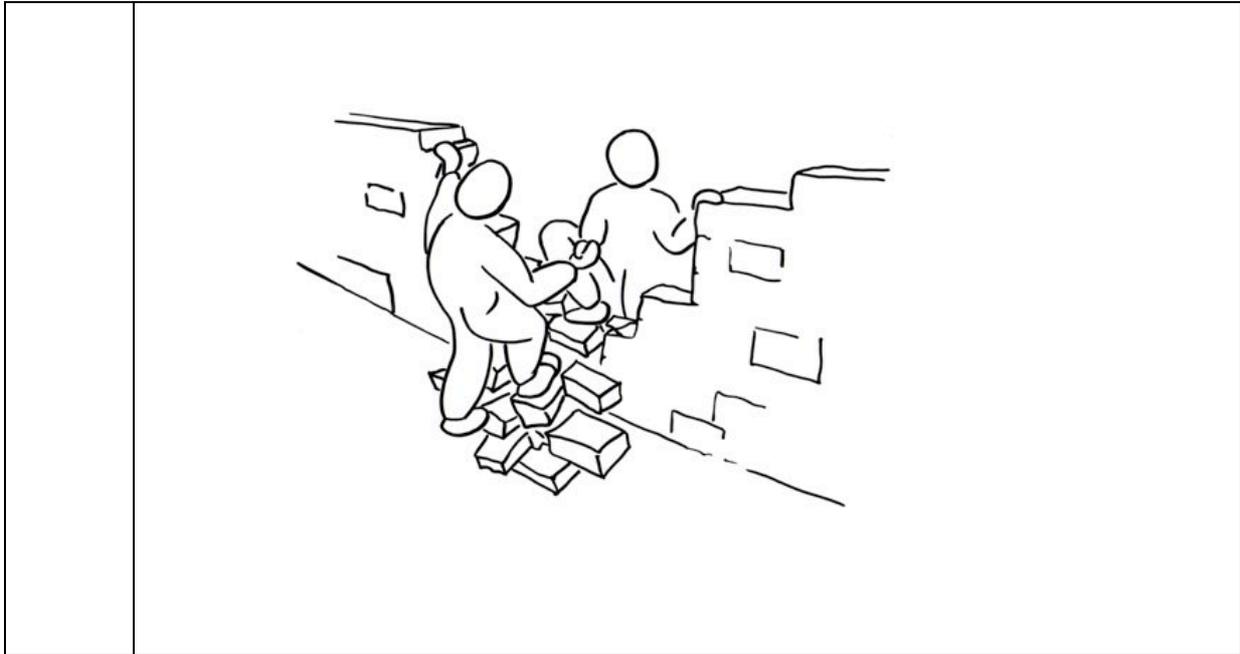


Bereichsübergreifende Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor für nachhaltige Veränderung



Von Ulrich Königswieser

Einleitung

Dieser Beitrag beleuchtet die Bedeutung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit für den Unternehmenserfolg und für das Gelingen eines Changeprojekts. Im hier beschriebenen Fall geht es um eine Umstrukturierung, die der Prozessorientierung mehr Gewicht verleihen soll.

Befragt man Manager und Mitarbeiter bezüglich der Bedeutung bereichsübergreifender Zusammenarbeit in Unternehmen, wird rasch beteuert, wie wichtig diese sei. In der Praxis liegen jedoch Anspruch und tatsächliches Verhalten leider weit auseinander. Die primäre Ursache dafür liegt in der meist kurzfristigen Optimierung im Sinne individueller Ziele oder Bereichsinteressen. Diese stehen mit den übergreifenden Gesamtunternehmenszielen meist im Widerspruch. Im Zweifelsfall wird der Bereichsmanager nicht auf Kosten seines eigenen Bereichs für das Gesamtunternehmen tätig sein wollen (Silodenken). Das ist auch verständlich – immerhin haben ja Arbeitsteilung und Spezialisierung unserer Gesellschaft zu viel Wohlstand verholfen. Der Prozess der Individualisierung – und somit der Desintegration – schreitet weiter voran. Es ist daher nicht verwunderlich, dass der Teamgedanke in unserer schulischen Ausbildung eine untergeordnete Rolle spielt. Erst in der Berufswelt setzen wir uns mit dem Konzept der übergreifenden Zusammenarbeit im Team auseinander. Dabei

müssen wir erkennen, dass die Reife der Gruppe und der gekonnte Umgang mit Konflikten wichtige Voraussetzungen für gute Teamarbeit sind. Das aber ist ein Lernprozess.

