

Wilhelm Friedmann  
Ulrich Martin Drescher

## Transformation des Unternehmens ... – und alle machen mit

Praxis-Bericht über die einzelnen Phasen eines Unternehmens-  
Entwicklungs-Prozesses mit insgesamt 19 000 Mitarbeitern

Im folgenden ist die Rede von einem Unternehmens-Entwicklungs-Prozeß, wie er zwar allenthalben propagiert wird, nach unserer Kenntnis aber in dieser Form ohne Beispiel ist.

In einer maßgeschneiderten Kommunikations-Kaskade machen sich *alle 19.000 Mitarbeiter* eines Unternehmens – von der Spitze bis zur Basis – detailliert mit den Inhalten und Anforderungen eines neuen Unternehmensleitbildes vertraut. Parallel dazu, aber »bottom-up«, werden von den Mitarbeitern Hemmnisse aus dem täglichen Geschäft zur Sprache gebracht, zu Knackpunkten verdichtet und beseitigt. Dieser wechselseitige Prozeß führt zu nachhaltigen Veränderungen.

### Ausgangssituation

Drei in der Vergangenheit separat operierende Regionen eines der Lebensmittel-Einzelhandelsunternehmen, die zu den zehn Größten in Deutschland zählen, wurden unter dem Dach einer neuen Sparte organisatorisch zusammengefaßt. Um ein Zusammenwachsen dieser drei Regionen möglichst schnell zu bewirken, lag es nahe, alle Mitarbeiter auf eine gemeinsame Unternehmensphilosophie auszurichten. Noch vor der rein formalen Inkraftsetzung der neuen Struktur entwickelten die Mitglieder der erweiterten (zukünftigen) Spartenleitung mit einem Berater des Teams Ende 1995 ein Leitbild für die neue Sparte. In insgesamt 11 Leitsätzen (vgl. Abb. 1) wurden dabei die Orientierungen nach innen (Führung und Zusammenarbeit) und nach außen (Markt, Kunden, Wettbewerb) gemeinsam formuliert. Dieses Leitbild wurde Anfang Januar 1996 den ca. 300 oberen Führungskräften auf einer Grosskonferenz vorgestellt und mit ihnen in acht moderierten Kleingruppen auf seine Konsequenzen für die tägliche Arbeit durchleuchtet. In der sicheren Überzeugung, daß dieser Schritt für die tatsächliche Neuausrichtung der Sparte



Dr. Wilhelm Friedmann  
ist Inhaber der Fa. Dr. Friedmann & Compagnie  
Transformationsberatung



Dipl.-Vw. Ulrich Martin  
Drescher ist selbständiger  
Industrieberater und  
Führungskräfte-Trainer

noch nicht genügen würde, erteilte der Spartenleiter einen Beratungsauftrag zur Entwicklung eines Konzeptes, um

- das Leitbild schnell im Unternehmen zu verbreiten,
- das Verhalten der Führungskräfte i.S. des Leitbildes nachhaltig zu verändern und
- auf diese Weise eine stärkere Kundenorientierung des einzelnen Filialmitarbeiters zu erreichen.

### Zielsetzung: Führung zur Selbstverantwortung

*Inhaltliches Ziel* der Kampagne war es, die Orientierung aller MitarbeiterInnen auf »Führung zur Selbstverantwortung« zu prägen. Dieses Ziel ist so auch im zweiten Unternehmensleitsatz explizit genannt. Verbunden mit einer ausführlichen – auch kritischen – Diskussion der anderen zehn Leitsätze, sollte diese Orientierung die thematische Plattform der gesamten Unternehmensentwicklung bilden.

