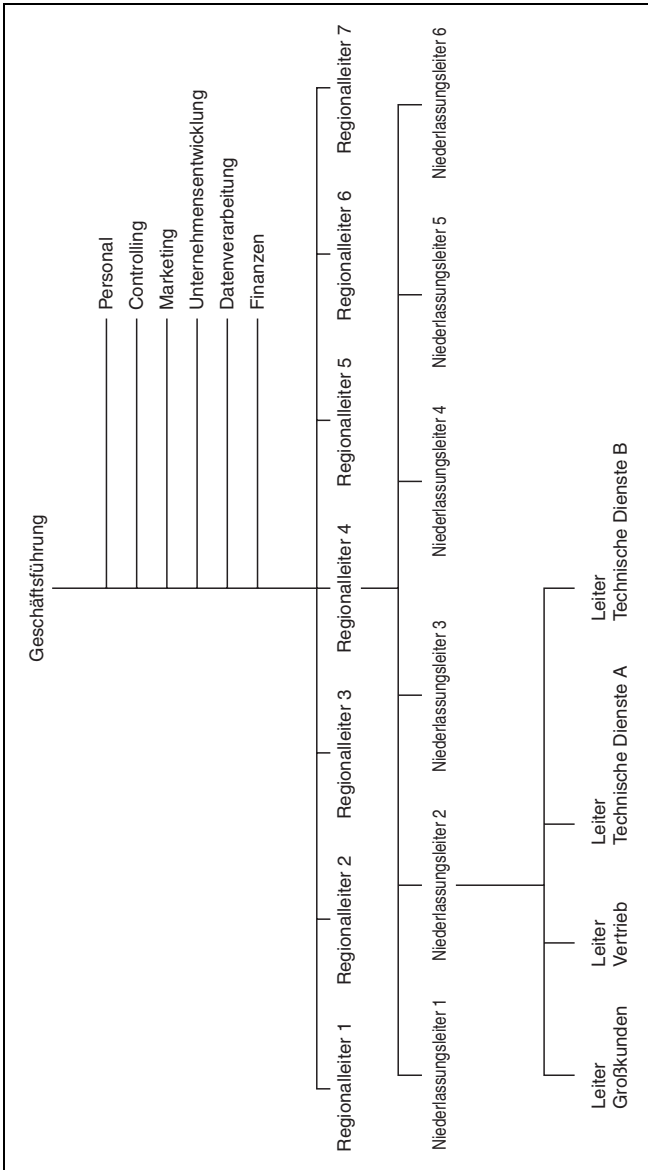


Abb. 2: Betas Aufbauorganisation beim Start der Umsetzung in 1098

Ein Steuerungsmodell**Vorschlag 1**

Das Steuerungsmodell soll dazu dienen, den gesamten Umsetzungsprozess in Blick zu nehmen, dicht zu begleiten und Probleme nicht von vornherein isoliert zu behandeln und einzelnen Personen, Funktionen oder Ebenen zuzuschreiben. Vielmehr gilt es, auch nach evtl. überall gleich auftretenden Faktoren, Hürden und Mustern zu suchen, um auf Basis gründlicher Diagnosen Steuerungsmaßnahmen über alle Ebenen hinweg koordiniert und sich gegenseitig stützend zu vereinbaren. Geschäftsführer und Regionalleiter lassen sich auf diesen Vorschlag ein. Sie beschreiben dies indes als „Prophylaxe“, um eingreifen zu können, wenn wider Erwarten größere Probleme bei der Umsetzung auftreten sollten und dadurch das Ergebnisziel gefährdet würde.

Unterstützenden Maßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter**Vorschlag 2**

Manche der von Beraterseite vorgeschlagenen unterstützenden Maßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter werden nicht akzeptiert, sondern „zurückgestellt“, vor allem die Neubestimmung und Verbesserung des Zusammenspiels Vertrieb – Zentrale, im weiteren die systematischen Führungstrainings (besonders für Niederlassungs- und Regionalleiter), um den Aufbau der Führungskompetenz zu fokussieren, schließlich die Workshops in den 40 neu entstandenen Niederlassungen zu Rollen- und Funktionsklärungen sowie zur Entwicklung der Zusammenarbeit über die Spartengrenzen hinweg.