Wo in der Organisation wird die ausdifferenzierte Arbeitsteilung wieder integriert? Der Blick für das Ganze und die Verbindung der einzelnen Elemente zu einer Gesamtheit – einem Produkt, einer Dienstleistung etc. – wird häufig als Aufgabe und Verantwortung des Topmanagements gesehen. Das ist aber für die Integration aller Prozesse und Ideen, die sich quer durch die Funktionen der Organisation ziehen, bei weitem nicht ausreichend. Erschwerend kommt hinzu, dass sich das Topmanagement in zunehmenden Maß den Erwartungen der externen Stakeholder verschreibt und sich von der Verantwortung für das Unternehmen oft distanziert. Das könnte allerdings auch eine Chance für die zweite Ebene sein, dieses Vakuum zu füllen und das notwendige nachhaltige unternehmerische Handeln zu übernehmen.

Anhand des folgenden Beispiels soll beschrieben werden, wie wir in einer Kultur des Silodenkens einen Restrukturierungsprozess so gestalten, dass die langsame Entwicklung der Fähigkeit zu bereichsübergreifender Zusammenarbeit als Hebel für den Erfolg des Unternehmens wirkt.

Situation und Anforderung

In einer großen europäischen Produktionsstätte soll nach Maßgabe der Konzernzentrale der Standort in zwei Produktionseinheiten und in eine Supporteinheit restrukturiert werden. Mithilfe der Redimensionierung in kleinere Einheiten sollen sich zielgemäß die Produktionslinien den Marktbedürfnissen besser anpassen, und eine prozessorientierte Organisationsstruktur soll effizienteres Arbeiten ermöglichen. Da aus einer Einheit drei werden, erhöht sich in der Folge die Anzahl der „externen“ Schnittstellen, was wiederum eine besonders gute übergreifende Kooperation erfordert. Unser Auftrag lautet, zunächst die Konzeptionsarbeit – bis zum ersten Tag der Einführung der neuen Organisationsstruktur – beratend zu unterstützen und gegebenenfalls die Umsetzung bzw. die Verankerung der neuen Struktur zu begleiten.

Wir übernehmen die Verantwortung dafür, dass mithilfe unserer Begleitung das „Scharfschalten“ der neuen Organisationsstruktur (Tag 1 und danach) ohne Unregelmäßigkeiten oder größere Störungen über die Bühne geht. Obwohl noch nicht feststeht, in welchem Umfang wir in der Umsetzungsphase (nach der Einführung) beauftragt sein werden, betrachten wir unseren Ansatz gemäß Konzeption und Umsetzung als zusammenhängenden Prozess. Für die gut einjährige Konzeptionsphase werden dem Projekt fünf Vollzeitmitglieder zugeteilt. Diese bilden als Kernteam gemeinsam mit weiteren

Teammitgliedern, die etwa 30 bis 50 Prozent ihrer Zeit in das Vorhaben investieren, das Projektteam, das wir beraten und begleiten. Wir stellen unser komplementäres Know-how hinsichtlich der Gestaltung von Veränderungsprozessen, der Methodik zur Geschäftsprozess-erhebung und der Steuerung von Organisationen – im Sinne eines „General Management“ – zur Verfügung.

Die Unternehmung ist, wie schon erwähnt, von Silodenken geprägt. Konflikte werden zu diesem Zeitpunkt möglichst aus dem Weg gegangen. In der Analysephase zeigt sich, dass der Qualitätsanspruch extrem hoch ist, was zwar für den Produktionsprozess sehr hilfreich, aber bezüglich der angestrebten Art der Zusammenarbeit nicht effizient ist. Hierdurch wird nämlich der Aufwand da, wo auch weniger Perfektionismus ausreichen würde – etwa bei der Form der Präsentationserstellung, Formalismen etc. – überdimensional hoch. Das informelle Netzwerk funktioniert einwandfrei, viel besser als die formelle Kommunikation. Kaizen ist auf der operativen Ebene bereits in der Umsetzung und umfasst dabei vorwiegend die technischen Produktionsprozesse und noch nicht so sehr die übergreifenden Arbeitsprozesse.

