

Erschienen in "Supervision und Organisationsentwicklung", Harald Pühl (Hrsg.), Verlag
Leske&Budrich, Opladen 1999

**Revitalisierung einer Dienstleistungsorganisation in einem
Großunternehmen –
wie die Dienstleistungseinheit durch Organisationsentwicklung wieder auf
Erfolgskurs gebracht wurde.**

Ein Projektbericht

Hüseyin Özdemir

oezpa GmbH
Strategische Organisations- und Personalentwicklung
Schloss Buschfeld
50374 Erftstadt-Liblar (Köln)
Tel: 02235-929400 - Fax: 02235 44193
e-mail: H.Oezdemir@oezpa.de

Inhaltsverzeichnis

1 Kritische Ausgangslage vor der Revitalisierung	3
2 Warum überhaupt Revitalisierung - was wäre geschehen, wenn nichts geschehen wäre?	3
3 Fast unlösbare Fragen zu Beginn des Programms - "wir werden die Situation nicht ändern können"	5
4 Umfassende Revitalisierung auf drei Ebenen	6
5 Die Ziele je Ansatz.....	7
6 Voraussetzungen des Revitalisierungs-Programms	8
7 Phasen der Revitalisierung - Gesamtvorgehen.....	9
7.1 Start der Revitalisierung mit einem Initialisierungs-Workshop	10
7.2 Zwei Varianten der MitarbeiterInnen Information - "wir dürfen uns nicht übernehmen"	11
7.3 Was uns bei dem Kommunikationsprozeß leitete.....	12
7.4 Vertiefung in Gruppengesprächen.....	13
8 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung	14
8.1 Erfolgsfaktoren <u>vor</u> dem Start der Revitalisierung	14
9 Durchsetzbarkeit von Maßnahmen; keine Versprechungen, die in der Umsetzungsphase nicht gehalten werden können.	14
8.2 Erfolgsfaktoren <u>während</u> der Revitalisierung.....	14
8.3 Erfolgsfaktoren " <u>nach</u> " der Revitalisierung.....	15
9 Arbeitsweise im Revitalisierungs-Programm.....	15
10 Rolle und Beitrag der Berater im Revitalisierungsprozeß.....	15
11 Resümee.....	16

1 Kritische Ausgangslage vor der Revitalisierung

Die zentrale Dienstleistungseinheit eines Großunternehmens (Einkauf, Informatik, Technik, Personal) war in den Jahren in extreme Kritik seitens der Nutzer (interne Kunden) und der Vorstände gekommen. Die Nutzer kritisierten die schlechte Leistung, die "Unbeweglichkeit" und die fehlende Dienstleistungsorientierung der Einheit. Der Vorstand seinerseits beklagte die kontinuierlich steigenden Kosten, die niemand im Griff zu haben schien. Mehrere Versuche innerhalb der letzten Jahre, "das große Schiff", unter Einbeziehung namhafter Beratungsfirmen, noch auf neuen Erfolgskurs zu bringen, waren gescheitert. Die Kosten stiegen weiter, die Eigenmotivation der MitarbeiterInnen und die Unzufriedenheit der Kunden sank. Die Dienstleistungseinheit selbst fühlte sich "in die Ecke gedrängt".

Durch ein seit einem Jahr laufendes Effizienzsteigerungs-Projekt, welches im engsten Führungskreis durchgeführt und die Erarbeitung einer neuen, "schlanken" Organisationsform zum Ziel hatte, waren die Ängste und Frustrationen der Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf einem Höchststand. Sogar die in das Projekt eng einbezogenen MitarbeiterInnen waren extrem verunsichert, da ihnen die Einführung ihrer neuen Konzeptionen vor der gegebenen aktuellen Lage unmöglich zu sein schien.

Die bedrohliche Situation aufgrund der fehlgeschlagenen Effizienzsteigerungsversuche der letzten Jahre hatte die Verantwortlichen dazu veranlaßt, das Projekt in einem sehr kleinen Kreis mit starker externer Unterstützung durchzuführen. Die externe Unterstützung war soweit "kultiviert", daß der involvierte interne Kreis nur noch Ergebnisse "abnahm", die durch die Berater, unter Einbringung der Erfahrungen aus anderen Firmen, erarbeitet worden waren. Alles in allem eine schwierige und verfahrenere Ausgangslage, eine in "Ohnmacht" gefallene Organisation.

Im folgenden wird die erfolgreiche Revitalisierung dieser in Resignation und Ohnmacht gefallenen Organisation und der Start der Umsetzung der Neuorganisation durch die organisationsentwicklerische (ein schwieriges Wort) Beratung aufgezeigt.

Hierzu beauftragte die Gesamtleitung ein externes Beratungsteam mit Führungsorganisatorischer- und Prozeßkompetenz. Unter Prozeßkompetenz wird hier der bewußte Umgang mit der psychosozialen Dynamik der Gesamtorganisation, der Teams und der involvierten Personen in der Projektarbeit verstanden. Hierbei sollte nicht nur an der umzusetzenden Konzeption, an Führungsorganisationen und -modellen sondern auch an Ängsten, Widerständen und Hoffnungen gearbeitet werden. Das Beratungsteam bildete gemeinsam mit drei internen MitarbeiterInnen das Koordinationsteam für das Gesamtprojekt und die Revitalisierungsarbeit.

Der Schwerpunkt der externen Beratungsleistung lag in der methodisch-konzeptionellen und der prozeduralen Begleitung. Unter methodisch-konzeptioneller Beratung wird die gemeinsame Planung und Konzipierung des Gesamtvorgehens, die Erarbeitung bzw. Überprüfung von Führungs- und Organisationskonzepten verstanden. Die Revitalisierung wurde durch die Konzipierung und Begleitung von Kommunikationsveranstaltungen stark unterstützt. Die Prozeßbegleitung lag in der Beratung des Gesamtprozesses, im Coaching der Gesamtleitung und von Führungskräften, in der Konzipierung und Moderation von Workshops und Führungsklausuren, in der Erarbeitung von Dramaturgien bzw. Regieanweisungen für Kommunikationsveranstaltungen. Unser Ziel war es, durch unsere Arbeitsweise und durch gezielte Interventionen die Organisation zu Revitalisieren (diesen Begriff haben wir im Sinne der Wiederbelebung aus der Medizin entliehen) und gleichzeitig zukunftsweisende Konzepte mit dem Klientensystem zu entwickeln (Strategien, Führungsstrukturen, Ablaufmodellierung usw.).