Neubestimmung der Beraterrolle**Vorschlag 3**

Mit der Schwerpunktverschiebung unserer Beratung, statt des Einzelcoachings vieler vorrangig das Management in der Steuerung des Unternehmenswandels zu unterstützen, ist die Geschäftsführung schnell einverstanden.

6.2 Der Start zur Gestaltung des Unternehmenswandels

Wir starten mit einer Führungskräftekonferenz, zu der sich die rund 90 Beta-Manager aus ganz Deutschland treffen. Es geht in diesen drei Tagen um eine erste gemeinsame Diagnose und darum, auszuloten, inwieweit Akzeptanz und Vertrauen in den Prozess erreicht sind. Unsere weitere Beratung der Umsetzung konzentriert sich auf vier Felder:

**Führungs-
kräfte-
konferenz**

Begleitung des Steuergremiums mit den Geschäftsführern und Regionalleitern.

Entwicklung und Vereinbarung des Modells zur strukturierten Steuerung erfolgen in 12.98 – allerdings nur „prophylaktisch“, wie Geschäftsführer und Regionalleiter sagen. Sie sind bestenfalls halbherzig dabei und fahren doppelgleisig, nämlich mit einem möglicherweise überflüssigen Sicherheitsnetz. In der 1. Konferenz des Steuergremiums in 01.99 werden die Statusberichte aus den Niederlassungen als „reporting“ bezeichnet und entsprechend behandelt. Als sich die Probleme in der Umsetzung schnell türmen, verändern sich – auf der 2. Konferenz im März 1999 – allmählich die Sichtweisen. Das Steuergremium beginnt seine Aufgabe wahrzunehmen und hineinzuwachsen. Die Auseinandersetzung kreist ab jetzt und während der weiteren Konferenzen um Fragen wie z.B.: Wie realisieren wir die intendierten Veränderungen und wie organisieren wir den Dialog mit den Mitarbeitern zu Notwendigkeit und Zielen des Wandels? Wie gestalten wir diesen transparent und wie prüfen wir die Zielerreichung? Wie unterstützen wir die Mitarbeiter, die erforderlichen neuen Kenntnisse und Kompetenzen schnell aufzubauen? Wie können wir schließlich das „Neue“ kulturell verankern? Im Frühsommer gelingen echte Diagnosen und gemeinsam verabredete Steuerungsmaßnahmen (vgl. dazu Abbildung 3).

**Beratungs-
feld 1**

Begleitung der Regionalleiter als Arbeitsgruppe.

Wir unterstützen die Regionalleiter ab Januar 1999 darin, die Organisations-Entwicklung vor Ort (in ihren Regionen) zu gestalten, die dortigen Managementtage zu strukturieren und das Steuerungsmodell für die Prozesse vor Ort zu ent-