Die neue Struktur wird auch als Beitrag zur Konfliktlösung verstanden, da durch die Schaffung neuer Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten auf der persönlichen Ebene bestehende Konflikte entschärft werden sollen. Herausfordernd kommt hinzu, dass der Auftraggeber als Teil des Steering Committee – aufgrund seines umfangreichen Aufgabenfelds auch außerhalb des Standorts – für das Projekt nicht immer zu Verfügung steht. Das Topmanagement als Auftraggeber ist sich seiner Vorbildfunktion bewusst, die Wirkung seiner Entscheidungen wird in der Organisation aber oft unterschiedlich wahrgenommen. Die strategischen Rahmenbedingungen, die wichtige Indikatoren hinsichtlich der erforderlichen Struktur liefern müssen, sind zwar in den Köpfen einiger weniger Schlüsselpersonen vorhanden, aber nicht vereinheitlicht bzw. noch nicht transparent genug.

Intervention und Auswirkung

Sobald kundenseitig feststeht, wer Teil der Projektgruppe sein wird, beginnen wir mit der **Teamentwicklung**: Wir machen die Mitglieder mit Ansatz und Methodik unserer Vorgehensweise vertraut, vereinbaren Regeln der Zusammenarbeit, bauen die Vertrauensbasis aus und legen kurze Zeit später mit einem arbeitsamen, vergnügten und gut kooperierenden Hochleistungsteam los. Die Teammitglieder vernetzen ihr Fachwissen und entwickeln das von uns zur Verfügung gestellte methodische Wissen bezüglich Prozesserhebung und -darstellung, Projektvorgehensweise, Entscheidungsprozedere,

Kommunikation etc. in kürzester Zeit weiter. Die von uns vorgeschlagenen Instrumente und mögliche Schritte für die Erhebung und Darstellung der Ist-Prozesse (Prozessebenen und -bahnen etc.) werden vom Team aufgenommen, vereinfacht und den jeweiligen Organisationsgegebenheiten entsprechend adaptiert.

Ein Teammitglied, das gerade seinen MBA absolviert, lässt sein Wissen nahtlos in das Projekt einfließen und animiert seine Kollegen, sich anhand von einschlägiger Literatur noch intensiver mit der Materie zu befassen. Der Teamgedanke verfestigt sich, das Engagement und der Wissensstand des Projektteams nehmen so rasant zu, dass wir aufpassen müssen, die Organisation nicht „abzuhängen“.

In der Analysephase erhebt das Projektteam die derzeitige Prozessstruktur und ihre hervorstechendsten Stärken und Schwächen im Hinblick auf mögliche Verbesserungen im Zuge der Neustrukturierung. Wir Berater identifizieren parallel dazu, und zwar in Form einer **Systemdiagnose**, welche strukturellen und kulturellen Faktoren die Entwicklung einer übergreifenden Zusammenarbeit eher fördern bzw. behindern. Auf der Strukturseite wird Folgendes deutlich: Die Führungsspannen sind in einigen Bereichen zu groß, in anderen wiederum zu klein. Das Anreizsystem ist in keiner Weise auf Teamarbeit ausgerichtet. Im Topmanagement spielen gemeinsame Ziele unterschiedlicher Standorte eine nur untergeordnete Rolle. Lern- und Verbesserungsprozesse sind zwar schon aufgesetzt, aber noch nicht gefestigt und vorwiegend auf technische Produktionsprozesse ausgerichtet. Auf der Kulturseite stellen wir fest: Eine stark ausgeprägte Qualitäts- und Vorsichtskultur verhindert einen guten Umgang mit Konflikten. Fehler gilt es zu vermeiden oder zu verdecken, anstatt diese als Lernchance gemeinsam zu nutzen. Bereichsdenken erschwert eine übergreifende Kooperation und begünstigt Einzeloptimierungen. Es gibt viele unterschiedliche Führungsstile, aber kein übergreifendes Führungsverständnis. All das ist natürlich einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit nicht zuträglich.

In den Steering-Committee-Sitzungen des Auftragsgremiums entsteht gleich zu Beginn eine eigene Symbolik: Wir entfernen in der Regel die Tische für die Meetings – als Signal für eine offene und ebenbürtige Kommunikation. Da jedoch das Sitzen in einem Stuhlkreis von vielen Teilnehmern als eher irritierend, denn als nützlich empfunden wird, nehmen wir die gewohnte Sitzordnung wieder auf. Hier wird deutlich, welche Logiken aufeinanderstoßen und wie schmal der Grat zwischen konstruktiver Verstärkung des Kundensystems und Verlust der Anschlussfähigkeit des Beratersystems ist.