2 Warum überhaupt Revitalisierung - was wäre geschehen, wenn nichts geschehen wäre?

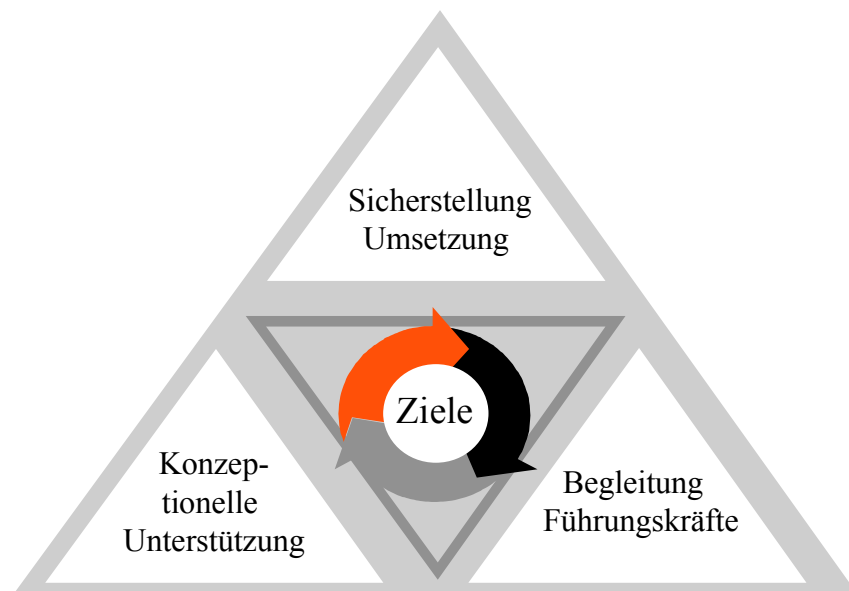
Die Revitalisierung hatte bereits mit der Einsicht der Gesamtleitung, die Vorgehens- und Arbeitsweise im Projekt zu ändern, begonnen. Die bisherige Arbeit an Konzepten im kleinen Kreis hatte zu extremen Gerüchten und Vertrauensverlusten gegenüber der Gesamtleitung geführt und enorme Widerstände aufgebaut. Der erfolgreiche Start der neuen Organisation war durch diese Situation stark bedroht und insgesamt in Frage gestellt.

Mit dem umfassenden Revitalisierungs-Programm erhoffte sich die Gesamtleitung die Freisetzung von neuen Energien und Initiativen für die Verinnerlichung und erfolgreiche

Erschienen in **“Supervision und Organisationsentwicklung”, Harald Pühl (Hrsg.), Verlag Leske&Budrich, Opladen 1999**

Umsetzung der neuen Organisation. Dies durfte jedoch nicht durch reines “psychologisieren” noch durch “programmatische” Arbeiten (“Konzepte haben wir meterweise”), sondern durch eher pragmatische, umsetzungsorientierte Arbeit erfolgen (“die neue Organisation zum Fliegen bringen”). Alles in allem eine völlig andere Vorgehensweise als bisher. Im einzelnen wurden mit der Revitalisierung folgende Ziele verfolgt

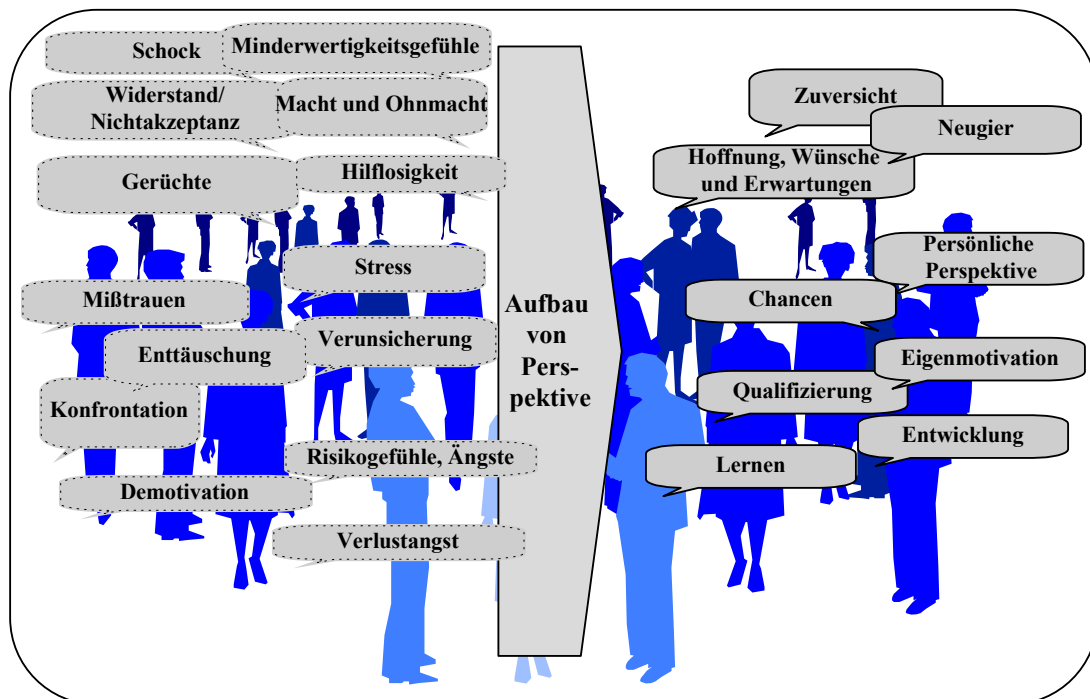
- Transparenz über Hintergründe der bisherigen Projektarbeiten (Ziele, Gründe, Beteiligte, Vorgehen, bisherige Ergebnisse, weitere Schritte).
- Auseinandersetzung mit der Projektvergangenheit, der verpaßten Lern- und Entwicklungschancen.
- Schaffen von Verständnis und Akzeptanz für die neue Konzeption durch Arbeit an den Widerständen und Blockaden.
- Start der neuen Aufbauorganisation (Orientierung und Initialisierung).
- Schnelle Umsetzung der neuen Organisationskonzeption (operative Aufgaben, Prozesse, Funktionen, Rollen).
- Beginn der Teamentwicklung in den neuen Einheiten durch intensive Zusammenarbeit und Auseinandersetzung mit den neuen Aufgaben und Rollen.
- Aufbau einer lern- und entwicklungsorientierten Zusammenarbeit in der weiteren Projektarbeit.



3 Fast unlösbare Fragen zu Beginn des Programms - "wir werden die Situation nicht ändern können"

Im Vorfeld der Revitalisierung mußten wir die Vorbereitung der Vorgehensweise und die Revitalisierungsaktivitäten unter Berücksichtigung von kritischen Fragen ausrichten, die für das Gelingen der organisatorischen Neupositionierung und für die Zielerreichung der weiteren Revitalisierung der Dienstleistungseinheit von zentraler Bedeutung waren.

