

Unternehmens-  
prozesse gestalten  
und steuern



Eckhard Miketta <b>Damit Leitbilder gelebt werden: Tipps gegen Flops</b>	3
Professor Dr. Hans-Christian Riekhof <b>Messbare Geschäftserfolge durch wirksame Strategieumsetzung</b>	9
Michael Crusius <b>Kompetenzmanagement durch Recruiting und Personalentwicklung</b>	17
Conny Lang <b>Vorgesetztenfeedback – Basis für Veränderungs- und Lernprozesse</b>	23
Dr. Klaus Jürgen Heimbrock <b>Erfolgreiches Prozessmanagement mit kompetenten Partnern</b>	29
Dr. Jürgen Stübner <b>Prozessoptimierung mit Hilfe von Projektmanagement</b>	39
Dr. Ulrich Kampffmeyer <b>Prozesse des Knowledge Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit</b>	45
Timo Brehme <b>Qualitätsmanagement in Bauprojekten</b>	53
Otto S. Wilkening <b>Unternehmensveränderungen durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse</b>	57
Helmut Promberger/Stefan Wiesinger <b>Mediationsprozesse in Unternehmen</b>	65

# Vorwort

Als grauer Fuchs der Visionsgestaltung berichtet Eckhard Miketta über den Nutzen von Leitbildern und warnt vor abgekupferten, demotivierenden Leitsätzen. Miketta zeigt, wie Leben in die Prozesssteuerung durch konkrete Visionen kommt. Seine Tipps gegen Flops sind vorwiegend an die erste Unternehmens-ebene gerichtet.

Die komprimierte Erfahrung aus einer fünfunddreißigjährigen Beratungspraxis erlaubt ihm, die zentralen Erfolgsfaktoren zu benennen, ohne den internen Kommunikationsprozess zu vernachlässigen. Lesenswert!

Geschäftserfolge durch Umsetzung von Strategie? Bei Hans-Christian Riekhof fließen wissenschaftlich fundierte Analysen durch den Filter seiner langjährigen Leitungserfahrungen in deutschen Großunternehmen.

Riekhoff entrümpelt mit dem SIP-Programm: Transparenz und Wirksamkeit sind das Ergebnis!

Als Strategie-Experte enthüllt er die fatalen Folgen mangelhafter Umsetzung.

Der Kampf um Talente hat Michael Crusius geprägt: aus Sicht des größten deutschen Elektronikkonzerns. Der Leser erfährt die konkrete Umsetzung im Prozess des Kompetenzmanagements – von der Vision bis zur Mitarbeiterkompetenz.

Kompetenzenorientiertes Recruiting ist seine Message! Der Autor hat jahrelang Kompetenzprozesse selbst gestaltet und gesteuert. Eine Pflichtlektüre für Personalentwickler.

Vorgesetzten-Feedback als Lernprozess zu steuern; über diese Kunst berichtet Conny Lang. Sie schildert Erfahrungen und integriert die Konzepte in den Coaching-Prozess für Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte erfahren, wie Vorgesetztenfeedback zur wichtigen Grundlage für erfolgreiche Veränderungsprozesse im Unternehmen werden kann.

Klaus Jürgen Heimbrock:

Erfolgreiches Prozessmanagement mit kompetenten Partnern.

Die Bedeutung der Beschaffungsseite ist allen seit Lopez deutlich; wie aber die Strukturen und die Muss-Kompetenzen der Partner aussehen, zeigt Heimbrock auf. Bevor der Autor an die Hochschule wechselte, hat er jahrelang als Prozessbegleiter und Linienkraft dieses Thema bearbeitet.

Jürgen Stübner geht der Frage nach, wie Projektmanagement-Methoden für die Prozess-Steuerung nutzbar sind.

Sein Erfahrungsbericht als Profi für Geschäftsprozess-Optimierung und Projektmanagement-Methodik konzentriert sich nicht auf IT-Tools, sondern zeigt die Bedeutung einfacher Verhaltenswerkzeuge auf, die es Projektleitern erleichtern, stabile Projekte bereits in der Startphase zu sichern.

Stübner legt den Zeigefinger dort hin, wo das Management bekennen muss, ob es wirklich (nach Risikoklassifikation mit hohen Prioritäten) diese Prozesse optimieren will.

Über Widerstände und Chancen wird aus konkreten Fallbeispielen berichtet.

Prozesse des Knowledge Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit sind das Thema von Ulrich Kampffmeyer. Mit visionären Weitblick beschreibt er aus Expertensicht die Konsequenzen des Wissensmanagement für die betriebliche Praxis. Sein kritischer Ausblick zeigt, weshalb 60 Prozent aller Knowledge-Managementprozesse in der Vergangenheit stecken blieben und abgebrochen wurden.

Qualitätsmanagement wird von Timo Brehme aus einem ganz anderen Blickwinkel betrachtet. Der Autor beleuchtet aus der Sicht eines Bauherrn-Beraters anhand komprimierter Projektanalysen, wie die Herausforderungen der Qualitätssteuerung im Interessenskonflikt zwischen Investoren, Bauherren, Pro-

jektentwicklern und Planern und den Nutzern zu lösen sind:  
Qualitätssteuerung als Bindeglied zur Interessenssicherung und Konfliktklärung – ein Konzept für die ertragsstarke Immobilie.

Der Erfahrungsbericht über Unternehmensveränderungen durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse von Otto S. Wilkening zeigt, wie ein regionaler, aber weltweit agierender Zulieferer der Automobil-Branche es schaffte, die interne Qualitätskultur durch kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) mit einem realisierten Wissensmanagement in kurzer Zeit strategisch auf die Anforderungen der Abnehmer auszurichten. Heute entlasten die Mitarbeiter ihre Führungskräfte und sind zufrieden mit ihren tagtäglichen Verbesserungen der Arbeitsprozesse.

Mediationsprozesse im Unternehmen – neu oder nur neu verpackt?  
Wenn Juristen und Verhaltensexperten sich zusammentun: Helmut Promberger und Stefan Wiesinger haben ein Konzept, wie ohne langwierige (oft formaljuristische) Regularien Konfliktbewältigung durch interne Mediatoren erreicht werden kann.  
Eine neue Rolle für Führungskräfte?  
Die Autoren grenzen den Wirtschaftsmediator zum Coach, Supervisor und Personalentwickler ab. Hier werden ausführlich konkrete Schritte, Verfahren und Vorgehens-Checklisten für Anwender und Leidtragende beschrieben.

# Damit Leitbilder gelebt werden: Tipps gegen Flops

## Leitbild oder Leidbild ?

Vision, Leitbild, mission, mission statement, corporate identity, code of ethics... die Aufzählung ließe sich beliebig erweitern. Jedes Unternehmen, wenn es sich denn damit beschäftigt, grundlegende Orientierungen zu formulieren, baut oder kauft sich seine eigene, deutsch oder angelsächsisch akzentuiert Definitionswelt. Und entwirft beachtliche Begriffspyramiden, -strukturen, -netzwerke, füllt sie mit mehr oder weniger anspruchsvollen Inhalten und investiert in sehr unterschiedlichen Intensitäten in die Umsetzung.

Entscheidend bleibt die Frage, wem und wofür es nützt. Bemerkenswert sind die Antworten der Unternehmen, die ein Leitbild (dieser Begriff wird im folgenden repräsentativ benutzt) entwickelt haben bzw. formulieren wollen. Erfahrungsberichte einzelner Unternehmen und überwiegend länderspezifische, nach Branchen aufgeschlüsselte Untersuchungen ermöglichen es, breit abgesicherte Erkenntnisse zu nutzen

### Als Ziele werden formuliert:

- Bestimmung und Abstimmung der generellen geschäftspolitischen Ausrichtung
- die Sicherung eines unverwechselbaren Charakters mit positiver Imagewirkung nach innen und außen
- die Klärung und Konsensbildung von Werthaltungen und Überzeugungen
- die Definition der Verantwortung gegenüber den verschiedenen Bezugsgruppen wie Kunden, Eigentümern, Mitarbeitern, Konkurrenten und der Gesellschaft
- das Fördern von Motivation, Identifikation, Vertrauen und Korpsgeist
- die Schaffung eines einheitlichen und übergreifenden Führungsinstrumentes

und Schlussfolgerungen für das eigene Unternehmen abzuleiten. In amerikanischen Unternehmen sind Leitbilder seit den 90er Jahren normaler Standard, in Deutschland eher bei großen Unternehmen verbreitet.

Der Nutzen wird, das haben Befragungen ergeben, überwiegend aus der Zielsetzung, weniger aus dem tatsächlich erreichten Ergebnis abgeleitet.

Aus eigener Anschauung von Unternehmen, die ihr Leitbild manchmal stolz, häufig eher mit ironisch klingender Kommentierung überreichen, werden diese Ziele tatsächlich nur mit großen Abstrichen erreicht. Die Ursachen sind, wie Befragungen und Leitbild-Evaluierungs-Workshops zeigen, im Schwerpunkt ähnlich.

## Die Formulierungen sind unverbindlich abstrakt

Egal, ob im Leitbild der Kunde, Markt, Mitarbeiter, Eigentümer oder der Unternehmenserfolg in den Mittelpunkt des Handelns gerückt worden sind, der Interpretationsspielraum ist zu groß, um als nützliche Richtschnur für den Alltag zu dienen.

Der hohe Abstrahierungsgrad resultiert aus dem unkritisch übernommenen Postulat zur Konsensbildung, die natürlich schneller bei der Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner als bei offenem Austragen konkreter gegensätzlicher Auffassungsunterschiede erfolgen kann. Aber auch die Flucht ins nicht »Einklagbare« lässt Leer-Leitsätze wie »der Kunde bestimmt unser Handeln« entstehen.

Ein dritter Grund ist die oft zitierte Analogie zu den Artikeln des Grundgesetzes, die auch erst durch Einzelgesetze und Rechtsprechung ihre volle Wirksamkeit entfalten. In der Unternehmenspraxis findet aber grade diese Fortführung nicht statt, das »Grundgesetz« hängt ohne Bezug zum Betroffenen als Poster an der Wand oder verstaubt in der Ablage.



Eckhard Miketta  
congena München

### Die Formulierungen sind sehr konkret, gehen aber an der Unternehmenswirklichkeit vorbei

Das vielfach angeführte »offene und faire« Verhalten erweist sich intern spätestens bei der Verkündung der einschneidend neuen Organisationsstruktur und extern bei der notwendig harten Kundenverhandlung als hohl und folgerichtig wird auch die Glaubwürdigkeit des Gesamtkonzeptes ausgehöhlt.

### Das Leitbild ist Resultat einer »best of...«- Redaktion

Die Verfasser haben nach den attraktivsten Formulierungen anderer Unternehmen geforscht und eine eindrucksvolle Broschüre zusammengestellt. Der fehlende Bezug zur Individualität des eigenen Unternehmens unterminiert schnell jegliche Akzeptanz.

### Der Leitbildprozess läuft ausschließlich topdown

Die Formulierungen entstehen fast nur in den oberen Etagen, anschließend werden sie nach unten kommuniziert oder ehrlicherweise: es wird darüber informiert. Nur dauerhaft hoch engagierte Führungskräfte können in diesem Fall die praktische Umsetzungsarbeit leisten.

### Das Leitbild lebt nicht, weil die Vorbilder im Top-Management es nicht vorleben

Im Alltag ist nicht sichtbar, dass das Leitbild ernst gemeint war und ernst genommen wird. Transfer und Kontrolle erübrigen sich weitgehend, und natürlich auch die notwendigen Anpassungen und Aktualisierungen.

Halbherzigkeit der Leitungsebene ist der sicherste Garant für einen Fehlschlag. Sie wird am häufigsten genannt, wenn in der Evaluierung nach Ursachen für mangelhafte Zielerreichung der Leitbildvorsätze geforscht wird.

Es bleibt die Frage, warum viele Unternehmen aufwändig und mit viel Engagement Leitbildarbeit leisten, obwohl die Floprate, was die Umsetzung betrifft, so hoch ist. Wenn das nicht diskussionsbedürftige Motiv der Leitbildformulierung aus reinen PR-Gründen außer acht gelassen wird, liegen drei Gründe auf der Hand:

- *Das Prinzip Hoffnung ist stärker als das Prinzip Stetigkeit.*  
Die in das Leitbild gesetzten Erwartungen und die hochgesteckten Ziele setzen zwar Startenergie frei, aber der lange Atem fehlt. Die Energie fließt bald nach Drucklegung und Verteilung in andere Kanäle. Der operative »Gewinn« wird nicht über Nacht sichtbar. Die Aufmerksamkeit des Managements wird auf kurzfristig erfolgsträchtigere Projekte umgelenkt.
- *Der Orientierungsbedarf wird überschätzt, der Implementierungsaufwand unterschätzt.*  
Die »Kunden« des Leitbildes sind nicht, anders als zunächst erwartet, dankbare Tafelempfänger wie Moses. Sie wollen einbezogen, überzeugt, ernst genommen werden. Inhaltliche Qualität ist unstrittig erforderlich. Nicht so klar ist, dass Akzeptanz und Bereitschaft zur Umsetzung erst erzeugt und gesichert werden müssen. Die Illusion über die herausfordernden Bedingungen des Wandels ist eine gängige aber brüchige Plattform für stagnierende Leitbildprozesse.
- *Solide Auftragsbearbeitung statt Inspiration.*  
Am Anfang steht die Vorstellung, das Projekt Leitbild wie ein anspruchsvolles aber normales Anwendungsprojekt und nicht wie ein kreativ-innovatives Änderungsprojekt bearbeiten zu können. Es geht aber nicht nur um Transparenz dessen, was ohnehin schon in den Köpfen ist und um Konsensbildung sondern auch um überraschende Blickwinkel,

originelle Aussichten und Einsichten, um ungewohnte Pfade in ungewisses Neuland.

Die oft benutzte Verballhornung des Leitbildes als Leidsbild sollte nicht einfach larmoyant hin sondern ernst genommen werden. Das gilt, solange die mit gelungenen Leitbildprozessen erreichbaren Ziele Bestand haben.

### Nicht ohne Anlass

Nur aus gegebenem Anlass macht es Sinn, das Leitbild zu ändern oder zu aktualisieren. Zwingende Anlässe sind Änderungen der Unternehmensidentität z. B. durch Fusion, Loslösung von Unternehmensteilbereichen oder eine Übernahme, bei der die Übernehmer eine andere Unternehmensphilosophie vertreten. Auch bei gravierenden Änderungen des Umfeldes, der Strategie, der Struktur, der Rechtsform und in der Besetzung der Top-Management-Ebene ist ein Leitbild-Check angeraten. Nicht so eindeutig ist die Notwendigkeit einer Leitbild-Überprüfung, wenn durch Befragungen oder andere Erhebungen sichtbar geworden ist, dass das

bestehende Leitbild nicht gelebt und nicht ernst genommen wird. So, wie man vernünftige Gesetze nicht ändert, nur weil viele gegen sie verstoßen, kann es in diesem Fall mehr Sinn machen, Prozesse z. B. zur Kommunikation und Motivation zu organisieren, die eine nachhaltigere Akzeptanz und Umsetzung gewährleisten.

Gängige und akzeptable Auslöser für die erstmalige Initiierung eines Leitbildes sind:

- Neugründung und Sanierung eines Unternehmens
- Orientierungslosigkeit und -bedarf auf breiter Ebene
- Konsolidierung und Integration diverser unkoordinierter Zukunftsvorhaben
- mangelhafte Identifikation mit dem Unternehmen und
- überdurchschnittlich egoistische Optimierung des eigenen Verantwortungsbereiches zulasten des Gesamtunternehmens

Das Spektrum zwingender oder zumindest sinnvoller Anlässe ist also breit.

### Aus mehr oder weniger erfolgreichen Leitbilderfahrungen lassen sich Grundprinzipien ableiten:

#### Mindestens ein Machtpromotor mit visionärer Ausstrahlung und langem Atem ist unerlässlich.

Diese Voraussetzung ist ebenso schwer verzichtbar wie, falls nicht gegeben, herstellbar. Das Erfolgsrisiko ist dementsprechend hoch, da sich erfahrungsgemäß Visionäre ohne formelle oder informelle Macht schwer tun.

#### Es muss ein commitment der Top-Management-Ebene zur aktiven Mitwirkung geben.

So sollten z. B. die Antworten auf die Einstiegsfragen nicht delegiert sondern müssen von der Unternehmensspitze

in einem kreativen Prozess entwickelt werden. In der Praxis wird hier häufig ausgewichen. Bevorzugt wird die kritische Diskussion beauftragter Entwürfe. Als Ergebnis entsteht statt des großen Wurfes das textlich ordentliche aber überraschungsfreie Mittelmaß.

#### Der Anlass sollte transparent, die Grobziele sollten geklärt und explizit formuliert sein.

Insbesondere für die Hauptbeteiligten ist es wichtig zu wissen, was genau für die Leitbild-Auftraggeber der oder die entscheidenden Auslöser und Beweggründe waren. Ein reines »me too«-Motiv wirkt wenig animierend.

Hinzu kommt noch ein oft übersehener Grund: Wirklich gelebte Leitbilder haben in Zeiten dramatischer Veränderungen ein Verfallsdatum. Sie veralten in wenigen Jahren. Nur kurzsichtige Entscheider verweigern mit dem Hinweis auf langjährig bewährte Satzung und Gründungsstatuten das grundsätzliche Nachdenken über neue Ausrichtungen.

### Grundvoraussetzungen für eine Leitbilderarbeitung

Leitbilder sollten nicht nur trockene Worte sondern animierende Bilder enthalten, Visionen, für die es lohnt sich zu engagieren. Es muss ja nicht gleich um die Eroberung des Mondes gehen oder die viel zitierte und strapazierte Sehnsucht nach dem Meer aber ein »bisschen« Einzigartigkeit der Marktleistungen, des Images oder der Unternehmenskultur sollten schon darstellbar sein.

Antworten auf die klassischen Einstiegsfragen:

- »Wozu braucht der Markt eigentlich unser Unternehmen?«
- »Was ist das Einzigartige an ihm?«
- »Wozu müsste es (neu-)gegründet werden?«

sollten Weichenstellungen erzeugen, die weit über tagesgeschäftliche Notwendigkeiten hinaus gehen und Lust auf Zukunft erzeugen. Damit der dazu notwendige Entwicklungsprozess Erfolgsaussichten hat, müssen die Rahmenbedingungen stimmen oder geschaffen werden.

Wichtig ist auch die Klärung der Fragen:

- Für wen ist das Leitbild gedacht, nur für die Innen- oder auch für die Außenwelt des Unternehmens?

Diese Frage wird, insbesondere bei geschäftsstrategischen Leitbildinhalten, häufig zu spät geklärt. Dürfen eigentlich Externe (Kunden, Mitbewerber,

Öffentlichkeit) erfahren, was wir vorhaben? Deshalb sollten sowohl die Grobziele als auch die anzusprechenden Zielgruppen schon vorher bestimmt worden sein.

- *Liegt der Hauptzweck in der Ausrichtung der Mitarbeiter auf die zukünftige Unternehmensstrategie oder (auch) in der Orientierung über die angestrebte Unternehmenskultur?*

Im Normalfall wird beides im Leitbild beschrieben und mit gleichem Gewicht dargestellt ohne aber gleichgewichtig zu sein. Hier sollte der Mut aufgebracht werden, auch in Prioritäten zu denken und dort den Wandel zu beginnen, wo er am stärksten erforderlich erscheint.

### Eine Kerngruppe ist nötig, die für inhaltliche Erarbeitung und die Steuerung und Begleitung des Gesamtprozesses verantwortlich zeichnet

Auffallend oft werden diese Arbeiten an einzelne Abteilungen wie z. B. Personalabteilung, Unternehmensentwicklung, Controlling, Vorstandssekretariat oder Unternehmenskommunikation übertragen.

Erfolg versprechender ist die Bildung eines gemischten Teams mit repräsentativen und engagierten Vertretern aus Linie und Stab, die interdisziplinär, konzeptionell und praxisnah zusammenarbeiten.

Dieses Team plant und bearbeitet die Projektphasen, Arbeitsschritte und Meilensteine, koordiniert die Mitwirkung und Einbeziehung der anderen am Leitbildprozess Beteiligten.

Es sorgt für die Vernetzung mit anderen Projekten und geschäftspolitischen Maßnahmen, ortet und verräumt die wichtigsten Stolpersteine und sichert laufend die Akzeptanz aller Beteiligten und Betroffenen.

### Art und Umfang der Einbeziehung der Mitarbeiter sind zu klären

Hier sollte zunächst nur die große Linie festgelegt werden. In Abhängigkeit von den Zielen, der Unternehmensgröße und der praktizierten und angestrebten Unternehmens-, d. h. insbesondere der Partizipationskultur. Zwei Extreme haben sich als weniger geeignet erwiesen:

- Das »Geheimprojekt«, bei dem im kleinen Kreise alles erarbeitet, diskutiert und dann erst verabschiedet

wird und anschließend per »Friss Vogel oder stirb« in die Fläche getragen wird

- Das Modell »Basisdemokratie«, bei dem in diversen persönlichen und elektronischen Diskussionsforen Mitsprachemöglichkeiten suggeriert werden, die sich aber größtenteils als Scheineinbeziehung erweisen.

Es ist also Klartext erforderlich zur Frage welche Gruppen in welcher Form in die Entwicklung und Diskussion Entscheidungsfindung einbezogen werden sollen und welcher Stellenwert Konsensbildungsprozessen beigemessen wird.

### Erfolgsfaktoren im Leitbild-Erarbeitungs-Prozess

*Werthaltungen und Überzeugungen sollten inhaltlich breit nur in den entscheidenden Gremien erarbeitet und verabschiedet werden.*

Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sollten ausgetragen, die Flucht in den schnellen Scheinkonsens auf der Top-Ebene vermieden werden.

*Die Einbeziehung und Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern sollte nur dort aktiv betrieben werden, wo sie wertschätzend und mit Gestaltungswirkung erfolgen kann.*

Es ist fair, von vornherein darzulegen, ob es nur darum geht zu verstehen und zu akzeptieren oder auch, um echte Mitwirkung. Pseudo-Diskussionforen werden schnell zum Bumerang.

*Ein Leitbild sollte sich nicht nur an den derzeit erkannten Defiziten orientieren.*

In der Praxis ist diese Versuchung groß, da der Handlungsbedarf, wie er mit Stärken/Schwächen-Profilen schnell analysiert werden kann, unmittelbar einsichtig ist und »quick wins« hier schnell einkassierbar sind. Die Gefahr der Flickschusterei, der Insellösung, der Suboptimierung ist allerdings hoch.

*Ein Leitbild sollte sich auch an den eigenen Zukunftsszenarien orientieren.*

Hier wird eine andere Versuchung wirksam: die in Bezug auf das eigene Unternehmen entwickelten Vorstellungen über zukünftige Umfeldentwicklungen mit Skepsis zu bewerten und Leitbildkonsequenzen nur sehr zögerlich zu ziehen.

*Focusbildung statt Liebe zum Detail*

Die momentane Lieblingsidee, der akute Ärger sind gefährliche Fallen für den Weg ins Abseits. Deshalb sollte in der Frühphase der Leitbildentwicklung festgelegt werden, welche »Kapitel« zu schreiben sind und welche generelle Abstraktionsstufen bzw. Detaillierungsstufen angemessen und verbindlich sind.

*Verständlich, dynamisch, handlungsorientiert formulieren*

Kurze, klare Sätze mit konkreten Handlungsmaximen: » Wir wollen..« statt »Wir werden, fordern, erwarten...«

Für jeden Mitarbeiter sollte die Anschlussfrage nahe liegen: Was bedeutet das für meine Arbeit, wie setze ich es um ?

### **Nicht nur zur Planung des Wandels, auch zu seiner kontinuierlichen Absicherung sollten vorab in den Grundzügen klare Vorstellungen formuliert sein**

Die Phasen der inhaltlichen Entwicklung, der Kommunikation und Einführung sowie der Umsetzung und der Erfolgskontrolle sind von vornherein zu planen, denn ein zeitlich begrenztes Entwicklungs- und Umsetzungs-Projekt macht nur Sinn, wenn es in einen dauerhaft begleiteten Qualitätssicherungs-Prozess mündet. Die häufig erhobene Forderung nach einem möglichst schlanken Leitbild-Prozess darf nicht zu einem zeitlichen Übergewicht der inhaltlichen Entwicklung zulasten der Akzeptanz- und Umsetzungsicherung führen.

Die notwendigen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen müssen definiert und bewilligt sein. Exakte Planung für den gesamten Prozess ist hier in den überwiegenden Fällen nicht opportun. Es genügt zunächst die Entwicklungsphase fein zu planen und die Folgephasen erst Schritt für Schritt in Abhängigkeit vom sichtbar werdenden Änderungsbedarf und Einführungsaufwand zu detaillieren.

### **Kommunikation des Leitbildes**

Bei der Einführung von Leitbildern in Unternehmen sind einige aus dem Projektmanagement bekannte Grundsätze sehr nützlich:

***Für die effektive Kommunikation des Leitbildes ist ein Gesamtkonzept erforderlich.***

Bestandteile dieses Konzeptes sollten u. a. die Zielgruppen, die Kommunikationsziele für die einzelnen Zielgruppen, die Kommunikationsmedien, die Kommunikationsmaßnahmen und die Festlegung und Vorbereitung der Kommunikatoren sein.

*Schriftliche Kommunikation via Broschüren, Firmenzeitung etc. sind wichtige Unterstützungsinstrumente.*


Sie dienen zur Erstinformation und als Nachschlagewerk. Auch bei ansprechender Aufmachung leisten sie selten mehr, meistens weniger.

*Führungskräften müssen, Mitarbeitern sollten die Leitbildinhalte in gemeinsamen Veranstaltungen nahegebracht werden.*

Wichtig sind interaktive Bestandteile, wie sie in Info-Märkten und Groß-Workshops möglich sind. Nicht nur Hinterfragungen und Auseinandersetzungen müssen möglich sein. Auch die Animation, zusätzliche Ideen einzubringen und die Umsetzung im eigenen Verantwortungsbereich zu fördern muss durch eine abwechslungsreiche Veranstaltungs-dramaturgie gewährleistet werden.

### **Der Erfolg des Leitbildes entscheidet sich im Alltag**

Ein guter Mix aus schriftlichen Medien und persönlich ansprechenden Auftaktveranstaltungen sollte Begeisterung und Umsetzungsmotivation auslösen.

Wie tragfähig das Leitbild tatsächlich ist, wird erst im Alltag sichtbar. Nur wenn das Top-Management es in seinen Entscheidungen und in seinem Verhalten vorlebt und auch die anderen Führungskräfte ihre Vorbildrolle sichtbar und spürbar wahrnehmen, kann das Leitbild die hochgesteckten Erwartungen erfüllen. 

# Messbare Geschäftserfolge durch wirksame Strategieumsetzung

## Zu wenig Energie für die Strategieumsetzung

UNICconsult-Befragungen von Führungskräften bei unseren Kunden ergeben seit Jahren ein übereinstimmendes Bild: Im Prozess der Strategieumsetzung überwiegt der relative Aufwand, also die verwandte Energie, Zeit und Ressourcen, für die strategische Analyse, während die Strategieformulierung wesentlich geringere und die anschließende Umsetzung kaum noch die erforderliche Beachtung finden.

Oft wird aber übersehen, dass es auch für die Umsetzungsphase professionelle Tools gibt, die allerdings in den wenigsten Lehrbüchern beschrieben werden. In Büchern und Seminaren zum Thema strategische Planung dominieren die Analyse- und die Planungsphase:

Sie sind theoretisch-wissenschaftlicher Analyse viel besser zugänglich als die vom Alltagsgeschäft überlagerte Umsetzungsphase, über die selten Bücher geschrieben werden.



Professor Dr. Hans-Christian Riekhof  
UNICconsult, Göttingen



Abbildung 1:  
Der Handlungsbedarf

Dies ist insofern eine wichtige Erkenntnis, als in vielen Strategieprozessen darüber geklagt wird, dass die Umsetzungserfolge im Alltag letztlich nicht befriedigend sind. Wenn in die eigentliche Umsetzungsphase am wenigsten Energie gesteckt wird, darf das andererseits auch nicht überraschen. Eine Übersicht über typische Fehler und auch über die Ursachen einer mangelhaften Strategieumsetzung gibt Abbildung 2.

## Typische Fehler in der Konzept-Phase

Natürlich werden auch in der Analysephase einige typische Fehler gemacht, die dazu führen, dass dieser Teil der strategischen Planung so umfangreich und zeitraubend wird. So führt die Informationsflut bereits in der Startphase der Strategieentwicklung dazu, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht

## Die mangelhafte Strategieumsetzung hat klare Ursachen und fatale Folgen:

Ursachen mangelnder Strategieumsetzung	Folgen
Die von Beratern formulierte Strategie wird vom Management nicht akzeptiert	Halbherzigkeit im Verfolgen verabredeter strategischer Programme
Die Hebel und Werkzeuge der Strategieumsetzung werden nicht angewendet	Es wird zwar Druck auf die Mannschaft erzeugt, aber keine wirksame Unterstützung geboten
Strategische und operative Planung werden nicht verknüpft	Strategische Pläne werden unglaublich, operative Pläne auch
Strategie und Geschäftsprozesse werden nicht miteinander verzahnt	Es gelingt nicht, den gesamten Leistungserstellungsprozess auf die Strategie und die Kernkompetenz auszurichten
Strategie und Zielvereinbarung werden nicht miteinander verknüpft	Der „strategische Dialog“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bleibt aus
Strategiepapiere sind komplex und unverständlich	Mitarbeiter sehen den Sinn strategischen Arbeitens nicht ein

Abbildung 2:  
Die Ursachen und Folgen für die mangelhafte Strategieumsetzung

mehr sieht. Strategieprozesse werden durch eine Vielzahl von Detailanalysen gewissermaßen erstickt, ohne dass ein klares Bild der externen Chancen und Gefahren, der Wettbewerbssituation, der zukünftigen Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen sowie vor allem auch der internen Stärken und Schwächen entstünde.

Die Kunst strategischen Managements besteht letztlich darin, die Komplexität der Umfeldfaktoren auf ein verkraftbares Maß zu reduzieren und auch ein sehr realistisches Bild der Kompetenzen des eigenen Unternehmens zu zeichnen.

### Das Ziel eines Strategie-Implementierungs-Programmes (SIP)

Das Ziel eines SIP-Programms ist es, strategische Transparenz und strategische Wirksamkeit zu erreichen. Nur wenn Strategien in der Organisation tatsächlich transparent und allen Beteiligten bekannt sind, können die Mitarbeiter ihr Verhalten an der Strategie

und den dort formulierten Erwartungen ausrichten. Einfache Strategie-papiere führen letztendlich dazu, dass alle verstehen, wohin die Reise geht.

Eine »Entrümpelung« der operativen Projektübersichten schafft Platz für das strategisch Wesentliche. Und nur wenn strategische Programme ihre Wirksamkeit unter Beweis stellen, hat sich der Aufwand gelohnt. Dies setzt aber voraus, dass man die Wirksamkeit überhaupt zu messen versucht.

Natürlich sind die strategischen Erfolgserlebnisse auch erforderlich, um die notwendige Motivation und Begeisterung sowie das Vertrauen in die Strategie zu erhalten bzw. aufzubauen.

Die Messung der wirksamen Strategieumsetzung führt zu Erfolgserlebnissen und Motivationssteigerung, womit das vielbeschworene »Ziehen an einem Strang« tatsächlich möglich wird.

## Verknüpfung von Strategie, Mitarbeiter, Kunden und Prozessen

Wie eng letztlich Strategie und Mitarbeiter verknüpft und auf das oberste strategische Ziel eines Unternehmens ausgerichtet werden müssen, zeigt die nachstehende Grafik. Sie verdeutlicht auch, dass die Geschäftsprozesse eines Unternehmens mit den Kundenbedürfnissen korrespondieren müssen. Aber auch hier gelingt eine Konzentration der Ressourcen und Aktivitäten nur, wenn der Bezug zur Strategie nicht verloren geht.

### Ein einfaches, nachvollziehbares strategisches Konzept

Es mag zwar selbstverständlich klingen, ist es in der Praxis aber keineswegs: Strategische Konzepte sind oft schwer verständlich, und sie werden selten in eine kommunikationsfähige Form gebracht. Dies wird jeder bestätigen können, der einmal das Vergnügen hatte, umfangreiche Strategiepapiere bewerten zu müssen.

Es lohnt sich also, Strategiepapiere in die Hand zu nehmen, mit Abstand zu betrachten und sich zu fragen, ob die



Abbildung 3:  
Strategie, Prozesse,  
Mitarbeiter und Kunden  
über die strategischen  
Ziele miteinander ver-  
knüpfen

## Die Hebel der Strategieumsetzung

Wenn es bislang auch nur wenige Forschungsergebnisse oder auch Veröffentlichungen zum Thema einer wirksamen Strategieumsetzung gibt, so lassen sich doch aufgrund langjähriger Erfahrung in entsprechenden UNIC-consult-Projekten einige Faktoren identifizieren, die einen bemerkenswerten Einfluss auf die Qualität und den Erfolg der Strategieumsetzung haben.

