

Sanierung Konzernbetrieb als umfassendes Change Management

Change Management an dessen erfolgreichem Ausgang eigentlich keiner glauben wollte: Der Konzernbetrieb mit 300 Mitarbeitern erbrachte seit Jahren eine schlechte Performance. Der Finanzvorstand des Konzerns rechnete nicht mehr damit, dass mit dem Betrieb jemals wieder Geld verdient werden würde. Der Betrieb hatte ein schlechtes Image, gute Mitarbeiter wanderten ab.

Der neue Verantwortliche im Konzernbereich jedoch wollte das Ruder noch einmal herumreißen. Der Betrieb sollte grundlegend saniert werden. Der Auftrag war:

- ein neues Arbeitssystem mit funktionsübergreifenden Teams einführen
- wirtschaftliche und flexible Abläufe sicherstellen
- das Managementteam zu unternehmerischem Handeln befähigen
- Führungssystem und Kultur neu ausrichten
- Qualifizierung des Führungsteams und Coaching des Betriebsleiters

Die Aufgabe sollte mit dem bestehenden Managementteam angegangen werden, auf dessen Lernfähigkeit wir setzten.

Vorgehen

Eine Hürde war, dass sowohl Führungskräfte wie Mitarbeiter eine langjährige Betriebszugehörigkeit aufwiesen und technisch unbestritten Experten auf ihrem Gebiet waren. Es fehlte daher trotz absehbar dramatisch schlechter Zukunftsprognose anfangs die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung. Die beharrliche Forderung des übergeordneten Vorgesetzten, der auch eine Betriebsschließung nicht ausschloß, sollten die Ergebnisse sich nicht nachhaltig verbessern, führte zu Bewegung.

Der Veränderungsprozess wurde auf 18 Monate angelegt und gemeinsam geplant. Das Changekonzept sah eine Vielzahl von Maßnahmen vor. Es sollte ein Zukunftskonzept mit dem Managementteam erarbeitet werden, das dann kommuniziert und in einem schlüssigen Prozess gemeinsam umgesetzt werden sollte.

Zunächst wurde mit dem Managementteam in mehreren Workshops das Zukunftskonzept entwickelt, das den Betrieb radikal verändern würde. Das Betriebskonzept, Leistungsverständnis, Abläufe, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten wurden neu definiert, die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern und dem Kunden wurde neu gestaltet. Die Tätigkeiten wurden breiter angelegt, Dienstleistungsfunktionen in das Tätigkeitsprofil integriert. Die Führungskräfte und Mitarbeiter wurden intensiv qualifiziert.

Das Führungsverhalten der bislang eher administrativ geprägten Führungskräfte entwickelte sich in intensiven Workshops zur gestaltenden Wahrnehmung der Führungsrolle. Die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen und die Aktivierung der Mitarbeiterpotenziale durch Übertragen von Verantwortung spielte ebenfalls eine wichtige Rolle. KVP spielte gedanklich zunächst eher methodisch eine Rolle, bis man den Geist von KVP erfasste als viel umfassenderen Ansatz (Siehe: "Das Toyota Produktionssystem ist mehr als eine Methode").

War anfangs der Konzernverantwortliche noch stark der Treiber des Prozesses, zog er sich wie vereinbart allmählich immer mehr heraus, um die Führungscrew des Betriebs in die Verantwortung zu stellen. Die Managementcrew fasste zusehends Mut und setzte die Veränderungen sukzessive um. Dies führte im Umfeld und auch

bei der Belegschaft durchaus auch zu negativen Kommentaren, von denen man sich aber nicht beirren ließ. Als erste Verbesserungen sichtbar waren, war die Crew nicht mehr zu bremsen. Man wurde immer initiativer, packte Dinge an, die bislang als sakrosankt und unbeeinflussbar angesehen wurden.

Ergebnis

Es ist eine beeindruckende Erfolgsgeschichte - die bis heute kein Ende findet. Der Betrieb wandelte sich vom Aschenputtel zur Prinzessin und zum Vorzeigebetrieb im Konzernbereich. Aus der langjährig mühsam errungenen roten Null wurde über Jahre das bei weitem beste Ergebnis im gesamten Umfeld mit einer Traumrendite.

Mitarbeiter und Führungskräfte waren ungeheurer Stolz auf ihre Leistung. Liefen früher die Mitarbeiter davon, war das Arbeiten in diesem Betrieb plötzlich gefragt. Im Betrieb herrscht heute ein positives Miteinander, die neuen Rollen haben sich eingespielt. Auch eine Mitarbeiterbefragung im Konzern brachte ein herausragendes Ergebnis.

Der Prozess wurde zum Selbstläufer. Die Managementcrew, mit der man zuvor manageriales Denken und Handeln nie verbunden hatte, prägte eine einzigartige Erfolgsgeschichte, ist bis heute proaktiv und ständig nach vorne treibend tätig.

Lesen Sie, was zum Erfolg des Veränderungsprozesses beitrug.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Beratung-Projekte/Sanierung-Change-Management-E1079.htm>

© 2005 - 2012 JP-Consulting & Training GmbH

Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0