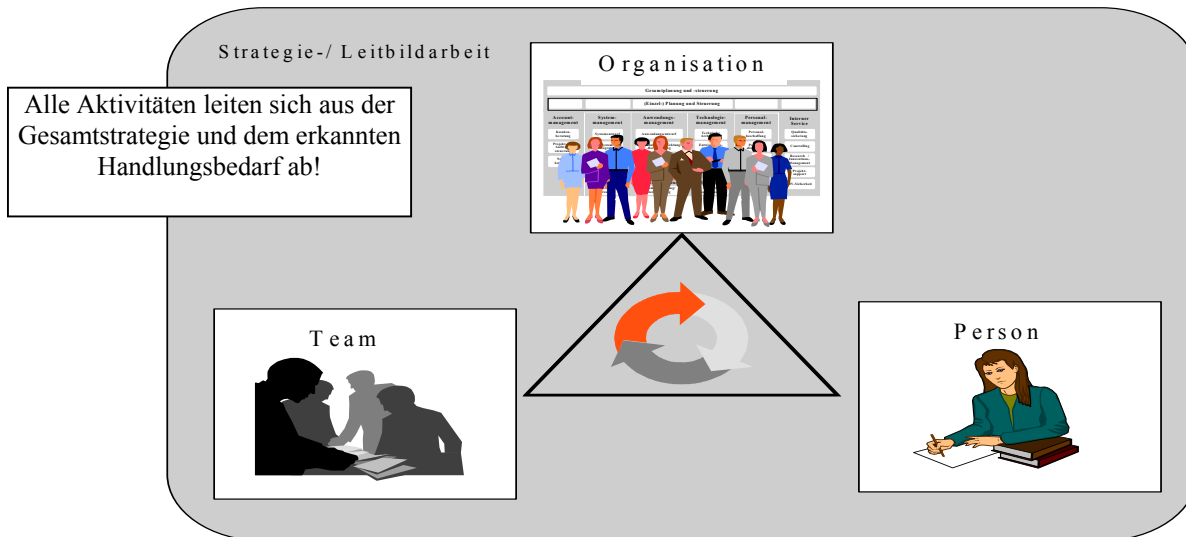
- Wie können wir das bisherige Projektsystem, was seit einem Jahr intensiv an der neuen Organisationskonzeption gearbeitet hat und damit einen enormen Wissens- und Entwicklungsvorsprung besitzt, an das Organisationssystem "andocken". An dieser Frage wurde uns die Spaltung zwischen "Gut" (neues Konzept) und "Böse" (alles frühere) deutlich. Durch das "homogene Gute" und das "homogene Schlechte" welches nicht gleichzeitig bearbeitet werden konnte, entstand eine blockierende Leere. Hier galt es beide Teile wahrzunehmen, zu akzeptieren und zu einer integrierenden Bearbeitung zu bringen?
- Wie öffnen wir die Mitarbeiterschaft der gesamten Dienstleistungseinheit (800 MA) für die neuen Ideen und Wertvorstellungen (Dienstleistungs- und Kosten bzw. Ergebnisorientierung)?
- Wie können wir eine professionelle Projektkultur (Auftraggeber-Auftragnehmer-Rollen) entwickeln?
- Wie schaffen wir es, eine Aufbruchs- und Innovationsbereitschaft und -stimmung entstehen zu lassen?
- Wie können wir einen bewußten "Schnitt" zwischen den bisherigen negativen Effizienzsteigerungserfahrungen und den neuen Zielen bzw. Ansätzen ziehen?
- Wie wirken wir gegen die "Versandungs"ängste ("das hatten wir doch alles schon einmal")?
- Wie schaffen wir gegenüber der bisherigen Gesamtleitung, die auch zukünftig aus Sicht der Vorstände verantwortlich bleiben soll, Vertrauen ("wie sollen wir mit den alten Köpfen den Wandel schaffen")?



4 Umfassende Revitalisierung auf drei Ebenen

Die Revitalisierung der Dienstleistungseinheit wurde auf den Ebenen Organisation, Team (Leitungsteam, Abteilungen und Projektteams) und Person (Führungskräfte, Projektleiter) angestrebt. Als Gesamtorientierung diente das Organisationsleitbild, welches die organisatorischen Werte z.B. Delegation von Entscheidungskompetenzen an MitarbeiterInnen mit Kundenverantwortung (etwas modisch "Empowerment" genannt), kurze Entscheidungswege (im Sinne von "schlank und rank") oder etwa die interne und damit auch externe Dienstleistungsorientierung (Auftraggeber-/ Auftragnehmer-Beziehung).

Auf der Organisationsebene wurden zunächst Aktivitäten und Maßnahmen durchgeführt, die zur schnellen Geschäftsaufnahme dringend erforderlich waren, wie z.B. Aufbaustruktur (Beschreibung und Besetzung von Führungspositionen), Personalauswahlaktivitäten (Assessment Center, Einzel-Coaching) und Information der Kunden über die neuen Strukturen, Verantwortlichkeiten und Prozesse.



5 Die Ziele je Ansatz

Zur Revitalisierung der Organisation und Sicherstellung des kulturellen Wandels bedingen sich die (Ideal-)Ziele der Ansatzebenen gegenseitig. Voraussetzung des Erfolges auf der Teamebene war die erfolgreiche Zielverfolgung auf der Personenebene. Die Dienstleistungseinheit startete durch den Aufbau und Weiterentwicklung ihrer Teams zu "Hochleistungsteams" zu einer effizienten und dienstleistungsorientierten Organisation. Unser Ziel war es ("wie ein Marschallplan, um zu retten was noch zu retten war"), die gesamte Organisation durch die intensive Arbeit an den drei Ebenen aufzurütteln, in Bewegung zu bringen.

Ansatz	Ziele
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit. • Schaffen der Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen. • Rahmen für erfolgreiche Team- und Personalentwicklung geben. • Förderung der Kooperation und Zusammenarbeit an organisatorischen Nahtstellen (Team zu Team).
Team	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Arbeitsfähigkeit der Teams und Freisetzen von Innovationspotentialen und -energien. • Förderung des gegenseitigen Vertrauens der Teammitglieder. • Unterstützung des Einzelnen im Team bei der Veränderung. • Sicherstellung des gemeinsamen "Tragens" der langfristigen Organisationskonzeption von allen Teammitgliedern.
Person	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung und Gestaltung der eigenen Rolle im Team und in der Organisation. • Steigerung der Konflikt- und Teamfähigkeit. • Erhöhung der Qualifikation. • Förderung der Eigenmotivation.