Insgesamt sind es sechs Faktoren, die es zu beachten gilt.

Form und Aufmachung den Anforderungen der Kommunikationsfähigkeit genügt.

### Die konsequente Konzentration der Ressourcen

Strategien können nur dann Wirkung entfalten, wenn Ressourcen zu ihrer Umsetzung zur Verfügung stehen. Hier kommt es meist zu den ersten Widerständen: In der Regel können Budgets und Ressourcen nicht beliebig aufgestockt werden, sondern es geht eher um die strategiegerechte Umverteilung der entsprechenden Ressourcen.

Wenn allerdings neue Strategien keine neuen Ressourcen erfordern, sollte man umgekehrt auch fragen, wie ernsthaft denn die neuen Initiativen verfolgt werden sollen. Strategische Planung hat immer auch einen strategiegerechten Ressourceneinsatz zur Folge.

Letztlich ist dies ja gerade der positive Effekt eines strategischen Planungsprozesses: Es werden gemeinsame Kriterien entwickelt bzw. aus der Strategie abgeleitet, mit denen Aktionsprogramme hinsichtlich ihres strategischen Beitrags bewertet werden können.

### Ein strategisch ausgerichtetes Reporting

Eine alte Weisheit lautet: »Das Standardcontrolling liefert in der Regel nichts, woran man den Implementierungserfolg messen könnte« .

Es ist naheliegend, dass das Berichtswesen eines Unternehmens auf die Darstellung der üblichen Geschäftsverläufe sowie der klassischen Produktkategorien und Vertriebsstrukturen ausgerichtet ist und dass auch im Kostencontrolling die üblichen Kategorien Anwendung finden. Mithin gibt es nur wenige bzw. gar keine strategischen Steuerungsgrößen, die quasi automatisch von der Controlling-Abteilung zur Verfügung gestellt werden.

Hier braucht das Berichtswesen einen wesentlichen Impuls: Auf welche Kenngrößen kommt es aufgrund der strategischen Konzepte und Zielvorstellungen eigentlich an, und anhand welcher Kennzahlen kann der strategische Erfolg gemessen werden?

Hier sind in der Regel neu festzulegende Kenngrößen erforderlich. Aber die Investition von Arbeit und Mühen in das strategisch ausgerichtete Reporting lohnt sich, denn die bekannte Weisheit lautet:  
»What gets measured, gets done.«

### Strategisch ausgerichtete Strukturen und Prozesse

Früher sagte man. »Structure follows Strategy.« (Chandler). Heute sagt man eher: »Process follows Strategy.« Letztlich sind es aber sowohl Strukturen als auch Prozesse, die im Rahmen der Strategieimplementierung eine Rolle spielen.

Wie hängen aber Strategien, Strukturen und Prozesse im Detail zusammen, und wie kann man mit diesen Verbindungen umgehen?

Vielleicht sollte man – gerade was die Organisationsstrukturen angeht – die Frage umkehren: Gibt es im Unternehmen Strukturen, die die Umsetzung der Strategie eher behindern oder gar verhindern? Dies lässt sich nur im konkreten Einzelfall klären. Aber in jedem Falle wird hier die Frage der Verantwortlichkeiten einerseits, die Frage der Eignung bestimmter Strukturen für bestimmte Strategietypen andererseits aufgeworfen. Man denke etwa daran, dass eher bürokratisch-starre Strukturen mit einer klaren Betonung von Hierarchie, Entscheidungslinien und Instanzenwegen möglicherweise wenig geeignet sind, ein fruchtbares Feld für Innovationsstrategien abzugeben.

Ähnlich kann auch hinsichtlich des Themas Geschäftsprozesse argumentiert werden. Hier geht es letztlich darum, ob die vorhandenen Prozesse die Strategieumsetzung erleichtern oder behindern. Ferner sollte man sich die Frage stellen, ob bei der Neuausrichtung von Geschäftsprozessen Kriterien und Prioritäten Verwendung finden, die sich unmittelbar aus der Strategie ableiten.

### Strategisch ausgerichtete Personalentwicklung

Ein weiteres ganz elementares Feld ist der Bereich der Personal- und Managemententwicklung. Hier lautet die Frage im Grunde auch, ob die aktuelle Personalsituation oder auch die Qualifikations-

struktur einer wirksamen Strategieumsetzung entgegensteht. Führungskräfte und Mitarbeiter können die erforderlichen Bereitschaften und auch die erforderlichen Fähigkeiten besitzen, bestimmte, sehr konkret festgelegte Strategien umzusetzen; sie können aber auch eine eher hinderliche Komponente darstellen.

Entsprechend sorgfältig ist hier ein Abgleich vorzunehmen, der sich sowohl auf die Fähigkeitsprofile erstreckt (ist z. B. jemand geeignet und motiviert, Sanierungsstrategien umzusetzen?) als auch die personalpolitischen Instrumente umfasst. Man denke etwa an Anreizsysteme, die oftmals operative Erfolge belohnen, anstatt strategisch-langfristige Wirkungen zu betonen.

#### **Aufbruchstimmung in der gesamten Mannschaft**

Ein nicht zu unterschätzender Hebel der Strategieumsetzung sei zum Schluss erwähnt: Es ist die gesamte Stimmung im Team, die letztlich der Strategieumsetzung die emotionale und motivationale Schubkraft verleihen soll. Nur wenn Strategien entsprechend kommuniziert werden, kann Begeisterung entstehen. Und nur wenn Kontinuität in der Strategiearbeit zu verzeichnen ist, wird auch das

entsprechende Vertrauen aufgebaut werden. Es gibt also nicht nur die »harten« Faktoren in der Strategieimplementierung, sondern natürlich auch die »weichen« Faktoren.

#### **Die Bausteine eines SIP-Programms**

Zur Erreichung strategischer Transparenz und strategischer Wirksamkeit setzt das SIP-Programm an drei Bereichen an:

1. An der Ableitung klarer direkter und mittelbarer Ziele und Vorgaben aus dem strategischen Gesamtkonzept
2. Am Einsatz der definierten Hebel oder Stellschrauben mit der größten Wirkung
3. An der Erzielung der Transparenz des Erfolges durch Messlatten und der damit verbundenen Schaffung von Erfolgserlebnissen

Dabei ist es wichtig, Strategiearbeit und operatives Geschäft miteinander eng zu verzahnen, und zwar auf allen in Abbildung 4 genannten Ebenen.

In Abbildung 5 werden die Zusammenhänge zwischen den Zielen, Stellschrauben und Messlatten im strategischen Planungs- und Implementierungsprozess dargestellt. Gerade die konsequente Zuordnung von Zielen auf den jeweiligen Ebenen zu den potentiellen Hebeln

#### **Handlungs- und Verknüpfungsbedarf gibt es auf fünf Ebenen:**

- 1** Verzahnung von Strategie und Tagesgeschäft/Mitarbeiterführung
- 2** Verzahnung von Strategie und Messlatten/Zielen
- 3** Verzahnung von Strategie und Budgetierung
- 4** Verzahnung von Strategie und Geschäftsprozessen/Strukturen
- 5** Verzahnung von Strategie und Reviewprozessen

Abbildung 4:  
Die Ebenen für den Handlungs- und Verknüpfungsbedarf

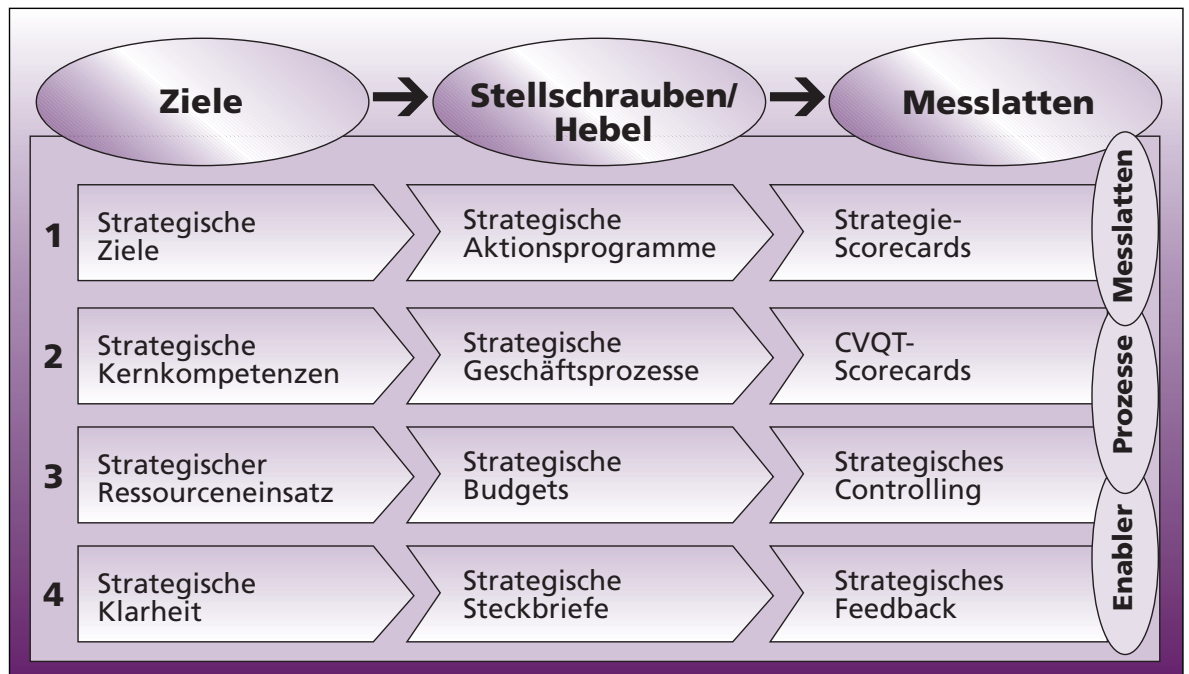


Abbildung 5:  
 Ziele, Stellschrauben  
 und Messlatten im  
 SIP-Konzept

und den möglichen Messmöglichkeiten zwingen dazu, die innere Logik der eigenen Ziele und Aktivitäten klar herauszuarbeiten und sie damit auch kommunizierbar zu machen.

### Strategische Absichten

Auf der ersten Ebene geht es um konkrete strategische Absichten («strategic intent»), die im Rahmen der Strategie formuliert wurden. Sie müssen in strategische Aktionsprogramme überführt werden, um klare Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Aktionen und Meilensteine festzulegen. Für den Umsetzungserfolg werden Messlatten definiert. Wir sprechen hier von Strategie-Scorecards, auf denen strategische Kennzahlen zusammengefasst werden.

### Strategische Kernkompetenzen

Strategische Aktionsprogramme dienen selten nur der isolierten Umsetzung bestimmter Einzelmaßnahmen. Vielmehr wird in der Regel auch eine Synergiewirkung erwartet: Die Programme sollen auf das Konto der Kernkompetenzen eines Unternehmens

ein zahlen. Gleichzeitig wird es generelle Aktionen geben, um den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens zu stärken, etwa um die Innovationskraft auszubauen oder um die Kunden- und Serviceorientierung nachweislich zu stärken. Hier erfolgt die Realisation in der Regel nicht über strategische Aktionsprogramme, sondern über die Überprüfung und ggf. Neugestaltung wichtiger Geschäftsprozesse.

Die Geschäftsprozesse definieren letztlich, welche Leistung in welcher Qualität für den Kunden erstellt wird, und hier kommen auch die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens zum Ausdruck.

Üblicherweise werden dabei Prozesse bei UNICconsult in vier Dimensionen gemessen:

<b>C = cost</b>	Kostendimension von Prozessen
<b>V = value</b>	Wertdimension von Prozessen
<b>Q = quality</b>	Qualitäts- oder Fehlerdimension von Prozessen
<b>T = time</b>	Zeitdimension von Prozessen

Werden diese vier Dimensionen eines Prozesses systematisch erhoben und dokumentiert, sprechen wir von CVQT-Scorecards, die als Messgröße für alle Aktivitäten dienen, die auf die Prozessverbesserung abzielen und damit den strategischen Kernkompetenzen eines Unternehmens zugute kommen.

### **Strategischer Ressourceneinsatz**

Allein wegen des hohen Stellenwertes des Themas Ressourceneinsatz und der großen Hebelwirkung ist es sinnvoll, diese Ebene der Strategieimplementierung gesondert darzustellen und zu betrachten.

Hier gibt es Zielsetzungen hinsichtlich der Verschiebungen des Ressourceneinsatzes unter strategischen Aspekten, und es gibt Budgetierungsprozesse im Unternehmen, die nicht isoliert vom Prozess der strategischen Planung ablaufen dürfen, sondern die mit den strategischen Zielen und Aktionen in Form strategisch ausgerichteter Budgets verzahnt werden müssen.

Das bedeutet natürlich, dass die üblichen Rituale während der Planungs- und Budgetierungsphase nicht fortgesetzt werden können, wenn man dieser Ebene der Strategieimplementierung die entsprechende Aufmerksamkeit widmet. Es liegt auf der Hand, dass ein strategisches Controlling bzw. Reporting hier die Ebene der Messlatten einnimmt.

### **Strategische Klarheit**

Gerade die eingangs angestellten Überlegungen zur Aufgabe des strategischen Managements, für Komplexitätsreduktion zu sorgen und Transparenz der Ziele, Stellschrauben und Messlatten herzustellen, erfordert einen separaten Blick auf das Thema strategische Klarheit. Wir verlassen hier im Grunde die strategisch-inhaltliche Ebene und werfen einen separaten Blick auf die Prozesse der Strategieentwicklung und der Strategieimplementierung.

Damit wird dem Gedanken Rechnung getragen, dass alle strategischen Aktivitäten auf zwei Dinge gleichzeitig einzahlen sollen: auf die eigentliche Erreichung der strategischen Ziele, und auf das Gewinnen konkreter Erfahrungen im strategischen Führungsprozess.

Diese Erfahrungen sind wertvolles Wissen für alle Beteiligten. In manchen Unternehmen werden schon sogenannte »after-action-teams« geschaffen, die die wertvollen positiven wie negativen Erfahrungen eines Projektes unbedingt dokumentieren sollen.

Dieser Gedanke gilt natürlich auch für den Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung:

Die strategische Stoßkraft kann man erhöhen, wenn man den Implementierungsprozess besonders intelligent und wirksam gestaltet. Für den Unternehmenserfolg hat der Strategieprozess naturgemäß eine besondere Hebelwirkung.

Wie lässt sich nun strategische Klarheit erreichen, wenn sie denn als ein eigenständiges und verfolgenswertes Ziel etabliert wurde?

UNICconsult arbeitet in diesem Zusammenhang mit sogenannten strategischen Steckbriefen, die in Form eines vorgegebenen Schemas für einzelne business units auf wenigen Charts die strategische Konzeption, die Aktionsprogramme und die Messlatten zusammenfassen. Dies ist eine nicht ganz einfache Übung für die unit manager; andererseits lassen sich strategische Steckbriefe hervorragend dazu nutzen, um zu überprüfen, ob die Verantwortlichen ihren Mitarbeitern die eigene Strategie kurz und prägnant zu erläutern in der Lage sind.

Strategisches Feedback bedeutet letztlich nichts anderes, als dass es für die Qualität des Strategieentwicklungs- und auch Strategieumsetzungsprozesses einer Rückmeldung seitens der nächsten Führungsebene bedarf. Dazu


muss diese Ebene natürlich eine Vorstellung davon haben, wie ein professionell gesteuerter Strategieimplementierungsprozess aussieht. Wie eine externe Unterstützung bei der Bewertung der Qualität des Strategieumsetzungsprozesses aussehen kann, zeigen abschließend die Überlegungen zu Strategie-Audits.

### **Strategie-Audits zur Bewertung des Strategieumsetzungsprozesses**

Im Qualitätsmanagement haben sich Audits in den verschiedenen Formen bereits seit langem bewährt. Als Qualitätsaudits, Produktaudits und auch Prozessaudits dienen sie dazu, Fehler aufzudecken, Fehlermöglichkeiten zu identifizieren und die Prozessqualität generell zu steigern.

Es mag zunächst überraschen, dass auch der Strategieumsetzungsprozess einem Audit unterworfen werden kann. Ein Strategie-Audit muss die Fragen beantworten, die in den vorigen Abschnitten im Detail diskutiert worden sind. Letztlich wird eine Antwort möglich auf Fragen der folgenden Art:

- Ist der Strategieumsetzungsprozess definiert – und gibt es klare Ziele und Verantwortlichkeiten?
- Ist der Strategieumsetzungsprozess wirksam – und wird die Wirksamkeit nachgewiesen?
- Werden die Prozess-Ergebnisse dokumentiert – und gibt es einen nachweisbaren Prozessfortschritt?
- Gibt es Korrekturmaßnahmen für den Fall, dass der Strategieumsetzungsprozess Fehler oder Unzulänglichkeiten aufweist?

Wird das Prozessdenken auch auf die Schritte der Strategieentwicklung und -implementierung angewandt, dann ist ein regelmäßiges Strategie-Audit die naheliegende Konsequenz. 

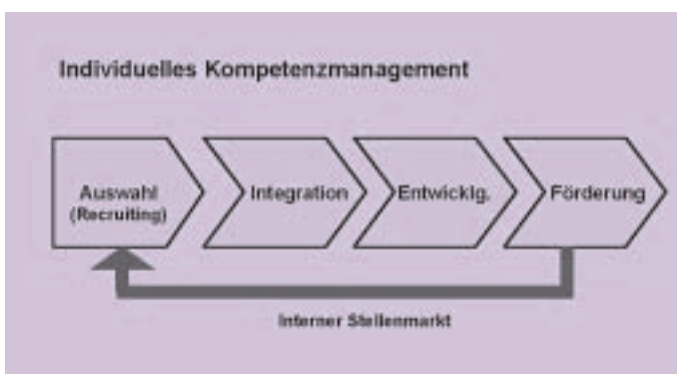
# Kompetenzmanagement durch Recruiting und Personalentwicklung

Auch wenn sich der sogenannte »war for talent« aufgrund des Sterbens vieler, vieler Start-Ups etwas abgekühlt hat, das Finden, Halten und Entwickeln der richtigen Talente bleiben die entscheidenden Erfolgsfaktoren im globalen, aber auch im nationalen Wettbewerb.

Kapital, Know-how und Arbeitskräfte sind heute nahezu überall auf der Welt verfügbar, der Zugang zu Verkehrswegen ist vielerorts gegeben und spielt im Zeitalter des Internets für viele Produkte und Dienstleistungen auch keine Rolle mehr.

Wie kann sich also ein Unternehmen von seiner Konkurrenz abheben, wann ist es besser als diese? Im wesentlichen dann, wenn es die besser motivierte und besser qualifizierte Mannschaft hat.

Das Managen der vorhandenen und der für künftige Aufgaben erforderlichen Kompetenzen bekommt so ein noch größeres Gewicht in der Unternehmensführung. Kompetenzmanagement betrifft allerdings nicht nur die bestehende Belegschaft, sondern fängt weit im Vorfeld beim Recruiting an.



## Qualitative Personalplanung als Grundlage

Am Anfang aller Überlegungen steht – wie meist im unternehmerischen Handeln – eine Planung. Es empfiehlt sich, die im Unternehmen vorhandenen (und, falls größere Veränderungen anstehen, auch die neu entstehenden) Positionen in Job-Familien zu gruppieren.

Die Job-Familien ergeben sich aus der langfristigen Geschäftsstrategie. Pro Job-Familie (z. B. für den Vertrieb oder für das Projekt-Management) sollte man mindestens drei, maximal fünf oder sechs mehr oder weniger hierarchische Stufen vorsehen. Erfahrungsgemäß müsste ein Unternehmen in 10 bis 15 Job-Familien gegliedert werden können. Danach gilt es abzuschätzen, wie sich



Michael Crusius  
Siemens AG, Erlangen



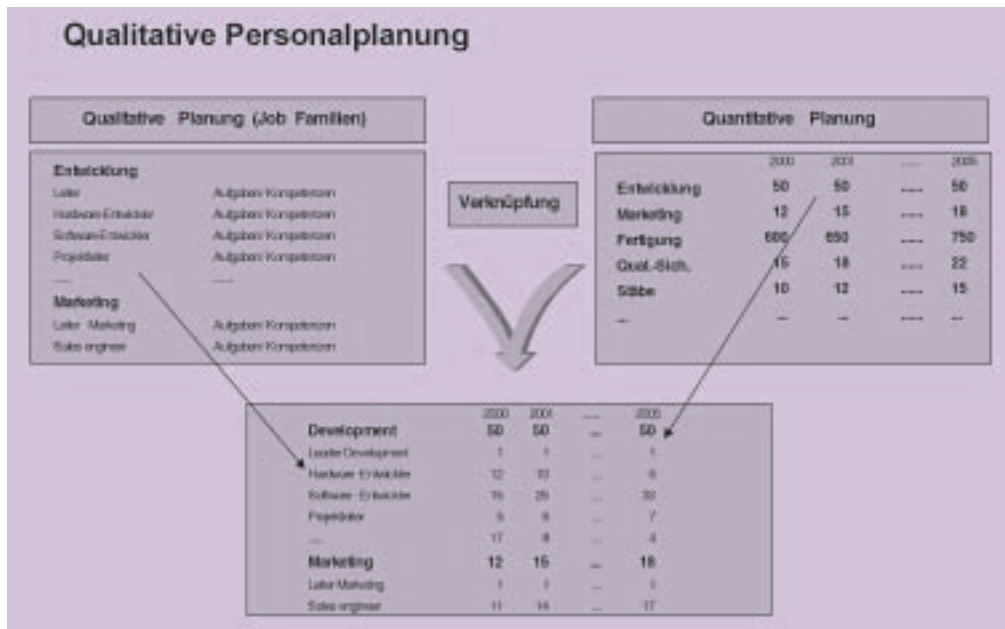
die einzelnen Gruppen in den nächsten fünf Jahren entwickeln werden:

Das Beispiel »Qualitative Personalplanung« (Seite 18) zeigt, dass sich bei vermeintlich gleichbleibender Personalstärke sehr wohl kräftige Verschiebungen in den einzelnen Job-Familien ergeben können. Im Grunde eine sehr banale Feststellung, nur leider wird sehr selten so planvoll agiert.

In einem nächsten Schritt ist dann zu überlegen, ob die in der Zukunft erforderlichen Kompetenzen in der bestehenden Belegschaft vorhanden bzw. dort zu entwickeln sind oder ob Neueinstellungen in größerem Umfang erforderlich sind. Meist wird beides notwendig sein, darum soll hier sowohl auf zeitgemäßes Recruiting als auch auf kompetenzorientierte Personalentwicklung eingegangen werden.

## Erfolgreiches Recruiting

Wie kann man vom Arbeitsmarkt erfolgreich die notwendigen Kompetenzen anwerben?



Im Grunde geht es um zwei Komplexe:

- Eigene Attraktivität als Arbeitgeber für die Zielgruppe
- Gestaltung des Recruiting-Prozesses

### Employer Branding

Kann man die Attraktivität einer Firma als Arbeitgeber messen? Man kann! Neben den üblichen Umfragen unter Studenten, Absolventen und Berufstätigen gibt es einen recht interessanten Indikator: Das Verhältnis von Initiativbewerbungen zu offenen Stellen.

Die Beratungsunternehmen, die zur Zeit sehr attraktiv sind, erhalten z. B. rund 100 Initiativbewerbungen pro Stelle, die sie zu besetzen haben. Bei führenden Unternehmen der IT-Branche liegt dieser Faktor bei etwa 1:10. Hier sehen wir auch den großen Zusammenhang zwischen der Qualität der Personalentwicklung und der Attraktivität eines Unternehmens.

Wenn die Interessenten erwarten können, dass sie ihren Fähigkeiten entsprechend gefördert werden, dann ist für sie das betreffende Unternehmen von Interesse, sie bewerben sich auch

dann, wenn keine konkrete Stelle ausgeschrieben ist. High Potentials begeben sich nicht freiwillig in eine Sackgasse.

Die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität ist sicher ein mittel- bis langfristiges Vorhaben. Allerdings muss man damit heute beginnen, um morgen Effekte zu haben.

Am Anfang stehen die Fragen:

- Wie nimmt uns die Zielgruppe wahr?
- Wie wollen wir gerne wahrgenommen werden?
- Was macht uns für die Zielgruppe »sexy«?

High Potentials in aller Welt suchen heute ein ganz bestimmtes Arbeitsumfeld:

Die Botschaften, die man via Broschüren, Hochschulmarketing, Karriere-Seiten im Internet, Stellenanzeigen usw. an den Arbeitsmarkt sendet, sollten glaubwürdig die Interessen der Zielgruppe adressieren und mit der allgemeinen Unternehmens- und Produktwerbung, die in der Regel über ein wesentlich größeres

## Bewerber-Erwartungen

- Möglichkeiten zum Sammeln von internationalen Erfahrungen
- Referenz für die Zukunft = Weiterbildungsmöglichkeiten
- Arbeitsklima/ Kultur («Spaß bei der Arbeit»)
- gutes Einkommen
- herausfordernde Aufgaben
- kreatives Arbeiten
- früh Verantwortung übernehmen können

Budget verfügt, verknüpft werden. Das Employer Branding, also das Prägen eines Markenimages auch als Arbeitgeber, muss Teil der Kommunikationsstrategie sein.

Global agierende bzw. rekrutierende Unternehmen sollten diese Botschaften auch weltweit harmonisieren, da ja z. B. Internetseiten auch weltweit abrufbar sind.

Die besten Imagevermittler sind aber Mitarbeiter, die im Unternehmen tätig sind oder waren. Der Aussage eines ehemaligen Praktikanten wird naturgemäß viel mehr Glauben geschenkt als den Aussagen einer noch so professionell gestalteten Broschüre. Es ist daher wichtig, allen Mitarbeitern ihre Rolle als Botschafter und die nachhaltige Wirkung ihrer Aussagen über das Unternehmen und seine Arbeitsbedingungen zu verdeutlichen.

Zwei Fliegen mit einer Klappe kann man in diesem Zusammenhang mit sogenannten »Employee-Referral-Programms« schlagen. Über diese »Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Aktionen« kann man ohne allzu platt zu wirken, die Kernaussagen über die Vorteile des Unternehmens an die Belegschaft herantragen.

Wenn man den Aufmerksamkeitsgrad noch mit einer Prämie für jede erfolgreiche (aber nur für diese!) Vermittlung

erhöht, kann man sicher sein, dass die Argumente gelesen werden und hat nebenbei noch eine sehr kostengünstige weitere Rekrutierungsquelle erschlossen.

## Attraktiver Prozess

Sehr, sehr imagebildend ist auch der Umgang eines Unternehmens mit seinen Bewerbern. Werden diese wie Bittsteller oder wie Partner behandelt?

Aus den Abläufen im Rekrutierungsprozess läßt sich viel über die Einstellung der Firma zu den Mitarbeitern ableiten. Wenn hier schon mit unfairen Mitteln und Tricks gearbeitet wird, wenn hier schon deutlich gemacht wird, wer das Sagen hat, dann wird das Verhältnis zu den Mitarbeitern nicht viel anders sein. Zumindest werden die Kandidaten solche Schlüsse ziehen.

Die Abläufe im Bewerbungsverfahren müssen also genauso attraktiv gestaltet werden wie andere werbliche Maßnahmen. Betrachten wir die Geschichte doch einmal anders herum. Wie müsste der Prozess gestaltet werden, wenn sich die Firma beim Kandidaten bewirbt. Dieser Paradigmenwechsel kann sehr hilfreich sein und ist an manchen Stellen ohnehin schon Realität.

Ein IT-Spezialist, der sich in eine der CV-Datenbanken als potentieller Bewerber einträgt, erhält binnen weniger Tage einige Dutzend Angebote. Warum sollte eine so umworbene Person bereit sein, Wochen oder gar Monate zu warten, bis sich ein bestimmtes Unternehmen endlich zu einer Entscheidung durchgerungen hat? Interessante Aufgaben und ein angemessenes Entgelt bieten viele, die Geschwindigkeit im Rekrutierungsprozess bestimmt den Erfolg.

Hinzu kommen Faktoren wie die Gesprächsatmosphäre (auch die Äußerlichkeiten sind hier von Belang), die Kompetenz der Gesprächspartner und die Art und Weise, wie die Eignung für die Stelle festgestellt wird. Je nachvollziehbarer dieser Prozess für die Kandidaten

ist, desto mehr können sie auch im Falle der Ablehnung eine positive Referenz für das Unternehmen sein.

### Kompetenzorientiertes Recruiting

Zunächst sollten wir klären, was unter Kompetenzen verstanden wird. Hier verstehen wir unter Kompetenz die Summe aus:

- Wissen, über das eine Person verfügt
- Erfahrungen, die gesammelt wurden
- persönliche Fähigkeiten, die eine Person auszeichnen.

Die persönlichen Fähigkeiten werden häufig auch als »soft skills« bezeichnet, erweisen sich aber gerne als sehr hartnäckig, insbesondere wenn man sie verändern möchte (z. B. Kreativität, soziale Kompetenz).

Das Wissen und die Erfahrungen, die jemand mitbringt, sollten unser Interesse an der Person wecken, einstellen sollten wir aber immer bezogen auf die persönlichen Fähigkeiten. Nachdem in der modernen Informationsgesellschaft die Halbwertszeit des Wissens immer kürzer wird, kommt den persönlichen Fähigkeiten eine immer größere Bedeutung zu. Extrem gesprochen heißt das: »Hire for attitude, train for skills«. Damit soll ausgedrückt werden, dass es darauf ankommt, die richtige Person einzu-

stellen, das erforderliche Wissen kann man ihr dann immer noch beibringen.

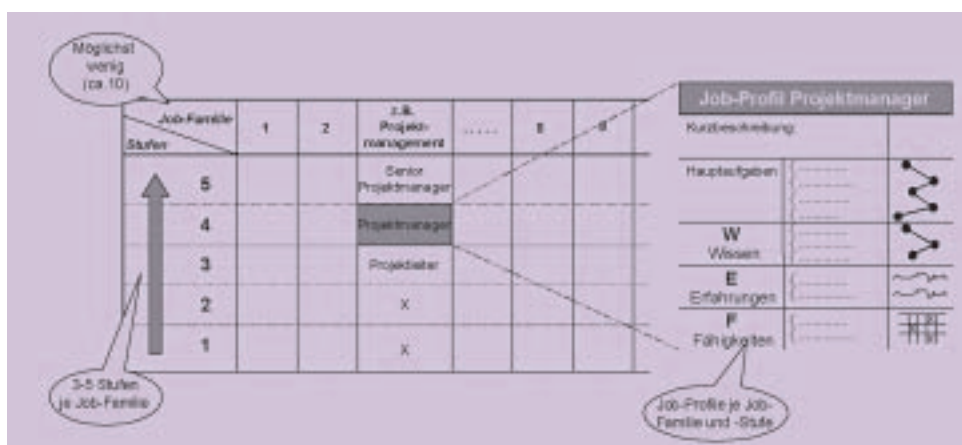
Auf jeden Fall ist es erforderlich, sich im Vorfeld der Recruiting-Aktivitäten ein klares Bild über die erforderlichen Kompetenzen zu verschaffen.

Es ist schon seltsam: Soll ein Headhunter bei der Suche behilflich sein, dann ist man gerne bereit, in einem langen Gespräch dem Personalberater die Aufgaben zu erläutern. Der erstellt dann eine mehr oder weniger stimmige Prosa-Stellenbeschreibung, die auch dem Suchenden schmeichelt.

Geschieht die Suche aber mit »Bordmitteln«, nimmt sich häufig niemand die Zeit, ein aktuelles Job-Profil (damit ist keine Stellenbeschreibung à la Harzburger Modell gemeint, sondern eine übersichtliche Darstellung der für die Position relevanten Kompetenzen) zu erstellen.

Hilfreich ist es hier, wenn seitens der Personalabteilung generische Stellenprofile, z. B. für Job-Familien, zur Verfügung gestellt werden, die dann einfach an die jeweiligen Gegebenheiten einfach zu einem aktuellen Job-Profil angepasst werden können.

Auch wenn es manchmal schwerfällt, man kann für jede Position festlegen, welche fünf bis sieben persönlichen Fähigkeiten aus einem Set von 20 Fähigkeiten die wirklich bestimmenden sind. Das bedeutet ja nicht, dass die übrigen nicht erforderlich sind, sie sind



Job-Profile:  
Hauptaufgaben und  
Kompetenzen pro  
Job-Familie und Stufe

eben nur in einem Normalmaß erforderlich. Das Job-Profil inklusive der ausgewählten persönlichen Fähigkeiten sollten dann den Auswahlprozess bestimmen, also z. B. die Basis für ein strukturiertes Interview bilden.

