

## Die Ausgangssituation...

Bei dem hier vorgestellten Fall handelt es sich um einen Veränderungsprozess des Planungsbereiches in einem Produktionsunternehmen zur Fertigung elektronische Steuergeräte für den Automotiv-Einsatz. Anfang 1998 startete dieser einen umfassend angelegten Veränderungsprozess.

Die Steuergeräte-Fertigung als bedeutender Schwerpunkt des Werkes steht in einem harten Wettbewerb.

1998 wurde offensichtlich, dass im Planungsbereich deutliche Veränderungen stattfinden mussten. Die geringe Wertschöpfung in Verbindung mit dem verschärften Wettbewerb machte es für alle Bereiche des Werkes notwendig, Geschwindigkeit und Effizienz zu steigern. Die Beobachtung der internen Zusammenarbeit und der Geschäftsprozesse im Planungsbereich einerseits sowie der Zusammenarbeit mit der Produktion andererseits ließen die Annahme zu, dass hier deutliche Potenziale lagen. Der Aufwand für Wartung und Instandhaltung, nicht standardisierte Geschäftsprozesse und Unstimmigkeiten im Kontakt zu einem Teil der Kunden - den Fertigungsbetrieben - belegten diese Vermutung.

Der Planungsbereich sollte stärker im Sinne von Dienstleistung und Kundenorientierung ausgerichtet und neu positioniert werden. Es begann eine aufwendige Zeit, die seitens der Führungskräfte Vorsicht und Konsequenz erforderte.

### Phase I: Mit viel Geduld an den Start

Der Veränderungsprozess im Planungsbereich begann „klassisch“ mit einem Erstgespräch im Januar 1998 zwischen dem Auftraggeber und dem Berater. Die Vision für die Neuausrichtung war in den Grundzügen bereits klar: Die Kundenorientierung des Bereiches sollte über die Verbesserung der eigenen Prozesse und der internen Zusammenarbeit gesteigert werden. Konkret ging es um die Bearbeitung der Fragen

- Was sind unsere künftigen Aufgaben?
- Welche besonderen Kompetenzen/Fähigkeiten haben wir?
- Wo sind Lücken (Stärken/Schwächen)?
- Was erwartet unser Kunde?

Ein erster gemeinsamer Plan entstand. Mit allen Unzulänglichkeiten, die Planungen so an sich haben. In der Regel sind sie hilfreich – wenn auch meistens vollkommen falsch! Tatsächlich entwickelte sich der Prozess weit aufwendiger, verzahnter und umfangreicher in seinen Wirkungen, als dies abzusehen war.

Der für alle sichtbare Start erfolgte durch unstrukturierte Interviews mit einzelnen Gruppen (Mitarbeiter und Führungskräfte) und deren Auswertung durch den Berater. Mit den Ergebnissen der Interviews wurde der gesamte Führungskreis (Leitung, Abteilungsleiter, Teamleiter und Meister – knapp 20 Personen) in einem ersten Workshop in Kontakt gebracht.

### *Balance von 3 wichtigen Themen*

Im Bereichsentwicklungsprozess ging es – wenn auch nicht immer vordergründig und offensichtlich – um die Balance von drei Themen:

- den Aufbau von Beziehung, Commitment und Vertrauen im Führungskreis,
- den Aufbau von Glaubwürdigkeit im eigenen Bereich und im Wirken mit anderen und
- die Formulierung einer klaren Strategie und eines Leistungsprogramms sowie die Bearbeitung wichtiger Entwicklungsthemen für den Bereich unter der Überschrift des internen Dienstleiters

### *Vertrauen und Glaubwürdigkeit wachsen langsam*

In dieser frühen Phase zeigte es sich, wie wichtig die Balance des Veränderungssystems ist. Die folgenden Punkte sind immer wieder zentral:

- Wie viel Commitment und Engagement ist in der Pilotgruppe vorhanden? Hält diese Energie den „Anfechtungen“ bezogen auf die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte stand?
- Ist die Teamentwicklung des Führungskreises ausreichend vorangeschritten, um sich untereinander offen „zu streiten“ und mit den eigenen Mitarbeitern und anderen Gruppen in der eigenen Organisation glaubwürdig in Kontakt treten zu können?

### *Verstanden ist nicht einverstanden*

In dieser Phase manifestierte sich auch der Unterschied zwischen einer formalen Einwilligung und einem wirklichen, fundierten und tragfähigen Commitment. Anfangs schnell gegebene Einwilligungen und Absichtserklärungen – unterstützt durch die nachdrücklichen Erwartungen des Chefs – generierten keine allzu große Veränderungsenergie.