Die Koordination aller Aktivitäten war Aufgabe des Koordinationsteams. Parallel wurde ein Team mit der Aufgabe den Revitalisierungserfolg kontinuierlich zu messen und zu überprüfen eingerichtet. Diese Teams wurden mit eigenen Führungskräften besetzt und durch die externen Berater methodisch und prozedural begleitet. Die Zielerreichung wird durch regelmäßige Berichterstattung an das Koordinationsteam und das Revitalisierungs-Controlling "gemessen". Weiteres Meßinstrument ist die Durchführung einer Mitarbeiter- und Kundenbefragung nach sechs Monaten.

6 Voraussetzungen des Revitalisierungs-Programms

Das Revitalisierungs-Programm begann nach intensivem Team-Coaching der Gesamtleitung mit einem Initialisierungs-Workshop. Die Gewährleistung der erfolgreichen Durchführung des Initialisierungs-Workshops und des gesamten Revitalisierungs-Programms mußten unten genannte Voraussetzungen erfüllt sein.

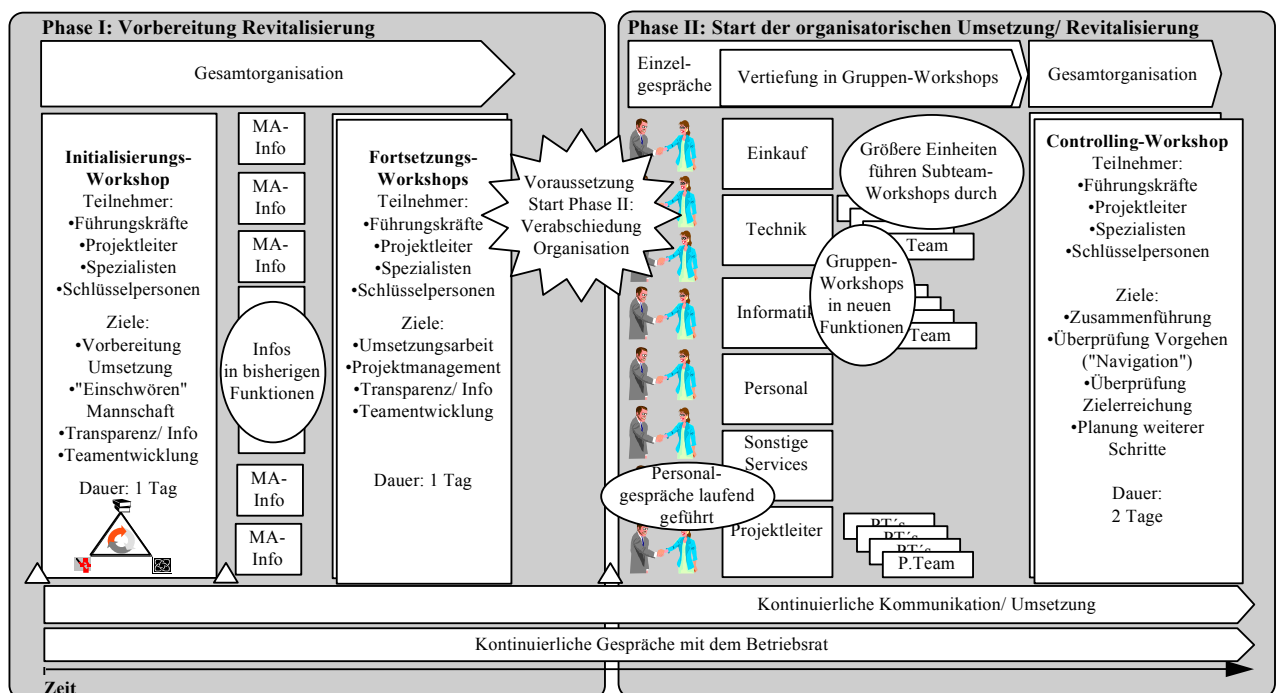
- Offizielle Verabschiedung der Aufbauorganisation (wichtig im Sinne eines formalen Aktes und der notwendigen Verbindlichkeit).
- Gesamtleitung hat mit allen Teilnehmern des Workshops Personalgespräche geführt ("jeder weiß wo er zukünftig hingehört").
- Die vorab zu verschickende, schriftliche Information über Gesamtkonzeption ist verabschiedet und damit kommunizierbar ("es dürfen keine Irritationen bei MitarbeiterInnen auftreten, was denn nun gültig ist ?!").
- "Rückendeckung" durch Vorstand für Revitalisierungs-Programm ("die stehen wirklich dahinter").
- Optimale Vorbereitung der Gesamtleitung ("welche Fragen könnten gestellt werden? Wir müssen als eine Gesamtleitung einheitlich auftreten").
- Professionelle Vorbereitung als wesentlicher Erfolgsfaktor des Revitalisierungs-Programms.

Durch eine minutiöse Planung der Schritte anhand von z.B. Regieanweisungen, einheitliche Präsentationsfolien, Redemanuskripten und Vorbereitungsmeetings wurde durch ein einheitliches und sicheres Vorgehen Vertrauen bei den MitarbeiterInnen gewonnen ("so kennen wir die Gesamtleitung ja gar nicht"). Gleichzeitig wurde die Angst bei der Gesamtleitung, vor ihre eigenen MitarbeiterInnen zu treten, verringert. Die strenge Planung wurde, insbesondere in den Workshops, nicht immer bis zur letzten Minute eingehalten. Hier galt eher das Motto "Konflikte haben Vorrang". Für die Gesamtleitung war es äußerst wichtig, "ihre" Regieanweisung in der Hand zu halten. Diese Form der Vorbereitung und Begleitung stützte die Gesamtleitung in schwierigen Situationen ("die werden versuchen uns auseinanderzunehmen"). Sie faßte wieder Mut, um immer freier und offener vor ihre Mitarbeiterschaft zu treten und kritischen Fragen und Anmerkungen gegenüber Rede und Antwort zu stehen.

7 Phasen der Revitalisierung - Gesamtüberblick

Die Revitalisierung begann mit einem Initialisierungs-Workshop und wurde mit einem Controlling-Workshop beendet. Alle MitarbeiterInnen wurden nach dem Initialisierungs-Workshop in einer Gesamt-MitarbeiterInnenveranstaltung über die neue Vision und Organisationskonzeption informiert, Chancen und Risiken wurden offen und kritisch diskutiert. Dieser Gesamtinformation schlossen sich Gruppengespräche in den neu zusammengesetzten Funktionen an, in denen Inhalte vertieft bearbeitet und Knackpunkte im kleinen Kreise besprochen werden konnten, an. Die Workshopergebnisse wurden nach 6 Monaten in einem Controlling-Workshop zusammengeführt. Hierdurch konnten die Ergebnisse aus den einzelnen Funktionsworkshops zu einem Gesamtergebnis konsolidiert werden und die Gesamtorganisationskonzeption im Hinblick auf Realisierbarkeit und Veränderungsbedarfe überprüft werden.