In die Auswahlentscheidung sollten grundsätzlich mehrere Personen einbezogen werden, also auch künftige Kollegen und Mitarbeiter anderer Abteilungen, mit denen kooperiert werden soll. Jeder Beteiligte sollte eine »license to recruit« besitzen, also trainiert sein, wie man Auswahlinterviews strukturiert führt und natürlich das Job-Profil kennen.

### **Kompetenzorientierte Personalentwicklung**

Das Kerninstrument für die kompetenzorientierte Personalentwicklung ist ebenfalls das Job-Profil. Seine Rolle im Recruiting haben wir bereits kennengelernt. Das nächste Mal kommt es in der Phase der Integration neuer Mitarbeiter zum Einsatz, nämlich in einer für die Einarbeitungszeit abzuschließenden Zielvereinbarung. Danach ist es immer wieder Gegenstand im jährlichen Mitarbeitergespräch.

### **Zielvereinbarung zur Einarbeitung**

In den meisten Unternehmen wird heute mit Zielvorgaben geführt. Für die Integrationsphase wird üblicherweise – falls überhaupt etwas geregelt wird – ein Einarbeitungsplan erstellt.

Hier bietet sich nun die Gelegenheit, die neuen Mitarbeiter von Anfang an mit dem Führungssystem »management by objectives« vertraut zu machen.

Statt zu beschreiben, welche Maßnahmen in den ersten Wochen und Monaten zur Einarbeitung ergriffen werden, wird in einer Zielvereinbarung festgelegt, welcher Zustand am Ende der Einarbeitungszeit eingetreten sein soll. Es kann z. B. geregelt werden, welche

- Verfahren und Abläufe,
- Produkte/ Dienstleistungen,
- interne und externe Kunden,
- Lieferanten,
- Ansprechpartner im Unternehmen

in welcher Intensität gekannt bzw. beherrscht werden sollen. Evtl. vorhandene Kompetenzlücken können aus dem Job-Profil abgeleitet und gezielt mit Maßnahmen unterlegt werden.

Außerdem wird vereinbart, welche Ressourcen zur Erreichung der Ziele zur Verfügung gestellt werden (z. B. auch ein persönlicher Pate) und wer für einzelne Maßnahmen die Verantwortung trägt.

Am Ende der vereinbarten Zeit kann dann überprüft werden, ob die erforderlichen Kompetenzen aufgebaut werden konnten oder ob nachjustiert werden muss.


### **Jährliches Mitarbeitergespräch**

Dieser Prozess läuft im Prinzip mit allen Mitarbeitern jährlich ab. Es werden Ziele, jetzt natürlich Arbeitsziele, vereinbart und deren Erfüllung überprüft. Anlässlich dieses Gespräches sollte auch über das Job-Profil, die erforderlichen Kompetenzen, mögliche Veränderungen der Anforderungen und über Maßnahmen zum weiteren Kompetenzaufbau gesprochen werden. Diese Maßnahmen können einen Teil der Ziele für die nächste Periode darstellen.

Das individuelle Job-Profil sollte nach Möglichkeit aus dem generischen, allgemeinen Job-Profil abgeleitet werden, weil die Stelle dann am leichtesten einer Job-Familie zugeordnet und in die qualitative Personalplanung einbezogen werden kann.

Über das jährliche Mitarbeitergespräch lässt sich sicherstellen, dass ohne allzu großen administrativen Aufwand mindestens einmal im Jahr eine Überprüfung

des Job-Profiles stattfindet. Diese Aufgabe kann ohne weiteres auf den Mitarbeiter delegiert werden, da er ohnehin seine Aufgaben am besten kennt und Veränderungen am ehesten mitbekommt. Von der Führungskraft müssen dann die Aspekte eingespeist werden, die sich aus der künftigen Entwicklung des Geschäftes ergeben werden.

Gleichzeitig kann besprochen werden, welche beim Mitarbeiter eventuell vorhandene Kompetenzen zur Zeit nicht genutzt werden und wie man sie – sofern sinnvoll – im Unternehmen nutzbar machen kann, z. B. durch Job-Rotation oder Übernahme weiterführender Aufgaben. 

# Vorgesetztenfeedback

## – Basis für Veränderungs- und Lernprozesse

### Wege zur »Führungskraft«

Wenn Führungskräfte überhaupt auf ihre neue Führungstätigkeit vorbereitet oder an sie herangeführt werden, dann meist in Form von Führungstrainings. Diese Trainings vermitteln vor allem Grundlagenwissen zu einzelnen Aspekten der Führung.

#### Ansprüche an Führungskräfte

- Charismatische Führungspersönlichkeiten sein – oder werden
- Den Situationen entsprechendes Führungsverhalten an den Tag legen
- Sich optimal selbst managen
- In gutem Kontakt zum Team sein
- Hohe Zufriedenheit bei den einzelnen Teammitgliedern herstellen
- Die Balance zwischen Führung und der Gewährung persönlicher Freiräume finden
- Mit dem Team zusammen Top-Ergebnisse erzielen
- Vorbild und bester Fachmann sein

Was dabei oft zu kurz kommt, ist die Berücksichtigung des individuellen Lerntyps einzelner Teilnehmer, deren Vorwissen bzw. Vorerfahrung und auch die Adaption der Seminarinhalte an die jeweilige Situation und Persönlichkeitsstruktur der Einzelnen.

Mehr Chancen für individuelles Lernen bietet eine langfristige Führungsausbildung mit mehreren Trainingsmodulen im Abstand von vier bis sechs Monaten.

Im Rahmen einer solchen Seminarreihe findet sich mehr Raum für Rollenspiele, Supervisionen, Klärung spezifischer Fragen Einzelner und Transfermöglichkeiten in die Unternehmenspraxis. Außerdem liegt zwischen den Modulen ausreichend Zeit, das Gelernte auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln, um diese dann im nächsten Seminar gemeinsam mit Kollegen bzw.

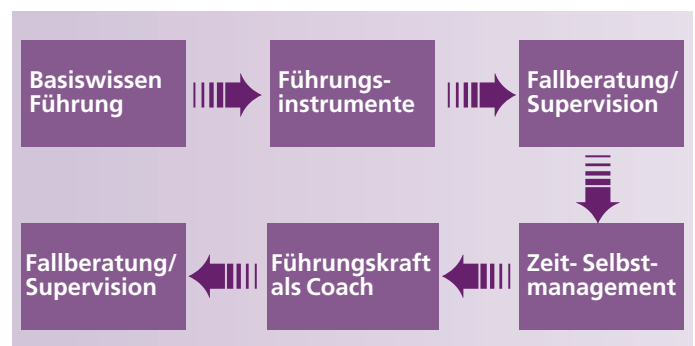
anderen Führungskräften und dem Trainer zu reflektieren. In der Regel werden diese Möglichkeiten jedoch von einigen Teilnehmern verstärkt und von anderen nahezu gar nicht genutzt. Somit ist der tatsächliche Nutzen dieser Ausbildungsform auch wieder abhängig vom Persönlichkeitstyp.



Conny Lang  
congena München

Ein Höchstmaß an individueller Weiterentwicklung – nicht nur der Führungskraft, sondern auch des Teams – ermöglicht das Vorgesetztenfeedback (VGF), das auch parallel zu den oben beschriebenen Maßnahmen sinnvoll ist.

Hier werden Bestandteile von Coaching, Supervision, vertieftem Führungswissen und Teamentwicklung integriert.



### Vorgesetztenfeedback als Prozess

Der erfolgreiche Ablauf eines Veränderungsprozesses auf der Basis von Vorgesetztenfeedback sieht nach unserer Erfahrung folgendermaßen aus:

#### Selbstbild-Fremdbild

Anhand eines speziell für das Unternehmen entwickelten Fragebogens bewerten die Mitarbeiter ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Führungsverhaltens ihres Vorgesetzten, wie zum Beispiel Motivation, Mitarbeiterförderung, Information, Kommunikation, Delegation/Kontrolle und Konfliktfähigkeit.

Parallel dazu schätzt sich der Vorgesetzte auch selbst ein. Die Fragebögen werden anonymisiert von Externen ausgewertet.



Das Ergebnis zeigt einen Selbstbild-Fremdbild-Vergleich anhand von Zahlen und Schaubildern und den Grad der Zufriedenheit der Mitarbeiter. So werden Stärken und Schwächen im Führungsverhalten sichtbar.

Im Verlauf des Prozesses kommt das Fremdbild des den Prozess begleitenden Beraters als weitere Perspektive hinzu.

### Ergebnisbesprechung

In diesem zwei- bis dreistündigen Gespräch präsentiert der Berater der Führungskraft das Ergebnis und erhält Hintergrundinformationen zur speziellen Situation der Führungskraft und des Teams. Gemeinsam wird das Ergebnis analysiert und interpretiert und in der Regel werden Hypothesen über mögliche Ursachen und Hintergründe aufgestellt. An der Stelle nutzen viele Führungskräfte bereits die Chance zu einem ersten intensiven Coachinggespräch. Zum Schluss skizziert der Coach noch den Ablauf des in ca. zwei Wochen stattfindenden Mitarbeiter-Workshops.

Teilweise endet die »Maßnahme« Vorgesetztenfeedback bereits hier, ohne das Workshops oder ähnliches folgen. Wie im folgenden beschrieben, bieten die nächsten Schritte jedoch viele Chancen zur Weiterentwicklung und Veränderung – für Führungskraft, Teams und Organisation. Zumindest die Mitarbeiter-Workshops sollten daher unbedingt stattfinden.

### Mitarbeiter-Workshop

Ziel dieses Workshops ist es, einen gemeinsamen Veränderungs- und Lernprozess einzuleiten, nicht nur – wie er oft im Vorfeld erwartet wird – die Information der Mitarbeiter über das Ergebnis, um dann gemeinsam die Führungskraft zu verändern.

Würde sich nur die Führungskraft »Veränderung« auf die Fahne schreiben, müsste sie erst einmal abwarten wie das System (in diesem Fall das Team/die Mitarbeiter) darauf reagiert und dann gegebenenfalls wieder Anpassungen vornehmen – Versuch und Irrtum! Das System bräuchte also relativ lange, um sich wirksam zu verändern und es wäre für die Führungskraft wesentlich schwerer, die geplante Veränderung durchzuhalten. Angestrebt wird also eine gemeinsame Sensibilisierung und Veränderung von Vorgesetztem und Mitarbeitern.

Unserer Erfahrung nach ist es meist sinnvoll, dass der Berater den Workshop mit dem Team alleine startet – ohne die Führungskraft.

Die Mitarbeiter formulieren zunächst ihre Erwartungen an diesen halben Tag und sehen dann das Ergebnis des Vorgesetztenfeedbacks in allen Details. Die Auswertung kennend, legen sie dann die Themen fest, zu denen sie den größten Veränderungs- oder Klärungsbedarf haben.

Bevor die Führungskraft hinzukommt, wird bezüglich der ausgewählten Punkte noch analysiert, was dort genau zu Unzufriedenheit führt.

Spannend ist, dass es immer wieder Themen gibt, zu denen alle unzufrieden sind, die Gründe dafür aber nicht fassbar sind und das Team daraufhin die negativen Gefühle dazu in Frage stellt oder sogar feststellt, dass der Veränderungsbedarf ausschließlich bei ihm selbst bzw. und seiner Einstellung liegt.

Nun nimmt auch der Vorgesetzte am Workshop teil. Nachdem er von seinem Team über die Schwerpunktthemen und Analyseergebnisse informiert wurde und man zusammen auch die von ihm gewünschten Veränderungsfelder analysiert hat, erarbeiten alle gemeinsam Maßnahmen bzw. Commitments, die zu einer Verbesserung der aktuellen Situation führen und damit eine größere Zufriedenheit – meist beim Team und der Führungskraft – ermöglichen.

**In Einzelarbeit oder in Kleingruppen können Commitments entworfen und anschließend im Plenum verabschiedet werden.**

Commitment-Vorschlag Vorgesetzter:

1. *Ich wünsche mir in Zukunft von Ihnen....*
2. *Dafür werde ich....*

Commitment-Vorschlag Mitarbeiter:

1. *Wir wünschen uns von Ihnen....*
2. *Dafür werden wir....*

Es müssen also nicht die perfekten und endgültigen Lösungen für Probleme oder Unzufriedenheiten gefunden werden, sondern es gilt, erste, gangbare Schritte zu definieren, die dann auch tatsächlich realisiert werden.

Entscheidend ist, dass starre, eingefahrene Situationen und Haltungen wieder verflüssigt werden und somit Neues und Anderes wieder denkbar und möglich wird.

Eine schnelle und spürbare Verbesserung der Situation in den Wochen nach dem Workshop fördert außerdem die Akzeptanz des gesamten Prozesses bei allen Beteiligten sehr stark.

Somit ist dieser Mitarbeiter-Workshop förmlich das Herzstück des Prozesses, da im Rahmen einer gemeinsamen Arbeit neue bzw. andere realistische Vorgehensweisen im Ablauf und im Umgang miteinander gefunden werden, die zu spürbarer Veränderungen führen werden.

Erfolg und Ergebnis des Workshops sind stark abhängig von der Offenheit der Teilnehmer und damit auch vom Vertrauen in die Professionalität des Coaches bzw. Moderator, den Prozess ziel- und ressourcen-orientiert zu steuern. Gleichzeitig lebt er davon, dass alle Beteiligten Vertraulichkeit im Umgang mit den Ergebnissen der Befragung und des Workshops vereinbaren.

Oft erleben wir, dass Teammitglieder am Anfang, wenn das Thema »Offenheit« thematisiert wird, ganz klar sagen, dass sie weder offen sein werden, noch sich in den Prozess einbringen wollen. Zwei Stunden später sind sie dann meist aktiv dabei, da sie Vertrauen in die Vorgehensweise und Haltung des Moderators gefasst haben, die sich unter anderem durch Lösungs- und Zukunftsorientierung, Neutralität und Äquidistanz auszeichnet.

**Beispiel**

*In einem Team, in dem sowohl die Teammitglieder als auch die Führungskraft resigniert hatten und man sich eine gemeinsame Zukunft schon nicht mehr vorstellen konnte, war auch die Kommunikation erstarrt.*

*Die Mitarbeiter konnten zwar die Schwerpunkte ihrer Unzufriedenheit in Form von Überschriften benennen, waren jedoch nicht bereit in der Analyse über Hintergründe und Zusammenhänge zu sprechen oder überhaupt persönliche, subjektive Statements abzugeben – aufgrund nicht definierbarer Angstgefühle.*

*Die Führungskraft war eher in einer Verteidigungshaltung, fühlte sich abgelehnt und versuchte vor allem Forderungen zu platzieren. Die Interventionen des Moderators / Beraters (Wertschätzung, Konfrontation, »Übersetzung« von Statements, Veränderung von Einstellungen, Einladung zum lösungsorientierten Denken...) ermöglichten wieder ein Stück Kommunikation und ein Aufeinanderzugehen.*

*Nach über vier Stunden beendete die Führungskraft den Workshop mit dem Satz »Danke, dass ich hier Mensch sein durfte!«.*

Mit diesem Vorlauf sind viele Grundlagen für einen sinnvollen und effektiven Veränderungsprozess gelegt und es kann losgehen. In vielen Unternehmen endet der begleitete Prozess jedoch mit dem Workshop.

#### **Idealtypischer Ablauf eines Vorgesetztenfeedback-Prozesses**

- Selbstbild/Fremdbild
- Ergebnisbesprechung
- Mitarbeiter-Workshop
- Coaching der Führungskraft
- Transferworkshop
- Coaching durch Interne
- Review

Die Teams realisieren zunächst einige oder alle der entwickelten Maßnahmen und Commitments, verlieren vieles davon jedoch wieder im Alltag. Wieder nur eine Aktion mit Strohofer-Effekt? Nicht, wenn es jetzt noch weitergeht!

Die positive Entwicklung des Teams und der Führungskraft muss weiterhin begleitet werden, damit Erfolgsfaktoren genutzt und Hindernisse umschiffen werden können. In den nächsten Schritten stecken also noch viele Chancen, Lernfelder zu identifizieren und zu bearbeiten und vor allem die Möglichkeit eine nachhaltige Veränderung zu bewirken. Eine entscheidende Rolle spielt dabei natürlich die Führungskraft.

#### **Coaching der Führungskraft**

Ein größeres Stück Veränderung steht meist bei den Vorgesetzten an. Das schwierige daran ist meist nicht das »Wollen« sondern eigene Muster, Glaubenssätze und Einstellungen, die

in der Führung nicht förderlich sind. Der Berater – nun in der Rolle des persönlichen Coach – unterstützt die Führungskräfte ganz individuell dabei, Denkmodelle zu verändern und Neues auszuprobieren. Gleichzeitig bietet sich im Rahmen dieser Gespräche auch die Chance grundlegendes Führungswissen zu vermitteln.

Regelmäßig reflektiert der Coach die Erfahrungen in der Umsetzung mit der Führungskraft und entwickelt mit ihr so lange Ideen, bis der individuelle Führungsstil für die aktuelle Situation und das derzeitige Team gefunden ist. So hat die Führungskraft eine realistische Chance, den eingangs formulierten Ansprüchen auch gerecht werden zu können.

Gleichzeitig versetzt dieser (Coaching-) Prozess die Führungskräfte in die Lage, ihre aktuellen, fixen Rahmenbedingungen zu akzeptieren und sich klar zu machen, wo genau sie dennoch etwas bewegen und beeinflussen können. Diese Erkenntnis wirkt der Opferhaltung und dem Eindruck der Machtlosigkeit entgegen, die oft aus dem Gefühl heraus entstehen, der Organisation mit all ihren Schwächen ausgeliefert zu sein.

Die Führungskräfte werden also wieder autonomer und handlungsfähiger, obwohl sie ihr Umfeld vielleicht als starr empfindet.

#### **Transferworkshop**

Auch das Team braucht ein Forum, auf dem es seine Erfolge und Stolpersteine rückblickend betrachten und auswerten kann.

Dazu ist zum Beispiel ein weiterer Workshop nach einigen Monaten sinnvoll. Dort erarbeitet die Gruppe, was in der Umsetzung gut gelungen ist und was schwierig war oder immer noch ist. Dabei wird für das Team deutlich, dass es bereits etwas erreicht hat und auch die Erfolgsfaktoren können ganz

bewusst herausgearbeitet werden und damit für die Zukunft noch nutzbarer gemacht werden. Hindernisse und Hemmschwellen werden ebenfalls identifiziert, so dass dafür weitere oder andere Lösungen erarbeitet werden können.

### Ungewöhnliche Fragen zur Lösungs- und Ressourcensuche

*Angenommen alles ist seit heute morgen perfekt, was müsste über Nacht passiert sein?*

*Was wäre anders, wenn das Problem nicht mehr existiert?*

*Was würde Ihr Anteil an dieser Veränderung sein?*

*Angenommen Sie könnten noch viel mehr bewirken, was könnte das sein?*

*Wann waren Sie in einer ähnlichen Situation schon einmal erfolgreich?*

*Wie haben Sie das damals gemacht?*

*Was werden Sie hier tun, damit Ihre Ziele real und erfolgreich werden?*

*Was müssen Sie dazu überwinden?*

*Woran werden Sie feststellen, dass Sie erfolgreich waren?*

*Wie werden Sie sich fühlen, wenn Sie Ihren Erfolg betrachten?*

*Wer würde als erstes bemerken, dass es besser oder schlimmer wird?*

*Wie werden Sie Ihren Erfolg boykottieren?*

*Was passiert, wenn nichts passiert?*

*Wer freut sich am meisten, wenn alles so bleibt wie es ist?*

Veränderungen werden nachhaltig wirksam gemacht oder solange angepasst bis sie in der Realität gelebt werden können.

Ein zusätzlicher positiver Effekt ist, dass das Team sich als kraftvolle Gemeinschaft erlebt, die tatsächlich etwas bewegen kann. Für den ersten Transferworkshop ist wieder eine externe Moderation sinnvoll. Sobald sich der Prozess etabliert hat und das Team bereits eine gute Basis für die Weiterarbeit gefunden hat, kann auch die Führungskraft die Moderation übernehmen.

### Coaching durch Interne

Der Prozess basierend auf dem Vorgesetztenfeedback wird mit Hilfe von externen Coaches oder Moderatoren gestartet und über eine gewisse Zeit begleitet, um letztendlich in die Selbststeuerung des Unternehmens überzugehen. Auch das Coaching der Führungskräfte kann intern übernommen werden von speziell dafür definierten und ausgebildeten internen Coaches, Mentoren oder auch Kollegen, die den Prozess erlebt haben.

### Review

Selbst wenn sowohl die Coachings als auch die Workshops intern durchgeführt werden, ist ein extern moderiertes Review in größeren Abständen – zum Beispiel alle 12 bis 15 Monate – sinnvoll, um die Bedeutung und Aktualität des Prozesses immer wieder deutlich zu machen und eine übergeordnete Betrachtung und Bewertung der Veränderungen – auch aus externer Sicht – zu ermöglichen. Sollte der Prozess bereits eingeschlafen sein, wird dieser Workshop oft wie das Zünden einer weiteren Raketenstufe erlebt. Ein erneutes Vorgesetztenfeedback anhand des Fragebogens könnte und sollte nach einer gewissen Zeit Basis des Reviews sein.

### Der unternehmensweite Prozess

Vorgesetztenfeedback ist eine gute Basis für wesentlich mehr als nur einen Workshop, da sich daraus erst die zukünftigen Themenstellungen ergeben:

- Wo braucht die Führungskraft als individuelle Person Unterstützung zur Weiterentwicklung?
- Was braucht das Team, um zukünftig optimal zusammenzuarbeiten?
- Was sind organisatorische Probleme, die durch das die Gesamtorganisation zu lösen sind?

Sehr oft wenn »etwas nicht stimmt« versucht man im ersten Schritt an Einzelnen »herumzuschrauben« – Mitarbeitergespräche, Coachings...

Sollte das nicht zum Erfolg führen, versucht man es mit Teamentwicklung für einzelne Gruppen oder auch Führungsteams.


Alles durchaus sinnvolle Maßnahmen, jedoch steckt die Ursache von Problemen oft auch in der Gesamtorganisation an sich. So fehlt zum Beispiel eine klare Strategie, die Kommunikationsformen und -wege sind nicht sinnvoll, der Informationsfluss wird durch Flaschenhälse gebremst, die Führungsinstrumente sind nicht optimal...

Die Ergebnisse aus dem Vorgesetztenfeedback machen den Veränderungsbedarf im Unternehmen in der Regel erkennbar. Die notwendigen Felder der Veränderungen werden oft aus den Befragungsergebnissen, den Mitarbeiterworkshops und den Coachings deutlich.

In Strategieklausuren, Führungskräfte-Workshops oder auch in Projekten können dann Veränderungen für das Gesamtunternehmen entsprechend initiiert oder erarbeitet werden.

Der besondere Vorteil liegt darin, dass dies bedarfs- und zielorientiert aufgrund der Bedarfsanalyse (Fragebogen, Workshops) und unter Nutzung der Ideen und Hinweise aus den Workshops und Coachings geschieht und damit zu einer wesentlich höheren Erfolgs- und Umsetzungswahrscheinlichkeit führt.

Vorgesetztenfeedback ist aufgrund der Menge an Informationen, die es über den Fragebogen und den Workshop liefert, also ein Basisinstrument, das dazu geeignet ist, Veränderung auf vielen Ebenen des Unternehmens zu bewirken – Mitarbeiter, Teams, Führungskräfte, Management, Gesamtorganisation – und den Grad der Veränderung durch weitere Befragungen zu messen.

Leider endet der Prozess meist zu früh, nämlich dort, wo mit relativ geringem Aufwand sehr viel zusätzlicher Nutzen für das Unternehmen generiert werden kann. Nutzen Sie die Chancen des Vorgesetztenfeedback – richtig! 

# Erfolgreiches Prozessmanagement mit kompetenten Partnern

## Erfordernis zur Kooperation

Märkte heute lassen sich durch steigende Dynamik und zunehmende Komplexität charakterisieren.

Vor diesem Hintergrund liegt der Schlüssel zum Erfolg für die meisten Unternehmen in einer Restrukturierung eingefahrener Prozesse. Die Konzentration auf Kernkompetenzen, die eine Senkung der Fertigungstiefe beinhaltet, ist als Reaktion der Unternehmen zu werten, mit der versucht wird, der geforderten Flexibilität gerecht zu werden. Doch allein die Umgestaltung der Prozesse im eigenen Unternehmen reicht nicht aus.

Dauerhafte Erfolge lassen sich nur noch von Unternehmen erzielen, die erkannt haben, dass dem Zusammenwirken in einem Netzwerk kompetenter Partner die entscheidende Rolle beim Unternehmenserfolg zukommt, gestützt durch moderne Kommunikationstechnik und mit Akzeptanz der unterschiedlichen Mentalitäten, Menschentypen und (Unternehmens-)Kulturen.

Nur diese Unternehmen werden es verstehen Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen wirklich optimal zusammenarbeiten können, um den Erfolg am Markt nachhaltig zu sichern. Eine integrative, disziplinübergreifende Unternehmensarchitektur als Bestandteil eines kooperierenden Netzwerkes kompetenter Partner ist gefordert.

Anstelle der andauernden Suche nach »Verschlankungspotential« setzt eine Kompetenzpartnerschaft auf Innovationspotential, Wachstumsinitiativen (im Sinne von Output-Steigerung und Qualitätsverbesserung) und Flexibilisierung (im Sinne einer Vorbereitung auf die wirtschaftliche Prägung der Informationsgesellschaft).

Immer mehr Manager hegen den Verdacht, dass sie die Strategien, bei denen es lediglich um effizientere Abläufe im eigenen Unternehmen geht, ausgereizt

haben. Der Betriebsdurchlauf vom Auftragseingang bis zur Auslieferung, ist inzwischen bei vielen Unternehmen von allem unnötigen Ballast befreit – doch der Erfolg will sich nicht einstellen! Warum nicht?

## Erfolgsfaktor Beschaffungsmanagement

Die Unternehmen haben sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen konzentriert und wichtige Bereiche wie z. B. die Teilefertigung, die Informatik oder sogar Entwicklungskapazitäten outgesourced. Ein Prozess, der zwangsläufig zu einem neuen Lieferantenverständnis und damit einhergehend zu gesteigertem Stellenwert des Einkaufs führen muß. Dies ist oftmals noch nicht in den Köpfen von Management und Mitarbeiterschaft.

Um den Kooperations- bzw. Netzwerkerfolg der Lieferanten und Hersteller und damit einhergehend den Unternehmenserfolg jedes einzelnen Beteiligten sicherzustellen, sind eigenverantwortliche, flexible, lernbereite, breit ausgebildete, hochmotivierte und kreative Mitarbeiter zwingend gefragt. Sie müssen Strukturen aufbrechen, Regelwerke hinterfragen, Zusammenhänge disziplinübergreifend erkennen und ganzheitlich handeln können.

Auf diese enormen Anforderungen sind Mitarbeiter, die gelernt haben, sich innerhalb traditioneller Hierarchien zu bewegen und diese zum eigenen Aufstieg zu benutzen, die jahrzehntelang Befehlsempfänger waren und über wenig Entscheidungsfreiräume verfügten, nicht vorbereitet.

Soll die Transformation vom traditionellen Managementverhalten – insbesondere im Einkauf der tayloristisch-hierarchischen Organisation – zur strategischen Kompetenzpartnerschaft erfolgreich verlaufen, ist zunächst das Implementieren eines Veränderungsmanagements erforderlich.



Dr. Klaus Jürgen Heimbrock  
kjh developing  
Heimbrock & Partner, Rheine

## Basis der Partnerschaft

Ein erfolgreiches Veränderungsmanagement heißt im ersten Schritt: Es muss ein neues Fundament gelegt werden, auf dem sich die Netzwerkphilosophie im Sinne einer Organisationsevolution entwickeln kann.

## Ein gewandeltes Unternehmensverständnis

Erste Voraussetzung ist ein gewandeltes Unternehmensverständnis. Im Fokus von Unternehmern und Führungskräften steht nicht mehr allein die Gewinnmaximierung oder das Überleben des Unternehmens. Die Nutzenstiftung wird zur Messlatte des Erfolges.

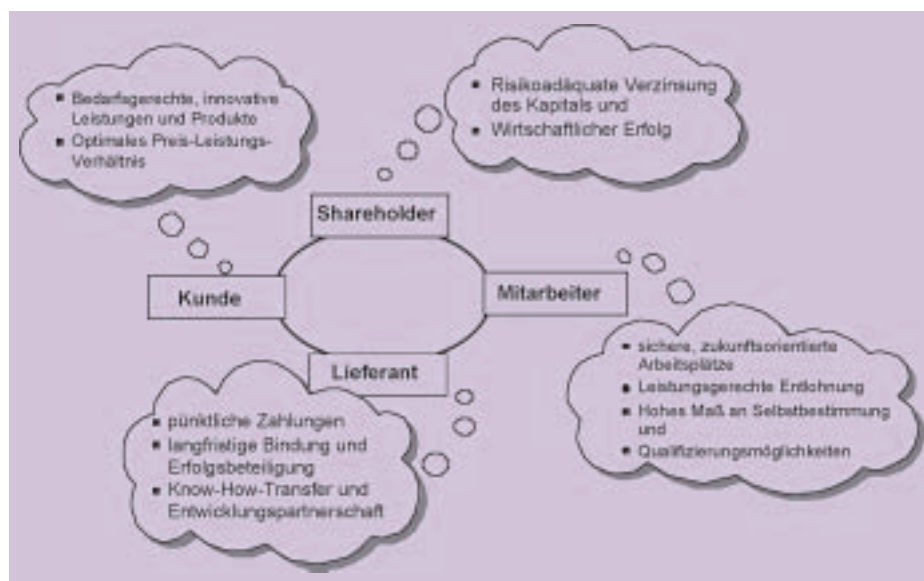
Seine theoretische Fundierung findet dieser Verständniswandel im Bezugsgruppenansatz, der auch als Stakeholder-Konzept bezeichnet wird. Ziel ist es, die einseitig auf die Aktionäre fokussierte Perspektive zu erweitern und auf andere Anspruchsgruppen zu lenken.

Gemäß des Stakeholder-Konzeptes sehen sich Unternehmen unterschiedlichen Anspruchsgruppen und somit einer Vielzahl von oftmals divergieren-

den Zielsetzungen gegenüber, die durch die Unternehmensführung und ihre Teilfunktionen, wie z. B. das Beschaffungsmanagement, harmonisiert werden müssen. Ein Unternehmen muss dabei allen seinen Bezugsgruppen gleichzeitig Nutzen stiften, wodurch ökonomische und gesellschaftliche Anliegen koordiniert werden. Damit kann eine eindimensionale Ausrichtung des unternehmerischen Handelns zugunsten einer Gruppe verhindert werden.

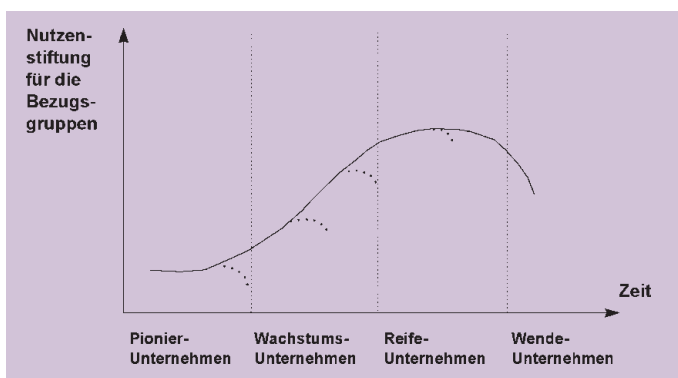
Kompetenzpartnermanagement bildet eine Abkehr vom Shareholder-Konzept, in dem ein Unternehmen vor allem gegenüber seinen Anteilseignern verpflichtet ist. Dadurch bedingt entsteht eine uneingeschränkte kurzfristige Erfolgsorientierung.

Die Verpflichtung eines Unternehmens zum Bezugsgruppenansatz muss sich in der Beschaffungspolitik, der Personalpolitik und der im Unternehmen operationalisierten Organisationsphilosophie widerspiegeln, denn auch Beschaffungs- und Personalmanagement müssen allen Bezugsgruppen des Unternehmens gleichzeitig Nutzen stiften. Nur so lassen sich kooperativ handelnde Netzwerke kompetenter Partner schaffen.



## Lebenszykluskonzept

Mit einem einfachen Modell beschreiben Pümpin/Prange den Entwicklungsverlauf eines Unternehmens und unterscheiden dabei die Pionier-, Wachstums-, Reife- und Wendephase. Das wichtigste Ergebnis ihres Konzepts ist die Erkenntnis, dass jede Entwicklungsphase des Unternehmens ihren eigenen Führungsstil benötigt, und das Management deshalb eine Metamorphose durchlaufen muss. Verhalten, das in der einen Phase positiv ist, kann in der nächsten Phase schädlich sein. Diese Führungsstilwechsel verlangen ein permanentes Lernen und Entlernen.