*Methodisches Ziel* war die unmittelbare Beteiligung aller ca. 19.000 Mitar-

beiterInnen der Sparte an der Diskussion der Leitsätze. Wir sprechen daher von der »Gruppenkommunikativen Spartenentwicklung«, die sich – kaskadenartig von der Spartenleitung ausgehend über die Ebene der 300 oberen Führungskräfte zu den ca. 1200 Führungskräften ausbreiten sollte –, um schließlich die gesamte Basis aller MitarbeiterInnen zu erreichen und miteinzubeziehen. War dies alleine schon ein recht anspruchsvolles Ziel, so wurde darüber hinaus noch ein planmäßiges recascading, also das Zurückspielen der inhaltlichen Diskussionsergebnisse an die darüberliegenden Führungsebenen, geleistet (vgl. Abb. 2).

Dadurch, daß alle Gespräche in moderierten Gruppen mitvisualisiert wurden, erlebten die Teilnehmer die unterschiedlichen Meinungen, Einschätzungen oder Vorgehensweisen unmittelbar, d.h. sie konnten die eigene Berufserfahrung mit der anderer in ähnlichen Positionen direkt vergleichen, einordnen und gewichten. So gelang es besser, die Veränderungsbereiten in einer Gruppe zu unterstützen und damit als Beispiel für die anderen aufzubauen.

*Didaktisches Ziel* war es, wenige klare Ausrichtungen zu setzen und diese dann schlicht und pragmatisch umzusetzen. Alle 1200 Führungskräfte sollten – entsprechend ihrer jeweiligen persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten – durch eigenes Moderieren von Gesprächsgruppen zu intensiven Auseinandersetzungen mit den Leitsätzen angeleitet werden. Zugleich sollten sie erkennbar und erlebbar einen für alle Mitarbeiter vorbildlichen kommunikativen Stil als Schritt in eine neue Unternehmenskultur prägen.

### Aufbau und Ablauf der Kampagne

Die gesamte gruppenkommunikative Entwicklung wurde vom Beratungsteam als Prozeß in sechs Phasen konzipiert:

**Phase 1: Eröffnungsseminare**

In einem 2-tägigen Seminar »Führung zur Selbstverantwortung« arbeiteten die Berater mit jeweils ca. 30 oberen Führungskräften über die »Kraft der Unterscheidung« als hilfreiche Annahme für die tägliche Arbeit. Die Aussage »Führung ist Konversation« erarbeiteten sich die Teilnehmer gemeinsam an konkreten Beispielen aus dem Betrieb. Damit waren die gedanklichen Grundlagen der Leitlinien geklärt. Anschließend wurde jede der 11 Leitlinien in Kleingruppen auf Inhalt, Zielrichtung und Handlungsintention durchleuchtet. In Vorwegnahme der Gespräche mit den eigenen Mitarbeitern sollten sich die Führungskräfte überlegen, welche Fragen die Mitarbeiter wohl an jede der 11 Leitlinien stellen würden. Damit war der Einstieg in die nachfolgende Phase angelegt: Die Seminarteilnehmer bereiteten sich selbst inhaltlich auf die Gesprächsrunden mit der nächsten Führungsebene vor. Methodisch-didaktische Vorgaben über die Art und Weise, wie die Führungskräfte die Gespräche im einzelnen zu führen hätten, wurden nur als Rahmenvorgaben gemacht, d.h. es wurden verschiedene Varianten von Leitsatzgesprächen (5 oder 15 Teilnehmer? 2 Stunden Dauer oder 1 Tag? 5 kürzere Gespräche oder 2 Tagesseminare in zwei Monaten?) durchgespielt. Den Anspruch der Leitlinie »Führung zur Selbstverantwortung« ernst zu nehmen, hieß für die Berater an dieser Stelle auch, von jeder Gängelung abzusehen und die methodisch-didaktische Gestaltung in die Verantwortung des jeweils Aktiven zu stellen. Das erwies sich für den späteren Fortgang des Prozesses als kluger Schachzug!

Mit der konkreten Terminvereinbarung für ein Coaching-Seminar nach ca. 8 Wochen, bei dem die Erfahrungen aus den ersten Gesprächen aufgearbeitet werden sollten, endete das Auftaktseminar. Die insgesamt 300 Teilnehmer verließen die 10 Eröffnungsseminare jeweils mit einer Rolle Flipcharts und einigen Filzstiften als Handwerkszeug.