Erst das eigene Tun, die Erfahrungen geglückter Zusammenarbeit und eine gute Konfliktkultur im Führungskreis erzeugten das notwendige Vertrauen, das Thema anzupacken, und den Kontakt zu Mitarbeitern und Kunden zu suchen. Und erst damit stand auch nachhaltiges Commitment, die Dinge anders und besser zu machen.

### *Inhalte versus Beziehungen*

In der ersten Projektphase wurden weitere Begrenzungen im Zusammenhang mit der Teambildung deutlich: Der Planungsbereich war kein „Bereich“ mit eigener gemeinsamer Identität, sondern eine Ansammlung von funktional gegliederten Abteilungen mit einem gemeinsamen Chef. Dementsprechend gab es keine gemeinsame Schau von „Strategie“ und Orientierung, kein „Big Picture“ des gegenseitigen Nutzens und der gemeinsamen Zukunft. Entsprechend fehlte Wissen um eigene Kernkompetenzen und es gab keine Meßsysteme über die finanziellen Messgrößen hinaus.

Das erste große Arbeitspaket für die Führungskräfte war damit vorgegeben: die intensive Auseinandersetzung mit den vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen und daraus abgeleitet eine

Definition der Kernkompetenzen als Basis zur Entwicklung der Bereichsstrategie. Die Beschäftigung mit den eigenen Fähigkeiten ernüchterte zunächst. Es ließen sich zwar Schlüsselfähigkeiten und spezielles Know-how in einzelnen Technologien identifizieren, aber es ließ sich keine differenzierende Kernkompetenz des gesamten Bereiches finden.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Kernkompetenzen war in der Folge für die Führungskräfte des Bereiches in hohem Maß identitätsstiftend und für den Führungskreis ein wichtiger Beitrag zur eigenen Teamentwicklung. Man besprach den Grund der eigenen Existenz, die gemeinsame Zukunft. Über den Weg, die Prozessketten der Wertschöpfung zu beschreiben, konnten schlussendlich auch stimmige Kernkompetenzbündel identifiziert und vereinbart werden. Eine Fokussierung auf das eigene Geschäft und die Zukunft konnte beginnen.

### *Hilfreiche Zahlen*

Eng mit der Orientierung an den frisch identifizierten Kernkompetenzen verbunden, ergab sich die Entwicklung eines entsprechenden Meßsystems. Die Grundlage für dessen Aufbau bildete die Balanced Score-Card. Für ein eigenes BSC-System beschrieb man eine ganze Reihe von Handlungsfelder und belegte sie mit Messzahlen.

- Zukunftssicherung/strategische Ausrichtung: Wie müssen wir uns grundsätzlich ausrichten?
- Leistung und Qualität: Wo müssen wir besser werden?
- Produktivität und Kosten: Wo müssen wir Hervorragendes leisten?
- Mitarbeiterorientierung: Wie wollen wir fördern und zusammenarbeiten?
- Kundenorientierung: Wie werden wir als bevorzugter Dienstleister akzeptiert?
- Lieferantorientierung: Wie erhalten wir optimale Lieferungen?

Für alle diese Perspektiven wurden strategische Ziele definiert, Messgrößen und Erfolgskriterien auf Basis dieser Messgrößen sowie Aktivitäten für 1999. Auch für die Messung der sogenannten Soft Facts wie Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung wurden Methoden zur Messung erarbeitet. Für die Mitarbeiterorientierung wurde ein eigenes Feedbackverfahren ausgearbeitet und angewandt, im Bereich der Kundenorientierung wurde mit externer Hilfe eine Kundenbefragung vorgenommen, ausgewertet und in weiteren Workshops in Verbesserungsmaßnahmen überführt.

## **Phase II: Mitarbeiter und Kunden kommen dazu**

Mit der Öffnung des Entwicklungsprozesses in Richtung Mitarbeiter und Kunden trat das Vorhaben in eine neue Phase. Die Initiativen werden seither zunehmend auf die Mitarbeiter und Führungskräfte vor Ort verlagert. Die bisherige Rolle des Führungskreises verändert sich weg vom Gestalter, Initiator und Umsetzer eigener Projekte hin zu einem Steuerkreis für die Veränderung. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Projekte, der Rollenwechsel des Führungskreises und die vielfältig sichtbaren Initiativen und Projekte geben Anlass zu Optimismus und lassen auf einen nachhaltigen Erfolg schließen.