Zur Verdeutlichung, welche verhaltensrelevanten Faktoren bisher im alten Geschäftsmodell, in der Übergangszeit (etwa ein Jahr nach der Einführung) und in Zukunft (neues Geschäftsmodell in gelebter Neustruktur) erfolgskritisch sind, formulieren wir **Erfolgsfaktoren** die uns und der Organisation Orientierung bezüglich dessen, was bisher funktional war und was in Zukunft verstärkt werden müsste, bieten. Hier ein Auszug daraus:

Geschäftsmodell Vor der Restrukturierung	Konzept- Umsetzungsphase und	Geschäftsmodell Für die Zukunft
Produktionsorientierung	Produkt-/Marktorientierung (Strategische Orientierung)	Marktorientierung
Optimierung der Einzelbereiche	Gesamtoptimierung	Geeigneter Umgang mit dem Widerspruch „Gesamtoptimierung versus Bereichsoptimierung“
Konfliktmanagement: gering	Konfliktmanagement: hoch	Konfliktmanagement: mittel

Zwei **Erfolgsfaktoren** scheinen uns für die neue Struktur und für eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit besonders relevant und müssen noch entwickelt werden:

- die gemeinsame, proaktive und einheitenübergreifende Optimierung von Prozessen sowie
- der Umgang mit Fehlern (statt Schuldzuweisungen zu machen, soll gemeinsam aus falschem Verhalten, Fehlentscheidungen, Pannen etc. gelernt werden).

Bei der **Konzeptionierung der Soll-Struktur** müssen wir die derzeitige Situation des Unternehmens sowie die Anforderungen für die Zukunft in gleicher Weise berücksichtigen – ähnlich einem Architekten, der bei der Planung eines Gebäudes, das möglichst vielen Wünschen des Kunden gerecht werden soll, Terrain, Lage, Klima etc. in seine Überlegungen mit einbeziehen muss. Wir wählen also die Prozessorganisation als die Strukturform, die den künftigen Anforderungen an das Unternehmen am dienlichsten und für dieses auch tatsächlich umsetzbar ist. Das Ziel, die Produktion ausreichend auf den Markt hin zu orientieren und die Effektivität von Entscheidungen sowie die Effizienz in der

Zusammenarbeit zu optimieren, hängt somit sehr stark davon ab, ob sich die Führungs- und Unternehmenskultur in Richtung der Miteinbeziehung anderer in die Entscheidungsfindung weiterentwickeln lässt und ein besserer Umgang mit Konflikten gefunden wird.

Die Wahl der „richtigen“ Struktur stellt uns immer wieder vor große Herausforderungen. Eine Struktur, die in hohem Maße auf Prozesse ausgerichtet wäre, würde zwar eine größere Anpassung der Unternehmenskultur erfordern, aber eine optimale Umsetzung der Projektziele ermöglichen. Hingegen würde eine geringere Ausrichtung der Struktur auf Prozesse, bei der die Einheiten auch weiterhin möglichst große Entscheidungs- und Handlungsspielräume hätten, zwar das Potenzial, die vorgegebenen Ziele zu erreichen, verringern, aber die Umsetzung vereinfachen, da die Unternehmenskultur kaum verändert werden müsste.

Anhand von **Bewertungskriterien** legen wir dem Steering Committee Strukturvarianten zur Auswahl vor, wobei die Konsequenzen der jeweiligen Entscheidungen immer transparent bleiben. Die Kriterien umfassen unter anderem:

Kosteneinsparungen, Auswirkungen auf Headcount, Qualität der Serviceerbringung, Komplexität der Organisation, Adaptionfähigkeit/Flexibilität, Grad der Veränderung, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Anforderungen an Kommunikation, Führung, Konfliktmanagement und Fehlerkultur.

Sobald aufgrund der Strukturüberlegungen absehbar ist, welche Form der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit künftig notwendig ist – also etwa zur Mitte der Konzeptphase –, binden wir die wichtigsten Führungs- und Schlüsselkräfte in sogenannte **Transition-Teams** ein, informieren diese über den Projektstatus, die Zielsetzung der Veränderung und darüber, welche Verhaltensweisen in der neuen Struktur besonders erfolgskritisch sein würden. Wir wählen diese Form der Intervention, da die Führungskultur noch nicht ausreichend auf Prozesse und übergreifende Zusammenarbeit ausgerichtet ist, wir aber darauf angewiesen sind, bei den Schlüsselpersonen möglichst rasch Verständnis für die neue Art der Kooperation in der neuen Struktur zu finden.