**Phase 2: Eigenarbeit zur Führungs- und Beziehungsveränderung**

Jede Führungskraft sollte nun in den nachfolgenden 8 Wochen ca. drei Gespräche zu ausgewählten Leitlinien mit ihren Mitarbeitern führen. Punkte wie Kundennähe, Frische, Servicefreundlichkeit, aber auch Führungs- und Beziehungsstil im Dialog angehen und überdenken sowie Veränderungsschritte

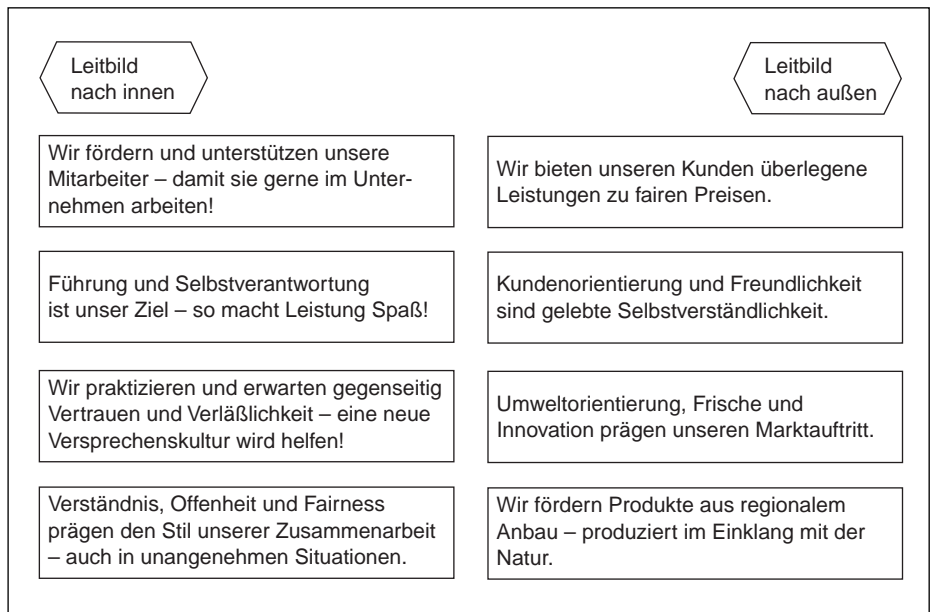


Abb. 1: Unternehmensleitsätze

einzuleiten – das war die Aufgabe. Es zeigte sich, daß – je nach Situation und Auffassung der einzelnen Führungskraft unterschiedlich – einige sich zwei bis dreimal trafen, andere ihre Mitarbeiter für einen halben oder für einen ganzen Tag zusammenholten. Durch unsere Rahmenvorgabe war es jedem möglich, pragmatisch-angepasst an die eigenen Umstände, die Leitliniendiskussion mit den Mitarbeitern zu beginnen. Für alle war es Herausforderung und Ansporn zugleich, bis zum vereinbarten Coaching-Termin tatsächlich auch diese Gespräche geführt zu haben!