Unternehmenslebenszyklus

Das Lebenszykluskonzept wird dem Anliegen der Netzwerkgestaltung in besonderem Maße gerecht, weil es die Unternehmensentwicklung umfassend beschreibt und sich hervorragend auf Kompetenzpartnerschaften übertragen lässt.

Die Unternehmensentwicklung ist determiniert durch das Ausschöpfen von Nutzenpotentialen, die ihrerseits einen Lebenszyklus durchlaufen. Ein Nutzenpotential ist eine in der Umwelt, im Markt oder im Unternehmen latent oder effektiv vorhandene Konstellation, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil der Bezugsgruppen und des Unternehmens selbst erschlossen werden kann. In der Praxis kommen diese Phasen allerdings selten in Reinkultur vor. In der Regel ist eine Mischung von Elementen unterschiedlicher Entwicklungsstufen beobachtbar.

Will ein Unternehmen erfolgreich sein, muss es den Eintritt in die kritische Reife- und Wendephase vermeiden und auf stets steigendem Niveau rechtzeitig Rücksprünge in die Pionier- und Wachstumsphase schaffen. In besonderem Maße gelingt dies den Unternehmen, die in einem gut funktionierenden Netzwerk agieren und die

- den Erfahrungsaustausch
- die gemeinsamen Projekte und
- das aufeinander abgestimmte Handeln im Tagesgeschäft

erfolgreich nutzen können, um immer wieder neu inspiriert zu werden.

## Dynamik-Prinzip

Genau diese Zielsetzung unterstützt das Dynamik-Prinzip. Dynamische Unternehmen ersetzen reife und niedergehende Nutzenpotentiale permanent durch neue, die sie wiederum multiplikativ erschließen. Sie verknüpfen somit pionierhafte Eigenschaften, die für die Suche nach neuen Nutzenpotentialen notwendig sind, mit den Stärken des Wachstums-Unternehmens, das die schnelle multiplikative Ausschöpfung anstrebt.

Das Dynamik-Prinzip, das eine hohe Nutzenstiftung für die Anspruchspartner sichert, basiert auf drei Grundsätzen:

1. Dynamische Unternehmen konzentrieren sich auf attraktive Nutzenpotentiale.
2. Die mit der Erschließung von Nutzenpotentialen verbundenen Geschäftsaktivitäten werden multiplikativ eingesetzt, da eine einmalige Anwendung kaum eine nachhaltige Dynamik erzeugt.
3. Dynamik muss immer von einer unternehmerischen Persönlichkeit, einem Promotor, induziert werden.

Neue Nutzenpotentiale entstehen aufgrund von Marktveränderungen, durch Wandlungen in Umwelt und Umfeld

oder bei Veränderungen im eigenen Unternehmen. Der Erfolg eines Unternehmens ist eng mit dem Zyklus der von ihm ausgeschöpften Nutzenpotentiale verbunden. Sobald sie ihre Attraktivität verlieren, müssen sie aufgegeben und durch neue ersetzt werden. Dazu ist eine kontinuierliche, kreative Suche nach neuen Nutzenpotentialen erforderlich.

nungssystem, Reportingsystem) oder Beschaffungs- und Absatzorganisationen reproduziert.

Die Multiplikation innerhalb eines Netzwerkes kompetenter Partner ist erfolgswahrscheinlicher als in der Verbindung zu Netzwerk-Externen, da Netzwerkpartner eine emotionale Nähe verbindet, »man gehört dazu«.

## Kompetenzpartnerschaft

Der Begriffsinhalt der Kompetenzpartnerschaft bezieht sich auf

- unternehmerische Kompetenzen, insbesondere Kernkompetenzen,
- Partnerschaften im unternehmerischen Kontext und Unternehmenszusammenschlüsse.

## Partnerschaft

Unter Partnerschaft im Unternehmenskontext soll hier ein offenes und vertrauensvolles Handeln verstanden werden:

- Für alle Netzwerkpartner großzügig Informationen bereitstellen und zugänglich halten,
- Interaktiv und intensiv mit allen Netzwerkpartnern kommunizieren,
- Strategien gemeinschaftlich erarbeiten und
- Problemstellungen im Tagesgeschäft kooperativ abstimmen bzw. sich durch den verabredeten Rahmen »aufeinander verlassen können«.

## Zusammenschlüsse

Unternehmenszusammenschlüsse entstehen durch eine Verbindung von bisher rechtlich selbstständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten, ohne dass dadurch die rechtliche Selbstständigkeit und die Autonomie der einzelnen Unternehmen im Bereich wirtschaftlicher Entscheidungen aufgehoben werden muss.

Externe Nutzenpotentiale	Interne Nutzenpotentiale
Marktpotential	Kostensenkungspotential
Finanzpotential	Know-how-Potential
Informatikpotential	Synergiepotential
Beschaffungspotential	Organisationspotential
Externes Humanpotential	Internes Humanpotential
Übernahme- und	Bilanzpotential
Restrukturierungspotential	Innovationspotential
Kompetenzpartnerpotential	
Regulierungspotential	
Technologiepotential	

### Übersicht der möglichen Nutzenpotentiale

Traditionelle Denkmuster, die auf bestehende Absatzmärkte und aktuelle Produkte fixiert sind, erschweren diesen Prozess.

Dynamische Unternehmen müssen sich deshalb von diesen Mustern freimachen und offen sein für alle denkbaren Nutzenpotentiale, die sowohl außerhalb als auch innerhalb eines Unternehmens liegen können.

Nachhaltige Dynamik kann nur durch die Multiplikation erfolgreicher Geschäftsaktivitäten erreicht werden. Zwei Multiplikationsansätze führen zum Erfolg:

### Die Prozessmultiplikation,

die gesamte Abläufe wie z. B. Beschaffungs-, Produktions-, Verkaufs-, Werbe-, F&F-, Finanzierungs-, Akquisitions- oder Restrukturierungsprozesse vervielfacht, mit dem Ziel, eine überlegene Professionalität zu erreichen.

### Die Systemmultiplikation,

die umfassende Gesamtheiten wie z. B. komplette Distributionsstätten, Fabriken, Frontsysteme (Waren, Warenpräsentation, Ladenausstattung, Bedie-

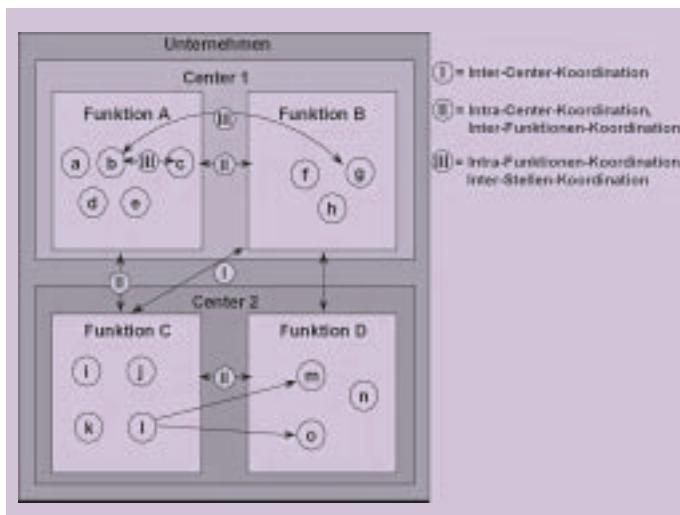
Unternehmenszusammenschlüsse gliedern sich in

- Unternehmensvereinigungen, bzw. Fusionen zur Konzentration
- und Unternehmenspartnerschaften zur Kooperation.

Partnerschaften können von Unternehmen, von selbstständig agierenden Einzelpersonen und auch von (teil-)autonom handelnden Unternehmensteilen eingegangen werden. Hierfür bieten sich integrative Center- oder Segment-Organisationen an.

Als integrative Organisation soll also eine im kompetenten Netzwerk eigenverantwortlicher Einheiten (Unternehmen, Center, Spezialisten als Freelancer) agierende und prozessorientiert angelegte Organisation verstanden werden.

Crossfunktionalität



Integrative Organisationen sind geprägt durch ein intensives crossfunktionales Handeln in mehreren Dimensionen der Zusammenarbeit.

In obiger Abbildung wird beispielhaft die crossfunktionale Zusammenarbeit in einem Unternehmen mit zwei Kompetenz-Centern dargestellt.

Zur Messung des Wettbewerbserfolgs muss heute die Betrachtung des gesamten Wertschöpfungsprozesses

- inner- und überbetrieblich
- funktional und crossfunktional
- im Partner-Netzwerk

und sogar darüber hinaus herangezogen werden.

Anstelle punktueller Suboptimierung bestimmter Teilbereiche müssen alle vor- und nachgelagerten Stellen und Teilbereiche mit einbezogen werden. Jedes Mitglied nimmt eine bestimmte Position entlang der Wertschöpfungskette ein.

Der Zulieferer stellt Vorleistungen bereit, das Kompetenz-Center reichert sie an, um dann in der Fertigungskette abwärts den nächsten Akteur zu beliefern. Hierbei ist es gleichgültig, ob es sich um einen weiterverarbeitenden Betrieb oder einen Endverbraucher handelt.

Für das Zusammenspiel zwischen Herstellerunternehmen und Kompetenz-Center, Lieferanten und Kunden haben sich neue Optionen der Zusammenarbeit gebildet.

Der Kunde bekommt spezifische Wünsche erfüllt, hilft gleichzeitig aber auch bei der Produktentwicklung.

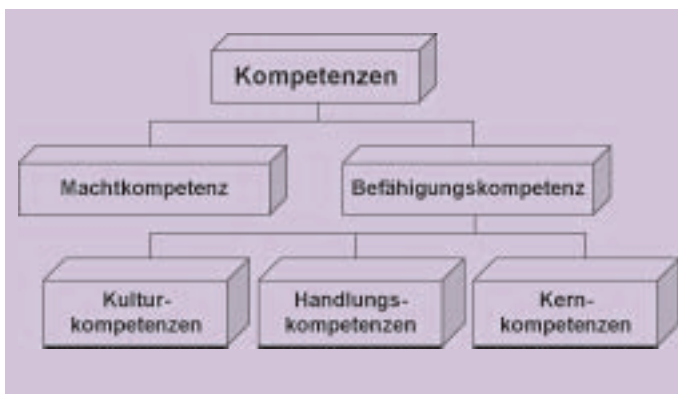
Der Hersteller wiederum braucht verlässliche Zulieferer, um mit ihnen bestimmte Aufgabenbereiche der nachgelagerten Produktionsstufen zu erfüllen.

### Kompetenzen

Die Voraussetzung, mit der Komplexität von Wandlungsprozessen und dem Zusammenfinden in Netzwerken umgehen zu können, ist neben einem verändertem Organisations- und Kooperationsverständnis vor allem der kompetente Mitarbeiter in den Partnerunternehmen!

Der Begriff Kompetenz hat in der deutschen Sprache, insbesondere im Unternehmenskontext zwei grundlegend voneinander abweichende Bedeutungen.

1. Die Kompetenz haben, etwas entscheiden oder tun zu dürfen (Macht- bzw. Einflußkompetenz) – »er muss dürfen, was er soll!«
2. Die Kompetenz, etwas tun zu können (Befähigungskompetenz) – »er muss können, was er soll!«



#### Kompetenzstruktur

Unter Kulturkompetenzen, als Grundlage der Befähigung von Mitarbeitern im Unternehmen, sind das Lesen, das Schreiben und das Rechnen zusammenzufassen.

In neuerer Auslegung sind sicherlich das Beherrschen von Fremdsprachen und in aktueller Sicht auch der Umgang mit Anwendungsprogrammen der PC-Welt einzubeziehen.

#### Kernkompetenzen

Der Begriff der Kernkompetenz bezieht sich im Ursprung überwiegend auf Unternehmen oder Unternehmensteile, weniger auf den einzelnen Mitarbeiter. Die Väter des Begriffs, Prahalad und Hamel, definieren »Core Competencies« als systematisch gebündelte Kombinationen aus verschiedenen Technologien und Produktionsfertigkeiten, die einem Unternehmen als Grundlage für die Entwicklung einer Vielzahl von Produktlinien dienen.

Bei anderen Autoren geht der Begriff über den technischen Bereich hinaus und beschreibt ein das gesamte Unternehmen umfassendes Bündel von wettbewerbspolitisch wichtigen Fähigkei-

ten. So beruhen die Kernkompetenzen auf einer breiten Basis, die alle Unternehmensbereiche einschließt.

Häufig taucht die Frage auf, ob Kernkompetenzen nach inhaltlichen Gesichtspunkten, also etwa in Forschungskompetenz, Produktionskompetenz, Vertriebskompetenz etc. eingeteilt werden können. Aus einer prozessorientierten Perspektive ist es aber wenig hilfreich, ja sogar oft hinderlich, sie nach funktionalen Kriterien zu unterscheiden. In den meisten Fällen zeigt sich nämlich, dass sich in einer Kernkompetenz Beiträge verschiedener Funktionsbereiche vereinigen und die Fähigkeit, diese zu einer Gesamtheit zu verschmelzen, ihr charakteristisches Merkmal ist.

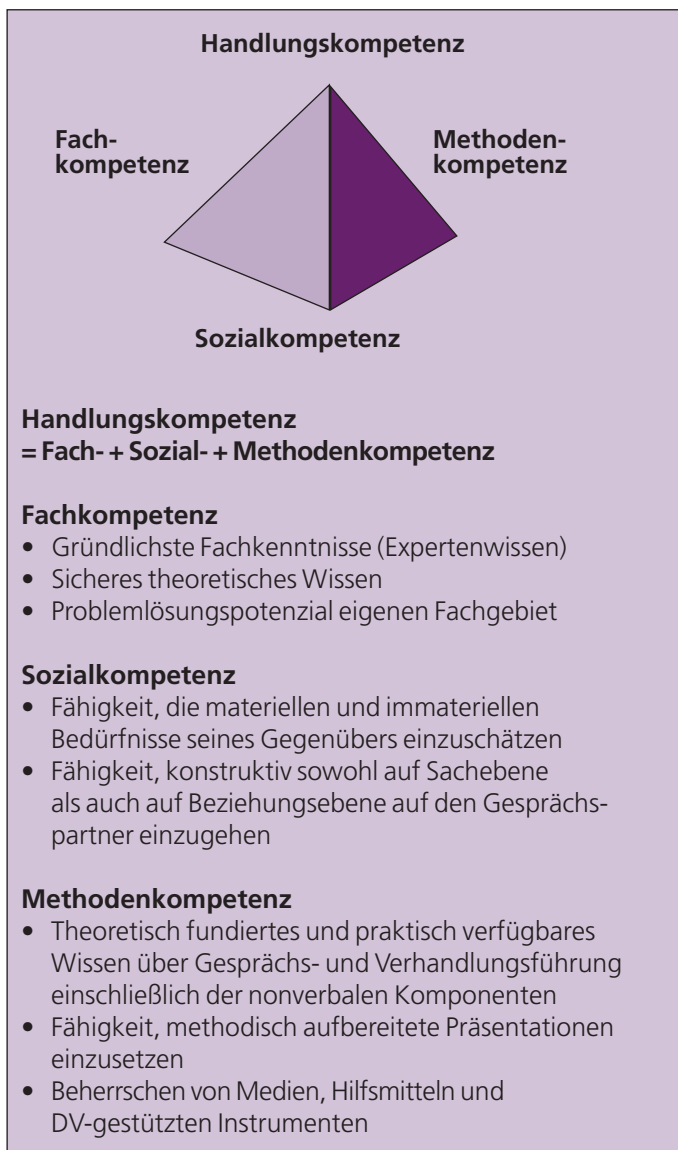
Dauerhafte, kaum imitierbare Differenzen ergeben sich aus sozialen, immateriellen und nicht »inventarisierten« Soft-Facts. Damit sind Faktoren wie routinisierte Abläufe, Organisations- und Kommunikationsstrukturen gemeint. Im besonderen handelt es sich bei diesen Faktoren um Kenntnisse, die beim unternehmensspezifischen »Training-on-the-Job« erworben werden, beispielsweise kundenspezifisches Wissen, etwa warum der Abnehmer das Produkt kauft, unter welchen Bedingungen er es anwendet oder welche Probleme bei der Anwendung auftreten.

Es ist genau diese Mischung von individuellen und kollektiven Ressourcen, die den netzwerkindividuellen Charakter und damit das strategische Potential der zusammengeführten Kernkompetenzen maßgeblich prägt.

Gelingt es den Netzwerkpartnern durch offenes, aufgeschlossenes Handeln ihre Kernkompetenzen so zu kombinieren, dass die unternehmensindividuellen Kompetenzen dem Netzwerk bereitgestellt werden, entsteht ein Kompetenznetzwerk, das die synergetische Stärke der dynamischen Kompetenzpartnerschaft ausmacht.

## Handlungskompetenzen

Das kompetente Handeln von Management und Mitarbeiterschaft ist hier gefordert. Eine Handlungskompetenz in der erfolgreichen Partnerschaft erfordert jedoch mehr als das Einbringen spezieller Fachkompetenzen!



Richtig ist, dass hochqualifizierte Spezialisten (im Gegensatz zum fehlgeleiteten »Fachidioten«) auch zukünftig in vielen Funktionen der Netzwerke gebraucht werden.

Richtig ist aber auch, dass es in vielen Bereichen an generalistisch-integrati-

ver Kompetenz von Mitarbeitern fehlt, mit notwendiger Fachkenntnis in unternehmerischen Zusammenhängen zu agieren.

Die Unternehmen brauchen beide Ausprägungen: Den über generalistische Fähigkeiten verfügenden Spezialisten ebenso wie den fachkompetenten Generalisten.

Neben diesem Aufbau integrierten Wissens und Könnens (z. B. für Schnittstellenfunktionen, im Projektmanagement oder auch in der Produktion auf der Fertigungsinsel und insbesondere im Beschaffungsmanagement) muss die Personalentwicklung in den Netzwerkunternehmen Schwächen der Schul- und Ausbildungssysteme kompensieren und Wege unterstützen, wie Generalisten und Spezialisten besser miteinander, mit Spezialisten anderer Bereiche, anderer Unternehmen und anderer Fakultäten kommunizieren können.

## Organisatoren des Wandels

Um die Ursachen des Mislingens möglichst auszuschalten, ist es erforderlich, die Gestaltung des Kompetenzpartner-Netzwerkes sowohl aus rationalem als auch aus emotionalem Fokus zu betreiben. Provokant dargestellt zeigt die folgende Abbildung die extremen traditionellen Vorgehensweisen auf. Der gruppenspezifische Ansatz einerseits und ein rein technomorphes Handeln andererseits führen nicht zum Erfolg.

Mitarbeitersensibilisierung und Organisationsdiagnose müssen gleichgewichtig und integrativ eingesetzt werden. In den Bildungsprozess des Netzwerkes sind mehrere Initiatoren, Promotoren und Moderatoren involviert.

## Leitungsmitglieder

Die unmittelbare Mitwirkung des Top-Managements unterscheidet das Vorgehen im Kompetenzpartnermanagement von anderen Konzepten der Or-

ganisationsgestaltung. Die Erfordernis der direkten Mitwirkung begründet sich primär durch die veränderte strategische Ausrichtung der Unternehmen bzw. der Unternehmensteile.

### Organisatoren

In der Zeit der Reorganisationskonzepte verfügten zahlreiche Großunternehmen über eigene Organisationsstäbe. Zum Teil bestanden sie aus Fachleuten auf hohem theoretischen Niveau, die oft direkt dem Top-Management unterstellt waren.

Der interne Organisationsberater moderner Prägung hat sein Rollenprofil sowohl bezogen auf sein Instrumentenrepertoire als auch auf Verhaltenskomponenten und Einstellungen gewandelt. Er bietet als Dienstleister sein Expertenwissen den dezentralen Einheiten des Unternehmens oder des Kompetenznetzwerkes an. Er wird von dort beauftragt – nicht von der Unternehmensleitung angewiesen.

### Personalentwickler

Auch der Personalentwickler gewinnt an Profil. Viele Personalentwicklungs-Experten sahen ihre Aufgabe bisher primär in der Steuerung von sozialen Prozessen. Als Hauptaufgabe widmeten sie sich der Steuerung von Gruppenprozessen, der Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und der Moderation von Konfliktlösungsveranstaltungen.

Im Kompetenzpartnermanagement hat sich der Personalentwickler mit Organisationsgestaltungs-Know-how qualifiziert. Ein methodisch-instrumentelles Zusammenrücken von Personalentwicklung und Organisation ist die Folge.

### Berater

Zur Unterstützung der internen Kapazität waren auch in der Vergangenheit oftmals externe Berater erforderlich.

Grundsätzlich ließen sich

1. die primär auf Analyse, Gestaltung und Renovierung von Strukturen ausgerichteten Berater und
2. die verhaltenswissenschaftlich orientierten Berater, die hauptsächlich soziale Prozesse beeinflussen, unterscheiden.

Drei Modelle der externen Beratung werden in Umorganisationsprozessen unterschieden:

- Einkaufsmodell
- Arzt-Patienten-Modell
- Prozess-Beratungsmodell

In der traditionellen Organisation wurden lange Zeit das Einkaufs- und das Arzt-Patienten-Modell favorisiert. Im Einkaufsmodell hat die Führung des Unternehmens genaue Vorstellungen, aus welchen Gründen und in welcher Weise die Umorganisation vonstatten gehen soll. Die Tätigkeit des Beraters ist rein ausführender Natur. Bei diesem Modell wird der Erfolg hauptsächlich abhängen von:

- der richtigen Diagnose, die das Management getroffen hat,
- der richtigen Einschätzung der Qualifikation des externen Beraters durch das Management,
- dem richtigen Erkennen der Konsequenzen der vom Berater vorgeschlagenen Lösung.

Der Aufgabenbereich des externen Beraters ist im Arzt-Patienten-Modell um einiges umfangreicher als im Einkaufsmodell. Er hat eine mehr oder weniger umfassende Diagnose des Ist-Zustandes zu erstellen und, um bei medizinischen Ausdrücken zu bleiben, oft eine Therapie auszuarbeiten.

Der Auftraggeber lässt sich eine Veränderungsstrategie erarbeiten. Das Consulting-Unternehmen erstellt in einer oft mehrmonatigen Studie eine Expertise, um sie schließlich dem Auftraggeber zu präsentieren.

Der Erfolg dieses Modells hängt davon ab, ob

- es dem Berater möglich ist, die relevanten Informationen über und aus dem System zu bekommen,
- er die echten Ursachen organisatorischer Probleme erkennt,
- er in der Lage ist, eine geeignete Therapie zu erarbeiten und
- die Systemmitglieder die Diagnose akzeptieren und die Therapie-Vorschläge annehmen.


Im Kompetenzpartnermanagement liegt der Schwerpunkt der externen Unterstützung jedoch nicht in der Analyse und im Anbieten theoretischer Vorschläge, sondern das Prozess-Beratungsmodell ist geprägt durch das Involvieren aller betroffenen Stellen in allen Phasen des Change-Management-Prozesses.

Der Berater muss also nicht primär selbst Fachmann für einzelne Funktionsbereiche sein, sondern er muss vor allem wissen, wie er die Leitungsgremien und Arbeitsgruppen in den Wandlungsprozess einbezieht, wie er sie dazu bringt, ihre eigenen Probleme selbst zu erkennen und zu lösen und dabei zu lernen, künftige neue Probleme selbst aufzugreifen und zu behandeln.

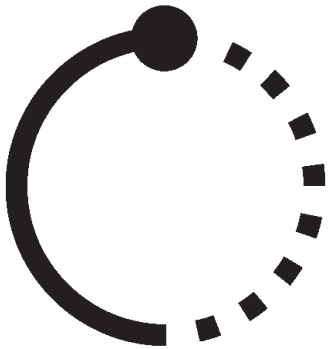
## Prozessbegleiter

Der Prozessbegleiter neuer Prägung wird bewusst nicht mehr als Experte rekrutiert. Seine Qualitäten zeigen sich nicht mehr in den traditionellen Rollen der Berater, Trainer oder Verwalter von Prozessen. Seine Methoden- und Sozialkompetenzen stehen im Vordergrund.

Der Veränderungsmanager muss in der Lage sein, unterschiedliche Interessen zu bündeln, zu koordinieren oder auch zwischen den Interessen zu vermitteln, um den Weg der Zielerreichung zu ebnen. Die Problematik unterschiedlicher Interessen hat sich durch verstärkte Spezialisierung auch außerhalb der Produktionsbereiche intensiviert. Die Koordination und Führung dieser Experten erfordert eine besondere soziale Kompetenz, verknüpft mit einer ausgeprägten Zielstrebigkeit. Der Prozessbegleiter muss in diesem Sinne eine »Komplexverantwortung« übernehmen.

Während in der Vergangenheit die Vorstellung vorherrschte, dass die Fäden des Veränderungsprozesses der neutrale Externe in den Händen halten sollte (da man ja davon ausging, dass er den Prozess stark beeinflusst), kann unter gewandeltem Selbstverständnis der Unternehmens- bzw. Netzwerk-Interne die Rolle der Prozessbegleitung mit gleichem Erfolg ausfüllen. Doch diese interne Beratungs- und Prozessbegleitungs-Kapazität muss in vielen Unternehmen erst aufgebaut werden. 

congenaTexte 2/3 1999



**winds of change...**  
Management von  
Flexibilität und Wandel

Eckart Flöther

**Sicher und souverän durch den Wandel**

Nikolaus Schmidt-Narischkin

**Flexibles Arbeitszeitmanagement in  
Großbetrieben der Deutschen Bank AG**

Jutta Jürges

**Mobilzeit als Mittel zur Arbeitszeit-  
flexibilisierung unter Kompetenz-  
sicherungsaspekten**

Wolfram Fuchs / Susanne Koester-Liebrich

**Reif für den Business-Club?  
Deutschlands erstes Bürohaus für Tele-  
pendler**

Susanne Most / Conny Lang

**Flexibilisierung der Arbeit in congena**

Stefan Haemmerling

**Erfolgsfaktor »Bankfabrik«  
Optimale Kundenorientierung und  
Kostenreduzierung durch Tätigkeits-  
verlagerung**

Wolfgang Schuster

**Das Vertriebsmanagement der Stadt-  
sparkasse Köln  
Neue Formen der Vertriebssteuerung**

Ronald Priebe

**Multi-Channel-Banking  
Flexible Vertriebsorganisation, Wege  
und Ergebnisse**

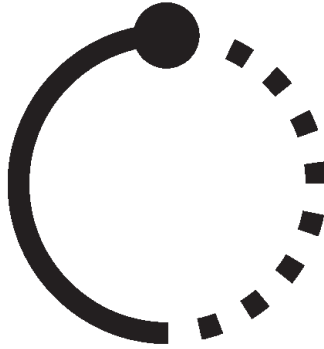
Eckhard Miketta

**Flexibilität für Einsteiger**

Conny Lang

**Heute alles klar – morgen alles flexibel  
Veränderungen in Teams**

congenaTexte 1/2 2000



**»Die neue Welt der Arbeit«**  
Virtuelle Organisationsformen  
auf dem Weg zur Realität

Eckhard Miketta

**Neue Einstellung zur Zeit  
– gute Zeiten für Zeitpioniere**

Susanne Most

**Networking People  
– die neuen Selbstständigen**

Herbert Durstberger

**Telearbeit – die Herausforderungen  
für den Einzelnen**

Susanne Koester-Liebrich /

**Heinke Hagemann  
Führung auf Distanz**

Otto S. Wilkening / Johannes Doms

**Trendunternehmen auf dem Weg  
vom Mitarbeiter zum Projektmanager**

Conny Lang

**Virtuelle Teams und ihre Bedürfnisse  
– kennen wir sie schon?**

Herbert Durstberger / Karl-Heinz Bächstädt

**IT – Job-Changer  
für Branchen und Funktionen**

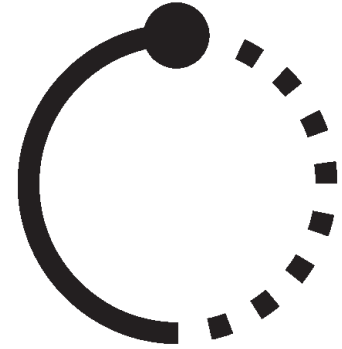
Stephan Schmidpeter

**Facility Management – ein Erfolgs-  
faktor für flexible Organisationen**

Maren Puffert

**Zukunft findet statt  
– notfalls auch ohne Sie!**

congenaTexte 1/2 2001



**»Kombibüros und Artverwandte«**  
Erkenntnisse, Projekte, Visionen

Dr.-Ing. Ahmet Çakir

**Büroarbeit von Morgen  
– Bürohäuser von Gestern?**

Richard Puell

**Bürohausraster**

Timo Brehme

**Flexibilität versus Standardisierung?**

Maren Puffert / Martina Riederer

**Für die Zukunft gerüstet**

Anton Maurer

**Das Servicezentrum der Naspä**

Gerhard Werthaler

**Räume für Beratung  
– Räume für Menschen**

Christoph Kitterle

**Konsequent geplant  
zum Projekterfolg**

Wolfram Fuchs

**Intelligent finanzieren  
– denkmalgeschützt**

Susanne Koester-Liebrich

**Das Büro als Business-Club bei der dvg**

Dr. Martin Kleibrink / Richard Puell

**OFFICE-CLOUD**

# Prozessoptimierung mit Hilfe von Projektmanagement

## – Initiieren, Vorbereiten und Starten von Projekten –

### Was kann Projektmanagement in der Prozessoptimierung leisten?

Ein Projekt, als komplexes Vorhaben, kann durch folgende Eigenschaften definiert werden, es ist:

- Neu, einmalig und innovativ im Thema, in den Zielen und den Inhalten
- risikobehaftet für Unternehmen, Bereiche, Beteiligte, Betroffene
- bereichsübergreifend, komplex, dynamisch und interdisziplinär
- abstimmungs- und entscheidungsintensiv
- konkurrierend um Ressourcen, Einfluss und Macht
- temporär, begrenzt durch Start und Ende.

Projektmanagement wird als Managementmethode verstanden, mit deren Hilfe Projekte von einer definierten Aufgabenstellung zu einem definierten Ziel erfolgreich geführt werden. Es kann dabei unterschiedliche Funktionen in Veränderungsprozessen erfüllen.

Diese Methode gilt sowohl für einzelne Projekte als auch für die Optimierung von Geschäftsprozessen.

### Willensbildung im Management – wollen wir es wirklich?

Die explizite Willensbildung im Management ist eine Grundvoraussetzung für den guten Start und das Gelingen des Optimierungsprojektes. Es geht um das gemeinsame Verständnis und um ein von allen getragenes Commitment zum Thema Prozessoptimierung.

Eine der wichtigsten und brisantesten Fragen in diesem Willensbildungsprozess ist die Frage, wie weit jede einzelne Führungskraft bereit ist, sich Veränderungen zu stellen – mit den entsprechenden Konsequenzen.

Dies schließt auch ein, dass das Management sich selbst und bisher gelebte

und manchmal auch gepflegte Verhaltensweisen in Frage stellt.

In Diskussionen und Statements wird oft die strategische Notwendigkeit zur Veränderung auf der rational-kognitiven Ebene sehr schnell erkannt und auch akzeptiert. Die möglichen Konsequenzen für eine Verhaltensänderung sind den Beteiligten oft nicht in der möglichen Tragweite klar. Sie werden oft unterschätzt.

Nähern kann man sich diesen Konsequenzen mit der Beantwortung von grundsätzlichen Fragen zum anstehenden Prozess:

#### Grundsatzfragen

Was verstehen wir unter Prozessoptimierung ?

Welchen Zweck soll dieses Projekt für das Unternehmen haben?

Welche Prozesse haben wir?

Was ist unser Ziel, was wollen wir damit erreichen?

Woran wollen wir den Erfolg messen?

Wie sollten wir vorgehen?

Was sind mögliche Ergebnisse und auch Konsequenzen?

Wer hat welche Interessen im Projekt?

Wer ist bereit sich zu engagieren?

Was heißt dieses Projekt für uns persönlich?

Welche Rolle wollen, können bzw. müssen wir wahrnehmen?

Wie steht das Umfeld zu so einem Projekt?

Wie sieht die Veränderungslandschaft im Unternehmen aus, was läuft in anderen Bereichen?

Was passiert, wenn nichts passiert?



Dr.-Ing. Jürgen Stübner  
Stübner & Partner,  
München

Fragen über Fragen. Ihre Klärung ist jedoch zwingend notwendig und braucht Zeit. Ein Workshop mit einem neutralen Moderator/Berater ist eine häufig genutzte Methode zur Klärung.

