

Organisationsentwicklung in der privatwirtschaftlichen Forschung

Horst Kremer im März 2001

Auftrag:

Unterstützung des Leiters der Organisationseinheit in deren Veränderungsprozeß

Der Leiter (im folgenden „Klient“ genannt)
einer Forschungseinheit von ca 100 Mitarbeitern (MA)
aus dem Forschungsbereich eines Großunternehmens (in der Folge „AG“ genannt)
wandte sich an C2 mit dem Wunsch, ihn zu unterstützen bei folgenden

Zielen:

- Einführung von Führungsinstrumenten,
- betriebswirtschaftlichem Denken,
- Kosten-Nutzen-Bewußtsein und
- Anwendungsorientierung bei den Forschungsarbeiten zugunsten der Auftraggeber.

Ausgangslage:

Der Klient bezeichnete sich selbst nicht als Forscher und betonte, daß er eingestellt wurde als erfahrener Manager der AG mit Ingenieurausbildung und -erfahrung.

Daraus ergab sich auch das Verständnis des Klienten, was sein Auftrag ist: Seinen Zuständigkeitsbereich der Forschung so zu verändern, daß für die AG ein Nutzen erkennbar und der Aufwand rentabel werde.

Die hundert MA und Führungskräfte sind neu zu dieser Einheit zusammengestellt worden. Sie waren bisher auf hierarchisch niedrigerer Ebene in verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlicher Zielsetzung tätig. Heute haben sie gemeinsam die Aufgabe, Informationstechnologie für Ingenieursanwendungen zu erforschen.

Ca. 50% der MA sind sogenannte „Altforscher“, d.h. sie kommen aus einem Unternehmen, das vor ca 15 Jahren von der AG gekauft und mit bestehenden Forschungseinrichtungen der AG verschmolzen wurde. Die anderen 50% kommen jeweils zum Teil aus dem universitären Bereich, aus anderen Forschungseinrichtungen, und aus der Produkt-Entwicklung und der Produktion der AG.

Bisherige Statistik der beraterlichen Termine:

Seit Jan. 1999 gab es 12 zweitägige Klausuren des Führungsteams, 2 zweitägige Großveranstaltungen mit allen Mitarbeitern und persönliche Beratung des Klienten.

Das Vorgehen:

Alle Veranstaltungen wurden vorher ausführlich mit dem Klienten besprochen nach Ziel, Kontext im Veränderungsprozeß, aktueller Situation im Unternehmensumfeld, Wünschen und Rückmeldungen der Teilnehmer (TN) nach der letzten Veranstaltung.

Zu Beginn jeder Veranstaltung wurde die Planung mit den Erwartungen und Wünschen der teilnehmenden Führungskräfte abgeglichen und ggf. angepaßt. Konflikte oder Differenzen waren, soweit sie nicht ausgeglichen werden konnten, zumindest besprechbar und für alle transparent.

Dabei wurden Methoden des „Dialogs“ - nach David Bohn - und des Konfliktmanagements eingesetzt.

Ziel war es, die Balance zu finden zwischen Ergebnisorientierung bei den anstehenden Themen und dem „Lernen zweiter Ordnung“, also dem bewußten Erkennen der angewandten Methoden und Vorgehensweisen.

Zu diesem Zweck fand zu jeder Sequenz eine Prozessreflexion statt, bei der Methoden und Prozess von allen Beteiligten auf gezielte Anwendbarkeit und erbrachten Nutzen untersucht wurden. Das persönliche Verhalten und das jeweilige Rollenverständnis wurden gemeinsam betrachtet und ggf. Änderungen vereinbart.

Dieses Lernen der Menschen und der Organisation wurde in vierteljährlichem Abstand bilanziert. Dabei wurden die Erfolge nochmals sichtbar und die noch ausstehenden Lernfelder definiert.

Was wurde erreicht:

- Die Instrumente der AG sind allen Beteiligten bekannt und werden eingesetzt; eine Erfolgskontrolle ist noch zu erarbeiten.
Diese Instrumente sind:
 - Leistungsbeurteilung für Mitarbeiter
 - Zielvereinbarung
 - Budget
 - Controlling
 - Personalplanung und Personalentwicklung
- Die Führungskräfte (ohne den Klienten) haben ein zweitägiges Seminar zum Thema Kommunikation mit dem Schwerpunkt „Förder- und Kritikgespräch mit Mitarbeitern“ absolviert.
- Die Büroorganisation ist beschrieben aber die tägliche Umsetzung ist noch nicht befriedigend; es wird weiterhin geklagt über unklare Aufgabenverteilung in den Sekretariaten.
- Feedback und Prozessreflexion sind feste und gewünschte Bestandteile der Workshops geworden.
- Individuelle Unerschiedlichkeit wird nicht mehr als störend empfunden sondern wird bewußt wahrgenommen und zur Förderung der Kreativprozesse in den Workshops genutzt.
- Das Verständnis von Forschung ist weitgehend vergemeinschaftet. Unterschiede dieses Verständnisses werden heute nicht mehr als Widerstand Einzelner erlebt sondern als struktur- und aufgabenbedingt. Durch diese Entpersonalisierung ist ein leichteres Bearbeiten, oder gegebenenfalls auch ein entspannteres Geltenlassen des Unterschiedes möglich.
- Strategie und Ziele sind erarbeitet und vereinbart.
- Alle Mitarbeiter kennen Strategie und Ziele. Diese konnten hinterfragt und konkretisiert werden anlässlich einer Großveranstaltung im Nov. 99. Im Zentrum der Veranstaltung stand zu diesem Zweck ein „open space“ mit der Vereinbarung des weiteren Verarbeitens der Ergebnisse.
- Die Mitarbeiterveranstaltung 2000 stand erneut im Zeichen des Strategieverständnisses. Kritik, Anregungen und Änderungswünsche der Mitarbeiter wurden aufgenommen, jeweils von den Führungskräften im Plenum sinngemäß wiederholt, um so zu dokumentieren, was verstanden wurde. Die Weiterbearbeitung dieser Ansätze findet im Frühjahr 2001 statt.
- Die Führungskräfte begreifen sich als Führungsteam, insbesondere haben sie Anfang 2000 im Workshop erarbeitet, was ihrer Arbeit Sinn gibt und was sie in der Forschungsarbeit behindert. So entstand ein gemeinsames Bild, das diesen Sinn und das Team sichtbar machte.
- ein Bewußtsein für die eigene Rolle in der Organisation und deren Wirkung bei den MA ist entstanden und die Rolle wird angenommen. Die Mitarbeiter erleben ihre Chefs in klarem Rollenverständnis.

Der Prozess wird auch im Jahr 2001 fortgesetzt.