**Phase 3: Coaching-Workshops zur Prozeßsteuerung**

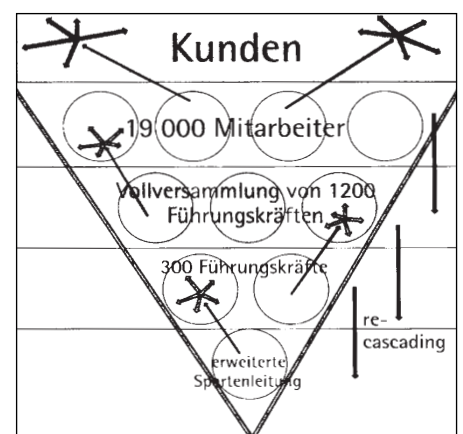
Während des 1-tägigen Coaching-Seminars tauschten die Führungskräfte ihre Erfahrungen über Inhalte und Durchführung der bisherigen Gespräche aus. Um dem lebhaften Interesse, was denn in den anderen Gruppen zur Sprache gekommen sei, nachzukommen, gaben die Berater jeweils einen kurzen informativen Abriss. Mit einem neuen Input zu »Führung nach dem Pygmalion-Prinzip« versuchten sie, neue Sichtweisen im Umgang mit den Mitarbeitern zu eröffnen. Durch herausfordernde, positive Zuschreibungen bei den Mitarbeitern neue Potentiale zu erschließen – das war im wesentlichen die Botschaft. Damit sollte zugleich der Startschub für einige besonders aktive Markt- bzw. Filialleiter gegeben werden, solche Leitlinien-Gespräche mit den FilialmitarbeiterInnen

vor Ort zu führen, obwohl das planmäßig erst zu einem etwas späteren Zeitpunkt vorgesehen war.

In den insgesamt 10 Coaching-Seminaren kamen so viele inhaltliche Rückmeldungen zu »vor-Ort-Problemen« zum Vorschein, daß die Notwendigkeit bestand, diese zu verdichten. Es handelte sich dabei entweder um Punkte, die von den Teilnehmern eines Seminars als besonders gravierend angesehen worden waren, oder die in mehreren Veranstaltungen von unterschiedlichen Teilnehmern als problematisch benannt wurden. Diese »Knackpunkte«, darüber war man sich einig, waren Hindernisse auf dem eingeschlagenen Weg, die von der Spartenleitung möglichst schnell aufgegriffen und beseitigt werden mußten.

Ein Beispiel: Seitens vieler Seminarteilnehmer war über ein Zuviel an Kon-

Abb. 2: Kaskadenartige Kommunikation



trollen in den Filialen massiv geklagt worden. Zugespitzte Aussage: »Manchmal sind mehr Kontrolleure in der Filiale als Kunden! Routine-Kontrolle, Inventurkontrolle, Revision, Qualitätskontrolle, Fleischkontrolle, Gemüsekontrolle – Kontrollen ohne Ende!« Daß man nicht auf der einen Seite ein mehr an Selbstverantwortung wollen kann und gleichzeitig die Aufrechterhaltung oder gar Verstärkung der Kontrollen, ist einsichtig. Wichtig war nun, daß die Spartenleitung zu erkennen gab, daß sie diesen Widerspruch erkannt hatte und auch bereit war, ihn aus der Welt zu schaffen. Schwierig war natürlich, aus einem falsch verstandenen neuen Selbstverantwortungsanspruch heraus nicht in das (populistische) Gegenteil zu verfallen. Es kam also darauf an, Stellung zu beziehen: Unsinnige (Doppel-) Kontrollen müssen wir abschaffen! Aber: Bestimmte Kontrollen müssen sein, weil sie auch dem verantwortlichen Filialleiter wichtige Informationen und Steuerungsmöglichkeiten in die Hand geben. Und: Kontrolleure müssen sich nicht wie »Aufpasser« verhalten, sie können als Berater im wohlverstandenen Sinne uns bei der Lösung der durch die Kontrollen zutage geförderten Probleme helfen.

#### **Phase 4: Vollversammlung von 1200 Führungskräften**

Die Ergebnisse der Diskussionen aus den Eröffnungsseminaren und aus den Coaching-Workshops bildeten die inhaltliche Grundlage für die Dramaturgie der Vollversammlung mit den 1200 Führungskräften der Sparte. Die »Knackpunkte«, zusammengefaßt in 14 Fragenkomplexe, wurden mithilfe eines neuartigen elektronischen Abstimmungsverfahrens, das die Ergebnisse über einen Video-Beamer nach wenigen Sekunden auf einer Großbildleinwand sichtbar machte, nochmals auf ihre tatsächliche Bedeutung in der täglichen Praxis der Filiale gewichtet. In einem zweiten Durchgang wurden die von der erweiterten Spartenleitung erarbeiteten Antworten auf diese »Knackpunkte« wiederum via elektronischer Abstimmung auf Akzeptanz überprüft.