Während des Revitalisierungs-Prozesses wurde parallel die Kommunikation mit weiteren Interessengruppen wie dem Betriebsrat, Aufsichtsrat, Vorstand und den Fachbereichen (interne Kunden) intensiviert und auch auf dieser Ebene Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Dienstleistungseinheit wieder allmählich aufgebaut werden.



7.1 Start der Revitalisierung mit einem Initialisierungs-Workshop

Die Umsetzung der neuen Aufbauorganisation begann mit einem Initialisierungs-Workshop, an der alle Führungskräfte, Projektleiter, Experten und weitere Schlüsselpersonen teilnahmen. Der Initialisierungs-Workshop hatte für den Beginn der Revitalisierung eine große Bedeutung. In diesem Workshop kamen die neuen Berater, die für eine neue Haltung und Arbeitsform standen, zum erstenmal mit allen Schlüsselpersonen ("Rückgrat der Organisation") zusammen. Versuche der TeilnehmerInnen, die Berater in bekannter Manier als Experten zu aktivieren, mußten enttäuscht werden. Die Revitalisierung konnte nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, die Eigeninitiative und -verantwortung seitens aller Organisationsmitglieder wahrzunehmen. Dieses Signal mußte bereits in diesem ersten Workshop vermittelt werden.

Auf Basis der unten genannten Themenschwerpunkte wurde im Vorfeld eine interaktive Workshop-Dramaturgie erarbeitet, die es ermöglichte, sich sowohl auf fachlich-konzeptioneller als auch auf prozeduraler Ebene (Knackpunkte, Ängste, Hoffnungen) zu arbeiten.

Workshop-Themenschwerpunkte:

Projekt Historie

- Was waren die Ziele der bisherigen Projektarbeit?
- Kernaussagen aus der Analyse. Was kam eigentlich bei den Organisationsuntersuchungen heraus?
- In welchen Phasen sind wir vorgegangen?
- Wer war am Prozeß beteiligt? Wie war die Arbeitsweise (wie zufrieden bzw. unzufrieden)?
- Was ist die aktuelle Beschlußlage des Vorstands?
- Wie wird es weitergehen (Projektvorgehen, -organisation)?

Zukünftiges Gesamtkonzept

- Strategie, Ziele der Dienstleistungseinheit.
- Aufbauorganisation (Strukturen/ Rollen/ Personen)?
- Ablauforganisation (wer macht was, Zusammenspiel der Funktionen und Teams)?
- Erfolgs- und Meßgrößen der Funktionen.
- Wie ist der Prozeß der Funktionsbesetzung gelaufen?
- Eckpunkte des zukünftigen Projektmanagements?

Leitlinien unserer Zusammenarbeit in der neuen Dienstleistungseinheit

- Wie wollen wir zusammenarbeiten?
- Was wollen wir auf keinen Fall?

Sprachregelung (Vorbereitung der Gruppengespräche)

- Was muß in den Folgegesprächen an MitarbeiterInnen weitergegeben werden?
- Sicherstellen, daß die Gesamtleitung und alle übrigen Führungskräfte einheitliche, verbindliche Aussagen zu zentralen Fragen geben.

Weiteres Vorgehen

- Termine (wann wird sich dieser Kreis wieder treffen; Kontinuität aufzeigen).
- Maßnahmenplanung (Verbindlichkeit zeigen durch konkrete weitere Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Abschlußterminen).

Auswertung des Workshops

- Feedback einholen als Element der neuen Kundenorientierung ("Allein die Auswertung war ein Aha-erlebnis!")

7.2 Zwei Varianten der MitarbeiterInnen Information - "wir dürfen uns nicht übernehmen"

Grundsätzlich bestand die Möglichkeit, MitarbeiterInnen in einer Großveranstaltung oder in separaten Gruppengesprächen über die bisherigen Projektergebnisse, die zukünftige Aufbauorganisation und Konzeption zu informieren. Im Vorfeld besprachen wir die Lage und wägten unterschiedliche Varianten gegeneinander ab. Bei diesen Vorbereitungsgesprächen, die als Teamcoaching der Gesamtleitung abliefen, war es wichtig, die negativen Erfahrungen der Vergangenheit mit Mitarbeiterveranstaltungen ("die jedesmal in einer Schlacht, unter aktiver Beteiligung des Betriebsrates, endete") offen-behutsam zu besprechen. Das Aufzeigen der positiven Erfahrungen des Beraters aus vergleichbaren Situationen erzeugte Sicherheit und schaffte eine Plattform für ein konstruktives Gespräch. Diese Kommunikationsmodelle wurden kritisch "auseinandergenommen" und der aktuellen Situation angepaßt.

Variante 1: Gesamtinfo-Veranstaltung		
Beschreibung	Pro	Kontra
<ul style="list-style-type: none"> • Zwei bis drei Stunden (z.B. 9.00 bis 11.30Uhr, anschließend Imbiß) • Alle Mitarbeiterinnen, Vorstand, Betriebsrat • In einem großen Hotelsaal • Regieanweisung, Redemanuskript, Folienpräsentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsamer Gesamtleitungsauftritt • Einheitliche und zeitgleiche Information aller Mitarbeiterinnen • Auftritt Vorstand möglich (Verbindlichkeit!) • Deutliche Signalwirkung ("wir legen los"). • Einheitlicher "Startschuß" • Gesamtorganisationsgefühl entsteht 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwendiger Rahmen • Eingeschränkte Diskussionsmöglichkeiten • Gefahr der Großgruppen-dynamik - "erneute Schlacht"