**Was ist zum jetzigen Zeitpunkt des Optimierungsprojektes für uns.....**

**K** **Klar ?** - verstanden, fix, entschieden, nicht verhandelbar, feststehend, bekannt und akzeptiert

**U** **Unklar ?** - offen, schwammig, neblig, nicht bekannt, nicht verstanden, nicht entschieden, wo fehlen Informationen

**S** **Strittig ?** - wo gibt es unterschiedliche, gegensätzliche Informationen, Meinungen, Standpunkte, Positionen

Was muß wer, bis wann tun, um die unklaren und strittigen Punkte in die Klarheit zu bekommen?

*KUS-Formel als Strukturierungswerkzeug*

Ein kleines, aber sehr wirksames Werkzeug ist in diesem Zusammenhang die KUS-Formel. Sie hilft dabei, schnell Klarheit in Beantwortung dieser Fragen zu bekommen und zwingt bei richtiger Anwendung zum Handeln.

### Projektrahmen und Schnittstellen

Die Klarheit, was zum Optimierungsprojekt gehört und was nicht, erleichtert die Einordnung in die Veränderungslandschaft des Unternehmens und liefert die Grundlage für die Auswahl der Mitglieder des Optimierungsteams.

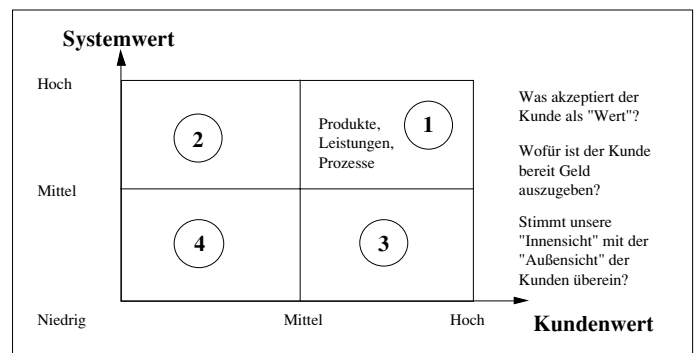
- Wie weit wollen, müssen wir die Prozesse im Optimierungsprojekt betrachten?
- Was gehört zum Optimierungsprojekt und was nicht?
- Welche Schnittstellen zu anderen Prozessen müssen wir beachten?
- Wie ist das Projekt in die Veränderungs- und Projektlandschaft des gesamten Unternehmens eingeordnet?
- Welche Schnittstellen müssen wir dazu betrachten?

### Bestimmen der zu optimierenden Prozesse und ihrer Zielgrößen

In einem Klientenbeispiel aus dem Automobilbereich wurden als Projektrahmen die ablaufenden Prozesse in der Hauptabteilung Marketing-Kommunikation gewählt.

Das Kundenwert-Portfolio hilft bei der Bildung von Prioritäten hinsichtlich der Produkte, Leistungen, Prozesse aus Kundensicht und damit auch bei der Klärung des Zielrahmens.

Kundenwert ist dabei der »Wert«, welcher von Kundenseite akzeptiert wird. Produkte, Leistungen und Prozesse, welche im Quadranten 1 liegen, sind besonders zu fördern, sie haben die höchste Priorität, mit ihnen sollte im Optimierungsprojekt begonnen werden. Systemwert ist das, was für das Unternehmen auf längere Sicht »wertvoll« ist.



Neben der Wertschöpfung können dies Innovations-, Produktentwicklungs-, Qualitätssicherungs- oder Informationsprozesse sein, welche die strategische Ausrichtung des Unternehmens sichern.

Dieses Portfolio liefert auch Aussagen zur strategischen Bedeutung einzelner Unternehmensfunktionen und Bereiche. Diese Bedeutung kann sich mit der Verschiebung der Prioritäten aus Sicht des Kundenwertes ändern. Prozesse, welche im Quadranten 4 zu finden sind, sollten hinsichtlich ihrer Notwendigkeit und Daseinsberechtigung überprüft werden.

Für die einzelnen Prozesse ist nun zu definieren, was eine sinnvolle, vom Kunden wahrnehmbare, nachvollziehbare und vor allen Dingen akzeptierte Optimierung dieser Zielgrößen ist. Gleichzeitig sind aus Unternehmenssicht für die Prozesse Optimierungsanforderungen zu definieren.

*Kundenwert-Portfolio als Entscheidungshilfe für Prioritäten*

Aus den Zielen lassen sich die notwendigen Aktivitäten ableiten und in konkrete Schritte des Vorgehens umsetzen.

## Projektsteuerung

Bei der Festlegung der Projektsteuerung und Organisation sind folgende Fragen zu beantworten:

Wie wollen wir das Optimierungsprojekt steuern?
Welche Instrumente, Methoden und Organisationsformen machen für uns Sinn?
Wie müssen wir uns organisieren, damit eine zielgerichtete Durchführung des Projektes gesichert wird?
Wer sollte in diesem Projekt mitarbeiten?
Wer spielt welche Rolle im Projekt?
Wer hat in diesem Projekt welche Aufgaben, Kompetenzen und welche Verantwortung?
Wie sichern wir den Informationsfluss im Projekt und in die Umgebung des Projektes?
Welche Regeln und Vereinbarungen machen für uns in der Zusammenarbeit Sinn?
Welche Hilfe und Unterstützung benötigen wir für dieses Projekt intern und eventuell extern?

Aus der Erfahrung heraus ist die Frage nach den Aufgaben, den Kompetenzen und der Verantwortung eine der diffizilsten Fragen in den Optimierungsprojekten. Hier geht es um Macht und Einfluss. Hier wird entschieden, wer etwas entscheiden darf und wer dafür die Verantwortung trägt.

Sind diese Fragen nicht geklärt, kann sich daraus ein Konfliktpotential ergeben. Müssen einmal getroffene Entscheidungen zurückgenommen werden, kann das bei den Beteiligten zu Frust führen, wenn nicht inhaltliche Aspekte der Grund sind, sondern Kompetenzstreitigkeiten.

Deshalb sollte in der Projektvorbereitung ein Grundrahmen erarbeitet und im Kick-off-Meeting mit allen Beteiligten abgeklärt werden, um ihnen Orientierung im Projekt zu geben.

Gleichzeitig sollten die Beteiligten sich auf einen Modus einigen, wie vorzugehen ist, wenn Unsicherheiten oder gar Konflikte auftreten.

Bei der Implementierung von Projektmanagement als Projekt- und Prozesssteuerungs-System sollte die Frage nach den Aufgaben, den Kompetenzen und der Verantwortung für alle Beteiligten klar dokumentiert werden.

Im Training wurden die Prozessteams mit der Vorgehensweise und den notwendigen Instrumenten und Methoden im Detail vertraut gemacht. Die Anwendung des Gelernten erfolgte on-the-job an Lern- und Arbeitsprojekten sowie in der Analyse und Optimierung der bestehenden Prozessabläufe.

Der externe Projektbegleiter stand als Coach zur Seite, besonders in der Anfangsphase des Projektes. Seine Aufgabe war es, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben und die Beteiligten auf ihrem Wege stützend zu begleiten.

Gleichzeitig erfolgte über ihn der Know-how-Transfer in die Organisation, um den Übergang in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sichern.

## Der Start des Projektes

### Ablauf Kick-Off-Meeting

Das Kick-off-Meeting ist der Startschuss für alle Beteiligte. Durch den Entscheider bzw. Auftraggeber wird die Frage nach der strategischen Bedeutung des Optimierungsprojektes für das Unternehmen bzw. den Bereich beantwortet. Zweck, Anlass und Motive werden den Beteiligten mitgeteilt. Gleichzeitig werden die beteiligten Personen und Bereiche für das Projekt berufen.

Ziel des Kick-off-Meetings ist es, alle Beteiligte auf den gleichen Informationsstand zu führen. Dies betrifft den Projektzweck, die Ziele, den Rahmen, die Vorgehensweise, die Organisation sowie die Chancen und Risiken.

Das Kick-off-Meeting sollte folgende Ergebnisse erreichen:

1. Den Grundkonsens zwischen Entscheider, Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam zu Zielen, Rahmen, Vorgehensweise, Organisation sowie Chancen und Risiken
2. Eine Dokumentation aller unklaren und möglicherweise strittigen Punkte sowie eine Aufstellung noch zu klärender Fragen und Probleme
3. Einen Maßnahmenplan, welcher die Klärung der unklaren und strittigen Punkte sowie die weiteren Schritte beinhaltet
4. Eine Grundvereinbarung aller Beteiligten zu: den Grundregeln des Umgangs miteinander, den wichtigsten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen und den Grundsätzen des Informationsmanagements im Projekt

Es gibt zwei wesentliche Formen, den Projektstart durchzuführen. Die eine Form geht davon aus, dass in einem vorläufigen Team die wichtigsten Fragen als Vorschlag vorgeklärt werden und im Kick-off-Meeting allen Beteiligten als vorläufiger Stand präsentiert werden. Danach erfolgt eine Klärung zu allen Punkten. Hier ist die KUS-Formel als Strukturierungshilfe einsetzbar.

Die zweite Möglichkeit umfasst die Erarbeitung aller Punkte durch das Projektteam im Kick-off-Meeting. Die zentrale Frage lautet dann: »Welche Fragen müssen wir klären, um dieses Optimierungsprojekt erfolgreich im Sinne des Unternehmens durchzuführen?« Die Erarbeitung dauert zwar länger, hat aber den Vorteil, dass alle Beteiligte sich einbringen können und die Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse im allgemeinen größer ist, als bei Variante eins. Bei der ersten Variante besteht die Möglichkeit von Widerständen durch den »not-invented-here-effect«, andererseits spart sie jedoch Zeit.

## Erwartungen und Widerstände

Erwartungen und Widerstände sind in jedem Optimierungsprojekt, ja in jedem Veränderungsprozess bei den Beteiligten vorhanden. Es wäre leichtsinnig, dies zu ignorieren.

<b>Top down</b>	<b>Bottom up</b>
<b>Hoffnung auf.....</b>	<b>Hoffnung auf...</b>
Transparenz über Arbeitsprozesse	Klare und schnelle Entscheidungen
Selbststeuerung der Mitarbeiter durch Planung	Profilierung über Projektarbeit
Entlastung in der Führungsarbeit	Entlastung in der Arbeit
	Handlungsspielraum
<b>Ängste vor.....</b>	<b>Ängste vor.....</b>
Veränderung der sozialen Stellung im Bereich (Verlust von Statussymbolen)	Neuem, Unbekanntem bzw. Ungewohntem
Loslassen, Kompetenzverlust, Machtverlust	Veränderung der Tätigkeiten und Aufgaben
Abgabe von Herrschaftswissen	Übernahme von Verantwortung
Transparenz der eigenen Abteilung und deren Arbeitsweise	Transparenz der eigenen Arbeitsweise

Aus dem Beispiel wird deutlich, dass es neben unterschiedlichen Erwartungen auch Ängste der beteiligten Gruppen gibt.

*Erwartungen von Führungskräften und Mitarbeitern zum Optimierungsprojekt*

Konkrete Gefühle, wie Angst oder Unsicherheit steuern das Verhalten der Beteiligten und Betroffenen. Sie sind oft Ursache für Widerstände gegen Veränderungen. Diese im ersten Schritt zu thematisieren schafft Klarheit bei den Teilnehmern. Aus dem unbestimmten Gefühl von Unbehagen, manchmal auch Angst, wird hier Furcht vor etwas Definiertem, was angesprochen und artikuliert wird.

Damit ist eine Voraussetzung für die konkrete Bearbeitung dieser Widerstände gegeben.

Ist die notwendige Offenheit im Unternehmen nicht vorhanden, empfiehlt es sich, bei der Erarbeitung schrittweise vorzugehen.

1. Der interne Projektleiter erarbeitet mit dem externen Prozessbegleiter eine Voranalyse.
2. Der interne Projektleiter informiert den Auftraggeber über das Ergebnis.
3. Der interne Projektleiter und der Auftraggeber konfrontieren das Projektteam mit dem Ergebnis. Der externe Projektbegleiter moderiert als »neutraler« Partner die Veranstaltung.

Die Thematisierung im Kick-off-Meeting fördert Offenheit und Nähe zwischen den beteiligten Partnern. Sie stärkt das »Wir-Gefühl«. Gleichzeitig bringt die Bearbeitung der möglichen Widerstände Orientierung und Klarheit. Befürchtungen können abgebaut, Vermutungen richtiggestellt bzw. relativiert werden.

## Chancen

Die Analyse der Chancen in Prozessoptimierungsprojekten fördert die Akzeptanz der Projektziele und die Motivation der Beteiligten und auch der möglicherweise Betroffenen.

### Welche Chancen ergeben sich aus diesem Projekt für

1. unsere Kunden?
2. unser Unternehmen?
3. den Bereich?
4. die externen und internen Partner in den Geschäftsprozessen?
5. das Prozess-Optimierungs-Team?
6. die einzelnen Mitglieder des Teams?

Während die drei ersten Fragen normalerweise vom Auftraggeber für das Optimierungsprojekt beantwortet werden sollten, sind die Fragen vier und fünf vom Team zu beantworten.

Dies gilt insbesondere dann, wenn interne und externe Partner Mitglieder des Optimierungsteams sind.

Die Frage sechs bezieht sich auf die Chancen, welche jeder einzelne Beteiligte in diesem Projekt für sich sieht. Dies können ganz individuelle Chancen sein, wie zum Beispiel Karrierechancen, Sammeln von Projekterfahrung, Interesse an anderen Bereichen und bereichsübergreifender Arbeit, Plattform für Profilierung, Einflussnahme auf die Projektziele und -ergebnisse und Erfahren von Teamarbeit .

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sich alle die Zeit nehmen, sich ihre Chancen bewusst zu machen. In dem Moment, wo der einzelne individuelle Chancen für sich erkennt, akzeptiert er auch die Notwendigkeit des Optimierungsprojektes und seine Ziele. Gleichzeitig steigt seine Motivation, sich für das Projekt zu engagieren.

Durch »Annehmen« und »Lernen« neuer, ungewohnter Werte, Normen, Regeln und Verhaltensweisen und die Möglichkeit des Reflektierens über den erreichten Erfolg eröffnen sich neue Chancen für das Unternehmen und alle Beteiligten. 🌟



Herbert Durstberger/  
Susanne Most

### Strategie- Entwicklung in Banken

Ein congenialer  
Planungsprozeß

erschieden im:

Gabler Verlag, Wiesbaden, 1997  
ISBN 3-409-14224-X  
ca. 170 Seiten, DM 79,-

gebunden mit Schutzumschlag,  
zu beziehen über den Buchhandel



congena

### Zukunftsstrategie Kombi-Büro

Chancen für Architektur  
und Organisation

erschienen 1994 im:

Callwey Verlag, München  
ISBN 3-7667-1136-9

FBO-Verlag, Baden-Baden  
ISBN 3-922213-32-4

447 Seiten, DM 186,-  
zu beziehen über den Buchhandel

In sechs Schritten stellen die praxiserfahrenen Autoren den Prozess der Strategischen Planung vom Unternehmensleitbild über das Strategische Konzept bis hin zum Jahresplan bündig dar.

Nicht nur Berufsplaner, sondern alle Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung können die klar und einfach dargestellten Instrumente zur strategischen Gestaltung ihres Wirkungsbereiches einsetzen.

Das Besondere dieser Bankstrategien ist ihre congeniale Entwicklung, die sie von herkömmlichen Methoden abhebt.

congeniale Bankstrategien werden mit den Beteiligten gemeinsam entwickelt. Entscheidungsträger beziehen ihre Mitarbeiter in den Zielfindungsprozess ein. Stäbe planen gemeinsam mit den Marktbereichen. Falls Berater engagiert werden, beziehen diese ihre Klienten voll in die Erarbeitung ein und liefern nicht nur fertige Konzepte ab.

Das congeniale Vorgehen ist durch drei Erfolgsfaktoren gekennzeichnet:

- **Zügig:** Durch den logischen und strukturierten Aufbau kann die Strategie effizient, also mit geringem Zeitaufwand entwickelt werden.
- **Akzeptiert:** In allen Stufen der Erarbeitung wird der Konsens aller Beteiligten angestrebt.
- **Umgesetzt:** Die Ergebnisse gewährleisten einen sehr hohen Realisierungsgrad.

Der Praktiker findet in diesem Buch Richtwerte für den Zeitbedarf solcher Vorhaben.

Ausgehend von Skandinavien hat sich das Kombi-Büro auch in der deutschen Bürokultur durchgesetzt, als bester bekannter Planungsansatz zur Überwindung der Nachteile konventioneller Büros. Anstelle eines starren Schemas begegnet das Kombi-Bürohaus dem Wandel der Anforderungen mit einer neuen Philosophie von Flexibilität, deren variable Elemente sich Menschen, Organisationen und Gebäuden anpassen.

Als Bauherrnberater hat congena den größten Erfahrungsschatz auf diesem Gebiet gesammelt und ihn gemeinsam mit namhaften Architekten und Experten aufbereitet. Das Handbuch informiert mit über 500 Grundrissen, Fotos und Organisationsdiagrammen über die Grundlagen und Erkenntnisse aus den in Deutschland fertiggestellten Kombi-Büros.

Schwerpunkte der Beiträge sind aktuelle Planungsgrundlagen, praxiserprobte Lösungen für die organisatorischen, gestalterischen und technischen Planungsaufgaben, Modernisierungsstrategien für bestehende Gebäude, spezielle Ausstattungssysteme und ein systematischer Vergleich von Kombi-Bürohäusern. Als Perspektive wird der Business-Club vorgestellt, eine flächensparende Nutzungsstrategie für die »intelligente« Verwaltung.

Das Fachbuch für Führungskräfte, Investoren, Architekten und Organisatoren bietet umfassendes Wissen für die Büroplanung:

- Eine Diagnose des Wandels in der Büroarbeitswelt
- Bürokonzepte im Urteil von Nutzern und Experten
- Planungsansätze und Lösungsbeispiele für Neubau und Modernisierung
- Über 100 Projekte in Plan und Bild
- 50 Projekte im Wirtschaftlichkeitsvergleich

# Prozesse des Knowledge Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit

## Abstract

Knowledge Management ist eines der am meisten diskutierten Themen bei der Einführung neuer IT-Systeme. Die Software-Anbieter versprechen viel. Blickt man jedoch hinter die Kulissen zeigt sich, dass viele Lösungen dem Anspruch an Wissen, wie er durch die abendländische Kultur geprägt wurde, nicht gerecht werden. Die Aufbereitung, Nutzung und Verteilung ist weiterhin eine organisatorische Aufgabe und Frage der Unternehmenskultur.

## Vieles nur Hype?

Der Begriff Wissensmanagement kam vor einigen Jahren als Knowledge Management (KM) in den USA auf und ist seitdem hierzulande sehr umstritten. Wie bei allen Begriffen, die aus dem Amerikanischen ins Deutsche übertragen werden, muss man sich zunächst fragen, ob die Begriffe das Gleiche meinen. Durchforstet man die Prospekte der Anbieter von Knowledge Management Lösungen, so ist festzustellen, dass durchaus der Anspruch besteht, »Wissen« umfassend »managen« zu können. Die Übertragung »Knowledge Management = Wissensmanagement« ist von diesem Anspruch aus gesehen legitim. Jedoch wurden mit dieser allesumfassenden Etikette vielfach sehr hohe Erwartungen gesteckt, denen die Anbieter mit ihren Lösungen häufig nicht gerecht geworden sind.

Knowledge Management ist als Schlagwort für neuartige Lösungen zur Wissenserschließung etwas in den Hintergrund getreten. Neue »Buzzwords« mit »e« und »@« im Umfeld von e-Business, Content Management, Enterprise Portals und integrierten Telekommunikations-Lösungen haben die Schlagzeilen der Fachpresse beherrscht.

Einer der Hintergründe ist sicherlich, dass die Erwartungen an die versprochenen Lösungen zu hoch gesteckt waren. Microsoft hat sich etwas zurückgenommen und spricht bei

ihrem Angebot nur noch von einer Plattform für Knowledge Management. Lotus dagegen rundet sein Produktportfolio mit Dokumenten-Management, Workflow und Archivierungskomponenten ab, um dem Anspruch an Knowledge Management gerecht zu werden. Die Vielfalt der angebotenen Lösungen, die unter dem Stichwort Knowledge Management oder Wissensmanagement angeboten wird, macht es schwer eine geeignete Definition zu finden.

Inzwischen ist eine gewisse Ernüchterung eingetreten. Die logische Abfolge »von Daten zu Informationen zu Wissen« ist auf halbem Weg stecken geblieben. In den Vereinigten Staaten ist der Begriff inzwischen vielerorts wieder verschwunden, abgelöst durch neue Schlagworte wie Enterprise Content Management, eBusiness oder Collaborative Commerce. Die Herausforderung bleibt jedoch bestehen.

## Ist Wissen manageble?

DataWarehouses, Management-Informationssysteme, Dokumenten-Management-Lösungen, um Dokumenten-Management-Funktionen ergänzt ERP-Produkte und viele andere Systeme werben mit der Überschrift Knowledge Management. Dabei ist immer mehr umstritten, ob Wissen mit Softwaresystemen überhaupt »manageble« ist. Die Übertragung des Begriffes Knowledge Management von den USA auf die europäische Auffassung von Wissen hat noch nicht funktioniert. Andere abgeleitete Begriffe wie Knowledge Resource Management oder Knowledge Sharing gewinnen an Bedeutung.

Alle bisher vorgestellten Definitionen beleuchten das Phänomen Wissen aus unterschiedlicher Sicht. Knowledge Management bewegt sich hierbei in einem Pentagramm von Information, Kommunikation, Prozess, Erfahrung und Erkenntnis. Es rein auf wirtschaftliche Gegebenheiten und Unternehmensanforderungen herunterzubre-



Dr. Ulrich Kampffmeyer,  
PROJEKTCONSULT,  
Hamburg

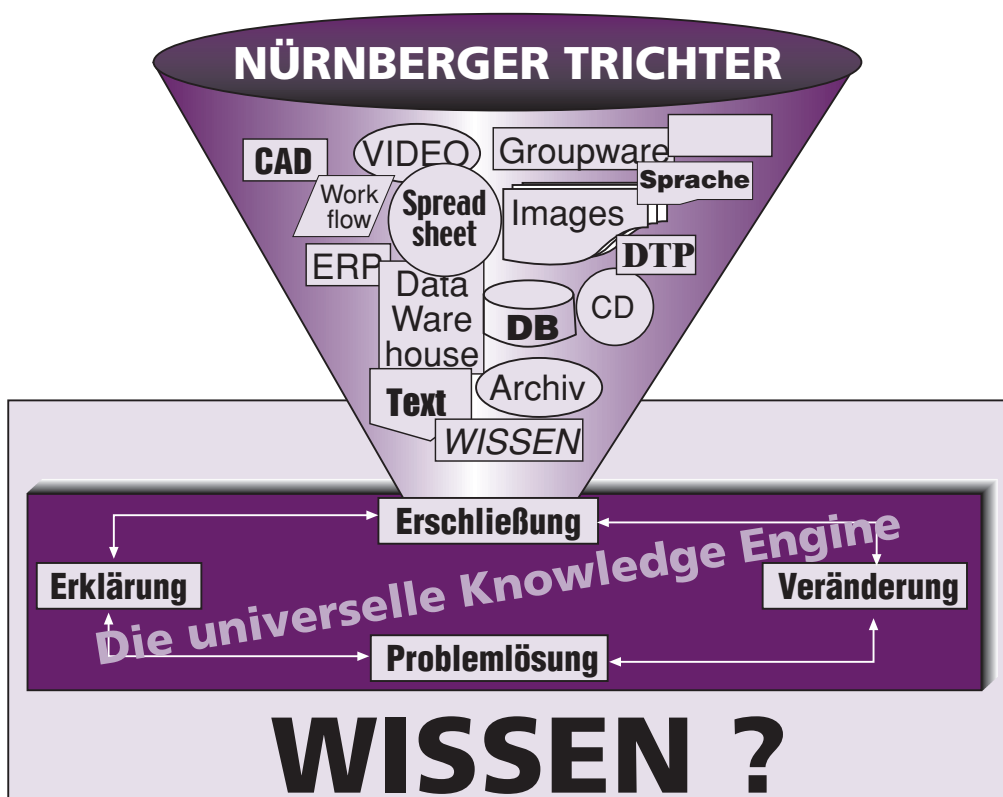
chen, ist jedoch nicht zulässig. Die Definitionen haben vielfach den Eindruck erweckt, bei Knowledge Management geht es um etwas »Neues«, bisher nicht beschriebenes. Es wurde eines jedoch nicht berücksichtigt – Knowledge Management ist nicht neu, die gesamte menschliche Kultur basiert auf der Gewinnung, Bewahrung und Weitergabe von Wissen. Der Mensch betreibt Knowledge Management seitdem er vor zwei Millionen Jahren seinen Siegeszug angetreten ist. Die technischen Mittel sind vielleicht heute andere, sie unterscheiden sich jedoch in ihrer Qualität keineswegs von der Erfindung der Schrift, des Buchdrucks oder des Aktenordners. Wissen war schon immer die Grundlage unserer Zivilisation.

**Aristoteles unterscheidet »Wissen, dass...« und »Wissen, warum...«**

Bei der Betrachtung von Knowledge Management sollte man daher unter-

scheiden, welches Wissen man verwalten und erschließen möchte, bzw. kann. Explizites Wissen kann strukturiert und nachvollziehbar abgebildet werden – in softwaregestützten Prozessen und in Informationspools. Implizites Wissen dagegen wird weiterhin in den Köpfen der Menschen steckenbleiben, da die Bereitschaft, es ohne subjektive Einschätzung zu formulieren und für Dritte verwertbar zu machen, starker Förderung bedarf.

Dieses Wissen ist sogar bei gleicher Informationsausgangslage individuell und von den persönlichen Erfahrungen der Person abhängig. Das Wissen einer Organisation, das kollektive Wissen, ist nicht die Summe des expliziten und impliziten Wissens der einzelnen Mitglieder der Gemeinschaft oder des Unternehmens, sondern eine abstrakte Teilmenge. Hierbei spielt die soziale Komponente, der Wissensaustausch innerhalb eines Netzwerkes von Menschen, die entscheidende Rolle. Systeme



me zur Bereitstellung oder Verteilung von Information liefern nur die Basis für dieses Wissen. Auch eine Informationsdatenbank, welcher Mitarbeiter welches Spezialwissen besitzt oder sich mit welchen Themen beschäftigt, ist daher bereits eine Form von Knowledge Management. Letztlich ist aber das hehre Ziel aller Bemühungen von Wissensmanagement, verdichtete und bewertete Information personenunabhängig jederzeit nutzbar zu machen.

Betrachtet man unter diesem Gesichtspunkt die Umsetzung von Knowledge Management in technische Lösungen, so fehlt bei den meisten Definitionen der konkrete Schritt zur Umsetzung.

Letztlich bleibt es dem potentiellen Anwender solcher Systeme überlassen, zu definieren, welche Form von Wissen für seine Mitarbeiter, seine Organisation und seine Ziele benötigt wird.

Knowledge Management Lösungen lassen sich nicht über »einen Kamm scheren«, sie werden weiterhin so individuell bleiben wie das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter.

### Quellen der KM-Ansätze

Das Thema Knowledge Management ist von Anbietern ganz unterschiedlicher Herkunft versucht worden zu besetzen. Folgende Produktansätze sind grundlegend zu unterscheiden:

#### **KM-Ansatz aus Groupware- und Bürokommunikationsprodukten heraus**

Dabei handelt es sich um die Kombination von Informationen mit Datenbanken, Adressen, Terminen, Foren, Webpublikation etc. Beispielsweise bietet Lotus Development mit seiner Knowledge Management Suite »Raven« ein Portal an, das Funktionen zur Erstellung und Verwaltung von Profilen über Benutzer und Interessengemeinschaften bereitstellt.

In virtuellen Orten werden die Personen und Inhalte zusammengebracht.

Das Portal soll Anwendern helfen, relevante Informationen zu suchen und zu finden sowie sämtliche Informationen zu verwalten, die zu einer Aufgabe, einer Arbeitsgruppe oder einem Projekt gehören. Dieses Portal läßt sich individuell konfigurieren und erweitern. Dennoch sind die Basistools vom Anspruch KM noch weit entfernt.

#### **KM-Ansatz aus Dokumenten-Management heraus**

Bei diesem Ansatz ist die Handhabung von strukturierten Daten und Dokumenten bereits vorhanden. Deren Kombination führt zur Zusammenführung unterschiedlicher Informationen unter Einbeziehung von Workflow als notwendige Prozesskomponente.

Die Schwerpunkte sind unterschiedlich, z. B. wie Produkte von FileNET und PcDOCS. Es reicht nicht aus, auf Dokumenten-Management einfach das Label KM draufzukleben.

#### **KM-Ansatz aus Weiterführung Management-Informationen-Systeme**

MIS-Lösungen dienen heute bereits der Zusammenführung und Gewichtung von Informationen. Basis sind DataWarehouse-, DocumentWarehouse und spezielle Selektionstools. Beispielsweise ergänzt Pilot seine Lösung um die Archivierung für den Zugriff auf Dokumente. Dies erscheint mittelfristig sehr erfolgversprechend.

#### **KM-Ansatz Enterprise-Portals**

Hier handelt es sich um einen Web-basierten Ansatz auf Basis von individuellen Profilen. Sämtliche von einem Anwender benötigten Informationen werden zusammengeführt und sind unter einer einheitlichen Oberfläche an jedem Ort verfügbar. Derzeit ist dies der erfolgversprechendste Ansatz.

#### **KM-Ansatz Multimediale Datenbanken und DataWarehouses**

Hier werden Datenbanksysteme um Dokumentenverwaltung und Workflow erweitert. Moderne Datenbanksysteme stellen bereits heute die Basis für Web-Directories und Suchmaschinen dar.

### **KM-Ansatz automatische Klassifikation und Agenten**

Der Bottleneck der Erfassung wird bei diesem Ansatz durch automatische Indizierungs- und Klassifikationssysteme ausgeglichen. In Verbindung mit neuartigen Suchmaschinen und Agenten im Internet ergeben sich neue inhaltliche Erschließungsmethoden. Diese sind die Grundvoraussetzung für das Knowledge Management.

### **KM-Ansatz Ausbau ERP-Lösungen**

In ERP Systemen wie Baan, SAP und auch vielen mittelständischen Lösungen sind bereits alle operativen Daten erschlossen. Durch Verbindung mit schwach strukturierten Daten und Dokumenten ergibt sich die Ausbaumöglichkeit auch zum Knowledge-Management. Hierzu werden die ERP-Lösungen um Workflow, Integration mit Groupware und Bürokommunikation sowie Internet-Plattform-Produkten ergänzt.

### **KM-Ansatz Wiederbelebung von Expertensystemen**

In den 80er und 90er Jahren waren wissensbasierte Systeme und Expertensysteme Software- und Hardware-technisch »steckengeblieben«. Durch die neuen technologischen Möglichkeiten und die Anforderung der Erschließung von Wissen erfahren die Ansätze derzeit eine Renaissance.

Im Allgemeinen ist festzustellen, dass sich Knowledge Management heute nicht mehr als eigenständiger Begriff bzw. als eigenständige IT-Disziplin auffassen läßt. Sicher ist inzwischen deutlich geworden, dass sich die oben beschriebenen Kategorien nicht mehr so eindeutig abgrenzen lassen. Man kann aber auch nicht feststellen, dass sich eine der Quellen durchgesetzt hat.

### **Eigenständige KM-Merkmale**

Früher war die Wahl eines Archivierungs-, Dokumentenmanagement- und Retrievalsystems relativ einfach: Volltextdatenbanken wurden für die Erschließung von Texten eingesetzt,

und relationale Datenbanken für die Erschließung strukturierter Daten. Diese Datenbanken konnten auch genutzt werden, um über Zeigerfunktionen auf Dokumente zu verweisen, die in Dokumenten-Management-Systemen (DMS) archiviert werden.

Diese Situation hat sich geändert. Heute kann das Unternehmenswissen mit KMS-Lösungen unterstützt werden, die gleichzeitig auch Benutzer und Prozesse miteinbeziehen. Bei KM-Systemen geht es um die gemeinsame inhaltliche Erschließung aller Arten von strukturierten und unstrukturierten Informationen. Um es plastischer auszudrücken: KM reicht vom Datensatz über das eingegangene Fax bis zur Multimedia-Präsentation.

Data- und Document-Warehouses ermöglichen die Verteilung, Aufbereitung und Verdichtung von Informationen. Neuartige Suchmaschinen finden auch Daten und Dokumente in unstrukturierten Repositories. Agenten suchen selbstständig und selbstlernend nach benötigten Daten und Dokumenten. Nicht mehr Speicherung und Verwaltung stehen im Vordergrund, sondern die intelligente Erschließung von Informationen, die zu strukturierten Wissensbeständen führt.