Gleichzeitig war diese Veranstaltung der Auslöser für die »zweite Welle« der Leitlinien-Gespräche: Alle Teilnehmer – nun also auch die Ebene der Marktleiter und der entsprechenden Führungskräfte im rückwärtigen Dienst wurden darauf eingestimmt, mit allen ihren MitarbeiterInnen die Leitsatz-Diskussion in den kommenden Wochen zu moderieren.

Selbstverständlich bekamen auch sie das entsprechende Handwerkszeug, d.h. eine bebilderte Fibel für die Leitlinien-Diskussion mit den FilialmitarbeiterInnen und entsprechend vorbereitete Flipchart-Bogen. Damit waren die Voraussetzungen geschaffen, um in der letzten Stufe der Kaskade alle 19.000 Mitarbeiter des Unternehmens zu erreichen.

Überdies wurde eine Verkaufs- und Werbeoffensive gestartet, die das bisher als verstaubt geltende Image aufpolieren sollte – eine äußere Erneuerung, die mit der laufenden inneren Erneuerung einhergehen sollte.

#### **Phase 5: Re-Cascading und neue Impulse auf Marktleiter-Parlamenten**

Fünf Monate nach der Vollversammlung kamen die Marktleiter und Führungskräfte der Service-Bereiche zu regionalen Marktleiter-Parlamenten zusammen. Diese dienten dem Zweck, aktuelle Themen des Tagesgeschäfts zu klären und die eigenen Erfahrungen aus den Leitsatz-Gesprächen in den über 700 Filialen auszutauschen. Neben einer moderierten Abfrage über ihre generellen Erfahrungen waren dabei die persönlichen Auftritte einzelner Marktleiter von besonderem Interesse. Von der Bühne aus schilderten sie anschaulich eigenes Vorgehen, Reaktionen der Mitarbeiter, Höhepunkte usw. und gaben eine kritische Gesamt-Einschätzung. So konnten die KollegInnen im Plenum »handgreiflich« erleben, wie es den anderen ergangen war. Gleichzeitig war dies ein Zeichen dafür, daß die Geschäftsleitung es wirklich ernst meinte mit der dialogorientierten Unternehmensentwicklung in Richtung »Führung zur Selbstverantwortung«. Entscheidend für die gelungene innere Öffnung war hierbei der moderatorische Ansatz, zuerst die Probleme bei der Diskussion der Leitsätze mit den MitarbeiterInnen vor Ort direkt zu thematisieren. Damit war allen klar, daß es nicht um das Gelingen oder Mißlingen gehen konnte, sondern um die grundsätzlich positiven Möglichkeiten dieser Aktivitäten und um das Engagement für weitere Gespräche.

Gleichzeitig war diese Phase des Rückspielens der eigenen Erlebnisse an KollegInnen und Geschäftsleitung eine gute Gelegenheit, die weitere Entwicklung in Richtung »unternehmerisches Handeln« mitsamt den damit einhergehenden Chancen und Risiken als künftige Partner, Franchise-Nehmer oder gar in der Endstufe als selbständige Unternehmer seitens der Berater voranzutreiben.

**Vorläufiges Fazit:** Bis zu diesem Zeitpunkt – 15 Monate nach dem Start des Prozesses der Unternehmensentwicklung – ist eine von vielen Beteiligten getragene Veränderung in Gang gekommen. Auch wenn nicht alle 19.000 Beschäftigten alle Leitsätze diskutiert haben, so ist doch für die übergroße Anzahl durch die dialogische Verfahrensweise und die verschiedenen Aktivitäten deutlich geworden, daß »Führung zur Selbstverantwortung« die gewollte und auch praktizierte neue Richtung ist. Gleichzeitig wurden Interesse und Engagement aller MitarbeiterInnen im Unternehmen geweckt, um die erforderlichen permanenten Veränderungen gemeinsam anzugehen, anzupacken und mitzutragen und so auch in Zukunft im Wettbewerb bestehen zu können.