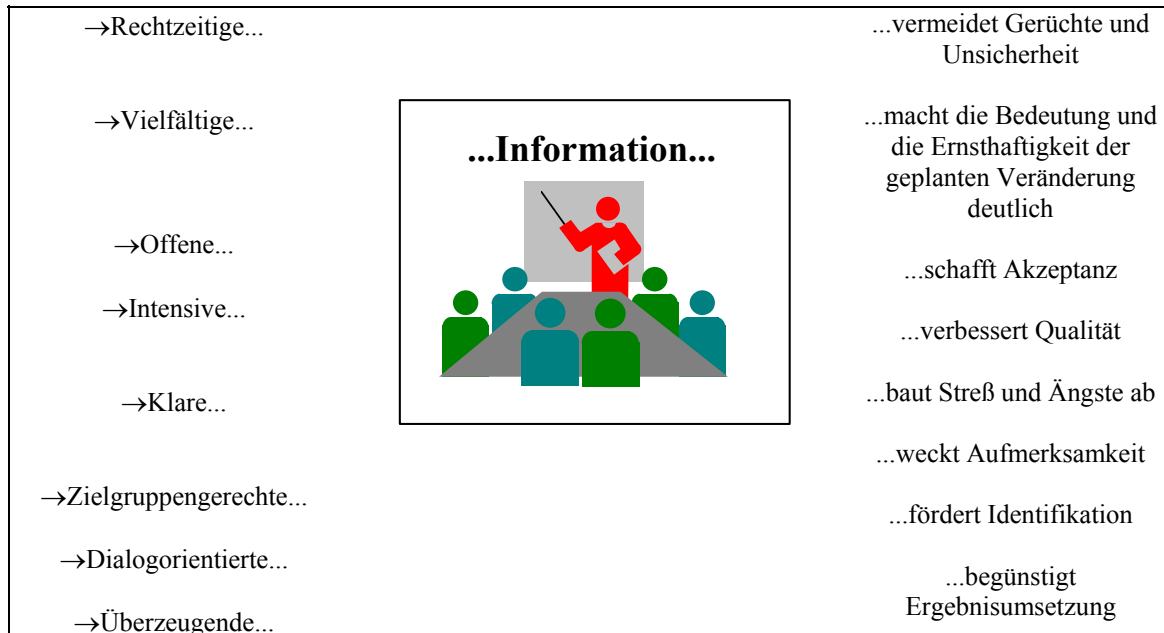
Alternativ boten wir der Gesamtleitung parallele, kleinere Kommunikationsveranstaltung an.

Variante 2: Info über Gruppengespräche		
Beschreibung	Pro	Kontra
<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtleitung ist immer anwesend • Einheitliche Regieanweisung und Foliensatz für Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefere Diskussionen sofort möglich • Persönlichere Atmosphäre 	<ul style="list-style-type: none"> • Könnte zeitlich auseinander-driften (nur straffe Terminierung sinnvoll) • Gefahr der unterschiedlichen inhaltliche Signale durch Leitung • Kein einheitlicher "Startschuß" • Zeitaufwand für oberste Gesamtleitung hoch • Vermischung von Info-Veranstaltung und Umsetzungs-Workshop

Die Gesamtleitung entschloß sich für die Verbindung dieser beiden Varianten. An einem Nachmittag startete die Mitarbeiterkommunikation mit einer einstündigen Gesamtrunde, in der durch die oberste Gesamtleitung die Ziele, Hintergründe, Vorgehen, bisherige Gesamtergebnisse in Form einer Präsentation dargestellt wurden. Auftretende Verständnisfragen wurden beantwortet. Kritischer Diskussionsbedarf wurde dadurch aufgefangen, daß auf Pin-Tafeln die gestellten Fragen wortwörtlich festgehalten wurden. Nach einer kurzen Stellungnahme durch die Gesamtleitung wurde die Diskussion dieser Fragen in die nachfolgenden Gruppenveranstaltungen verlegt.

7.3 Was uns bei dem Kommunikationsprozeß leitete

Die Bedeutung einer intensiven und offenen Kommunikation für den Erfolg der Revitalisierung konnte nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sie war die Basis für die Akzeptanz der Projektergebnisse und für das Gelingen ihrer weiteren Umsetzung. Je größer die mit einem Projekt beabsichtigte Veränderung ist, desto intensiver muß die Kommunikation über das Projekt sein.



7.4 Vertiefung in Gruppengesprächen

Nach den Kommunikationsrunden wurden je Funktion und Projektteam kaskadenförmig Workshops durchgeführt. Ziel dieser intensiven, ein bis zweitägigen Runden war das Runterbrechen der Gesamtkonzeption auf die unteren Funktionen.

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Auftakt der Umsetzung in den Funktionen • Klärung der Zusammenarbeit an den Nahtstellen • Teambildung (Information/ Akzeptanz/ Motivationsförderung)
Inhalte	<p>Detaillierung der Gesamt- und Einzelkonzeption</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen • Ziele • Aufgaben • Strukturen • Prozesse und deren Optimierung • Zusammenspiel mit übrigen Bereichen (Nahtstellen) • Rollen (Selbstverständnis) <p>Leitbildvertiefung</p> <p>Gruppenzielvereinbarung - kurz- (3-6 Monate) bis mittelfristig (1-2 Jahre)</p> <p>Erarbeiten einer Maßnahmenplanung</p> <p>Weiteres Vorgehen</p>
Teilnehmer	Führungskraft, MitarbeiterInnen, Gesamtleitung (kurz zu Beginn und gegen Ende), Moderatoren
Termin	Schnellstmöglich nach Mitarbeiterinfo-Veranstaltung
Ort	Nutzung der eigenen Räumlichkeiten (Arbeit im System!)
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Regieanweisung • Vorbereitungsgespräche mit/ Begleitung der Führungskraft • Foliensatz über Konzeption und Sprachregelung über Projektstatus • Infrastruktur (Raum, Pin-wände, Moderatorenkoffer, Flipchart, OVH-Projektor)

8 Erfolgsfaktoren der Revitalisierung

8.1 Erfolgsfaktoren vor dem Start der Revitalisierung

Unten benannte Faktoren wurden im Vorfeld des Revitalisierungsprozesses durch die Gesamtleitung erarbeitet und sichergestellt.

Erfolgsfaktor	Herausforderung
Strategische Fundierung der Reorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Keine Reorganisation ohne strategische Fundierung - Identifikation von echten Wertsteigerungspotentialen. Geht die Gesamtleitung von gleichen Zielen und Selbstverständnis der Reorganisation aus?.
Unterschied der vorhandenen Organisationskultur von zukünftiger Zielkultur	<ul style="list-style-type: none"> Auch wenn Kulturwandel erwartet wird, ist zu entscheiden, wie intensiv der "Kulturschock" für die MitarbeiterInnen sein darf (abhängig vom Gesamtleidensdruck).
Berücksichtigung der Zeit "danach"	<ul style="list-style-type: none"> Bei der Planung Berücksichtigung der Zeit "danach". <p>8.2 Durchsetzbarkeit von Maßnahmen; keine Versprechungen, die in der Umsetzungsphase nicht gehalten werden können.</p>
Frühzeitige Revitalisierungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> Frühzeitige Planung der Revitalisierungsschritte. Einbeziehung des Führungsteams in die Planung.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung aller MitarbeiterInnen durch regelmäßige schriftliche und dialogorientierte Kommunikation. Schaffung der Veränderungsbereitschaft.