Hier zeigt sich deutlich, dass in der operativen und direkten Kooperation eine neue Art der Zusammenarbeit geübt werden muss, aber auch, dass es schwierig sein wird, das Führungsverständnis und die Führungskultur in Hinblick auf übergreifende Zusammenarbeit zu verändern. Da auch kritisch Gestimmte zu den Workshops eingeladen sind, wird für die Teilnehmer erlebbar, wie wir mit unterschiedlichen Sichtweisen umgehen. Wenn es Kritik an den vorgeschlagenen Strukturvarianten gibt, hören wir gut zu und überlegen, was wir als

relevant erachten, tauschen uns dazu aus, geben entsprechende Begründungen ab und lernen gegebenenfalls gleich dazu, was wir als Projektteam als Nächstes berücksichtigen sollten. Dieser Modus, mit konflikthaften Situationen umzugehen, wird nach Einführung der neuen Struktur von allen Beteiligten beherzigt werden müssen. Die Workshops bieten somit schon einen kleinen Vorgeschmack darauf, wie man bereichsübergreifende Zusammenarbeit gut meistern kann – für viele ein Aha-Erlebnis.

Nachdem die angestrebte Struktur endgültig gefunden und verabschiedet ist, planen wir einen transparenten **Personalauswahlprozess**. Die richtigen Personen an die richtigen Stellen zu setzen, ist erfolgsentscheidend. Die vordefinierten Anforderungsprofile dienen als erstes Screening. Kandidaten, die ähnliche Profile aufweisen, werden in moderierten Entscheidungskonferenzen zur Diskussion gestellt und nach weiteren klaren Kriterien ausgewählt, wobei Leistung und Qualifikation im Vordergrund stehen, damit der Einfluss des informellen Netzwerks auf ein akzeptables Niveau reduziert wird.

Aufgrund der Tatsache, dass aus einer Einheit nun drei gebildet werden, entbrennt ein Kampf um Ressourcen. Wer bekommt das beste Personal? Anhand dieser Herausforderung können die Leiter der Einheiten schon proben, was übergreifende Kooperation im Sinne des Gesamtziels bedeutet. Bis auf wenige Ausnahmen – ganz ohne Konflikte geht es nicht – erfährt der Auswahlprozess jedoch positive Resonanz und trägt bereits zur Entwicklung einer neuen Führungs- und Unternehmenskultur bei.

Etwa zwei, drei Monate vor Einführung der neuen Struktur – als klar ist, welche Personen welche Funktionen bekleiden werden – können wir zwecks Feindefinition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den neuen Teams – und insbesondere an den Schnittstellen – die ersten **Nahtstellenworkshops** durchführen. Hier wird im „Trockentraining“ das gemeinsame Verständnis hinsichtlich der übergreifenden Zusammenarbeit definiert. Nahtstellen, die für die Neustruktur besonders erfolgskritisch sind (sogenannte A-Nahtstellen), werden prioritär in ein bis zwei Tagesworkshops behandelt. Für Nahtstellen der Kategorie B oder C genügen oft kürzere Workshops oder ein Meeting mit den Beteiligten. Innerhalb der folgenden Monate werden weitere Nahtstellenworkshops durchgeführt, um aufgrund erster Erfahrungen aus der Zusammenarbeit die „Service Level Agreements“ (SLA) zu bestätigen bzw. den sich erst jetzt erweisenden Erfordernissen anzupassen.

Es zeigt sich, dass die exakte Definition der SLA sowie der Verantwortlichkeiten und Aufgaben überaus wichtig ist. Die Form, wie man miteinander kommunizieren, kooperieren

und Entscheidungen treffen soll, kann jedoch nur im wechselseitigen vertrauensvollen Dialog mit den Schnitt- bzw. Nahtstellenverantwortlichen entschieden werden.

Vor der „Scharfstellung“ ist im Team leichte Nervosität spürbar, doch die Einführung der neuen Struktur ist dann auf allen Ebenen ein voller Erfolg. Die Produktionsprozesse laufen reibungslos. Der Auftraggeber ist hoch zufrieden und sieht ein paar Wochen nach der Einführung die Arbeit des Projektteams als so gut wie abgeschlossen.