*Wie könnte es nun weitergehen?* Geplant ist eine weitere Führungskräftekonferenz. Dort wird Bilanz zu ziehen sein über die Ergebnisse der bisherigen Arbeit. Das Beratungsteam wird auf dieser Veranstaltung einige Benchmarks der Branchenbesten vorstellen, um prüfen und entscheiden zu lassen, was die Führungskräfte für nachahmens- bzw. anstrebenswert halten. Großes Augenmerk wird vor allem darauf zu richten sein, nicht wertschöpfende Tätigkeiten, die heute z.B. aus Kontrollgründen noch notwendig erscheinen, auszuschließen. Eine Organisation aller Abläufe in Prozessen, die einzig und allein vom Wertzuwachs im Hinblick auf den Kundennutzen geprägt sein müssen, das wird für den Handel eine harte, noch zu knackende Nuß sein!

Ansonsten muß der Prozeß der Unternehmensentwicklung eine Eigendynamik annehmen. Die Übernahme von *strategischer* Verantwortung seitens aller Führungskräfte sollte in diesem Prozeß genauso selbstverständlich werden, wie die Realisierung von Planzahlen; und »Führung zur Selbstverantwortung« müßte am Ende genauso flüssig buchstabiert werden können, wie der monatliche Soll-Ist-Abgleich. Der Wandel muß zu einem Zustand werden! Eine solche Aussage ist natürlich in Gefahr, als typisches Beraterschlagwort mißverstanden zu werden. Gemeint ist, daß permanenter Wandel für ein Unternehmen im Sinne einer permanenten Markt-Adjustierung von Nutzen (und nicht Selbstzweck!) ist, wenn das komplexe System der gesamten Organisation aus kleinen, lebensfähigen Einheiten besteht, die ihrerseits Ableitungen darstellen. Im Klartext: Wenn die kleinen Einheiten genauso »ticken« wie das ganze System, können Veränderungen – egal ob »von oben« oder »von unten« – ohne Friktionen systemisch adaptiert werden.

Ob und wann es zu dieser Führungskräftekonferenz kommt, ist im Moment noch offen. Wie in einer Reihe von ähnlichen Beispielen wird seitens der Unternehmensleitung zu Recht die Frage gestellt, inwieweit durch einen solchen Prozeß und den damit verbundenen erheblichen Mehrbelastungen der Mitarbeiter, die Balance zwischen Tagesgeschäft und Zukunftsorientierung gefährdet ist.

## Resümee

Natürlich ist es jetzt noch viel zu früh, um über Erfolg oder Mißerfolg substantiell diskutieren zu können. Deshalb soll eine Bewertung in der Weise vollzogen werden, daß abschließend zwei Fragen beantwortet werden:

- Was war das eigentlich Neue an dieser Art von Unternehmensentwicklung? und
- In welcher Weise ist die Vorgehensweise übertragbar?

*Neu war* die absolut gleiche Wertigkeit von Inhalten und Methoden. Um eine möglichst rasche Umsetzung der neuen Unternehmensphilosophie zu gewährleisten, wurden die inhaltliche *und* die methodische Seite von vornherein als »gleichermaßen wichtig« festgelegt. Es gab nicht wie üblich eine Priorität der Inhalte. Inhalt hat dann – und nur dann! – Bedeutung, wenn die Vermittlung an die nächste Ebene gelingt. Indem methodische Hinweise zwar gegeben wurden, aber nicht im Sinne eines »Königswegs«, sondern eines Baukastens, aus dem man sich das nehmen konnte, was einem brauchbar erschien, wurde der Eigenverantwortung Raum gegeben, was offenbar motivierte. Die große Anzahl von Leitliniengesprächen, die tatsächlich geführt wurden und noch werden, ist die beste Bestätigung dafür. Die Leitliniengespräche waren nicht von einem »must« belastet!