### **Lösungsansätze und Funktionalitäten**

Die genannten Bausteine werden durch verschiedene Technologien für die Sammlung, Organisation und Übermittlung des Wissens zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens unterstützt.

Dokumentenmanagement-Hersteller entwickeln ihre Produkte zunehmend in Richtung KMS weiter. Neben der Speicherung und Verwaltung von Repositories mit elektronischen Dokumenten nutzen neue Dokumenten-Management-Funktionalitäten die Intelligenz und Interaktivität von Hypermedia-Formaten, um Geschäftsprozesse zu unterstützen.

### **KM-Systeme umfassen im wesentlichen fünf Bausteine:**

- Identifizieren, Ordnen und Klassifizieren des Wissens: Der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern geschieht durch die Bereitstellung eines externen Repository, der den Mitarbeitern offen zur Verfügung steht. Die Dokumente müssen zeit-, speicherort-, plattform- und applikationsunabhängig gruppiert und verbunden werden können.
- Verteilen und Verbinden von Wissen: Effizienter Wissenstransfer zwischen einem Knowledge-Provider und einem Wissenssuchenden ist das Ziel des zweiten Bausteins. Der Wissenssuchende erlangt dadurch den Ausgleich seiner Informationsdefizite.
- Filtern, Personifizieren und Interpretieren des Wissens: Bestandteil dieses Bausteins ist das Extrahieren von Wissen aus einem externen Repository. Dazu zählt das Filtern der relevanten Informationen und die Präsentation oder Interpretation des Wissens in einer für den Wissenssuchenden geeigneten, verständlichen Form. Zu diesem Zweck sind über eine einfache text- oder wortbasierte Suche hinausgehende konzeptbasierte oder heuristische Suchmethoden erforderlich.
- Entscheidungsunterstützung: Der Wissenssuchende erhält eine Entscheidungsunterstützung, die auf die Ergebnisse der drei vorangegangenen Bausteine referenziert.
- Messen und Kontrollieren: Diese Funktion unterstützt die genannten Funktionen und organisiert nicht das Wissen selbst; sondern bezieht sich auf alle Aktivitäten, die gemeinsames Wissen qualifizieren und quantifizieren sowie auf die Performance von Knowledge-Management-Lösungen.

Am Ende der Übergangsphase zur integrierten Wissenslösung wird Dokumenten-Management zu einer elementaren IT-Funktion. Dokumenten- oder Knowledge-Management-Lösungen der nächsten Generation werden damit zu einem Mittelpunkt der Infrastruktur, die einheitlich, unabhängig von Anwendungen und Mitarbeitern das Unternehmenswissen verfügbar und nutzbar macht.

Für unternehmensweite Dokumenten- oder Knowledge-Management-Lösungen werden heute im allgemeinen verschiedene Komponenten wie Dokumenten-Management-, Groupware-, Intranet-, Workflow- oder Retrieval-Technologien integriert. EAI Enterprise Application Integration ist daher eine wichtige Komponente in vielen KM-Projekten. Expertensysteme zur Entscheidungsunterstützung stehen jedoch erst am Anfang ihrer Entwicklung.

Viele der Aspekte des Knowledge-Management werden bereits durch vorhandene Lösungen – zumindest in Teilen – abgedeckt. Erfassung, Verwaltung, Verteilung und andere Komponenten gehören zum Standardumfang moderner Dokumentenmanagement-Lösungen. Woran es jedoch häufig noch fehlt, sind neue Erschließungsstrategien, die dem Anwender helfen, die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt aus seinen großen Archiven zu gewinnen. Standardfunktionalität von herkömmlichen Dokumentenmanagement-Systemen stellt häufig die Basistechnologie für KM-Systeme dar:

- ▀ Retrieval-Funktionen, die gemeinsame Nutzung von Informationen und Push-Strategien zur Filterung von Informationen im Web.
- ▀ E-Mail, Routing, Diskussionsdatenbanken, verteiltes Dokumenten-Management und elektronische Archive als Hintergrundspeicher.
- ▀ Groupware-Funktionalität, die die Zusammenarbeit und gemeinsame

Nutzung der Wissensbasis in einem Unternehmen oder zwischen verschiedenen Unternehmen unterstützt

- Workflow bildet die Grundlage für die Verbreitung von Wissen über Geschäftsprozesse sowie optimierte Verteilungs- und Kontrollverfahren.

### Allgemeine Kollaboration

Allgemeine Kollaboration erlaubt es Gruppen und einzelnen Anwendern miteinander zu kommunizieren und dadurch Wissen auszutauschen.

Funktional beschrieben stehen hinter dieser Anforderung also Mechanismen, wie Versenden von Nachrichten, Teilnahme an Workflows, Weiterleitung von Informationen an andere Benutzer, Teilnahme an Diskussionen und Terminierung und Durchführen von Meetings.

Für Unternehmen, die die Wiederverwendung des Unternehmenswissens ermöglichen wollen, stellt sich allerdings immer wieder die Problematik, wie die Investition in diese Technologie gerechtfertigt werden kann. Diese grundlegenden Anforderungen an Knowledge Management können aber nur die wenigsten Anbieter erfüllen.

### Projektorientierte Kollaboration

Heutzutage wird fast überall dort projektorientiert gearbeitet, wo die sogenannten Knowledge Worker ihre Arbeit verrichten. Dieses beeinflusst fast alle Abteilungen eines Unternehmens, von der Entwicklung über das Finanzwesen bis hin zum Personalwesen. Projektteams müssen eine Vielzahl von projektspezifischen Informationen wie z. B. Dokumente, Entscheidungen, Zeitpläne und Präsentationen aus einer großen Anzahl von Quellen managen und dabei jederzeit an jedem Ort Zugriff zu diesen Informationen haben und weiterhin die Möglichkeit haben diese weiterzuverarbeiten.

### Automatische Klassifikation

Durch die explosionsartige Verbreitung Online-verfügbarer Informationen wird es für Unternehmen immer wichtiger, relevante und zeitkritische Informationen den richtigen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, damit diese geschäftsrelevante Entscheidungen treffen können. Durch den Einsatz dieser Werkzeuge können Unternehmen gleichzeitig zwei Effekte feststellen: Es wird ein erheblicher Zeitvorteil erreicht und die Personalkosten gleichzeitig drastisch gesenkt.

### Terminplanung und Ressourcen-Management

Die meisten Knowledge Management Ansätze konzentrieren sich auf die Informationen selbst. Dabei haben die meisten Hersteller vergessen, dass die Anwender nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung haben. Daher ist das Zeitmanagement genauso wichtig, wie das Informationsmanagement. Dieses ist um so überraschender, da die Funktionen schon seit Jahren im Groupware-Umfeld Standard sind.

### Suche nach Experten

Experten in unterschiedlichen Themengebieten können nur in den seltensten Fällen dadurch ermittelt werden, dass die Dokumenten-Repositories eines Unternehmens durchsucht werden.

Daher ist es heute auch nicht ungewöhnlich, dass eine Arbeitsgruppe lange an der Lösung einer Problemstellung arbeitet, die eine andere Gruppe im selben Unternehmen bereits vor einiger Zeit gelöst hat.

Um dieses Problem zu lösen gehen die Hersteller unterschiedliche Wege. Einige lassen die Benutzer ein persönliches Profil ausstellen, um Interessengebiete und Expertenwissen zu ermitteln. Andere verwenden dagegen Mechanismen, die die Benutzergewohnheiten beobachten, um auf diesem Weg Experten zu lokalisieren.

## E-Learning

Inzwischen hat sich auch das weite Feld des CBT Computer-based-Training in das Funktionalitätsprofil von KM-Lösungen eingegliedert. Solche Komponenten dienen nicht nur zur Vermittlung von Wissen über den Inhalt und die Nutzung eines KM-Systems, sondern steuern interaktiv und kontextsensitiv selbst etwas zum Wachstum und zur Bewertung von Wissensbasen bei. Vielerorts ist der Anspruch an eine universelle Wissensbasis während des Projektverlaufes in eine Wissensvermittlungslösung umdefiniert worden.

Divergenz der Ansätze verhindert ein einheitliches Erscheinungsbild von Knowledge Management Lösungen.

Betrachtet man zusammenfassend diese Aussagen, so lässt sich schnell feststellen, dass Knowledge Management weiterhin kein fassbarer Begriff ist und daher auch in Zukunft nicht messbar sein wird.

Die Kategorisierung von Knowledge Management durch die oben aufgeführten fünf Trends kann durchaus nachvollzogen werden, macht aber gleichzeitig deutlich, dass es noch kein Anbieter geschafft hat, in allen Kategorien präsent zu sein. Dieses liegt daran, dass Knowledge Management von allen Anbietern unterschiedlich definiert und besetzt wird.

Auf Grund dieser Tatsache wird aber auch deutlich, dass sich die unterschiedlichen Lösungsansätze eigentlich nicht vergleichen lassen. Außerdem lassen sich mit ein wenig Phantasie auch andere durchaus sinnvolle Einteilungen finden, die zwar nicht die Vergleichbarkeit der Hersteller erhöhen würden, aber einen völlig anderen Gesamteindruck hinterlassen würden.

Auch die generelle Gleichstellung von Knowledge Management durch eine modernere Bezeichnung Portal kann so nicht nachvollzogen werden. Diese bei-

den Begriffe stehen sicherlich in einem engen Zusammenhang, dennoch ist ein Portal eine spezielle Darstellungsform für die Bereitstellung von Wissen.

## Kritischer Ausblick

Die Diskussion der unterschiedlichen Merkmale und Lösungsansätze zeigt eines deutlich – es gibt DIE Knowledge-Management-Lösung nicht.

Projekterfahrungen zeigen außerdem, dass der Anteil von Aufwänden in einem KM-Projekt für den organisatorischen, kommunikativen und kulturellen Teil des Projektes bei 90% liegt, die systemtechnische Lösung dagegen nur 10% ausmacht.

Dies wird von potentiellen Anwender häufig unterschätzt. Bereits in der Vorbereitungsphase von Projekten zeigt sich, dass die Auffassungen von Wissen und Knowledge Management bei den beteiligten Mitarbeitern äußerst unterschiedlich sind.

Die Ansprüche divergieren regelmäßig zwischen einem einfachen Informationssystem und einer »eierlegenden Wollmilchsau«, die alle IT-Probleme der letzten Jahrzehnte »in einem Aufwasch« lösen soll. Viele Projekte scheiterten bereits daran, dass die Ansprüche innerhalb der Anwenderschaft nicht konkret waren und darüber hinaus in keiner Weise mit der Auffassung der beteiligten Produktlieferanten übereinstimmten.

Dies führte in den letzten 5 Jahren dazu, dass nur rund 40% aller als Knowledge-Management-Projekt begonnenen Aktivitäten auch als erfolgreich abgeschlossen gelten können.

In vielen Projekten wurde sehr schnell der Anspruch heruntergeschraubt. Andersnotes musste man sich jedoch auf die Risiken einlassen, da Vorstände und Geschäftsführer für »staubige« Themen wie elektronische Archivierung kein Ohr mehr hatten.


## Strategie vor Organisation vor Technik

Vielfach wurde der Fehler gemacht, zunächst sich am Markt über verfügbare Lösungen zu informieren, bevor man die eigene Problemstellung definiert hatte und das entsprechende Bewusstsein für die organisatorische Herausforderung geschaffen zu haben.

Ohne eine »Wissenskultur«, die die Bereitschaft zur Abgabe von Wissen fördert, ohne die aktive Mitarbeit der Kollegen, die ihr Wissen in Systeme übertragen, und ohne Akzeptanz zur Nutzung und Pflege solcher Lösungen durch jeden Mitarbeiter eines Hauses sind KM-Projekte von Anfang an in ihrem Erfolg bedroht.

Viele potentielle Anwender scheuten diese Auseinandersetzung und setzten daher auf die Möglichkeiten der automatischen Erfassung und Klassifikation sowie die Verdichtung vorhandener Daten.

Hier sind die Grenzen jedoch bereits absehbar. Ohne Strukturierung, Aufbereitung und Interpretation der Informationen kann die Schwelle zum Wissen nicht überschritten werden.

Der Einsatz von Knowledge-Management-Technologien ist daher auch vorrangig eine Aufgabe der Ausbildung, Teamarbeit und Akzeptanzbildung im Unternehmen. Technik allein ist hier Lösung. 

# Qualitätsmanagement in Bauprojekten

Investor, Projektentwickler, Nutzer und Planer

## Wandel der Märkte

Der Wandel der Märkte, vom Bauherrn als Eigennutzer hin zum Bauherrn als Vermieter für Fremdnutzer haben wesentliche Veränderungen in der Projektorganisation des Bauens und im Planungsablauf mit sich gebracht.

Der »klassische Bauherr« war Investor, Projektentwickler und Nutzer in einem. Im zweiten Fall sind die Rollen getrennt, was zunächst die Anzahl der Projektbeteiligten und den Abstimmungsbedarf untereinander erhöht.

Eine dritte Gruppe stellen Dienstleistungskonzerne dar, z. B. Banken oder Versicherungen, die ihren Immobilienbestand ausgliedern und mit dem Anlagegeschäft verschmelzen um so ihre selbst genutzten Gebäude wieder dem Kapitalmarkt zurückzuführen. Diese bedienen sich für einen Neubau ihrer eigenen professionalisierten und spezialisierten Projektentwickler Gesellschaften. Hier bleibt zwar unter ein und der selben Konzernstruktur Bauherr und Nutzer zusammen, ist aber in zwei Profitcentern mit unterschiedlichen Zielsetzungen getrennt.



Zur veränderten Projektstruktur, kommt die Veränderung im Planungsablauf hinzu. Der »klassische Bauherr« hat zunächst seinen qualitativen und quantitativen Bedarf ermittelt und dann die Lösung der Aufgabe in Angriff genommen: Standort, Grundstück, Planer, Entwurf und Durchführung. Im Investorenfall ist der Ablauf nicht so eindeutig, im schlimmsten Fall aber genau umgekehrt.

Der Projektentwickler bringt ein Grundstück zur Verwertungsreife, indem er die Machbarkeiten prüft, den Entwurf erstellen lässt und die Rahmenbedingungen definiert.

Im Anschluss wird ein Investor gesucht, mit ihm das Projekt präzisiert, Zahlen, Daten, Fakten. Als letztes stößt der Nutzer hinzu, oft viel später sein eigentlicher Bedarf.

Viele erfolgreiche Projekte beweisen, dass auch diese Projektstrukturen ihre Berechtigung haben. Der Artikel beleuchtet die unterschiedlichen Interessen der Projektbeteiligten und die Chancen durch gezieltes Qualitätsmanagement die Interessenskonflikte zu kanalisieren.

## Die Rolle des Investors

Der Investor hat genau genommen nur ein Ziel: Rendite. Damit diese kalkuliert werden kann, müssen zu einem sehr frühen Zeitpunkt alle Eckdaten, die sich auf die finanziellen Rahmenbedingungen auswirken können, festgelegt und vertraglich mit dem Projektentwickler fixiert werden. Dies geschieht aber zu einem Zeitpunkt, an dem die Planung kaum oder noch nicht sehr detailliert sein kann.

Das oberste Ziel in solchen Projekten ist die Kosten- und Termsicherheit. Um diese Verantwortung und das Risiko möglichst schnell abzugeben, wird in der Regel ein Generalübernehmer beauftragt. Die einzige Variable ist oft genug die Qualität, da sich diese am schwierigsten in Worte oder Zahlen fassen lässt.



Timo Brehme  
congena München

Investoren haben Interesse an langfristigen Mietverträgen, da die Anlagegeschäfte oft 20-jährige oder darüber hinausgehende Laufzeiten besitzen. Wie langfristig ist nun aber wirklich das Denken des Investors?

An der Stelle muss man differenzieren zwischen den Zielen der Entscheider und den Unternehmenszielen in ein paar Jahrzehnten. Gerade bei börsennotierten Unternehmen hat man oft das Gefühl, dass die aktuellen Unternehmensdaten so brisant sind, dass mittelfristige und langfristige Strategien geringere Bedeutung haben.

Zudem sind Entscheider nicht Geldeigner, sondern nur treuhändische Verwalter und selten ihr Leben lang bei einem Unternehmen tätig, als dies bei Familienunternehmen der Fall ist. Wie bleibt es sonst erklärbar, dass große Gebäude, noch bevor sie die 20 Jahre erreicht haben, abgerissen werden müssen obwohl sie noch nicht abgeschrieben sind, aber eine Sanierung zu teuer und das Ergebnis nicht mehr marktgerecht sein würde?



Handlungsspielräume werden geringer, je mehr Parteien an einem Projekt beteiligt sind. Schon eine Veränderung hat eine Unzahl an Vertragsanpassungen zur Auswirkung. Kurskorrekturen im Verlauf der Planung sind kaum noch möglich, obwohl gerade das Ergebnis des Bauens nachhaltig sein sollte.

Problematisch wird die Vermarktungsphase wenn die ursprünglich gerechneten Mietpreise erhöht oder verringert werden. Durch die veränderte Rendite wird ein Anlegerschaden bei den Fondseignern erzeugt.

## Der Projektentwickler als Bauherrnvertreter

Der Projektentwickler ist in der Regel der Initiator des Projektes und die Nahtstelle der beteiligten Parteien. Das Differenz im Einkauf und Verkauf der Immobilie ist sein Gewinn und somit Maxime seines Handelns. Maximale Ausnutzung des Grundstückes, geringe Erstellungskosten und dies manchmal zulasten der Qualität, wenn auch nicht oberflächlich sichtbar. Nutzen, die sich erst nach mehreren Jahren rechnen sind für Projektentwickler oft uninteressant. Dies gilt z.B. für Energiekonzepte, die sich über die Energieeinsparung amortisieren. Das Vermarktungskriterium scheint immer noch DM pro qm zu sein.

Projekte sind für den Projektentwickler im Grunde nur in der Vorbereitungsphase von Bedeutung, solange das Grundstück unbebaut ist und noch kein Käufer oder Investor gefunden ist. Sind die Verträge unterschrieben, ist der Rest eine professionelle Abwicklung.

In der Regel werden Investorenprojekte, ausgenommen in Spitzenlagen, nach Erfahrungsstandards gebaut. Zielsetzung hier ist die maximale Ausnutzung der BGF (Bruttogeschossfläche); die Frage nach dem Nutzwert dieser Flächen geht dabei schnell verloren. Keiner der am Projekt Beteiligten wohnt oder arbeitet später an diesen Standorten. Während der Planungszeit ist kein Nutzer anwesend. Dass sich dieser Umstand unweigerlich auf den Städtebau, die Architektur und Grundrisse auswirkt ist selbst erklärend.

Große Projektentwickler übernehmen oft die Erstvermietung, da sie den Innenausbau schulden und rentable Prämien anfallen. Im Vordergrund steht die schnelle Vermietung, damit das Gebäude samt Nutzer übergeben werden kann. Was viele Mieter nicht wissen: Es gibt in der Gewerbeflächenvermietung keine einheitliche Richtlinie wie im Wohnungsbau, die die Vermietungsflächen genau definiert. Jeder Vermieter

entscheidet selbst, welche Flächen vermietbar sind und welche nicht, die eigentliche Größe scheint dabei auch eine Variable zu sein.

### Die Interessen des Nutzers

Die Entscheidung für einen Standort ist eine subjektive, auf die der Vermieter keinen Einfluss hat. Erst danach zählt das Preis-/Leistungsverhältnis, das sich aus sehr vielen Disziplinen zusammensetzt:



- Abbildungsmöglichkeit des individuellen Raumprogramms des Nutzers, bei möglichst geringer Mietfläche
- Geringe Kaltmiete und Nebenkosten, die durch die steigenden Ver- und Entsorgungskosten eine immer größere Bedeutung haben
- Hoher Ausstattungskomfort
- Optimale Arbeitsumweltkriterien
- Flexible Anpassung der Grundrisse an sich stets verändernde Arbeitsprozesse
- Kurze Mietlaufzeiten

Zusammengefasst: ein Gebäude, das Wachsen und Schrumpfen von Arbeitsorganisationen ermöglicht – und nicht zu vergessen die Serviceleistungen eines Vermieters oder dessen Umfeld.

Leider gibt es keine Verbraucherzeitschriften auf diesem Sektor, die Bürogebäude miteinander vergleichen und Testergebnisse veröffentlichen, so wie es bei anderen Produkten der Fall ist.

Der Mieter hat wenig Einblick in die wahren Kenngrößen von Verwaltungsgebäuden, zumal der Mietsuchende eines Unternehmens in der Regel ein Laie ist. Die Schwächen der Gebäude stellen sich erst im Echtbetrieb ein, wenn es für andere Entscheidungen längst zu spät ist.

### Der Planer

Was heißt das alles für den Planer? Soll – oder darf – dieser Eigeninteressen vertreten? Wem wird der Planer gerecht? Wer formuliert in diesem Geflecht die richtigen Fragen und Aufgaben? Gute Architektur kann nur gelingen, wenn es einen guten und anspruchsvollen Bauherrn gibt.

Die Bedeutung des Bauherrn wird in der Regel unterschätzt. Als Auftraggeber stellt er die Aufgabe, definiert die Anforderungen, sucht sich den Planer seines Geschmacks, muss die Qualität und den Anspruch definieren. Er gibt die Inhalte und Ziele vor. Der Architekt setzt diese um.

Planern wird immer wieder der Vorwurf gemacht, dass sie nicht von innen heraus, der Nutzung folgend, entwickeln, sondern die äußere Gestalt in den Vordergrund rücken. Schwierig wird dies, wenn die Ziele divergieren oder wenn der Nutzer bei der Planung noch nicht da ist und sie formulieren kann.

Die Eckwerte für die Architekten sind das Grundstück mit seinen spezifischen Randbedingungen, der GFZ und GRZ, die Lage den späteren Mietpreis bestimmt und somit die Herstellungskosten die durch den Auftraggeber mit DM/qm BGF angegeben wird, die Anzahl der Garagenplätze und nicht zu vergessen, die unglaubliche Menge an DIN-Normen und rechtlichen Vorgaben die er bei der Planung mit einfließen lassen muss.

Im Vordergrund der Auftraggeber steht das Zahlenwerk, die erfolgreiche Verwertung der Grundstücke.



Der Planer kann in dem Prozess der Gestaltung allenfalls sich selbst gerecht werden, seinen eigenen Ansprüchen genügen. Architektur kann damit zur reinen Fassadengestaltung verkommen, die Inhalte müssen Ausbaustandards genügen, die sich so aufregend lesen wie der Beipackzettel einer Kopfschmerztablette.

### Qualitätsmanagement als Bindeglied

Das einzige Regulativ in diesem Spannungsfeld der Interessen ist der Qualitätswettbewerb. Im Überangebot der Bürostangenware kann der Kunde wählerisch werden, vergleichen, für ihn kostenneutrale Ansprüche stellen. Dieser einsetzende Qualitätswettbewerb führt die unterschiedlichen Zielsetzungen der Parteien wieder zusammen: Inhalte frühzeitig zu definieren, Zielgruppen ansprechen und Visionen zu entwickeln, neue Wege beschreiten und Bewährtes nicht in Vergessenheit geraten zu lassen.

Denn die Qualität ist Chance für den Investor, Projektentwickler, Nutzer, Planer und nicht zuletzt für die Allgemeinheit in der Gestaltung des Aussenraumes.

Wer als Investor und Projektentwickler dem ruinösen Preiswettbewerb bei den Kaltmieten entkommen will, der kann seine Chance im Qualitätswettbewerb suchen. Der Mehrwert des Kundennutzens bemisst sich für Mieter neben der Gebäudequalität an seiner Flexibilität und Wirtschaftlichkeit und an der Dienstleistungsqualität rund um den Büroarbeitsplatz. Ein neuer Standort soll in der Regel Kosten einsparen und zugleich Effizienz und Produktivität der Mieterorganisation erhöhen.

Die Bedeutung des Qualitätsmanagements als Schnittstelle zwischen den unterschiedlichen Interessenparteien muss frühzeitig erkannt und installiert werden. Nur dann können nachhaltige, qualitätsvolle und nutzerorientierte Immobilien entstehen, von denen alle profitieren. 🍷

# Unternehmensveränderungen durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse

## Hintergrund und Markt: Ein Unternehmen in Bewegung

Erwin Teufel hat als Ministerpräsident zum 75-jährigen Bestehen des Unternehmens den Nagelkopf getroffen: »Bereits in der Person des Unternehmensleiters Marquardt vereint sich auf vorbildliche Weise die Weltoffenheit des Unternehmers mit der Verbundenheit zu den Menschen und der Kultur seiner Heimat.«

Ein Unternehmen in Bewegung: Heraus aus dem engen regionalen Kulturkreis mit seinen Stärken in der festen Verankerung vor Ort um Rietheim/Weilheim hin zu den erforderlichen innerbetrieblichen Veränderungsprozessen um weltweit Produktions- und Kooperationsprozesse steuern und bewältigen zu können. Sprünge und große Stufen bei Führung und Mitarbeiter Einstellungen zur Zusammenarbeit und Mitverantwortung werden genommen und sind noch zu bewältigen.

Wie dieser internationale Wettbewerb mit einer Besinnung auf die Stärken der vorhandenen Ressourcen der eigenen Mitarbeiter bewältigt wird, schildert dieser Erfahrungsbericht aus externer Sicht eines beteiligten Beraters.

## Bodenständige Verwurzelung als Stärke

Wesentliche Stärken sind heute immer noch die Verwurzelung und Identifikation der meisten Mitarbeiter um die Hauptwerke im schwäbischen Rietheim/Weilheim herum. Oft sind mehrere Generationen bereits beim größten Arbeitgeber vor Ort beschäftigt gewesen, es herrscht eine familiäre Identifikation mit allen Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsicherung und Unternehmensidentifikation.

## Anforderungen an die Prozessketten-Qualität von außen

Die großen Herausforderungen z. B. innerhalb der Prozessketten als High-

Tech-Zulieferer der Automobilindustrie erfordern nicht nur überdurchschnittliche Qualitätssicherung der Prozesse, sondern auch höchste Flexibilität und Innovationsfähigkeit bei sich verändernden Marktanforderungen. Wachstumsgarantien sind nur bei kontinuierlicher Qualitätsverbesserung und gleichzeitiger Kostensenkung zu erreichen.

Erforderlich wird aber in den letzten Jahren zunehmend die Einstellung von überregionalen Know-how-Trägern. Mitarbeiter, die wegen ihres speziellen Wissens aus anderen Unternehmen, nun mit fremden Unternehmenskulturen, mit anderen Kooperations- und Managementverständnissen eingestellt werden. Ein Schmelztiegel für verschiedene Unternehmenskultur-Verständnisse entsteht.

## Zwischen moderner Medizin und Naturheilkunde

Durch die angegangene Neuausrichtungen der Mitverantwortung aller Mitarbeiter für die eigenen Arbeitsprozesse werden Führungskräfte zu modernen Changemanagern und vertrauen gleichzeitig auf die hauseigenen Stärken der direkten persönlichen Verbundenheit zu den Mitarbeitern. Hier werden Vertrauens- und Flexibilitätpotentiale mobilisiert, die helfen Veränderungsbewegungen gemeinsam zu meistern.

Ein wesentlicher Hebel, die Kulturveränderungen im Hause Marquardt zu bewältigen, ist das unternehmensweite Projekt zur Kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse (KVP).

Hier setzt die Aufgabe des Personalbereichs und des neuen Managements an: Ein zukunftsgerichtetes Führungsverständnis und weltoffenes Denken in Prozessen wird heute auf allen Ebenen gefördert, gestützt durch den Rückhalt in der Geschäftsführung – eine Erleichterung für die Veränderungsprozesse beim KVP-Programm.



Otto S. Wilkening  
congena München

## Das Unternehmen in Teams: KVP als Veränderungsprojekt

Das KVP-Konzept »Marquardt im Team« (MiT) hat bei der Marquardt GmbH die Aufgabe aktiv zur Erreichung der Unternehmenszielsetzungen beizutragen.

Der Aufbruch von Marquardt in eine neue Unternehmensdimension bedarf auch einer neuen Qualität der Mitarbeit jedes einzelnen. Aktives Handeln im Team mit Kollegen, weg von hierarchischen Befehlsketten und hin zur Selbstständigkeit und Verantwortlichkeit »vor Ort«.

Auf dem Weg zu einer derartigen neuen Organisation der Arbeitsprozesse leistet MiT einen wichtigen Ergebnisbeitrag; in vielen Fällen stellt erst die Bildung der MiT-Teams die wichtige Initialzündung für kontinuierliche Prozessverbesserungen aus Mitarbeiter-sicht dar.

## Die Grundsätze

### Mitarbeiter beteiligen sich an der Gestaltung Ihrer Arbeitsumgebung

Keiner kennt so gut die Verbesserungspotentiale an den einzelnen Arbeitsplätzen wie die betroffenen Mitarbeiter. Für kontinuierliche Qualität in einem umfassenden Sinn ist jede kreative Idee wichtig. Möglichkeiten zur Optimierung werden nur dann erkannt und ausgeschöpft, wenn jeder Mitarbeiter die Chance hat, sich aktiv an der Gestaltung seiner Umgebung zu beteiligen.

### Probleme werden vor Ort erkannt und gelöst

Probleme werden vor Ort, dort wo sie entstehen, von den Mitarbeitern im Team erkannt und gelöst – unbürokratisch, schnell. Nur so erleben Mitarbeiter, dass sie und ihre Vorschläge ernst genommen werden und eine Verbesserung wirklich gewünscht wird. Ihre Initiative wird anerkannt. Dies ist die beste Voraussetzung dafür, dass tatsächlich ein »kontinuierlicher« Verbesserungsprozess entsteht.

### Für die Steuerung der Prozesse und Ergebnisse wird ein Kennzahlensystem aufgebaut und gepflegt

In jedem Bereich des Unternehmens werden Kennzahlen zu den erreichten Verbesserungen ermittelt und visualisiert. Es werden Ziele mit den Teams vereinbart und das Erreichen dieser Ziele mit Hilfe aussagefähiger einfacher Kennzahlen dargestellt. Auch Außenstehende (z. B. Mitarbeiter aus anderen Bereichen) sollen erkennen können, wie erfolgreich in den einzelnen Teams des gesamten Unternehmens gearbeitet wird.

### Qualitäts-Standards für die Prozesse schaffen bei allen Mitarbeitern Transparenz

Nur in einer geordneten Umgebung werden Schwachstellen und Negativtrends frühzeitig erkannt. Mit Standards erreichen wir Transparenz, Vergleichbarkeit und stellen Sicherheit her. Visualisierung schafft gemeinsame Verbindlichkeit und unterstützt gemeinsame Vereinbarungen im Team.

### Klima für stetige Veränderungen und ständige Verbesserungen

Marquardt ist dabei, mit dem KVP-Konzept die normalen Prozess-Schwachstellen von unten zu beseitigen und die Stärken der Mitarbeiterkompetenz zur Mitsteuerung auszubauen. Dabei richtet sich das MiT-Konzept am Unternehmensleitbild aus.

»Marquardt im Team« schafft ein Klima der ständigen Veränderung und Verbesserung. Nur so werden die stetig steigenden Anforderungen und Bedürfnisse der internen und externen Kunden und Märkte befriedigt.

Dies gilt für die bestehende Kundenbasis und für die Märkte, in denen Marquardt im Moment aktiv ist und in denen das Unternehmen aktiv werden will. Nur wenn sich die Organisation ständig verbessert, werden neue Kunden gewonnen und weitere Märkte erschließbar sein.

## Umfassende Qualitätsverbesserung

Ein wesentlicher – wenn nicht der wichtigste – Erfolgsfaktor von Marquardt ist die Qualität:

- Qualität der Produkte
- Qualität der Prozesse
- Qualität der Dienstleistungen

Das Denken und Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters soll so von diesem umfassenden Qualitätsbegriff geleitet sein. KVP schafft hierzu den notwendigen Rahmen und auch die Möglichkeiten für jeden Mitarbeiter, etwas zu bewirken.

Diesen Grundsätzen hat sich die Geschäftsführung im Qualitätsmanagement-Handbuch verpflichtet, aber erst durch das tägliche praktische Leben dieses Qualitätsgedankens wird Qualität wirklich dauerhaft erreicht.

## Marquardt im Team steigert Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter

Die MiT-Team-Mitarbeiter bekommen für ihr Engagement keine zusätzlichen Zeitkontingente, werden nicht freige-

stellt und ihre bisherigen Aufgaben bleiben im vereinbarten Umfang bestehen. Eine schwierige Rahmenbedingung für motiviertes Mitarbeiten.


Die Zufriedenheit schöpfen die Marquardt-Mitarbeiter aus den erreichten Ergebnissen, von denen sie selbst direkt profitieren, aus persönlichen Verbesserungen, die Freude und Entlastung bei der täglichen Aufgabenbewältigung bringen und natürlich auch aus dem Stolz selbst etwas im Unternehmen verändert zu haben, mitgestaltet zu haben.

