

Nachhaltige Unternehmensentwicklung in dynamischen Märkten

„Change Management partizipativ“ anhand von: Zielen – Werten – Strukturen

Projektbeschreibung eines moderierten Entwicklungsprozesses mit allen Führungskräften eines mittelständischen Unternehmens, u.a. zum Ziel der Umsatzverdoppelung in den nächsten fünf Jahren:

Phase 1:

Im **Frühjahr 2007** gehen die Inhaber sowie die dreiköpfige Geschäftsführung in Vorlage mit einer konkreten **Visions-Formulierung** und zahlenmässig belegten **Strategie** für die nächsten fünf Jahre. Ein vorhandenes Unternehmens-**Leitbild** wird in diesen Entwicklungsprozess mit allen Mitarbeitenden als wichtiger Eckpfeiler integriert.

Phase 2:

Ausgehend vom St.Gallener-Modell des **Dreiklangs** von: **Vision/Strategie - Werte - Strukturen** moderiert die dreiköpfige Geschäftsleitung zunächst einen zweitägigen Strategie-Workshop mit den gut **30 Leitenden** des Hauses von genereller Ausrichtung bis zum ersten Entwurf einer unternehmensweiten **Balanced Score Card**.

Alle 33 Führungskräfte sind dabei permanent aktiv mittels vom Berater Ulrich Martin Drescher **vorüberlegter** und minutiös geplanter **Gruppen-Moderation**, jeder trägt im Wechsel zwischen Plenums- und paralleler Gruppen-Arbeit (alles energiesteigernd im selben grossen Raum) seine Argumente und Intentionen bei.

Phase 3:

In einer weiteren zweitägigen Management-Konferenz im **April 2007** wird sodann der Blick stärker auf die **Werte** und **Strukturen** gelenkt. Wie gelingt es, die Vision/Strategie im Kontext des Werte-Leitbildes mit Blick auf die Strukturen in Einklang zu bringen, was muss sich in den beiden letzteren Polen dazu ändern ?

So wird die ganzheitlich anhand von **Vision/Strategie, Leitbild und Strukturen** aufgestellte Unternehmensentwicklung für alle ins Blickfeld gerückt.

Phase 4:

In vier eintägigen moderiertem Workshops mit den **insgesamt 100 Führungskräften** der **nächsten Ebenen und Standorten** detaillieren diese im **Sommer 2007** aus dem Gesamtmodell ihre jeweils nächsten Schritte im eigenen Beritt . Daraus kristallisieren sich wiederum konkrete, enge Themen heraus, die von internen Kräften in der Fläche moderiert und begleitet werden.

Phase 5:

In den nächsten Monaten laufen nun die Entwicklungs-Arbeiten **selbstdefiniert** und **selbstgesteuert** anhand des definierten Masterplans in den Zentralabteilungen und Standorten – allerdings mit unterschiedlichen Zielerreichungs-Graden. Hier kam es darauf an, mittels **Projekt-Controlling** und einem "Sounding-Board" Steuerung sowie Reflexion der Wirkungen dieser Aktivierungen in der Fläche wahrzunehmen und Aktivitäten auch situativ zu korrigieren.

Phase 6:

Auf einem **Review-Workshop im April 2008** geben sich alle 33 Führungskräfte in moderierter Plenums- und Gruppenarbeit wiederum Rechenschaft über das bereits Geleistete und das noch Offene in diesem langjährigen Entwicklungsprozess und definieren Korrekturen sowie neue Ausrichtungen. Wenn auch die **wirtschaftliche Entwicklung** das in der Balanced Score Card geplante zum Teil **weit übertrifft**, so sind doch in einigen Bereichen kritische Engpässe und Lücken nicht zu übersehen.

- 2 -

Speziell das Thema „Unternehmensleitbild“ steht hier im Mittelpunkt der Diskurse. Dies thematisch übersichtlich und gemeinsam mit allen Führungskräften zugleich offen zu diskutieren, macht neben den sachlichen Fortschritten einen grossen Teil der **inneren Entwicklung** zunächst der Führungsgruppe der 33 aus.

Phase 7:

Im **Oktober 2008** werden die im Frühjahr generierten Aktivitäten wiederum auf einer Management-Tagung zur Diskussion anstehen. Hier wird dann die **Cascadierung** der Unternehmensentwicklung **in der Fläche des Hauses** im Mittelpunkt der Diskurse stehen.

Folgende Erkenntnisse und Orientierungen sind für unsere Arbeit charakteristisch:

These I:

Jeder Change-Prozess muss einen Return on Investment erwirtschaften

Jeder Change Prozess muss ausgehend **aus Kundensicht** die Stellung des Unternehmens bei den Marktpartnern verbessern; also nicht nach innen, sondern von aussen gerichtet sein. In konkreten Beispiel kann man das recht gut an den Zahlen der Balanced Score Card ablesen. Gleichzeitig wird durch diese Herangehensweise aus Kundenperspektive auch der Blick für detaillierte KVP-Aktionen geschärft: Was von dem, was wir täglich machen, bezahlt uns der Kunde nicht, ist also nicht wertschöpfend ?

These II:

Natürliche Widerstände gegen Veränderungen fruchtbar machen

Aus meiner Praxiserfahrung heraus sind Widerstände gegen Veränderungen auch Gradmesser dafür, dass der - ja auch schmerzhaft- Veränderungsprozess an eingefahrene Kopplungen und Verhaltensweisen, Macht- und Einfluss-Sphären im Unternehmen rührt - und dass soll er ja auch, wenn er gut ist..... Aus **systemischer Sicht** - und mit den bekannten **7 Schritten der Veränderung** im Kopf - geht es sogar regelrecht darum, Widerstände gezielt herauszuarbeiten, ja herauszulocken um - gewissermassen durch ein "Tal der Tränen / Tal des Aufbruchs" hindurch - viele Kompetenz-Vermutungen zunächst bewusst aufzubrechen, um diese sodann besser und nachhaltiger für den neuen Aggregat-Zustand des Unternehmens aufbauen zu können. Die Arbeit an diesen Widerständen ist also ein gutes Vehikel, um von der Sache und den Haltungen her Veränderungen bewusst voranzutreiben - so jedenfalls meine bald 30jährige Erfahrung in grossen und kleinen Firmen.

These III:

Interventions -Architekturen geben Halt und Rhythmus

Change Management dieses Zuschnitts sollte entlang einer vorüberlegten Interventions-Dramaturgie über mehrere Jahre mit unterschiedlichen Zielgruppen-Interventions-Ebenen, Reflektions-Schleifen und durch gezielt **vorüberlegtes Cascading und Re-Cascading** immer wieder zurück auf die Leitungs-Ebene(n) laufen. Entscheidend in der Vorgehensweise ist zugleich die Identifizierung von strategisch-entscheidenden Sachthemen und Strukturen, deren Gestaltung die gewünschten Veränderungs-Wirkungen innerhalb des Unternehmens potenziert. Und dann ist natürlich nicht nur die Einbindung in bereits laufende Aktivitäten der Personalentwicklung entscheidend, sondern auch das starke aktive **Einbinden** möglichst vieler **Mitarbeitenden** als Moderatoren und **Gestalter** dieses Prozesses.

©: umd@ , April 2008