*Neu war* es, mithilfe einer scheinbar paradoxen These (»Verstehen ist unwahrscheinlich – Mißverstehen ist die Regel!«) die normalen Widerstände gegen eine Neuorientierung in den Prozeß zu integrieren. Kein einziges Mal wurde die Frage gestellt, ob das alles so funktionieren würde, wie vorgestellt, ob die Mitarbeiter das denn wohl verstünden usw. – die üblichen Fragen, mit denen ein Fragesteller seine eigenen Bedenken kaschiert zum Ausdruck bringt! Die o.g. These wirkte ungeheuer entlastend, frei nach dem Motto: Das Blau, von dem ich spreche, ist sowieso ein ganz anderes Blau, als das, wovon mein Gegenüber spricht – wie wir ja alle tagtäglich erleben! Mit anderen Worten – es gibt gar keinen Grund, sich über »Miß«-Verständnisse zu ereifern. Verstehen ist eine Annäherung, ein Abgleich innerer Landkarten. Diese Setzung führte zu einer positiven trial-an-error-Haltung der Teilnehmer.

*Neu war:* Die Führungskräfte lernten gegenseitig voneinander – der Berater ist Moderator und »primus inter pares«, jedes Seminar profitiert vom Vorläuferseminar – und darüber sprachen die Berater offen!

*Neu war:* Dem Kaskadeneffekt »Top-down« (Inhalte der Leitlinien) wurde auf jeder Stufe ein »bottom-up-recascading« (Was uns beim täglichen Geschäft im Wege steht) entgegengestellt.

*Neu war* zu guter letzt der Einsatz elektronischer Medien zur direkten und schnellen Einbeziehung von 1200 Führungskräften bei der Entscheidung über die Bedeutung von »Knackpunkten« und bei der Bewertung von Maßnahmen, die seitens der erweiterten Spartenleitung vorgeschlagen wurden.

Einige Gedanken zur *Übertragbarkeit:* Was in einem Unternehmen mit 19.000 MitarbeiterInnen gemeinsam erarbeitet wurde, ist formal ohne weiteres übertragbar auf andere Firmen im Handel, im Dienstleistungssektor, in der Industrie oder in Bereiche der öffentlichen Ver-

waltung. Ob man den Prozeß in der gleichen Stufigkeit konzipiert oder nicht, ist dabei eine zweitrangige Frage. Worauf es jedoch ankommt, sind gewisse Voraussetzungen. Zwei seien hier genannt: Zum einen wird man einen solchen Prozeß kaum in Gang bringen, wenn das Unternehmen rote Zahlen schreibt; ein günstiger Zeitpunkt ist eine Restrukturierung oder eine Umorganisation, d.h. ein Zeitpunkt, zu dem Neuorientierung ohnehin angesagt ist. Zum anderen bedarf es einer mutigen Führung, die Vertrauen herstellen kann, die gemeinsam erarbeitete Leitlinien ohne wenn und aber selbst zu leben bereit ist, einer Führung, die sich und den Mitarbeitern die Zeit gibt, die ein so grundlegender Wandel braucht. Und damit kommen wir zu einem der Hauptpunkte: Eine so vielschichtige Veränderung ist weder im Klein-klein-Verfahren zu machen, noch ist sie zum Nulltarif zu haben. Mut zu haben bedeutet in diesem Zusammenhang nichts anderes als – den großen Aufwand, den die Verwirklichung großer Ziele fordert, mit großem Engagement und ohne Zögern zu erbringen!

## Summary

**One of the biggest german food retailers merged three separately dealing divisions under the roof of one company. But how to get a new company-philosophy quickly and efficient into the heads and the hearts of 19.000 employees? More than that: how to make it happen in their daily work? – Two consultants developed the answer: a so-called »cascade of communication« top-down and a daily-problem-solving recascading process bottom-up.**

**Such a process is transferable to other companies. Under the condition that the leaders do have confidence, faith and courage, the employees will release lots of energy and the company will gain enormous benefits.**