Die Ergebnisse aller Teams werden kontinuierlich veröffentlicht, Erfahrungsträger transparent gemacht und Kollegen und Führungskräfte werden aufmerksam.

Die persönliche Wertschätzung erfolgt meist über das positive Feedback.

## Stärken der Langsamkeit: Mitarbeiter schaffen sich selbst Handlungsspielräume

Behutsam mit Veränderungen umgehen und gleichzeitig keine Fehlsteuerungen zulassen. Mit »Marquardt im



### Was ist MiT?

Marquardt im Team

**MiT – Marquardt im Team ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wie er in der Marquardt-Gruppe praktiziert wird:**

- 🕒 **Management-Methode:**  
Mitarbeiterpotenziale aktivieren und für das Unternehmen nutzbar zu machen.
- 🕒 **MiT wird im Team praktiziert:**  
Teamergebnisse sind besser als die Summe der Einzelleistungen.
- 🕒 **MiT wird auf allen Ebenen praktiziert:**  
KVP ist auf **jeder** Hierarchiestufe möglich und notwendig.
- 🕒 **Veränderungen:**  
MiT hilft mit Veränderungen umzugehen, MiT ist selbst Veränderung.
- 🕒 **Umfassenden Qualität:**  
Das Denken und Handeln jedes Mitarbeiters muß von diesem Gedanken geleitet sein, z.B. interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen
- 🕒 **Information und Transparenz:**  
Denn nur informierte Mitarbeiter und Teams können sinnvoll mitgestalten.
- 🕒 **MiT steigert die Motivation und die Identifikation aller Mitarbeiter mit Ihrer Arbeit.**

Team« wurden den Mitarbeitern nur die Infrastruktur für die Teamarbeit (wie Räume und Moderationsmaterialien, ausgebildete Moderatoren, KVP-Werkzeuge) mit der Bitte zur Ergebnisdokumentation und Überzeugung der Linienführungskräfte an die Hand gegeben.

Dieser gesamte gravierende Veränderungsprozess wurde professionell begleitet – extern und intern – sowie durch ein Projektteam gesteuert.

Die Know-how-Basis wurde kontinuierlich ausgebaut und Erfahrungen und Wissen in eine Wissensdatenbank gespeichert.

Ein einfacher Weg für ein Wissensmanagement der KVP-Ergebnisse ist in der Startzeit durch die Nutzung des vorhandenen Intranets mit der Standard-Browseroberfläche geschaffen worden.

Hervorzuheben ist der gelungene pragmatische Weg: Auch der Veränderungsprozess hatte sich an den Grundregeln des vorhandenen Projektmanagements zu orientieren. Da keine größere Vorlaufzeiten mit komfortablen Konzeptphasen vorgesehen waren, wurde alles simultan entwickelt und aufgebaut.

Die ersten MiT-Teams hatten als Pilotteams noch keine angepassten KVP-Werkzeuge, keine ausgebildeten MiT-Moderatoren, keine MiT-Kommunikationsmedien und keine MiT-Wissensbasis: Es wurde alles langsam, einfach und pragmatisch angefahren.

Zeitressourcen wurden per Überzeugungsarbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter freigeschaufelt, neu gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungen unmittelbar in die Qualitätsverbesserung auch des Veränderungsprozesses investiert.

Das Unternehmen Marquardt hat allerdings durch Vertrauensinvestitionen, einen offenen Vertrauensvorschuss der

Geschäftsleitung in die Kompetenz der Mitarbeiter und die Bereitstellung eines kleinen Projektteams für die Startphase, gute Voraussetzungen geschaffen.

### Vorgehen im MiT-Projekt

Um anstehende Veränderungsprozesse zu bewältigen wurden die klassischen und erprobten Kreativitäts- und Qualitätswerkzeuge genutzt und mit Marquardt-spezifischen Tools und Erfahrungswerten verknüpft.



Orientierung und Struktur liefert der KVP-Prozess mit vier Schritten, die von jedem MiT-Team unter fachlicher Anleitung eines bereichsfremden Moderators bearbeitet werden. Die Moderatoren haben dabei die Funktion, die kontinuierlichen Verbesserungen abzusichern und für effektive Teamarbeit zu sorgen.

Der gesamte Bearbeitungsprozess ist dabei standardisiert (mit unterschiedlichen Details in der Umsetzung bei den Produktionsbereichen sowie den unterstützenden Dienstleistungs-/ indirekten Bereichen) und in mehrere Phasen untergliedert.

So wird z. B. bei den Dienstleistungsbereichen zuerst auf einem gemeinsamen Startworkshop des jeweiligen Unternehmensbereiches/der Abteilung der anstehende gemeinsame Veränderungsbedarf transparent gemacht, moderiert

vom Projektteam-MiT. Hier werden Bearbeitungsprioritäten vereinbart und ein Jahresprogramm wird grob abgesprochen (ausgerichtet am Nutzen für möglichst viele Mitarbeiter und geringsten Investitionsaufwand).

Während dieses Startworkshops werden auch die Schwerpunktteams zu den anstehenden Problemfeldern festgelegt. Die Mitarbeiter erfahren etwas über die Rahmenbedingungen, den eigenen Handlungsspielraum, die Vorstellungen von Unternehmen, Markt und der direkten Vorgesetzten zu diesen Prioritäten. Die Entscheidungen und Bearbeitungsverantwortung übernehmen die Mitarbeiter aber selbst.

Projektaufträge zum KVP durch die Führungskräfte sind nicht vorgesehen, aber im Rahmen der etablierten Projektmanagements denkbar.

Die MiT-Teams bekommen einen ausgebildeten MiT-Moderator, der als Steuermann die Methodenerfahrungen einbringt und in enger Kooperation mit der zentralen Steuerungsstelle einen Rückmeldeprozess und die permanente Optimierung des KVP-Vorgehens mit gewährleisten hilft. Die MiT-Moderatoren werden so zu Schlüsselpersonen mit starkem Führungspotential für die Marquardt GmbH.

Zum Abschluss einer Bearbeitungsperiode stellen die MiT-Teams ihre erreichten Ergebnisse der gesamten Mitarbeiterschaft und den Führungskräften vor. Allein dieser Abschluss in Form einer KVP-Infobörse zwingt zur Konzentration auf umsetzbare und natürlich vorzeigbare Teamergebnisse (Nutzwertkennzahlen und Beispielpräsentationen gehen ebenfalls in den Know-how-Pool des Intranet).

Während der gesamten KVP-Arbeit erfolgt die Prozess-Steuerung über die Moderatoren als Multiplikatoren. Das MiT-Projektteam dokumentiert die Ergebnisse und Wissensträger im Intranet, sorgt für regelmäßiges Reporting

an die Führungskräfte und das gesamte Wissensfeedback an das Unternehmen.

In der Anfangsphase des MiT-Projektes wurden dazu auch die notwendigen Kreativitäts- und Qualitätsinstrumente mit externer Hilfe unternehmensspezifisch aufbereitet, standardisiert und mit aktuellen Beispielen versehen in einer Toolbox als Basis des Wissensmanagements zur Verfügung gestellt (jederzeit aktuell abrufbar von allen Mitarbeitern im Intranet).

Nach etwa einem Jahr erfolgte eine Follow-up-Veranstaltung des Bereiches, um wieder gemeinsam – nach Würdigung der bisherigen Ergebnisse – eine neue Ausrichtung für alle Mitarbeiter zu erreichen mit dem Kundennutzen als Maßstab!).

### Ergebnisschwerpunkte der KVP-Arbeit

Aufwand-Nutzen-Vergleiche als zentrale Steuerungsgrößen für die einzelnen Teams waren von Anfang an nicht vorgesehen. Fremdkontrolle sollte durch selbstverantwortliche Steuerung durch die Mitarbeiter selbst ersetzt werden. Trotzdem ist ein ständiger Informationsfluss über ein Monitoring gewährleistet.

Zu Beginn starteten mehrere 100 Mitarbeiter in über 70 Teams, nach oben zusammengeführt durch übergreifende MiT-Teams von ca. 80 Moderatoren und Führungskräften, ausgestattet mit Info-Ständen, Intranet-Tools und Guidelines für das KVP-Vorgehen. Im MiT-Prozess haben sich (mit zum Teil sehr hohen Renditen für das Unternehmen) Prozessverbesserungen zu den folgenden Schwerpunkten ergeben:

- ▄▄▄ Verschwendung vermeiden/Effektivität der eigenen Arbeit steigern
- ▄▄▄ Kundenzufriedenheit verbessern (Next step is your customer!)
- ▄▄▄ Informationsflüsse horizontal und vertikal verbessern
- ▄▄▄ eigene Abläufe vereinfachen und optimieren

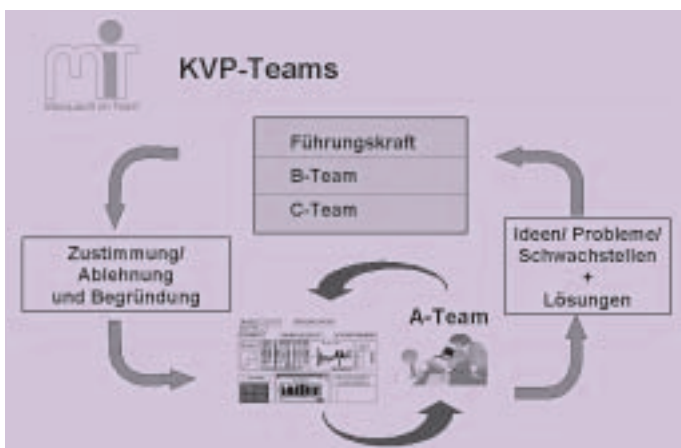
- im Produktionsbereichen besonders Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit verbessern
- Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung und -Umgebungsbedingungen
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

### MiT-Verantwortung der Mitarbeiter erleichtert Führung

Durch »Marquardt im Team« werden die Führungskräfte in ihrer Führungsfunktion nach heutiger Einschätzung bereits dauerhaft durch selbstverantwortliche Problemlösungen der Mitarbeiter entlastet.

Trotzdem ist heute noch ein kontinuierlicher Pflegeaufwand notwendig, um die KVP-Prozesse immer wieder anzustoßen und ihre Sinnhaftigkeit und ihren Nutzen zu werten. KVP ist kein alleiniges Führungskonzept, es bedarf des Anstoßes und der Beratung durch eine kleine zentrale KVP-Stelle.

Damit die einzelnen Führungskräfte zu definierten Phasen als Berater ihrer Mitarbeiter und als Bereitsteller von Umsetzungsressourcen in diesen Prozess mit eingebunden werden können, wurde ein Informations-Regelkreis entwickelt.



Bereits nach der Zielformulierung durch das MiT-Team wird der zuständigen Führungskraft (bzw. dem übergeordneten MiT-Team der Führungskräfte bei bereichsübergreifenden Problem-

stellungen) das Bearbeitungsziel und die geplante Vorgehensweise präsentiert. Hier setzt eine erste Beratungschance an, wobei gleichzeitig informiert und die Prozessverbesserung angekündigt wird. Doppelaktivitäten werden eingeschränkt und übergeordnete Anstöße (z. B. für die KVP-Fragestellungen der Führungsteams, die sogenannten C-Teams) parallel zur KVP-Arbeit gegeben. So ergeben sich direkt Anstöße für weitere kontinuierliche Verbesserungen.

#### Sideeffect 1:

##### Teamarbeit breit eingeführt

Neben den eigentlichen Zielen der MiT-Arbeit lassen sich inzwischen auch größere Nebeneffekte erkennen. Da kontinuierliche Prozessverbesserung durch MiT-Teams stattfindet, ist neben der Mitverantwortung der Mitarbeiter vor allem auch ständige Teamarbeit im Hause Marquardt verankert.

Ein großer Pool an ausgebildeten Teammoderatoren steht zur Verfügung, Prinzipien des Projektmanagements mit Ablaufstrukturen und effektiven Vorgehensweisen werden heute wie selbstverständlich in die Teamarbeit übernommen.

#### Sideeffect 2: Identifizierung/Qualifizierung von Schlüsselpersonen

Bereits jetzt wird sichtbar, dass sich das Haus Marquardt mit einem Netzwerk an Potentialträgern überzieht, die in der Lage sind, Teamleiter-, Projektleiter- oder Linienführungsaufgaben zu übernehmen.

#### Sideeffect 3: Schlüsselgröße

##### – Moderatoren als Multiplikatoren

Den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen ohne das hohe Engagement der MiT-Moderatoren derartig gut zu verankern, ist kaum denkbar.

Die Pflege dieses Potentials, die Qualifizierung für die Moderations- und Feedbackprozesse, die Unterstützung beim Erfahrungsaustausch und die Identifikation dieses Mitarbeiterkreises als Sprachrohr und Multiplikatoren für KVP sind sehr wichtig.

Ein qualitatives Anerkennungs-System (zum Teil wird von den direkten Vorgesetzten im Beurteilungssystem die MiT-Mitarbeit auch monetär besonders bewertet) ist auf die Dauer eine Voraussetzung.

#### *Sideeffect 4: Basis für künftiges Wissen per Intranet nutzen*

Schauen wir uns heute die Dokumentation des MiT-Konzeptes mit seinen Werkzeugen und bisher erreichten Ergebnissen im Marquardt-Intranet an, wird der Stolz der beteiligten Mitarbeiter deutlich: Neben der Einführung von KVP ist quasi nebenbei mit Bordmitteln ein spezielles Knowledge-Management-System ohne große zusätzliche Ressourcen auf- und ausgebaut worden.

Ideenfindung wird erleichtert, Erfahrungsnetze können schnell und ohne zusätzliche Einarbeitung geknüpft werden, und – möglicherweise sogar der wichtigste Punkt – das Unternehmenswissen wächst schneller durch Archivierung und schnellere Multiplikation.

### **Lessons learned: Erfolgsfaktoren eines breiten Change-Prozesses durch KVP**

#### **Promotoren und Entscheidervertrauen**

Es muss deutlich gesagt werden: Die wesentliche Stütze bei einem derartig pragmatischem Vorgehen war bei Marquardt die vorbehaltlose Rücken-deckung durch die Geschäftsleitung in der Anfangsphase.

Wichtig deshalb, da zu Beginn noch keinerlei verwertbare Ergebnisse vorlagen, die Kosten und Belastungen der Mitarbeiter aber bereits deutlich wurden. In terminlichen Engpass-Situationen hat sich sicherlich manche Führungskraft gefragt, ob die Mitarbeiter die KVP-Teamarbeit auch zu sinnvollen Prozessverbesserungen und -Problemlösungen nutzen werden.

#### **Projektorganisation ernstnehmen**

Auch ein Veränderungsprojekt muss einen definierten Anfang und ein Ende haben, damit verschiedene Funktionen durch definierte Gremien und Rollen-

teilung wahrgenommen werden: Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen sind immer in einer Kick-off-Phase zu klären. Eine Führungskultur des pragmatischen Durchwurschtelns mit gelegentlichen Machtpromotoreinsatz erlaubt da kaum zielgerichtetes Arbeiten bei den Mitarbeitern. So war auch in diesem Projekt die nicht ganz eindeutige Zielklärung mit Klärungsaufwand in späteren Projektphasen verbunden.

#### **Von der Bedeutung geeigneter Tools für Multiplikatoren**

Bei einem Start mit simultaner Erarbeitung und unmittelbaren Teamstarts werden Multiplikatoren wie die Moderatoren der KVP-Teams, die direkten Führungskräfte und das Projektteam-MiT selbst verunsichert, da bereits ohne methodische Infrastruktur und ohne aufbereitete KVP-Werkzeuge begonnen wird.

Als Erkenntnis stellt sich heute heraus, dass ein frühzeitiges Erarbeiten der Tools durch die Projektplanung sichergestellt werden muss.

KVP-Tools sind schnell (vor Start der Teamarbeit) und vollständig bereitzustellen, zu vermitteln und im aktuellen Zugriff anzubieten (Intranet).

#### **Interne Projektleitung professionell qualifizieren/coachen**

Eine unternehmensinterne Projektleitung muss bereits die wesentlichen Erfahrungen aus dem professionellem Projektmanagement mitbringen, Feinschliff kann immer noch durch begleitendes Coaching/Mentoring erfolgen.

#### **Orientierung für alle Mitarbeitergruppen**

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess sollte immer als breiter Start aller Mitarbeiter (Anspruch: bei KVP sind alle kompetent, auch wenn in späteren Phasen nicht alle Mitarbeiter gleichzeitig mitarbeiten) angelegt werden. So wird die Prozess-Philosophie am schnellsten in der Gesamtorganisation verankert.

Festgelegte Standards, z. B. Hauszeitschrift, Wanderausstellungen, Erfa-Be-

richte im Intranet, Vorabinformationen an den Führungskreis und gemeinsame Organisationsinformationen erleichtern dies.

Nachdem heute an vielen Orten die großen Bugwellen der Verbesserungen bereits angegangen und gelöst wurden, kommt es im Normallauf darauf an, gezielt die Themen auszuwählen, die sinnvoll eine deutliche Verbesserung für die Marquardt-Mitarbeiter oder das Unternehmen Marquardt darstellen. Es sollten nicht gleichzeitig alle Mitarbeiter eines Bereiches in MiT-Teams mitarbeiten; aber alle Mitarbeiter sollten ihre Verbesserungswünsche formulieren und an mindestens ein Team zur Bearbeitung weitergeben.

KVP-Teams sollten auch keine lebenslange Aufgabe darstellen: Wenn kein sinnvolles Verbesserungs-Thema gesehen wird, hat das Team auch seine Existenzberechtigung verloren und sollte sich auflösen.

Das Haus Marquardt hat es sogar ermöglicht, dass MiT-Ergebnisse als Verbesserungsvorschläge über das BVW eingereicht werden können.

### **Anreizsystem für Moderatoren einbauen**

Oftmals werden erfahrende Mitarbeiter ausgewählt, die bereits durch andere Projekte überausgelastet sind. Gute Erfahrungen wurden auch mit jungen Mitarbeitern gemacht, die Engagement mitbringen und während des Prozesses gezielt qualifiziert und gefördert werden, um diese Aufgaben übernehmen zu können.

Es ist erstaunlich, wie schnell solche Mitarbeiter sich ein geeignetes »Standing« erwerben können. Hier wird echtes Potenzialentwicklung betrieben.

### **Neue Schlüsselpersonen für den MiT-Prozess**

Für Marquardt steht heute ein Pool zur Verfügung, aus dem auf Abruf neue aktuelle Teams mit MiT-Moderatoren versorgt werden können. Dass diese

Mitarbeiter mit ihren Steuerungsfähigkeiten bei Arbeitsprozessen gleichzeitig für Marquardt auch das Potenzial für künftige Projektleiter und oft auch Führungskräfte darstellen, gehört auf ein anderes Blatt.

Natürlich wird die eine oder andere weitsichtige Führungskraft den Moderatoren-Einsatz auch mit Punkten bei der Gehaltsfindung honorieren, aber der eigentliche Verdienst ist es, die Teams so zu beraten und unterstützen, dass für alle nützliche Ergebnisse den investierten Aufwand rechtfertigen.


MiT-Moderatoren müssen auch Teams in Frage stellen können oder für die angemessene Ergebnisumsetzung mit den jeweiligen Vorgesetzten überzeugend verhandeln. Ihr eigener Verdienst wird die miterarbeitete, umgesetzte KVP-Lösung sein.

### **Prozessqualität steigern in Veränderungsprojekten**

Kontinuierliche Verbesserung gilt auch für die steuernde Projektorganisation. Selbstlernende Organisationsformen werden so zum Vorbild für die anderen MiT-Teams durch permanente eigene Qualitätsverbesserungen. Schwierig kann dieses bei wechselnden Personen in den Steuerungsrollen werden.

Ein gutes Dokumentationssystem und eigene Qualitätsstandards erleichtern die Stafetten-Übergabe und machen erfahrene Mitarbeiter frei für andere Aufgaben. Job-Rotation in Perfektion!

Nach über drei Jahren KVP-Arbeit wird ein deutlicher Changeprozess besonders in der Führungskultur bemerkbar. Der Weg zum Weltunternehmen hat nicht nur die Denkhaltungen der Mitarbeiter verändert.

Wir können heute sicher sein: Durch die breite Verankerung bei allen Mitarbeitern lebt MiT im Unternehmen kontinuierlich weiter. 

# Mediationsprozesse in Unternehmen

## – alter Wein in neuen Schläuchen?

»Um Lösungen für unsere Probleme zu finden, müssen wir das Denkniveau verlassen, das wir innehatten, als wir unsere Probleme erschufen.«

Albert Einstein

*Wirtschaftsmediation ist zu einer erfolgreichen Methode bei der Lösung von Konflikten zwischen und innerhalb von Unternehmen geworden. Mit diesem Aufsatz geben wir Ihnen einen Überblick über den derzeitigen Stand der Diskussion zur Nutzung mediativer Verfahren als Beitrag für eine neue Konfliktkultur in Unternehmen. Weiter kennzeichnen wir die Grundzüge mediativer Verfahren und stellen nach einem Exkurs in die Konflikttheorie konkrete Handlungsmöglichkeiten in konflikthaften Situationen vor.*

### Die Nicht-Lösung ist auch eine Lösung, aber...

Wenn man die Ergebnisse aus der Konfliktforschung berücksichtigt, so ist grundsätzlich anzunehmen, dass ein Konflikt in jedem Fall ein Ende finden bzw. seine Wirkung zeigen wird: Die Frage ist lediglich, um welchen Preis: Wie lange dauert der Weg hin zur Lösung und überwiegen am Ende die Vorteile die Nachteile? Ein nicht geklärt oder nicht genügend beachteter Konflikt sucht sich immer einen Weg, um die Aufmerksamkeit von der Person oder der Instanz zu erhalten, die er benötigt. Weil dieser Prozess aber einer eskalierenden Dynamik unterliegt, ist dieser Weg am Ende oft mit »Leichen« gepflastert, die vermeidbar gewesen wären. Am Ende dieses Weges angelangt, ist der eigentliche Anlass meist nicht mehr thematisierbar. Eine Lösung des Konfliktes ist in diesem Stadium nur noch mit (mehr oder weniger gewaltsamen) Machtentscheiden möglich. Das eigentlich jedem Konflikt immanente Lernpotential für die Beteiligten kann jetzt nicht mehr genutzt werden.

So gesehen wird eine Chance in der Krise vergeben.

### Mediation oder wie es gelingen kann, Konsens zur erlangen

Mediation nun – als Vermittlungshilfe zur Selbstlösung von Konflikten – funktioniert wesentlich als bewusstes und reflektiertes Verlassen dieser destruktiven Konfliktzonen, in denen Lösungen bestenfalls zu einem Waffenstillstand führen und soll helfen einen echten Konsens mit allen Beteiligten zu erarbeiten. Im Unterschied zum Kompromiss werden hierbei nicht die streitigen Positionen verhandelt, sondern die dahinterstehenden Interessen, Bedürfnisse und Zukunftsentwürfe in den Mittelpunkt gestellt.

### Mediation – die neue Weich-Ei-Welle als Führungsstil?

Nein! Mediation entfaltet ihre Wirkung vor dem geltenden Recht. Sie stellt auf der Grundlage des Rechts im Unterschied zur Rechtsanwendung die Rechtsverwendung. Konfliktpartner entscheiden den Weg zu ihrer Konfliktlösung zwischen Streit und interessensgerichteter Entscheidung!

Aber: Alle nachfolgenden Überlegungen zur mediativen Konfliktlösung beruhen auf der Annahme, dass es »im Notfall« auch den Machtentscheid (z. B. der Unternehmensleitung) oder den Rechtsweg als Nichteinigungsalternative gibt. Auch für die Einführung von Mediation und mediativen Elementen in einem Unternehmen ist also entscheidend, dass der kontradiktorische, d. h. juristische Weg gegeben und bekannt ist. Ist das nicht der Fall, hat die Mediation wenig Chancen, ernstgenommen zu werden. Es muss den Beteiligten eines Konfliktes klar sein, dass im Fall des Scheiterns mediativer Bemühungen, »draußen« eine Rechtsordnung bereitsteht. Wenn für Verfehlungen (Mobbing, arbeitsrechtliche Verstöße, Vertragsverletzungen usw.) mit keiner Ahndung zu rechnen ist, fehlen (kultu-



Helmut Promberger,  
Berater- und  
Trainergemeinschaft  
»vier für fair«,  
Pfaffenhofen



Stefan Wiesinger,  
Rechtsanwalt,  
Berater- und  
Trainergemeinschaft  
»vier für fair«,  
München

relle und organisatorische) Basisvoraussetzungen für ein mediatives Angebot.

### Warum ist das so? Wie kommen wir zu dieser Annahme?

Ein großer Teil der Konflikte innerhalb einer Organisation beruht auf der Unklarheit und Unsicherheit der Rahmenbedingungen von Zuständigkeiten und Hierarchiestrukturen oder aber – selbst wenn das alles klar wäre – auf Antagonismen zwischen formeller und informeller Macht: Die Führungspersonen, die die Verantwortung hätten, einen Konflikt zu regeln, unterlassen dies bewusst oder unbewusst, aus welchen Gründen auch immer.

Damit also in der Folge das Angebot mediatorischer Konfliktlösung überhaupt greifen kann, sind vorab die systemischen Voraussetzungen der hierarchischen und strittigen Konfliktlösung in einer Organisation sicherzustellen. Erst dann kann der erste Schritt, nämlich vor einem Machtentscheid egalitäre, d. h. mediative Möglichkeiten anzubieten, gelingen.

Mediation ist nicht nur die zivilisatorisch ungleich interessantere und sicherlich auch humanere Form des Umgangs mit Konflikten. Sie steht auch – quasi pyramidenförmig – auf den Schultern der Macht, als Weiterentwicklung eines mündigen Zusammenlebens und -arbeitens von Menschen, das die Subjektwürde des Streitpartners anerkennt, und das die neuen Möglichkeiten und Ressourcen, die gerade in diesem Anerkennen stecken, nutzt.

Zur Unterscheidung der Begrifflichkeiten ist die Abgrenzung »Mediation versus Machtentscheid« hilfreich, zur organisatorischen Einbettung innerhalb eines Systems ist die Kombination entscheidend.

## Grundkennzeichen

Etwas vereinfachend könnte man die herkömmliche, streitige Konfliktlösung mit folgenden Kennzeichen beschreiben.

Delegation: Die Parteien delegieren die Lösungsfindung und die Entscheidung an Externe (Vorgesetzte, Anwälte oder Gerichte).

Rechtliche Überlegungen sind vorrangiger Bezugspunkt dieser Entscheidung.

Weitere Voraussetzung ist, dass die selbstbestimmte Lösungsfindung auf der Ebenbürtigkeit der Konfliktparteien beruht. Für den Einsatz von Mediation

### Das mediative Konfliktlösungsmodell basiert auf folgenden Kennzeichen:

- Die Konfliktparteien entschließen sich, selbst eine Lösung zu erarbeiten.
- Neben rechtlichen Überlegungen sind vor allem die Interessen und Bedürfnisse Bezugspunkte für Vereinbarungen.
- Die Ressourcen für die Lösung werden im Umfeld der Konfliktparteien gefunden.
- Die Vereinbarung ist eine Regelung des zukünftigen Geschehens und nicht nur die Klärung von Vergangenheit.
- Der Mediator hat per definitionem keine Entscheidungsbefugnis.
- Die Lösung beruht auf Freiwilligkeit, er hält aber volle rechtliche Verbindlichkeit und Durchsetzbarkeit ( bindender Vertrag).

und mediativen Elementen in Organisationen hat dies zur Folge, dass bei Konflikten zwischen verschiedenen Hierarchieebenen (Vorgesetzte – MitarbeiterInnen) für die Verfahrensdauer ein Hierarchieausgleich zu erfolgen hat.

## Mediation als Klärungshilfe durch einen Dritten

Die kommunikativen Rahmenbedingungen werden vom Mediator hergestellt. Dieser hat als sogenannter »Hüter des Verfahrens« die Prozessverantwortung. Die Rollentreue in der Haltung als Mediator ist dabei die besondere Herausforderung. Der Mediationsversuch kann jederzeit von jedem abgebrochen werden.

*Für personenbezogene Konflikte in Unternehmen ist Mediation das Verfahren erster Wahl. Mediation als Verfahren stellt einen Klärungs- und Entscheidungsprozess dar. Es erhält seine Effizienz dadurch, dass es von Konfliktpartnern gewählt wurde, vor dem Hintergrund des geltenden Rechts angesetzt wird und mit dem Mediator als »Hüter des Verfahrens« so gestaltet werden kann, dass Konfliktpartner von einander lernen und je nach ihrer Interessenlage auch zukünftig mit einander im Kontakt bleiben können.*

- Vermittlung in streitigen Verhandlungen zwischen Unternehmen, z. B. Lieferant und Abnehmer, zwischen Mitbewerbern, Konzernfilialen usw.

### Die Mediation durchläuft idealtypisch fünf Phasen

1. *Contracting:*  
Verfahrensregeln werden vereinbart
2. *Themensichtung:*  
Inhalte u. Reihenfolge der zu bearbeitenden Konfliktthemen werden transparent gemacht, Faktenklärung
3. *Konfliktbearbeitung:*  
von Positionen zu Interessen
4. *Lösungen:*  
neue Optionen finden, auswählen und verhandeln
5. *Vereinbarung:*  
Vertrag formulieren

### Anwendungsgebiete in der Wirtschaft

- Vermittlung in allen unternehmensinternen persönlichen Konflikten zwischen Einzelpersonen, Gruppen, Abteilungen und bei Mobbing;
- Analyse von Konflikten innerhalb und zwischen Unternehmen;
- Beratung bei der Auswahl der Verhandlungspartner oder Verhandlungsteams;
- Vermittlung in der gemeinsamen Verhandlung anstehenden Streitpunkte;
- Begleitung bei der Umsetzung (evtl. Nachverhandlung) der erzielten Vereinbarung;
- Vermittlung zwischen Unternehmen bei der Verhandlung grundsätzlicher Strukturfragen, wie z. B. Unternehmensnachfolge, Kooperationen, Fusionen;

### Nutzen für Mensch und Organisation

Konflikte zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, zwischen MitarbeiterInnen untereinander, zwischen Teams, Abteilungen etc. sind normal und als solches zuerst einmal nicht schädlich. Es kann – das ist heute allgemein anerkannt – ein hoher Leistungsanreiz darin stecken. Aber ungelöste, schwelende oder verkrustete Konflikte belasten Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit und beeinträchtigen die Leistung bis hin zum totalen Ausfall.

Die wirtschaftlichen und sozialen Kosten von ungelösten oder per Machtentscheid gelösten Konflikten können erheblich sein und äußern sich z. B. in:

- unproduktiver oder gar kontraproduktiv gebundener Arbeitszeit,
- psychischen Belastungen und verringerte Leistungsfähigkeit,

- hoher Fluktuation, hohem Krankenstand und negativer Auslese,
- Ineffizienz aufgrund mangelnder Zusammenarbeit oder
- »Sicherheitsmaßnahmen«, »Bunkerbauten« und gegenseitigen Blockademaßnahmen.

### Konflikt, was können wir durch dich und von dir lernen?

Mediation bietet die Chance, dass die Konfliktparteien selbst zu einer als fair empfundenen Lösung gelangen. Dadurch entstehen Lösungen, die ungleich nachhaltiger sind als jede autoritäre oder rechtliche Entscheidung. Konflikte sind fast immer ein Hinweis für anstehende, meist überfällige Veränderungen im System. Dieses immanente Potential und »Wissen« wird aber nur genutzt, wenn die Krise/der Konflikt als solche/r anerkannt wird und die angemessene Aufmerksamkeit bekommt. Wir bekommen eine Antwort auf die Frage: »Konflikt, was hast du uns zu sagen?« erst dann, wenn wir bereit sind, diese Antwort – und das bedeutet oft Einsicht in Neugestaltung und Veränderung – anzunehmen. Fehlt es an dieser Bereitschaft oder befürchten wir, uns Veränderung nicht »leisten« zu können, sollten wir gar nicht erst diese Frage stellen. Mediation eignet sich also nicht als »kosmetisches« Instrument der Unternehmensführung. Hier würden lediglich Erwartungen bei allen Beteiligten geweckt werden, die, wenn sie nicht gelebt werden können, Frustration und Widerstand lediglich erhöhen.