**Beratungs-
feld 2**

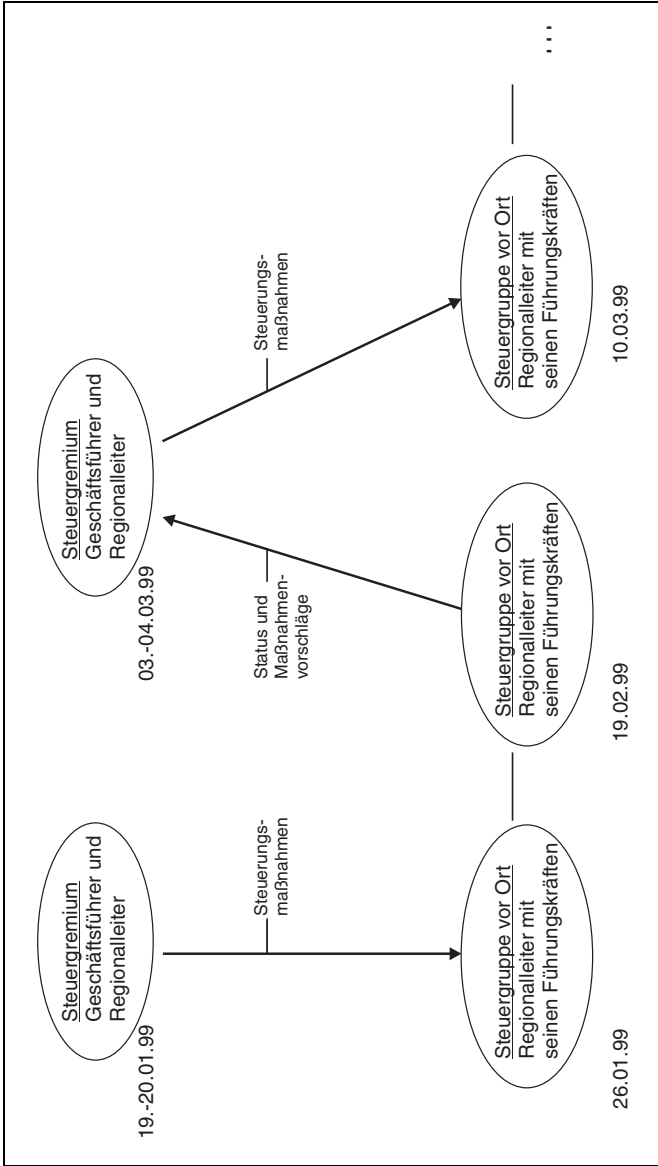


Abb. 3: Der Prozess zur Erarbeitung gemeinsamer Diagnosen und Steuerungsmaßnahmen

wickeln. Darauf bereiten wir die Manager sowohl inhaltlich (mit neuen Instrumenten) als auch prozessual vor.

Begleitung der Regionalleiter und der jeweiligen Steuergruppen in den neu geschaffenen Regionen.

Hier konzentriert sich unsere Beratung ab Januar 1999 darauf, eine Steuergruppe einzusetzen, die kontinuierlich die Organisations-Entwicklung vor Ort verantwortet; zweitens darauf, die Beteiligten zu unterstützen, Rolle und Funktionen sowie die Projektorganisation der Steuergruppe gemeinsam zu erarbeiten und festzulegen, schließlich den Status zur Umsetzung regelmäßig zu erheben und zu bewerten, nächste Schritte daraus abzuleiten und eine jeweils gemeinsame Sicht der Steuergruppe herzustellen. Der jeweilige Status der einzelnen Regionen dient dann dem Gremium aus Geschäftsführern und Regionalleitern als Grundlage zur weiteren Steuerung. Damit verwoben erfolgt die Erörterung der Unternehmensstrategie, der Dialog dazu zwischen Regionalleitern und Mitgliedern der Steuergruppe.

Beratungsfeld 3

Workshops mit Regionalleitern zur Team- und Führungsperformance.

Wir unterstützen die Regionalleiter darin, die kommunikative Wirksamkeit eines jeden (durch alle anderen Regionalleiter) einzuschätzen, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen sowie kollegiale Unterstützung zu vereinbaren. Im weiteren unterstützten wir sie darin, die entscheidenden Schritte im weiteren Steuerungsprozess gemeinsam und verbindlich zu vereinbaren, vor allem unter den Aspekten, sowohl die Ergebnisentwicklung positiv zu beeinflussen als auch die Performance der Regionalleiter in diesem Prozess deutlich zu erhöhen (größere Sicherheit im Auftritt als Führungskraft, der Situation angemessene Führungsstile, höhere Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern, wirksamere Gestaltung der Führungsprozesse, z.B. Kommunikation, Strukturierung und Steuerung von Besprechungen, angemesseneres inhaltliches Controlling). Die zentralen Themen ergeben sich aus den konkreten Aufgaben der Regionalleiter und werden durch „mini lectures“, z.B. zu Strategiebildung, Führung, Delegation, Prozessgestaltung, unterstützt.

Beratungsfeld 4

6.3 Die Gestaltung des Unternehmenswandels

Inhalte und Ausrichtung der Konferenzen und Workshops

Von März bis Juni 1999 werden in den jeweiligen Konferenzen und Workshops immer sowohl strategische Themen als auch das Management des Tagesgeschäfts aus der Perspektive dieser strategischen Themen verhandelt. Inhaltlich geht es um die Steuerung auf Grund gemeinsamer Diagnosen. Auf der Beziehungsebene gilt es vor allem, „Kooperation in Vertrauen“ zu fördern und zu entwickeln. Die Rolle der Berater besteht darin, die Bearbeitung der Themen beider Ebenen in ihren Zusammenhängen zu fördern.