Wir Berater sind zwar über den erfolgreichen Start auch erfreut, nicht aber darüber, dass wir nicht auch den Umsetzungsprozess begleiten können, da sich die neuen Strukturen im Unternehmensalltags erst noch ausreichend entfalten müssen und die angestrebten Ziele erfahrungsgemäß erst in ein bis zwei Jahren realisierbar sind. Wir fürchten, dass ohne weitere Change-Arbeit alte Muster bald wieder die Oberhand gewinnen würden und die mühsam implementierte Struktur später dann sogar als eher hinderlich denn als förderlich empfunden werden könnte. Und somit würden letztlich auch die Effektivitäts- und Effizienz-Ziele nicht erreicht werden. Leider erweist sich unsere Befürchtung als durchaus begründet und der Erfolg als nicht nachhaltig.

Der erste Ruck in Richtung alter Strukturen vollzieht sich etwa neun Monate später. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit entwickelt sich zu langsam. Aufgrund drängender Qualitätsanforderungen sind aber rasch wichtige Entscheidungen zu treffen, und diese Notwendigkeit führt dazu, dass zum Teil auf Entscheidungsmuster, die sich in der alten Struktur bewährt haben, zurückgegriffen wird. Die Devise lautet: Lieber die Gefahr kurzfristig bannen als langfristig an nachhaltigen Lösungen arbeiten – Wasser auf die Mühlen derer, die der Umstrukturierung gegenüber kritisch eingestellt sind.

Was macht hier den Unterschied zu ausschließlicher Fach- bzw. Prozess-beratung?

Wir versuchen auch in diesem Projekt von Beginn an Inhaltliches mit Prozessuellem. Das Projektteam agierte im Kern als Expertenteam, während im erweiterten Projektteam die „Stimmen“ aus der Organisation offen ihre Resonanz zum Projektverlauf und zum Stand der Dinge verlauten lassen. Die frühzeitig durchgeführte Teamentwicklung des Projektteams wirkt sich nicht nur förderlich auf die Entscheidungsprozesse und die Qualität der Inhalte aus, sondern auch auf die Form der übergreifenden Zusammenarbeit und die dafür notwendige Haltung. Der Umgang mit Konflikten sowie das Verständnis für Führung und Feedbackprozesse können so schon im kleineren Kreis entwickelt und verfeinert werden. Es

geht also nicht nur um besseres Verstehen, sondern auch darum, kurzfristig gute Ergebnisse zu erzielen und längerfristig Kompetenzen für eine prozessorientierte Arbeitsweise zu erlangen, was sowohl die inhaltliche als auch die Beziehungsebene betrifft. So gesehen kann man die Prinzipien, die für das Projektteam gelten, eins zu eins auf die gesamte neue Struktur anwenden und auf diese Weise die erforderlichen Kompetenzen und Verhaltensmuster etablieren. Mithilfe guter übergreifender Zusammenarbeit wird das Ziel (ein qualitativ hochwertiges, bestmöglich umsetzbares Konzept zu erstellen) erreicht. Die prozessorientierte Organisationsstruktur ermöglicht die Art der Zusammenarbeit, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte die dafür nötige Einstellung und entsprechende Qualifikationen bereits in ausreichendem Maß entwickelt haben. Dann sind auch die mit der Strategie verknüpften mittelfristigen Ziele (Kostenreduktion, Flexibilität, Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung, Marktorientierung etc.) erreichbar.

In der Analysephase verzahnen wir die Prozesserhebung mit der Systemdiagnose, indem wir uns mit dem Projektteam in der Erhebung laufend abstimmen und die Ergebnisse wechselseitig validieren bzw. ergänzen. Wir erhalten somit ein ganzheitliches Bild der Organisation, das sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte beinhaltet und wichtige Aufschlüsse darüber gibt, welche Bereiche die Strukturänderung bereits umfasst (sozusagen im sichtbaren Teil des Eisbergmodells) und welche latenten Themen erst noch miteinbezogen werden müssen.

Die klare Definition der Erfolgsfaktoren für das alte und neue Geschäftskonzept inklusive der Übergangszeit verdeutlicht stets, wo Handlungsbedarf besteht, und legitimiert die zur Strukturumsetzung notwendigen Maßnahmen auf der Verhaltensseite. Diese Handlungskriterien fließen in die Bewertung der Szenarien mit ein und zeigen auf, welche Change- und Qualifikationsmaßnahmen zu treffen sind. Zudem tragen sie zur Konkretisierung der Profilanforderungen im Personalauswahlprozess bei.

