

## Unternehmensentwicklung mit allen 19000 Mitarbeitern Führung zur Selbstverantwortung

Ulrich Martin Drescher

Drei in der Vergangenheit separat operierende Regionen eines deutschen Lebensmitteleinzelhandels-Unternehmens sollen unter dem Dach einer neuen Sparte rasch zusammenwachsen. Die Aufgabe: Organisations-Entwicklung mit allen 19.000 Mitarbeitern zum **Lernenden Unternehmen**

Ende 1995 entwickelten die sieben Mitglieder der künftigen Spartenleitung unter meiner Moderation ein Unternehmens-Leitbild mit 11 Leitsätzen als Orientierung nach innen und aussen. Dieses Leitbild sollte nun in einer breiten Kampagne auf allen Unternehmens-Ebenen diskutiert und zum Leben gebracht werden.

### Zielsetzungen

**Inhaltliches Ziel:** Orientierung aller auf „Führung zur Selbstverantwortung“ sowie ein gelebtes Leitbild.

**Methodisches Ziel:** unmittelbare Beteiligung aller 19.000 Mitarbeiter an dieser „Gruppenkommunikativen Spartenentwicklung“, die wie in einer Kaskade von der Spartenleitung bis zu den über 700 Filialen und von dort, im Sinne eines Re-cascading, wieder zurück zur Führungsebene verläuft.

**Didaktisches Ziel:** Anleitung aller 1.200 Führungskräfte zum Moderieren von Gesprächsgruppen, zur Sicherstellung der Auseinandersetzung mit den Leitsätzen.

### Aufbau und Ablauf der Kampagne

#### 1. Phase: Grosskonferenz der oberen Führungskräfte.

Das Leitbild wurde Anfang 1996 den 300 oberen Führungskräften auf einer Grosskonferenz vorgestellt und mit ihnen in acht moderierten Kleingruppen auf Konsequenzen für die tägliche Arbeit durchleuchtet.

#### 2. Phase: Eröffnungseminare

In 2-tägigen Seminaren „Führung zur Selbstverantwortung“ arbeiteten die Berater mit jeweils ca. 30 oberen Führungskräften über das Thema „Kraft der Unterscheidung“ als hilfreiche Annahme für die tägliche Arbeit. Die Aussage „Führung ist Konversation“ erarbeiten sich die Teilnehmer gemeinsam an konkreten Beispielen aus dem Betrieb. Anschliessend wurde jede der 11 Leitlinien in Kleingruppen auf Inhalt, Zielrichtung und Handlungsintentionen durchleuchtet. So waren die Teilnehmer auf die Gesprächsrunden mit der nächsten Ebene, die sie selbst führen, vorbereitet.

#### 3. Phase: Eigenarbeit zur Führungs- und Beziehungsveränderung

Jede Führungskraft führte im Frühjahr und Sommer 1996 etwa drei Gespräche mit den

eigenen Mitarbeitern zu Punkten wie: Kundennähe, Frische, Servicefreundlichkeit, aber auch Führungs- und Beziehungsstil und überlegte Veränderungsschritte.

#### 4. Phase: Coaching-Workshops zur Prozeßsteuerung

Während des 1-tägigen Coachings tauschten wir nicht nur Erfahrungen aus den vorangegangenen Moderationen aus, sondern versuchten, den Führungskräften neue Sichtweisen im Umgang mit den Mitarbeitern zu eröffnen. Nebenbei kamen viele „Vor-Ort-Probleme“ aus Sicht der Mitarbeiter zum Vorschein, die als Knackpunkte für die weitere Entwicklungsarbeit dienten.