Steuerungsinstrumente

Leitfragen-gesteuerte Diagnosen

Die Steuerung geschieht zum einen über mehrere leitfragen-gesteuerte Diagnosen zum Status des Veränderungsprozesses mit den drei genannten Gruppen sowie auf der Grundlage von Einzelgesprächen mit Mitgliedern der regionalen Steuerteam, der Regionalleiter und der Geschäftsführer. Durch die Diagnosen werden die jeweiligen Schritte, Erfolge und Defizite messbar und neue Maßnahmen ableitbar.

Neue Berichtsblätter

Zum anderen erfolgt die Steuerung über neue Berichtsblätter, die unter anderem Aussagen enthalten

- zu den finanziellen Kennzahlen,
- zur Akzeptanz und Wirksamkeit der Wert- und Zielaussagen für das neue Unternehmen, der einzelnen Funktionen und Organe,
- zur Art des Umgangs untereinander (Führung und Zusammenarbeit, Rollen, Einfluss und Entscheidungskompetenzen),
- zu den technisch-instrumentellen Teilbereichen der Umsetzung (Raumprogramm, EDV). Diese Daten erlauben jeweils einen zeitnahen Überblick über den Stand der Gestaltung des Unternehmenswandels, differenzierbar zumindest bis auf Ebene der Niederlassungen.

Mit dem Einstieg in die Steuerung haben die Geschäftsführer und Regionalleiter eine Voraussetzung für wirkliche Unternehmensentwicklung geschaffen und diese im weiteren Verlauf des Prozesses gestaltet.

Die Gestaltung des Unternehmenswandels ist auf die Schiene gesetzt und die Umsetzung läuft an, wenn auch in einzelnen Standorten unterschiedlich schnell. Ca. 25% der Standorte liegen voll auf Kurs (über den für 99 vereinbarten Budgets) und belegen so, dass und wie es geht.

Prinzipien für die Gestaltung der Unternehmensentwicklung

Im Sommer 1999 beschreiben die Geschäftsführer und Regionalleiter – auch mit Blick auf die erwartete deutliche Ergebnisverfehlung des laufenden Jahres – die Ergebnisse und Erfolge, angesichts derer das Zusammenwachsen der drei Sparten und die ehrgeizigen Ziele über Cross-Selling zu schaffen sind. Die wichtigsten Punkte der Auswertung:

- **Geschäftsführer und Regionalleiter gestalten den Unternehmenswandel gemeinsam**

Sie haben sich auf eine dazu geeignete Form verständigt und praktizieren sie. Das Steuergremium trifft sich alle acht Wochen für zwei Tage zur Unternehmensentwicklung. Dies geschieht auch auf Grundlage der von den Steuergruppen in den Regionen jeweils aktuell erarbeiteten Diagnosen. Das zu Anfang von vielen kaum für möglich gehaltene Zusammenspiel gelingt immer mehr und hat deutlich an Qualität gewonnen. Die gemeinsame Steuerung und Maßnahmenplanung haben die Wirksamkeit der Managementgruppe untereinander und im Unternehmen deutlich erhöht.

Prinzip Nr. 1

- **Geschäftsführer und Regionalleiter setzen sich mit den tatsächlichen (hard und soft) Problemen der Umsetzung auseinander**

Die Statusbeschreibung in den Regionen nach einheitlichem Schema hat den Blick auch auf zunächst wenig beachtete Themen gelenkt, neben der Technik auch und vor allem auf die Menschen. Die Diagnosen zeigen schnell, dass die am

Prinzip Nr. 2

Reißbrett entwickelten Konzepte und Zeitpläne nach dem Rütteltest in der Praxis nicht passen: Die Umsetzungsschritte zur Neuorganisation des Vertriebs werden in den einzelnen Standorten unterschiedlich interpretiert und deshalb die Geschäftsprozesse verschieden gestaltet. Deshalb wird ein neues Projekt zur Prozesslenkung und Standardisierung aufgelegt, das die bisherigen Optimierungsansätze zusammenführt sowie die Prozesse und Abläufe vereinheitlicht. In den Diagnosen im 1. Quartal zeichnet sich ab, dass die 99er Ergebnisziele nur durch Wunder erreichbar, also entsprechend zu korrigieren und Steuerungsmaßnahmen zu vereinbaren sind. Sie zeigen auch, dass das Spartendenken in vielen Standorten ein turmhohes Hindernis auf dem Weg zum Team ist. Dies veranlasst die Führungskräfte, sich intensiv darum zu kümmern, der alten Abgrenzung zwischen den einzelnen Sparten entgegenzuwirken, spezifische Eigenheiten der alten Unternehmen abzubauen und Bedingungen dafür zu schaffen, dass die einzelnen Gruppen voneinander lernen können.