Wird aber das Gewinnpotential dieses Verfahrens erkannt und die Ebene »Sieg/Niederlage« verlassen, bietet dieses Verfahren den Schutz vor dem nachfolgenden und meist kostspieligen Boykott einer von »oben herab« getroffenen Entscheidung. Es entstehen fortsetzbare, oder gar wiederaufgenommene, tragfähige und handlungsfähige Arbeits- und Geschäftsbeziehungen. Geglückte Mediationsprozesse erzeugen auch ein Echo für eine effektivere

und kompetentere Konfliktkultur in einem Unternehmen. Sie ist somit ein wertvolles Werkzeug für Personal- und Organisationsentwicklung. Im Regelfall ist das Verfahren selbst erheblich billiger und schneller als vergleichbare Gerichtsverfahren und hat nach Untersuchungen in den USA eine Erfolgsquote zwischen 70-90%. Motorola hat sein Budget für Gerichtsstreitigkeiten durch Beiziehung von MediatorInnen um 75% reduziert. Toyota konnte die Anzahl gerichtsbabhängiger Verfahren verschiedenster Art binnen weniger Jahre durchschnittlich von fast 200 auf 3 pro Jahr verringern, und beim Computerriesen NCR werden heute 60% der Konflikte mittels Mediation gelöst.

### Mediation aus Sicht der Personalentwicklung

Personalentwicklung hat sich klassischerweise mit der Förderung der Humanressourcen, vom Personalrecruiting und der Einführung neuer MitarbeiterInnen über die Konzeption vielfältiger Förder- und Bildungsmaßnahmen bis hin zur Führungskräfteentwicklung zu befassen. Dabei wird versucht, dies nicht nur als »individuelles« Lernen einzelner MitarbeiterInnen zu begreifen, sondern als Begleitung eines systematischen Prozesses zunehmender Innovation einer lernenden Organisation, des Unternehmens.

Die Notwendigkeit der Abstimmung mit der Gesamtstrategie eines Unternehmens ist offensichtlich und wird immer wieder angemahnt.

Der Personalentwicklung hat daher ein klar vorgegebenes Konfliktreglement und die Pflege einer nachhaltigen Konfliktkultur ein großes Anliegen zu sein. Sowohl im kurativen als auch im präventiven Umgang mit Konflikten steckt ein beachtliches Kapital, das verspielt oder gewonnen werden kann. Konfliktmanagement ist eine zunehmend wichtige Führungsaufgabe: Führungskräfte müssen lernen, mit Kon-

flikten umzugehen und ihre MitarbeiterInnen dazu befähigen.

Die Implementierung von Mediation als Teil eines solchen betrieblichen Konfliktreglements ist dabei unverzichtbar. Fast alle heutigen Managementansätze rufen zum Empowerment der MitarbeiterInnen auf, und zwar nicht nur aufgrund eines schicken Demokratiebewusstseins, sondern weil wir heute alle wissen, dass dadurch die Unternehmen und auch die MitarbeiterInnen ihr Potential entfalten können. Genauso wie der Erfolg einer konkreten Streitvermittlung auf dem endgültigen Konsens der Konfliktpartner beruht, beruht die Überzeugungsarbeit, Mediation in einem Unternehmen zu etablieren, auf einem Konsens der Führungskräfte der davon betroffenen Abteilungen.

### Ausgewählte Eckdaten aus der Konflikttheorie

Um in der praktischen Umsetzung wirksame Ablauf- und Zuständigkeitsvorschläge machen zu können, ist es wichtig, einige wesentliche Erkenntnisse aus der Konfliktforschung zu berücksichtigen.

Auch wenn jeglicher Konfliktypologie mit Vorsicht zu begegnen ist, sollen hier im Überblick einige Konfliktypen, Konfliktstile und Konflikteskalations-

#### Konfliktarten:

Hier kann unterteilt werden bezüglich der Reichweite eines Konfliktes:

- Friktion/Reibung: Funktionsrahmen (Positionen) werden respektiert (Betriebsrat – Direktion bei Tarifkonflikten),
- Positionskampf: Funktionsrahmen sollen verändert werden, aber Gesamtrahmen bleibt akzeptiert («mehr Mitsprache bei...«),
- Systemveränderungskonflikt: Gesamtstruktur steht zur Debatte (bei Fusionen)

oder nach der Äußerungsform:

- formgebundene Konflikte (innerhalb eines vorgesehenen Reglements)
- formfrei ausgetragene Konflikte

oder nach den archetypischen Verhaltensmustern:

- Rankämpfe
- Revierkämpfe
- Geschlechterkämpfe

stufen sowie daraus resultierende Interventionsfolgerungen dargestellt werden.

Rankämpfe treten in allen (nicht-primären) Gruppen- und Organisationsformen auf. Jede an sich auf gleicher Ebene gebildete Personengruppe bildet latent oder explizit eine Rangordnung. Je größer eine Gruppe bzw. das Unternehmen, umso deutlicher und deklarer ist dieser Vorgang. Daraus ist so gleich auch die Ambivalenz dieser Kraft ersichtlich: Die Funktionalität, die aus dieser ursprünglichsten aller »Hierarchisierungen« entspringt, ist enorm. Am deutlichsten vielleicht tritt sie in Erscheinung in der Schlagkraft der großen überkommenen Männerbünde (militärische Organisationen ...). Ihre Vorteile hat sie in klaren Entscheidungsreglements und Zuständigkeiten sowie in schneller Handlungs- und Reaktionsfähigkeit.

Die Nachteile dieser Unter-/Überordnung versuchen moderne Organisationsgestaltungen bewusst zu vermeiden. Bei dieser Struktur geht wesentliches Potential eines Teams oder aller Mitarbeiter eines Unternehmens verloren, da die Willensbildung und die Willensdurchsetzung sich auf wenige kleine und zentrale Steuereinheiten (den informellen Führern) konzentriert. Das will und kann sich heute niemand mehr leisten. Diese Rangdynamik spielt sich insbesondere innerhalb formell gleichrangiger Personengruppen ab. Wer weiß, dass in Teams diese Dynamik wirkt, kann re-

flektiert und effektiv damit umgehen. Revierkämpfe sind ebenso allgegenwärtig und prägen von der urzeitlichen Evolutionsdynamik angefangen bis hin zum Wettbewerbsprinzip der heutigen Marktwirtschaft unsere gesamte Wirklichkeit: Terrain beanspruchen, neu erobern und verteidigen. Die Komplexität und Tragweite dieses Grundtriebes braucht nicht weiter betont zu werden.

Ein weiteres Moment ist die Geschlechterdynamik: In jedem Sozialgebilde nehmen sich die Gruppenmitglieder untereinander dahingehend wahr, ob die jeweilige Person des anderen Geschlechts attraktiv oder unattraktiv und die des eigenen Geschlechts als potentieller Rivale einzuschätzen ist oder nicht. Wir müssen zumindest davon ausgehen, dass dies zumindest unter der Oberfläche und auf den ersten Blick nicht erkennbar stattfindet.

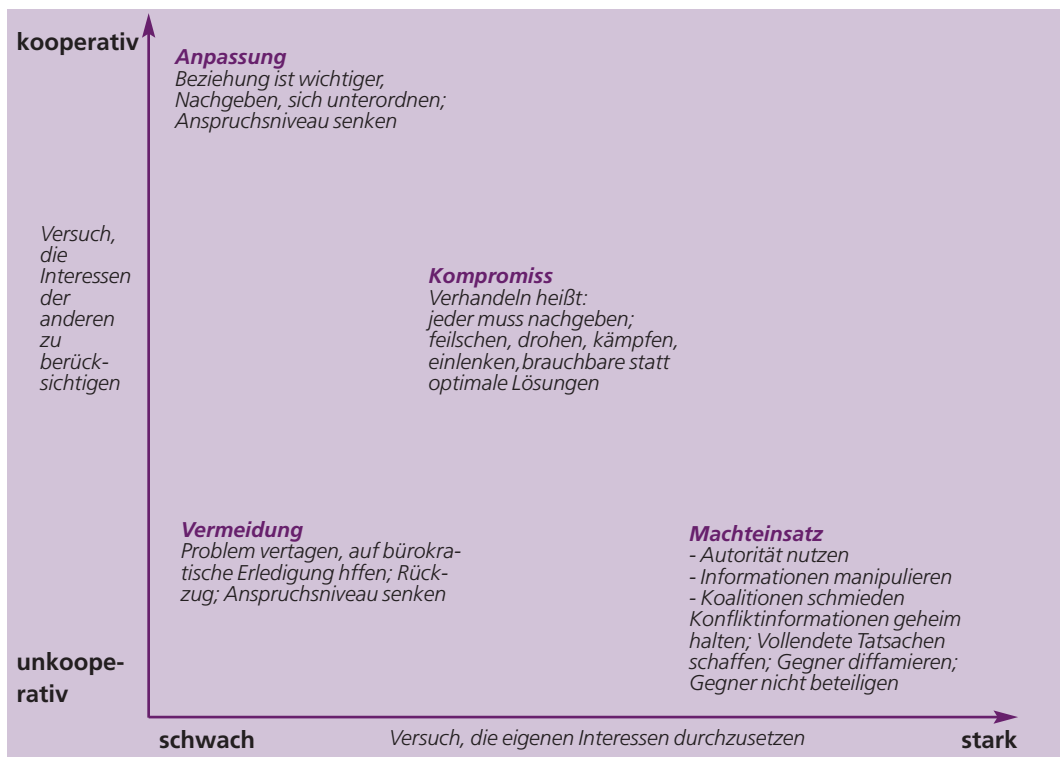
Von der Organisationsentwicklung wissen wir, dass – im Blick auf die Kernprozesse von Führung und Zusammenarbeit – besonders die konfliktträchtigen Zonen der »Entscheidungs- und

Delegationsvorgänge« unsere Aufmerksamkeit verdienen: Was entscheidet jeweils die Führung und was die Gruppe? Vereinfacht gesagt entstehen Konflikte dann, wenn entweder ein Kompetenzkampf zwischen dem Entscheidungs-/Machtanspruch der Führungsperson und der Gruppe besteht oder aber, wenn ein Machtvakuum entsteht: Keiner der beiden will die Entscheidung treffen. Mangelnde Transparenz darüber, was nun tatsächlich gilt, unterstützt diese Tendenz.

### Konfliktstile

Modelle menschlichen Konfliktverhaltens können auch unterschieden werden in eher kooperativ orientierte und eher kompetitiv orientiertes Verhaltensweisen:

Kooperations- und beziehungsorientiertes Verhalten läuft eher Gefahr, um der Beziehung willen, die eigenen Interessen hintanzustellen, sich sachlich unterzuordnen und anzupassen.



Kompetitiv-sachorientiertes Verhalten läuft eher Gefahr, zugunsten eines momentanen sachlichen Erfolges die eigenen Positionen zu Lasten der Beziehung durchzusetzen. Konstruktives Verhalten ist an den Interessen beider Parteien orientiert.

### Konflikteskalationsstufen

Als Orientierungshilfe kann das Phasenmodell der Konflikteskalationsstufen von Fritz Glasl dienen:

*Je länger ein Konflikt nicht einer Lösung zugeführt wird, desto stärker entwickelt sich eine Eigendynamik, die vom Ausgangsanlass weg führt. Das Konfliktgeschehen pflanzt sich selber fort. Nicht mehr die Parteien haben einen Konflikt, sondern der Konflikt hat die Parteien. Wie bei einer Lawine entwickelt sich eine Beschleunigung, die zu immer geringerer Beherrschbarkeit des Geschehens für alle Beteiligten führt.*

Glasl bezeichnet die wechselseitigen Rückkoppelungsprozesse als »Zirkelprozesse«, bei der in immer kürzeren Abständen für die Akteure ein Handlungszwang entsteht, sowohl die eigene Position abzusichern und sich gleichzeitig – in der irrigen Annahme, dadurch aus der Zwangslage herauszugeraten – wieder einen Vorsprung zu sichern. Dadurch werden stufenweise die eigentlich bei allen Parteien vorhandenen Hemmschwellen (points of no return) überschritten.

Neben der diagnostischen Bedeutsamkeit dieses Modells ist es sicherlich für unseren Zusammenhang wichtig, dass die von neutralen Dritten gesetzten Interventionen dem Eskalationsgrad angemessen sein müssen. Dies gilt ebenso für die vorzuschlagenden Reglements: In einer Situation z. B. des lose-lose, des »gemeinsam in den Untergang«, der angestrebten »Vernichtung des Gegners auch zum Preis der Selbstvernichtung« sind andere Interventionen angebracht als zu einem frühen Eskalationsgrad.

### Interventionsfolgerungen

Die nachfolgenden Überlegungen zur geeigneten Intervention können selbstverständlich nicht die komplexen Variationen von Methoden, Zielen und zugrundeliegenden Denkschulen wiedergeben, die in der modernen Konfliktforschung maßgeblich sind. Hier kann es lediglich um einen Überblick und erste Kriterien für die Auswahl des jeweils geeignetsten Verfahrens gehen, nicht jedoch um Detailmethodik. So sollen vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Typologie Kriterien erarbeitet werden, um die Rollenmodelle

- Moderation
- prozessbegleitende Konfliktsupervision/Coaching
- Mediation
- Schiedsverfahren
- Machteingriff

in ihrer jeweiligen Nützlichkeit differenzieren zu können: Ab wann besteht überhaupt Interventionsbedarf oder wann ist z. B. ein Machtentscheid erforderlich und was muss gegeben sein, damit eine »niedrigere« Intervention wieder Platz greifen kann?

Die Geeignetheit der einzelnen Rollenmodelle entspricht jeweils bestimmten Zonen der Eskalationsstufen. Es wird deutlich, dass mit zunehmendem Eskalationsgrad die Durchsetzungsmacht für eine Konfliktregelung von den Konfliktparteien weg hin zu Drittparteien wandert. Ebenso verlagern sich die Interventionschwerpunkte von der Sinneswahrnehmung/Reizaufnahme über die Einstellungen hin zum Verhalten.

Für die Strategiewahl der Drittpartei ist zunächst immer – wenigstens für die Orientierungsphase – die innere Haltung und Einstellung der Betroffenen zum Geschehen maßgeblich.

#### Moderation

Moderation muss darauf vertrauen können, dass die Parteien den Konflikt im wesentlichen selbst bewältigen

können. Ihre Aufgabe ist es, lediglich den geeigneten Rahmen bereitzustellen und den Ablauf der Prozeduren zu begleiten.

### **Prozessbegleitende Konflikt-supervision**

Konflikt-supervision arbeitet an bereits länger fixierten Bildern, Einstellungen und Verhaltensweisen der Parteien. Rollen, Beziehungen und Organisationsstrukturen müssen u. U. umgestaltet werden.

### **Mediation insbesondere zu den Eskalationsstufen 6 und 7**

Die Parteien sind außerstande, in direkter Begegnung den Konflikt kooperativ zu lösen. Jedoch ist – zumeist auf äußeren Anstoß (Angebot) hin, der Wille zur begleiteten selbstgesteuerten Lösungssuche vorhanden.

### **Schiedsverfahren/Richterlicher Entscheid bis zu den Stufen 7, 8**

Nach Scheitern eines Vermittlungsversuches geht die Lösungsmacht über auf die Dritt-Instanzen. Ab diesem Punkt beginnt der kontradiktorische Weg.

### **Machteingriff**

Die Machtinstanz kann und muss ihre Maßnahmen gegen den Willen der Parteien durchsetzen. Wenn der Machteingriff nicht zur Eliminierung eines der Antagonisten führt, muss die Machtinstanz überdies in der Lage sein, nach ihrem Eingriff die Situation langfristig zu beherrschen.

### **Ausgewählte Merkmale der Wirtschaftsmediation und Mediation bei Machtdifferenzen**

Für den betrieblichen Bereich sind aufgrund der »branchentypischen« Besonderheiten der Wirtschaftsmediation einige wichtige Punkte herauszugreifen, die einer besonderen Beachtung verdienen:

Die Prä-Mediation mit entsprechenden Vereinbarungen spielt in der Wirt-

schaftsmediation eine besondere Rolle. Vor Mediationsbeginn und zur Auftragsklärung ist zu beachten, dass oft

- Auftraggeber und Konfliktparteien nicht identisch sind,
- »Außenerwartungen« und Ergebnisdruk des Auftraggebers anzusprechen sind oder
- (unausgesprochen) etwas Bestimmtes herauskommen soll.

Es ist zu klären,

- welcher Handlungsrahmen für neue Optionen und Entscheidungen zur Erarbeitung von Lösungen besteht,
- ob ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der nötigen Vertraulichkeit und den Informationsinteressen gegenüber Unternehmensleitung/ Auftraggeber gewährleistet ist.

Ein zentraler Punkt ist aber darüber hinaus insbesondere die Frage des erforderlichen Hierarchieausgleichs: Mediation kann prinzipiell nur dann funktionieren, wenn eine gewisse Ebenbürtigkeit vorhanden ist, die eine egalitäre Lösungskonstruktion ermöglicht. Ist dies nicht vorhanden, dann kann Mediation im engeren Sinn nicht stattfinden.

Die unternehmensinternen Konflikte finden aber häufig zwischen Beteiligten aus unterschiedlichen Hierarchiestufen statt. Hier stellt sich die Frage nach dem Hierarchieausgleich. Dieser ist in der Praxis gegeben, wenn

1. der/die Vorgesetzte für die Zeit und die Folgen der Mediation auf seine/ ihre Vorgesetztenrechte verzichtet;
2. der/die Schwächere einen »Hebel« hat (Kündigungsschutz, rechtliche Trumpfkarten ... );
3. Druck von »noch höher oben« kommt.

Die in Punkt 2 angeführte wechselseitige Abhängigkeit (Interdependenz) kommt sehr viel häufiger vor, als man auf den ersten Blick bei Konflikten zwischen verschiedenen Hierarchiestufen vermuten würde. In sehr vielen Fällen gibt es auch Druckmittel von

MitarbeiterInnen/Teams, die den/die Vorgesetzte auch nach unten abhängig machen.

### »Druck von oben« versus »Freiwilligkeit«

Angeordnete Mediationen sind sicher fragwürdig. Das Prinzip der Freiwilligkeit kann nicht ungestraft verlassen werden. Der Druck von oben kann hier nur insofern bedeutsam sein, als dadurch – quasi als Doppelintervention – die andere Alternative (Machteingriff) angedeutet wird. Eine Mediation »anzuordnen«, wird vermutlich nicht den gewünschten Erfolg bringen. Eine Mediation aber anzubieten, bevor ein anderer Entscheidungsweg eingeschlagen wird, kann Sinn machen.

Sollte der Hierarchieausgleich nicht möglich oder sinnvoll sein, können immer noch mediative Elemente hilfreich sein:

Einzelberatung (konstruktive Verhandlungsführung, deeskalierendes Verhalten...) oder Beratungsgespräch mit beiden Konfliktparteien (Moderation mit mediativen Grundprinzipien).

### Vorschlag zur Einführung von mediativen Verfahren im Unternehmen

Das nachstehende Grobkonzept versucht nun, die vorangegangenen Überlegungen und Grundsätze auf ein konkretes Reglement zu übertragen.

Die vorgeschlagenen Angebote und Verfahren müssen (nach ihrer Installation) im Unternehmen publiziert werden, damit sie auch tatsächlich Wirksamkeit erlangen und dort – wo die freiwillige Wahl besteht – auch in Anspruch genommen werden.

Die Führungskräfte des Hauses müssen mit dem Modell vertraut sein und die Wertigkeiten der einzelnen Interventionsmodule selbst einschätzen können. Die Formbindung der Konflikte ist bei allen Interventionsmodulen ein erstes

Ziel. »Anfragen« bezüglich des Umgangs mit einem konkreten Konflikt haben sich an den beschlossenen Reglements zu orientieren. Allein durch die Sicherstellung und das Wissen um die jeweils abgestufte Vorgehensweise wird der Umgang mit Konflikten auf eine neue Qualitätsstufe gehoben.

Dieses Reglement ist ebenso für Mobbing gültig.

Das betriebliche Konfliktkonzept muss die mitbestimmungspflichtigen Instanzen passieren.

## Die Module

### Konfliktmoderationen

Dieses Interventionsmodul ist meist schon vorhanden und wird in vielfältiger Weise sowohl von

- ▣ Linienführungskräften,
- ▣ Personalentwicklung und anderen internen Führungskräften
- ▣ externen ModeratorInnen

wahrgenommen und praktiziert. Es ist geeignet für Konflikte innerhalb der ersten drei Eskalationsstufen.

### Konflikt-Supervision/Coaching

Dieses Interventionsmodul ist bekannt und wird meist von externen VertragssupervisorInnen wahrgenommen. Denkbar ist, dass bei geeigneten Konflikten hierfür qualifizierte Personen aus der Personalentwicklung supervidieren/coachen.

Dieses Modul kommt zum Einsatz in den Konfliktstufen drei bis sechs.

### Mediation

Mediation sollte bei Konflikten ab Stufe vier der Konfliktskala allen MitarbeiterInnen und Führungskräften zur Verfügung stehen. Anfrage, Information, Beratung und Organisation kann jeweils über die Personalentwicklung abgewickelt werden.

Ist ein Hierarchiegefälle bei den Konfliktparteien vorhanden, dann ist seitens der Personalentwicklung vor Beginn der Mediation abzuklären, ob der erforderliche Hierarchieausgleich (siehe oben) herstellbar ist. Wenn nicht, dann ist eine solche Anfrage zurückzuweisen. Aufgrund der drohenden Befangenheit ist der Einsatz externer MediatorInnen notwendig.

Die (diagnostischen) Beratungsgespräche in der Vorphase zur Mediation sollten selbstverständlich neben der Information über die einzelnen Reglements den Grundprinzipien und dem Geist der Mediation entsprechen.

Mediation soll in der Unternehmensöffentlichkeit als erwünscht deklariert sein und den Führungskräften als Wahlmöglichkeit bei Konflikten der Stufen vier bis sieben empfohlen werden.

### Mediative Elemente

- Einzelberatung durch die Personalentwicklung
- konstruktive Verhandlungsführung, für deeskalierendes Verhalten...
- Beratungsgespräch mit beiden Konfliktparteien Moderation mit mediativen Grundprinzipien und bis zur Mediationsphase 2 (Themensichtung, Faktenklärung).

### Schiedsverfahren

Gleichzeitig mit dem Angebot zur Mediation ist eine Schiedskommission innerhalb des Unternehmens einzurichten. Der Kommission gehören mindestens drei Personen an, die jeweils für eine bestimmte Periode beauftragt werden. Sollten Personen der Schiedskommission in einem Konfliktfall befangen sein, so hat die Unternehmensleitung die Zusammensetzung zu ergänzen. Die Schiedskommission tritt nur dann in Aktion, wenn die Unternehmensleitung sie dazu auffordert.

### Mögliche Schritte im Schiedsverfahren

1. Anrufung durch eine oder mehrere Parteien oder obligatorisches Aufgreifen durch die Unternehmensleitung und Zuweisung zur Schiedskommission.
2. Prüfen der Zuständigkeit (ggf. Befangenheit) der Schiedskommission.
3. Erheben der Tatbestände, Anhörung der Parteien.
4. Anhörung weiterer Parteien.
5. Bildung eines eigenständigen Urteils, ggf. Sachverständige beiziehen.
6. Prüfung der rechtlich/normativen Grundlagen für die Entscheidung.
7. Autonome Entscheidung der Schiedskommission aufgrund eigener Interpretation des Tatbestandes und der Normen.
8. Mitteilung der bindenden Entscheidung an die Parteien
9. Überprüfung, ob begleitend »niedrigere« Interventionsmodule (Supervision/Coaching etc.) angeraten erscheinen.
10. Vorkehrungen für Ausführung und Kontrolle der Entscheidung

### Entscheid der Unternehmensleitung/Geschäftsführung

Im Falle des Scheiterns der anderen Interventionsmodule ist der Entscheid der Unternehmensleitung zu treffen. Es können dafür die analogen Verfahrensschritte wie bei der Schiedskommission in Betracht gezogen werden. Ebenso ist zusammen mit dem Entscheid zu überprüfen, ob begleitend die »niederen« Interventionsmodule (z. B. falls eine Fortdauer der Arbeitsbeziehung erhalten bleiben soll) angebracht erscheinen.

## Praktische Hinweise zum Vermittlungsprozess

### Funktionen der Orientierungsphase (PräMediation)

Es ist zu bedenken, dass jegliche diagnostische Intervention immer bereits eine Intervention im Vollsinn der Konfliktbehandlung ist.

Jede Untersuchung greift bereits in bestehende Verhältnisse ein. Dies spielt insbesondere dort eine Rolle, wo »Dritte« eine Lösungsentscheidung treffen sollen.

- a) Es ist geklärt, wer der Auftraggeber ist und welchen Einfluss er/sie auf die Konfliktbehandlung ausüben kann.
- b) Es ist geklärt, welche Personen und Gruppen zunächst aktiv an der Konfliktbehandlung mitwirken sollen.
- c) Die Drittpartei hat sich ein Bild des Konflikttypus gemacht.
- d) Die intervenierende Drittpartei kennt die Grundeinstellung der Konfliktpartner und die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Konfliktbehandlung (Akzeptanzbasis für Maßnahmen).
- e) Die Konfliktpartner kennen die Rollenauffassung der dritten Partei. Mit den Konfliktpartnern ist geklärt, unter welchen Bedingungen die Drittpartei zu intervenieren bereit ist.
- f) Zwischen den Konfliktpartnern und der Drittpartei sind Schutzgarantien für die Konfliktpartner vereinbart worden.
- g) Die Konfliktpartner kennen die Spielregeln für die Interventionen.
- h) Der Status quo ist soweit geregelt, dass während der nächsten Maßnahmen die bereits erzielten Ergebnisse der Orientierungsphase nicht durch weitere eskalierende Maßnahmen der Konfliktpartner gefährdet werden.

### Verfahrensablauf:

1. Anrufung durch eine oder mehrere Parteien oder obligatorisches Aufgreifen durch die Führungskraft.
  2. Abklärung der Konfliktsituation und Überprüfung der Mittel der Wahl (Nutzen der Interventionsmodelle).
  3. Ist ein Hierarchiegefälle bei den Konfliktparteien vorhanden, dann ist seitens der Führungskraft oder seitens der Personalentwicklung vor Beginn der Mediation abzuklären, ob der erforderliche Hierarchieausgleich erzielbar ist. Wenn nicht, dann ist eine solche Anfrage zurückzuweisen.
  4. Bei allen Konstellationen weist die jeweils zuständige bzw. angerufene Führungskraft auf die weiteren Interventionsoptionen (Schiedsverfahren, Entscheid durch die Geschäftsführung respektive Unternehmensleitung) hin und behält sich diese explizit vor. Die Möglichkeit des Mediationsverfahrens ist zu empfehlen.
  5. In jedem Fall sind die von der Führungskraft 1 zur Wahl gestellten Gestaltungsrahmen (= erlaubte/unerlaubte Lösungsoptionen) vorzugeben und falls möglich schon in der Prämediationsphase bekannt zu geben.
  6. Insbesondere die arbeitsrechtlichen Rahmenvorgaben sind durch Rücksprache mit der Personalstelle abzuklären.
  7. Überprüfung der rechtlichen und strategischen Akzeptierbarkeit des Agreements.
  8. Überprüfung, ob begleitend »niedrigere« Interventionsmodelle (Coaching/Supervision etc.) ange raten erscheinen.
  9. Beim Scheitern des Mediationsverfahrens ist der Entsch eid der Unternehmensleitung zu setzen oder aber – so es ratsam erscheint – das Schiedsgericht einzuschalten.
- i) Zwischen der Drittpartei und den Konfliktpartnern sind Wege und Formen der Kommunikation vereinbart worden.

### Checkliste für Führungskräfte

Es steht bei Konflikten allen MitarbeiterInnen und Führungskräften die Möglichkeit zur Verfügung, Mediation in Anspruch zu nehmen.

Anfrage, Information, Beratung und Organisation kann jeweils über die Personalentwicklung abgewickelt werden.

### Zusammenfassung

Jeder Konflikt bildet also sein eigenes Szenario! Hierum bilden sich wieder Systeme aus, die den Konflikt stabilisieren oder auflösen können. Um eine sachlich-konstruktive Lösung zu ermöglichen, ist aus unserer Sicht eine mediative Grundhaltung der Führungsverantwortlichen erforderlich. Diese verlangt neben intuitiven Fähigkeiten vor allem auch sachliche Kompetenz und eine gemäße Methodenwahl. 🍷

## Die Autoren in diesem Heft



**Eckhard Miketta**  
Berater der congena  
Privat:  
Carusoweg 3  
D-81479 München



**Dr. Ulrich Kampffmeyer**  
PROJECT CONSULT  
Oderfelder Straße 17  
D-20149 Hamburg  
Privat:  
Isestraße 63  
D-20149 Hamburg



**Professor Dr. Hans-Christian Riekhof**  
UNICconsult Strategieentwicklung GmbH  
Weender Landstraße 3 – 5  
D-37073 Göttingen  
Privat:  
Heinrich-Herz-Straße 23  
D-37073 Göttingen



**Timo Brehme**  
Berater der congena  
Privat:  
Gollierplatz 16  
D-80339 München



**Michael Crusius**  
Siemens AG  
Bereich TS Transporting Systems  
Leitung Personalwesen  
D-91052 Erlangen



**Otto S. Wilkening**  
Berater der congena  
Privat:  
Rupertring 11  
D-85298 Scheyern/Fernhag



**Conny Lang**  
Beraterin der congena  
Privat:  
Ottilienstraße 52  
D-81827 München



**Helmut Promberger**  
Berater- und  
Trainergemeinschaft  
„vier für fair“  
Marienstraße 30  
D-85276 Pfaffenhofen



**Dr. rer. pol. Klaus Jürgen Heimbrock**  
kjh developing  
Heimbrock & Partner, Rheine  
Wörstraße 76  
D-48432 Rheine



**Stefan Wiesinger**  
Rechtsanwalt  
Berater- und  
Trainergemeinschaft  
„vier für fair“  
Marienstraße 30  
D-85276 Pfaffenhofen  
Kanzlei:  
Kaiserstraße 13  
D-80801 München



**Dr. Jürgen Stübner**  
Stübner & Partner  
Beldgradstraße 1  
D-80796 München

congena online –  
**www.congena.de**

### Wissenswertes

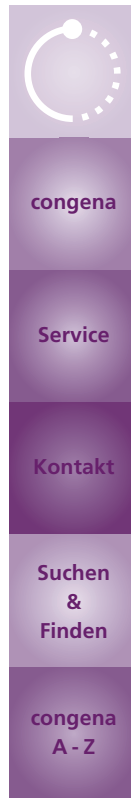
Lernen Sie andere Seiten einer Unternehmensberatung kennen. Fakten, unsere Philosophie, die Solisten eines partnerschaftlichen Teams ganz persönlich, wie wir arbeiten, unsere Beratungsleistungen, ausgewählte Kunden und Projekte.

- Die Firma
- Gestaltung der Arbeitswelt
- Unternehmensentwicklung
- Kunden

### Aktuelles Know-how

congena-Publikationen können Sie online lesen und bestellen. Von ständig wechselnden Tips & Tricks profitieren Sie sofort. Demnächst finden Sie hier auch online Beratung. Ein Beispiel zeigt wie.

- Info-Börse
- congena aktuell
- Tips & Tricks
- Online-Beratung



### Kontaktaufnahme schnell und bequem

Schicken Sie uns eine E-Mail oder fordern Sie Informationsmaterial an. Wenn Sie zu uns kommen wollen, finden Sie hier die Lotsendienste. Nur die Funktion Datenaustausch ist Kunden, Projektpartnern und Mitarbeitern vorbehalten.

- E-Mail
- Wegweiser
- Jobmarkt
- Datenaustausch

### Zwei Suchmaschinen

Sie helfen Ihnen, innerhalb unserer Website zu finden, was sie interessiert. Das alphabetische Schlagwortregister gibt Ihnen einen schnellen Überblick.

- Stichwortsuche
- Literatursuche
- congena von A bis Z

### Stichwortverzeichnis

Sie können den Navigationspfaden unserer Website folgen oder direkt zu Themen springen, die Sie interessieren.

- von A bis Z



## Impressum

Herausgeber	congenaTexte 1/2 2001 32. Jahrgang <b>congena</b> Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH  Baumkirchner Straße 53 D-81673 München Telefon 0 89/45 49 28-0 Telefax 0 89/45 49 28-99 Internet: <a href="http://www.congena.de">www.congena.de</a> E-Mail: <a href="mailto:info@congena.de">info@congena.de</a>
Redaktion	Otto S. Wilkening / Dagmar Schreiber
Zeichnungen	Anke Schuster, Tina Thomas, Betty Zoltan
electronic publishing	Druckerei Joh. Walch Im Gries 6 D-86179 Augsburg Telefon 08 21/8 08 58-0 E-Mail: <a href="mailto:info@walchdruck.de">info@walchdruck.de</a>
Bezugspreis	DM 25,- je Heft DM 35,- je Doppelheft jeweils zuzüglich Versandkosten Im Abonnement: DM 20,- je Heft DM 30,- je Doppelheft
Anzeigen	Es gilt die Anzeigenpreisliste 8 vom 1.1.1993. Die veröffentlichten Beiträge stellen die Meinung der Autoren dar.  Der auszugsweise Nachdruck ist mit Angabe der Quelle und gegen Belegexemplar gerne gestattet.