#### 5. Phase: Vollversammlung von 1.200 Führungskräften

Die Ergebnisse der Diskussionen aus den Eröffnungseminaren und den Coaching-Workshops bilden die inhaltliche Grundlage der Vollversammlung im September 1996. Die Knackpunkte wurden auf der Veranstaltung von allen 1.200 Teilnehmern auf ihre tatsächliche Bedeutung in der täglichen Praxis gewichtet. Mitglieder der Spartenleitung nahmen Stellung und machten Veränderungsvorschläge vor versammelter Mannschaft. Diese Antworten wurden von allen simultan bewertet.

Diese Veranstaltung war der Auslöser für die zweite Welle der Leitlinien-Gespräche: Alle Teilnehmer - nun auch die Ebene der Marktleiter und der entsprechenden Führungskräfte in den zentralen Servicebereichen - wurden darauf eingestimmt, mit allen Mitarbeitern die Leitsätze in den kommenden Wochen zu diskutieren. Sie erhalten eine bebilderte Fibel als Arbeitsanweisung sowie entsprechend vorbereitete Flip-Chart-Bogen als Handwerkszeug.

#### 6. Phase: Leitsatz-Diskussionen in den Märkten und Service-Bereichen

Nun begann - in unterschiedlicher Intensität - die Moderation der Leitsätze in den über 700 Märkten und den Abteilungen des zentralen Service. Einige Führungskräfte moderierten 5-6 Gespräche mit jeweils ein bis zwei Leitsätzen, einige beschränkten sich auf zwei Zusammenkünfte, bei denen dann alle Leitsätze angesprochen wurden, einige hielten tatsächlich 10 - 11 Gespräche durch, auf denen im wöchentlichen Rhythmus ein Leitsatz diskutiert wurde.

#### 7. Phase: Re-Cascading auf den Marktleiter-Parlamenten

Fünf Monate nach der Vollversammlung kamen die Marktleiter und Führungskräfte der Service-Bereiche zu regionalen Marktleiter-Parlamenten zusammen, um aktuelle Themen des Tagesgeschäftes zu klären und die eigenen Erfahrungen aus den Leitsatz-Gesprächen auszutauschen. Offen berichteten einzelne Führungskräfte den anderen von ihren positiven und kritischen Erfahrungen und den Veränderungen

#### 8. Phase: Systemische Entwicklung zur „Lernenden Organisation“

Aufbauend auf den veränderten Erkenntnissen und geänderten Handlungsweisen beginnen ab November 1997 konkret fachbezogene Projekte unter dem systemischen Ansatz der Organisation als „Lebensfähiges System“. In einzelnen Pilotbereichen werden neue Regeln und Abstimmungen im Gefüge der Gesamtorganisation anhand praktischer Themenstellungen konzipiert und sofort umgesetzt.

Im August 1998 wurde auf einem Strategie-Review der Leitungsgruppe die nächste Phase der Entwicklung zur „Lernenden Organisation“ eingeleitet. „Kundenorientierte Organisation“ ist das Motto der II. Vollversammlung aller 1200 Führungskräfte im September 1998.

#### 9. Phase: Vision und Masterplan

Im Oktober 1998 werden schliesslich die neue Vision des Unternehmens als „Dach“ der 11 Leitsätze sowie ein Strategie-Masterplan zur Neuordnung von Strukturen und Systemen entwickelt und gezielte Aktivitäten zur Realisierung gestartet.

#### Charakteristika der Kampagne:

##### \* Alle inhaltlich am Prozess beteiligen

Charakteristisch für diese „Gruppenkommunikative Unternehmensentwicklung“ war die Gleichwertigkeit von Inhalten und Methoden. Von vornherein nicht nur die Inhalte zu priorisieren, sondern auf Beteiligung aller zu setzen, war entscheidend für die tatsächliche Beteiligung von mehreren Tausend Mitarbeitern im Unternehmen.

##### \* Start des Lernenden Unternehmens

Durch das planmässig eingebaute „bottom-up-re-cascading“ der Diskussionsergebnisse von Ausführungs- zu Leitungsebene und wieder zurück kam ein Kreislauf des „Voneinander Lernens“ im Unternehmen in Gang. © umd®