- **Die Gestaltung des Unternehmenswandels ist Thema bis in die kleinsten Einheiten**

Prinzip Nr. 3

Es geht nicht mehr um die 1:1 Umsetzung des Beraterkonzeptes. Steuergruppen, in allen Regionen etabliert, haben die Organisationsentwicklung vor Ort zielführend angelegt, gestalten den Prozess und tragen zur unternehmensweiten Gestaltung bei. Ein Jahr zuvor wurde die Einbeziehung der Mitarbeiter vor Ort von einem beachtlichen Teil der Führungskräfte noch nicht als notwendig wahrgenommen. Mit der Projektorganisation und -struktur ist ein Rahmen geschaffen, in dem Themen und Sichtweisen der Standorte ins Steuergremium des Managements eingespielt werden und umgekehrt das Management eigene Vorschläge in die regionalen Steuergremien einspielen kann. Damit ist der Unternehmenswandel in einem gemeinsamen Miteinander von oben und unten gestaltbar. Er geschieht strukturiert. Die Steuerung ist kein Monopol mehr von oben, sondern läuft zunehmend mit den Betroffenen, immer weniger ohne sie. Unsere Prozessunterstützung bestand hier vor allem darin, die Mitarbeiter in den Standorten in der Formulierung reali-

tätsnaher Diagnosen und das obere Management in einem entsprechenden Umgang, besonders mit den kritischen Punkten der Diagnosen, zu unterstützen.

Einige Lektionen aus den gemeinsamen Diagnosen:

- Gemeinsame Diagnosen erschweren es, sich in Sicherheit und Dogmatismus zu flüchten, angesichts konkreter Probleme in einzelnen Standorten.
- Sie schärfen den Blick für Sackgassen und tragen enorm dazu bei, sich kontinuierlich mit den tatsächlichen Problemen zu beschäftigen. Die Führungskräfte bei Beta haben erkannt, dass sie sich kontinuierlich um menschliche Belange kümmern müssen, z.B. um der alten Abgrenzung zwischen den einzelnen Sparten entgegenzuwirken, um spezifische Eigenheiten der alten Unternehmen abzubauen und Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die unterschiedlichen Gruppen voneinander lernen können.
- Erfahrungen in den gemeinsamen Diagnosen helfen auch, das Problemlöseverhalten zu verbessern und nicht auf bisherigen Entscheidungen nur um des Prinzips willen zu beharren.
- Sie haben bei den Managern ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass es sich lohnt, den Blick jeweils auf das Ganze zu richten – statt den eigenen Einfluss- und Verantwortungsbereich nur als eine Ansammlung verschiedener Teilprobleme oder -systeme zu sehen, die eigene Aufgabe als Lösung einer Serie verschiedener Probleme zu interpretieren und folglich Teilprobleme eins nach dem anderen, isoliert, zu behandeln.

6.4 Die Korrekturen für den zweiten Anlauf

Im Herbst 1999 können Geschäftsführer und Regionalleiter die Früchte ihrer Arbeit, der Übernahme der Steuerung des Wandels, ernten, als es darum geht, Konsequenzen aus der

Zwischenbilanz

– hinsichtlich des Ergebnisziels enttäuschenden – Zwischenbilanz zu ziehen:

Gründliche Analyse

Der bisherige Umsetzungsverlauf und die aktuelle Situation sind gründlich analysiert. Führungskräfte und Mitarbeiter haben eine gemeinsam erarbeitete Basis zur Neugestaltung des Unternehmens, besonders durch die häufigen ebenenübergreifenden Auswertungen der Diagnosen zum bisherigen Umsetzungsprozess. Darauf aufbauend lassen sich die Lösungsrichtungen und Maßnahmen entwickeln, um die Strategie zu verwirklichen und geeignete Ziele und Wege festzulegen. Führungskräfte und Mitarbeiter können nah an der Realität verschiedene Varianten durchspielen, z.B. wie sie bestimmte operative Leistungsziele erreichen und bezogen darauf eine realistische Budgetplanung begründen können. Dabei lassen sich jetzt auch die Lerngeschwindigkeiten der Menschen und der Zeitbedarf abschätzen, um das nötige völlig andere Rollenverständnis bei nahezu allen Mitarbeitern zu erreichen. Letztlich können sie gemeinsame Vorstellungen entwickeln, wie das Unternehmen aussehen soll. Dies erleichtert es den Beteiligten, Verantwortung für die Entscheidungen und die Ergebnisse zu übernehmen.