Im September 1999 fand mit allen Mitarbeitern und Führungskräften des Werkes eine „Vollversammlung“ statt. Ziel dieser Veranstaltung war, die Mitarbeiter des Planungsbereiches über den Anlass, den Stand und die Ergebnisse der bisherigen Arbeiten zu informieren und als „Mitspieler“ zu gewinnen. Zudem diente die Veranstaltung als Brückenschlag zu den Kunden der Produktion. Schließlich erhielten die Mitarbeiter auch ein Forum, um Fragen und Bedenken zu äußern:

- Wozu dieser Prozess?
- Warum ist er notwendig?
- Warum werden wir erst jetzt informiert und einbezogen?

Seither finden in allen Abteilungen und Gruppen des Planungsbereiches regelmäßige Veranstaltungen statt, in denen die Ergebnisse und Aktivitäten weiter vertieft werden, in denen interne Mitarbeiterbefragungen ausgewertet und bearbeitet werden und in denen Umsetzungsprojekte und Maßnahmen für den Veränderungsprozess – zum Beispiel aus den Ergebnissen der Kunden-/Lieferantenbefragung – eigenverantwortlich definiert und bearbeitet werden.

*Wer ist der Kunde, wer der Lieferant?*

Die Ausprägung der Kunden-/Lieferantenbeziehung als wichtiges Thema des Veränderungsprozesses nahm mit der Durchführung einer Kundenbefragung, die von Externen durchgeführt wurde, Gestalt an.

Zu folgenden Messgrößen wurden Frageraster gebildet:

- Fachkompetenz,
- Schnelligkeit und Termintreue,
- passendes Angebot,
- Erreichbarkeit,
- Atmosphäre,
- zwischenmenschliche Ebene,
- Information und Kommunikation,
- Flexibilität,
- Bereichs-spezifische Fragen.

Der entwickelte Fragebogen wurde unter den relevanten Kunden weit gestreut. Die Antworten der Führungskräfte und Mitarbeiter der Fertigung wurden ausgewertet, ausgewählte Befragte wurden zusätzlich von Externen interviewt. Aus den Ergebnissen wurden spezifische Messgrößen wie Zufriedenheits- und Polaritätenprofile entwickelt.

Die wichtigsten Rückmeldungen der Kunden bezogen sich auf folgende Themen:

- Erreichbarkeit,
- komplette Information über das bestehende Dienstleistungsangebot,
- Prozess der Übergabe von Anlagen und Einrichtungen,
- zwischenmenschlicher Umgang – persönlicher Kontakt statt schriftliche Kommunikation,
- Angebote, die sich auf die Erwartungen beziehen.

In einem zweiten Schritt setzten sich die betroffenen Abteilungen intern mit den Ergebnissen auseinander und leiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Kunden-/Lieferantenbeziehung ab. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die Wiederholung der Befragung im Intervall von ein bis zwei Jahren vorgesehen.

## **Auf dem Weg in die Zukunft**

Die Beschreibung der Kernkompetenzen und die damit verbundene Präzisierung und Ausgestaltung führten zu Projekten, die sich insbesondere mit Prozessverbesserungen im Produktanlaufprozess und im Projektmanagement des Produktionsplanungsprozesses (Simultaneous Engineering) auseinandersetzen. Zusammen mit dem Aufbau von Wissen und dessen systematischer Sicherung sind große und nachhaltige Verbesserungen der eigenen Kompetenzen zu erwarten, die auch für das Werk einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bedeuten.

Zieht man ein Resümee für das beschriebene Projekt, wird deutlich, dass Veränderungsprozesse nicht von der Stange zu kaufen sind. Die einfache Lösung oder eine Generalabsolution sind nicht in Sicht, vielmehr bedarf es eines nachhaltigen Vorgehens auf unterschiedlichen Ebenen (Person, Team, Organisation, Prozess und Inhalt). Gleichzeitig sind Einverständnis und Commitment der Führung Grundbedingungen, um irritierende und „störende“ Entwicklungen positiv verarbeiten zu können. Das in Frage stellen von eingeübten Vorgehensweisen, Verhaltensmustern und Glaubenssätzen lässt sich leider nicht delegieren und betrifft letztendlich jeden Beteiligten.

Für die nahe Zukunft geht es um die Umsetzung der entwickelten Konzepte und Methoden. Das bezieht sich insbesondere auf die entwickelten Mess- und Steuerungsinstrumente (Balanced Score-Card, Kunden-/Lieferantenbefragung und Mitarbeiterbefragung), mit denen Zielgrößen für die eigentliche Vision – den Wandel zum anerkannten Dienstleister – definierbar und messbar sind. Damit – so die Erwartung – wird sich der Bereich auch in die entsprechende Richtung weiter verändern.