Die Bewertungskriterien spielen also bei der Entscheidung für die „optimale“ Organisationsstruktur eine wesentliche Rolle, da sie nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Anforderungen berücksichtigen.

Der Personalauswahlprozess ist ein gutes Beispiel dafür, dass das WIE (Ablaufgestaltung, Haltung bezüglich Entscheidungsfindung, Konfliktfähigkeit, übergreifendes Denken, Fairness etc.) dem WAS (Aufgaben der infrage kommenden Personen) immer einen Schritt voraus ist und somit nicht eindeutig klar ist, was davon die hard-facts bzw. die soft-facts repräsentiert.

Mithilfe der Nahtstellenworkshops können wir die übergreifende Zusammenarbeit in besonderer Weise entwickeln. Wir besprechen anhand konkreter Inhalte, die unter anderem die Festlegung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen umfassen, den „Klebstoff“ der Nahtstelle, nämlich die Arbeitsbeziehung selbst: Das betrifft etwa die Einstellung der Beteiligten zueinander, das vorherrschende Vertrauensniveau, die Art und Weise, wie man mit Feedback umgeht und wie man aus Fehlern gemeinsam lernen kann.

Insgesamt wird allen klar, dass das integrierte Konzept es ermöglicht eine Lösung zu finden, die nicht nur betriebswirtschaftlich optimal ist, sondern auch die höchste Akzeptanz findet - das Ergebnis passt zur Kultur.

Was sagt der Kunde dazu?

Retrospektiv lässt sich dazu sagen: Das Vorgehen aufgrund des strategischen Auftrags lief korrekt ab. Der Projektansatz war perfekt und richtig. Die Mitarbeiter wurden anfangs gut mitgenommen. Das Projekt kippte allerdings, als das Engagement des Topmanagements nachließ, da dieses, wie sich zeigte, zu wenig hinter dem Prozess stand.

Die Geschäftsstrategie musste etwa ein Jahr später wieder justiert werden und orientiert sich aufgrund von Marktveränderungen heute wieder mehr am Produkt. Strukturell fand nach dem Projekt ein Ruck in Richtung Zentralisierung statt. Prozessorientierung steht heute nicht länger im Vordergrund. Eine Kulturveränderung fand nur marginal statt. Da der komplementäre Ansatz auf den Fähigkeiten und Ressourcen der Führungskräfte und Mitarbeiter aufbaut, verlangt dies vom Topmanagement erhöhte Bereitschaft, Aufgaben zu delegieren, und verstärkte Konzentration auf die strategische Steuerung.

Im Projektverlauf wäre eine kürzere Phase für eine weniger detaillierte Ist-Analyse und dafür eine längere für die Personalauswahl hilfreich gewesen, da die sensiblen Abstimmungs- und Auswahlprozesse ausreichend viel Zeit benötigen. In dieser Phase kristallisierte sich auch heraus, inwieweit bereits eine kooperative Kultur gelebt wurde.

Die in der Konzeptionsphase in Richtung Kulturveränderung gesetzten Akzente erweckten mehr Hoffnungen und Erwartungen, als später erfüllt werden konnten, was bei vielen Mitarbeitern Enttäuschungen verursachte. Kulturveränderung war zwar als langfristige Entwicklung angelegt, wurde aber nicht fortgeführt. Die Implementierungsphase hätte begleitet werden sollen.

Was haben wir daraus gelernt?

Wir hatten einen Auftrag für die Konzept-, nicht für die Umsetzungsphase, doch wir hofften, unsere Arbeit fortführen zu können. Das entsprach aber nicht der Realität. Wir lernten, dass es nicht genügt, das „beste inhaltliche Konzept“ anzusteuern, es ist auch zu kurz gegriffen, vor allem die „optimale Umsetzung“ im Auge zu haben. Es geht um die „bestmögliche, optimal umsetzbare und umgesetzte Lösung“!

Das Projekt zeigt, dass die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwar ein zentraler Erfolgsfaktor bezüglich der optimalen Umsetzung einer prozessorientierten Organisationsstruktur ist, dass aber veränderte Strategien und Machtkonstellationen Projektziele und Erkenntnisse relativieren.