Beta nimmt die „soft facts“ neu in den Blick

Das enorme Delta zwischen den Zielen und den erreichten Ergebnissen ist durch ein Bündel von Maßnahmen zu schließen. Die gravierenden Korrekturen erfolgen nach den Diskussionen im September 1999 allein mit Blick auf die „soft facts“: Die Art des Umgangs untereinander ist neu zu regeln. Dies betrifft Führung, Zusammenarbeit, Rollen, Einfluss und Entscheidungskompetenzen, Aufbauorganisation, die Funktionen und Organe.

Lösungsansätze

Zwei Lösungsansätze stehen im Fokus der Optimierung:

- a) Das Lernen der Menschen ist zu fördern. Es gilt den Aufbau von Wissen und Können zu unterstützen, die Auseinandersetzung mit Einstellungen und Rollen zu gestalten und die Führungskompetenz zu verbessern. Themen dabei sind Qualifizierung der Mitarbeiter, aktiver Verkauf, Spartendenken, Qualifizierung der Führung.
- b) Die Strukturen und Funktionen sind neu zu bestimmen, um den Vertrieb gezielt zu stärken und effektiver zu steuern.

ern. Die im Herbst 1998 etablierte Organisationsstruktur der Beta GmbH wird ein Jahr später durch eine neue, vereinfachte Aufbauorganisation in Vertrieb und Zentrale (gestraffte Führungsstruktur, kürzere Entscheidungswege, Abbau von Hierarchien) ersetzt. Im Vertrieb werden die meisten Aufgaben- und Funktionsbilder verändert, einige davon grundlegend. Die Zusammenfassung der 110 Standorte zu 40 Teambüros in 7 Regionen wird aufgegeben, die Gliederung und Zuordnung der Vertriebseinheiten erfolgt neu. Auch das Zusammenspiel Vertrieb – Zentrale wird neu geordnet.

Das neue Konzept unterscheidet sich vom ersten erheblich, sowohl in der Art der Entwicklung, als auch – in Konsequenz dessen – inhaltlich. Im zweiten Anlauf legen es die Manager bei Beta darauf an, die Menschen zu gewinnen. Dabei lernen sie von den Gewinnern, die dies von Anfang an tun.

7 Der Veränderungsprozess bei Beta – Historie und strategische Sicht

Der Rückblick auf die zweieinhalb Jahre des neuen Unternehmens Beta fällt, kurz gefasst, wie folgt aus:

- Im Spätherbst 1997 entsteht das Unternehmen Beta durch die Fusion von drei bis dahin unabhängig voneinander agierenden und rechtlich eigenständigen Unternehmen.
- Im Spätherbst 1998 wird die neue Organisationsstruktur etabliert.
- Im Spätherbst 1999 wird diese Organisationsstruktur – als konsequente Folge aus dem Verlauf des Veränderungsprozesses seit Herbst 98 – radikal angepasst.
- Im Frühjahr 2000 ist diese Strukturrentscheidung durch Bildung von elf Hauptniederlassungen und die Ernennung der Leiter umgesetzt. Diese Hauptniederlassungen, denen alle Niederlassungen und Verkaufsbüros zugeordnet sind, ersetzen die alten Regionalleitungen.

Der Blick geht in die Zukunft: Denn die Geschichte von Beta – so formuliert einer der Geschäftsführer im Frühjahr 2000 – „ist gleichzeitig eine Geschichte stetiger Veränderungsprozesse“:

- Die Fusion zweier internationaler Konzerne hat (infolge kartellamtlich notwendiger Portfolioanpassungen) auch Konstellationen im Markt von Beta verändert.
- Beta führt seine Aktivitäten mit denen anderer Unternehmen zusammen und verbindet damit die Erwartung, erhebliche Synergiepotenziale zu realisieren sowie die eigene Wettbewerbsposition am Markt deutlich zu verbessern.
- Dabei verändert Beta nicht nur – in Teilen – sein Vertriebskonzept, sondern mutet seinen Kunden nach nicht einmal drei Jahren auch eine Umfirmierung zu, einen neuen Namen, der mit dem alten voraussichtlich nichts mehr gemein hat.