8.3 Erfolgsfaktoren während der Revitalisierung

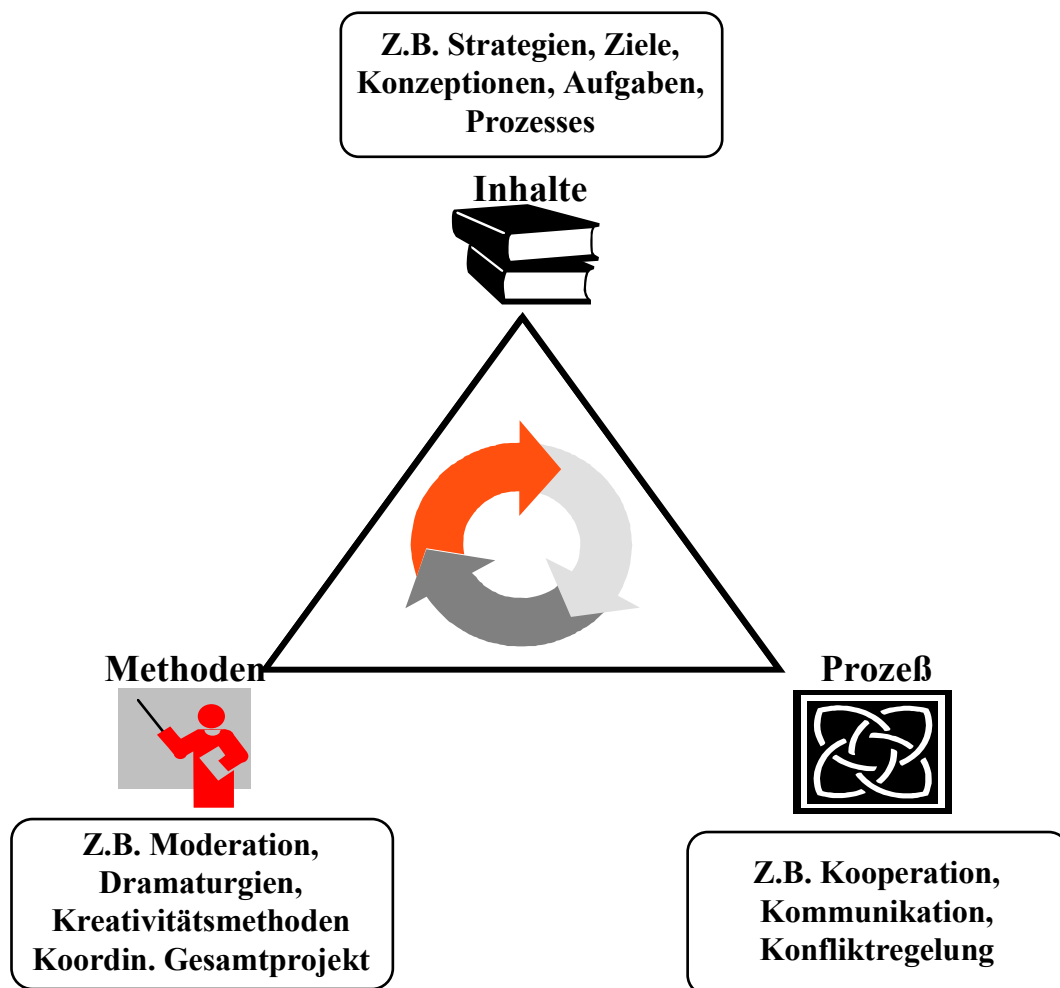
Erfolgsfaktor	Herausforderung
Kontinuität in der Verantwortung	Hohe hierarchische Aufhängung und Kontinuität der Revitalisierungs-Verantwortung.
Eindeutige Revitalisierungs-ziele	Formulierung und Kommunikation von unmißverständlichen und meßbaren Zielen für die Revitalisierung.
Überwachung des Revitalisierungs-fortschrittes	Entwicklung von Kontrollmechanismen zur Überwachung des Revitalisierungsfortschrittes (Revitalisierungs-Controlling, Meilensteine).
Personalentscheidungen	Frühzeitige und nachvollziehbare Personalentscheidungen (weitestgehender Abschluß vor Revitalisierung).
Neue Orientierungsmöglichkeiten	Schaffung von neuen Identifikationsmöglichkeiten (Vision unserer Zukunft/ Erarbeiten gemeinsamer kultureller Werte, Leitbild unserer Zusammenarbeit) für MitarbeiterInnen und "Marktpartner".
Persönliche Vorteile für Mitarbeiter	Verdeutlichung der persönlichen Vorteile für die von der Neupositionierung betroffenen Mitarbeiter.
Offener Umgang mit Konflikten	Offener, konstruktiver Umgang mit kritischen Themen ("Knackpunkte offen auf den Tisch").
Schnelle und positive Ergebnisse	Initiierung von Revitalisierungsschritten, die schnelle und positive Ergebnisse erwarten lassen.

8.4 Erfolgsfaktoren "nach" der Revitalisierung

Erfolgsfaktor	Erläuterung
Controlling	Überwachung der Ziele und Zielerreichung der Revitalisierung durch Revitalisierungs-Controlling und permanente Auswertung, Mitarbeiter- und Kundenbefragung (Zufriedenheitsindizes).
Anpassung	Konsequente Anpassung der Ziele und Vorgehensweise bei eindeutig erkannter Fehlentwicklung.
Vertrauensbildung	Aufbau und Festigung der vertrauensvollen Partnerschaft.
Wachstum	Gemeinsames Wachstum in neue (innovative) "Geschäftsfelder" (sichtbare Erfolge).
Langfristigkeit	Kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation im Sinne der Zukunftsvision und des organisatorischen Lernens.

9 Arbeitsweise im Revitalisierungs-Programm

Das Zusammenspiel und die Integration der drei Arbeitsebenen Inhalte, Methoden und Prozeß sind die wesentlichen Elemente des Revitalisierungs-Programms. Neben der Konzeptarbeit und Umsetzung wird auf die Prozeßebene große Aufmerksamkeit gelegt (Team- und Persönlichkeitsentwicklung). Der Management-Berater bringt seine Kompetenz insbesondere auf den Ebenen Methode und Prozeß ein.



10 Rolle und Beitrag der Berater im Revitalisierungsprozeß

Im Verlauf der Revitalisierung konnten die externen Berater in enger Kooperation mit dem Klientensystem unterschiedliche, für den Revitalisierungserfolg elementare Aufgaben, erfüllen.