In strategischer Sicht zeigt sich an diesem Beispiel, dass organisatorische Veränderungen immer wieder, in kurzen Zeitabständen, in kleinem oder mittlerem Ausmaß nötig sind. Organisationsstrukturen haben einen immer kürzeren Verfallszeitraum. Deshalb liegt eine besondere Anforderung an die integrierte Unternehmensplanung darin, die Business Units möglichst agil und die marktnahen Geschäftsprozesse möglichst flexibel zu halten. Die Konzentration richtet sich weniger auf strategische Positionierung, sondern vielmehr darauf, die strategischen Prozesse auf Unternehmensebene auf Veränderung auszurichten und eine Infrastruktur aufzubauen, die Anpassungen eher leicht und schnell fördert (vgl. dazu Eisenhardt / Brown 1999).

8 Fazit

Sieger können auf die Gewinnerstraße kommen, indem sie die „harten“ und „weichen“ Faktoren miteinander vernetzen. Dazu müssen sie sich in der Steuerung engagieren und dafür sorgen, dass alle – als Einzelne und im Zusammenspiel mit anderen – mit Blick auf das Ziel wirksam handeln können. Dies kann dadurch gut gelingen, dass sie Kooperation in Vertrauen fördern und Diagnosen über die Ebenen hinweg gemeinsam erarbeiten und in der Steuerung fruchtbar machen. Dieses Vorgehen stärkt die Fähigkeit zur Selbsterneuerung der Einzelnen und dadurch des Unternehmens. Es fördert wirkliche Transformation, denn es ist darauf angelegt, die Art, wie das Unternehmen sein Geschäft betreibt und wie jeder Einzelne die Dinge um sich herum tut, grundlegend zu ändern.

Deshalb ist dieses Vorgehen „zielführend“: Wenn es darauf ankommt, die Lernfähigkeit von Einzelnen und Teams zu verbessern und deren Lerngeschwindigkeit zu erhöhen, um die ehrgeizigen Ziele zu realisieren, empfiehlt sich, schnellstmöglich mit dem gemeinsamen Lernen zu beginnen, also schon den Weg zum Ziel als gemeinsames Lernen anzulegen: Walk the talk.

Literatur

Grundlegend:

- BOHM, DAVID (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.
- HARTKEMEYER, M. & J.F. / DHORITY, L.F. (1998): Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.
- GLASL, FRIEDRICH / LIEVEGOED, BERNARD (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Bern-Stuttgart-Wien 1993.

SENGE, P.M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis in der lernenden Organisation. Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.

Im weiteren:

EISENHARDT, KATHLEEN, L. / BROWN, SHONA, L. (1999): Wie sie ihr Geschäftsportfolio flexibel gestalten. Topmanager müssen ihre Geschäftseinheiten für dynamische Märkte immer neu aufstellen, gruppieren und ausrichten. *Harvard Business Manager*, 21. Jahrgang, Heft 6/1999, 72-85.

GROVE, ANDREW (1983): High Output Management, New York, Vintage Books.

HANDY, CHARLES (1990): Inside Organizations. London BBC Books. (deutsch: Im Bauch der Organisation. Zwanzig Einsichten für Manager und alle anderen, die etwas bewegen wollen. Frankfurt, Campus 1993.)

KOTTER, JOHN (1996): Leading Change. Harvard Business School Press. (deutsch: Chaos, Wandel, Führung. Düsseldorf, Econ 1997).

KOTTER, JOHN (1995): Acht Kardinalfehler bei der Transformation. *Harvard Business Manager* 17. Jahrgang, Heft 3/1995, 21-28.

LINDBLOM, CHARLES (1964): The Science of „Muddling through“, in: Leavitt, R.S./Pondy, L.L. (Ed.) (1964): Readings in Managerial Psychology.

LUHMANN, NIKLAS (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart, Enke 1989, 3. durchgesehene Auflage.

SATTELBERGER, THOMAS (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden, Gabler Verlag.

SIMON, HERMANN (1996): Hidden Champions. Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Harvard Business School Press. (Deutsch: Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt, Campus.)