Rolle	Beitrag
Beraten	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how einbringen aus ähnlichen Fällen. • Bei Bedarf Unterstützung bei Redemanuskripten (zu Beginn ghostwriting, später an interne MitarbeiterIn übergeben).
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte erkennen, benennen und zur Regelung bringen.
Begleiten	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuität sichern über alle Phasen. • Stützen der Führungskräfte durch Einzel- und Teamcoaching.
Überprüfen	<ul style="list-style-type: none"> • "Objektive" (neutrale) Sichtweise bei Bewertung, Planung, Realisierung, Controlling.
Unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitative Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter.
Moderieren	<ul style="list-style-type: none"> • Als neutraler Dritter Gespräche, Workshops vorbereiten (Regieanweisungen/ Dramaturgien), leiten, dokumentieren.

Die genannten Rollen änderten sich im Verlauf des Revitalisierungsprozesses. Ziel des Beratungssystems war es, das Klientensystem zu befähigen, inhaltliche und methodische Aufgaben mittelfristig selbst zu übernehmen. Hier ist der Berater aufgefordert, den Lerntransfer sicherzustellen, und selbst in eine eher begleitende Rolle zu gehen.

11 Resümee

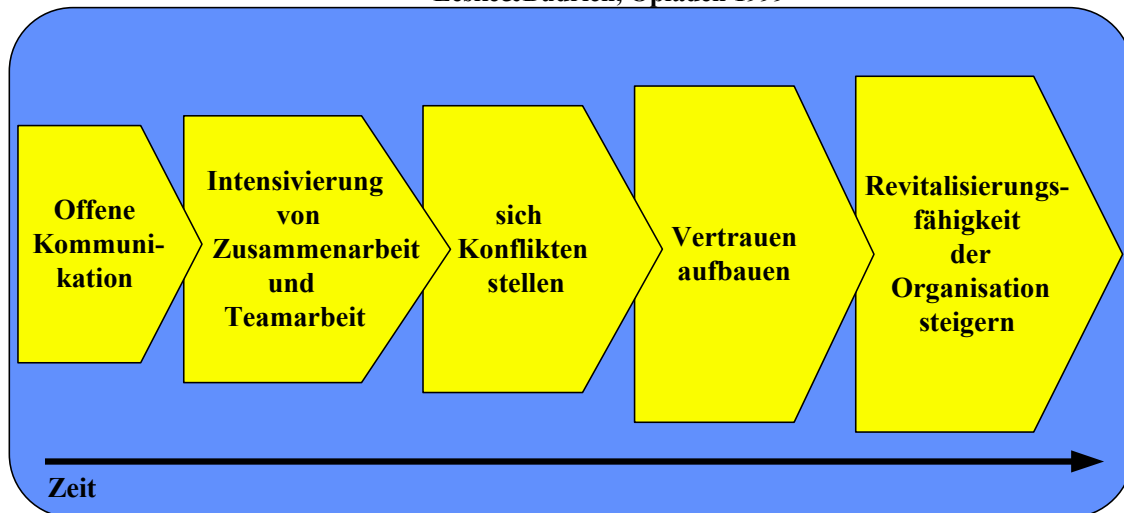
Die größte Herausforderung war die Frage des "andockens" mehrerer Systeme miteinander. Zum einen mußte das bisherige Projektsystem mit dem originären Organisationssystem gekoppelt bzw. angedockt werden. Ziel hierbei war der Transfer des von allen Projektbeteiligten, als ein temporär aufgebautes System, erarbeiteten Konzepten und Innovationsideen in das Organisationssystem zu übertragen. Gleichzeitig findet hierbei ein Lerntransfer statt. Das Projektsystem, welches ein Vorsprung gegenüber dem Organisationssystem besitzt, muß seine Sonderstellung, über alle Informationen und Ideen verfügt, zugunsten der Umsetzung und langfristigen Sicherstellung der Ergebnisse aufgeben. Dies war insgesamt kein einfacher Prozeß, da es auch viel um "Teilenkönnen" sich vom geliebten Projekt lösen können ging.

Ein weiteres systemisches Andocken war zwischen dem neuen Beratungssystem mit dem Klientensystem erforderlich. Durch die unterschiedliche Beratungshaltung und Arbeitsweise der OE-Berater im Vergleich zu den bisher beteiligten Beratern, die eher klassisch, im Sinne von Experten aufgetreten waren. Die Hauptschwierigkeit hier bestand darin, daß das Klientensystem gewissermaßen "verwöhnt" worden war. Sie war bereit gewesen jegliche Verantwortung und Aktivität in die Hände der Berater zu legen. Ein Experimentieren und Lernen wurde in der Vergangenheit im Beratungssystem erprobt. Durch den neuen Revitalisierungsprozeß wurde der Transfer des know-hows vom Beratungssystem zum Klientensystem sichergestellt, die Eigenerfahrung und-verantwortung des Klienten zur obersten Maxime erklärt.

Das Selbstwertgefühl der "geprügelten" Dienstleistungseinheit wurde durch den Revitalisierungsprozeß über ein Jahr gesteigert. Die Dienstleistungseinheit konnte eine neue Kommunikations- und Lernkultur erfolgreich aufbauen. Hierdurch konnte die Umsetzung der neuen Konzeptionen abgesichert werden.

Durch eine intensive und offene Kommunikation in gemischten Teams erfolgte die Annäherung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Unterschiede und Konflikte konnten offen angesprochen werden. Hierdurch bildete sich gegenseitiges Verständnis und Vertrauen. Voraussetzung dieser Vertrauensbildung war jedoch die gemeinsame Zielverfolgung, die durch das gemeinsame Selbstverständnis der Gesamtleitung in einer vorbereitenden Führungsklausur entwickelt werden mußte.

Erschienen in "Supervision und Organisationsentwicklung", Harald Pühl (Hrsg.), Verlag Leske&Budrich, Opladen 1999



Insgesamt ist der Innovations- und Lernprozess mit dieser Revitalisierung gestartet worden. Der Prozess ist sozusagen "nur" am Anfang. Letztlich werden die internen Kunden den Erfolg bzw. Mißerfolg der Revitalisierung am ehesten beurteilen können. Die Zeichen stehen jedoch gut, die Akzeptanz bei den Kunden wächst von Tag zu Tag!

Hüseyin Özdemir, Dipl. Oec.

ist Geschäftsführender Partner und Organisations-Berater für organisatorische Veränderungsprozesse bei ÖZDEMIR&PARTNER, Erfstadt-Liblar (Köln).

Hüseyin Özdemir begleitet als externer Organisations-Berater seit über 10 Jahren Projekte in Industrieunternehmen, in öffentlich-rechtlichen Anstalten sowie in sozialen Einrichtungen.

ÖZDEMIR&PARTNER ist ein Beratungsunternehmen für Organisations- und Personalentwicklung, welches national und international organisatorische Veränderungsprojekte begleitet und Organisationen bei ihrer Qualifizierung unterstützt.