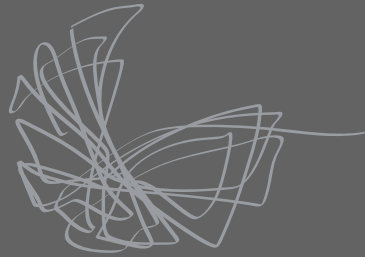


beraten.



trainieren.



coachen.

Fallstudie

Teamentwicklung in einem weltweit operierenden Maschinenbauunternehmen

Autor: Bernd-Wolfgang Lubbers
Profil: <http://www.lubbers.de/>
Datum: 28.3.2007

Download: <http://www.lubbers.de/>

Wir stellen Ihnen gerne den Kontakt zu dem beschriebenen Unternehmen her. Über Anregungen, Kritik oder eine offene Diskussion über dieses Thema, freuen wir uns sehr. Die Kontaktdaten finden Sie auf der letzten Seite dieser Fallstudie.

Zusammenfassung

Ausgangssituation

Das hier beschriebene Unternehmen im Bereich Maschinenbau beschäftigt weltweit ca. 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Bereich IT sind ca. 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Vor fünf Jahren beschloss die Unternehmensleitung, das Unternehmen grundsätzlich umzubauen und es besser auf die Anforderungen des globalen Marktes auszurichten. Für diesen Umbauprozess war es erforderlich, über eine leistungsfähige IT zu verfügen.

Ziel

Das primäre Ziel unserer Aufgabe war es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (dazu gehörten auch die Führungskräfte der zweiten Ebene) dazu zu bewegen, einen umfassenden Veränderungsprozess mitzugehen und weitgehend so zu gestalten, dass am Ende autonome Teams entstanden, die einen Unternehmensentwicklungsprozess im Sinne des Ganzen unterstützen konnten. In einem zweiten Schritt sollte die IT zum aktiven Treiber des Veränderungsprozesses werden.

Umsetzung

Insgesamt wurde der Prozess in eine Vorbereitungsphase und fünf folgende Schritte eingeteilt:

- Vorbereitung
- Ziele kommunizieren, Distanzen abbauen
- Führungskräfte ausbilden
- Konfliktmanagement
- Restrukturierung
- Neustart und Neuausrichtung

Ergebnis

Gelungen ist uns ein effizienter und gleichzeitig sanfter Übergang von einer autoritär geführten IT mit wenigen Impulsen für die Unternehmensentwicklung zu einem quicklebenden Bereich von IT-Beratern im Unternehmen. Ferner ist gelungen, den Nachwuchs heranzuführen und in verantwortungsvolle Aufgaben zu positionieren. Das Arbeitsklima in der IT hat sich signifikant verbessert.

Der IT-Bereich gilt im Unternehmen als Musterbereich für Veränderungsprozesse.

Ausgangssituation

Das hier beschriebene Unternehmen im Bereich Maschinenbau beschäftigt weltweit ca. 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Bereich IT sind ca. 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Vor fünf Jahren beschloss die Unternehmensleitung, das Unternehmen grundsätzlich umzubauen und es besser auf die Anforderungen des globalen Marktes auszurichten. Für diesen Umbauprozess war es erforderlich, über eine leistungsfähige IT zu verfügen.

Hier begann unsere Arbeit!

Zu Beginn unserer Arbeit war die IT zentral gesteuert. Die Führungskräfte waren „Hau-degen alter Schule“, also gewohnt alle Entscheidungen selbst zu treffen. Das führte in der Folge dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig Eigeninitiative übernahmen und knifflige Fragen auf die Schreibtische ihrer Vorgesetzten zurück delegierten. Dies führte in der Folge dazu, dass die IT immer unbeweglicher wurde und die Kritik an der IT im gesamten Unternehmen zunahm.

Noch bevor wir beauftragt wurden, diesen Veränderungsprozess zu begleiten, war der IT-Leiter abgelöst und ersetzt worden.

Ziel

Das primäre Ziel unserer Aufgabe war es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (dazu gehörten auch die Führungskräfte der zweiten Ebene) dazu zu bewegen, einen umfassenden Veränderungsprozess mitzugehen und weitgehend so zu gestalten, dass am Ende autonome Teams entstanden, die einen Unternehmensentwicklungsprozess im Sinne des Ganzen unterstützen konnten.

In einem zweiten Schritt sollte die IT zum aktiven Treiber des Veränderungsprozesses werden.

Umsetzung

Vorbereitung

Mit dem neuen IT-Leiter sind seine Ziele, die wesentlichen Schritte zu diesem Ziel, die voraussichtliche Dauer der Gesamtmaßnahme und die zu erwartenden Schwierigkeiten

besprochen worden. Die so vereinbarte Vorgehensweise ist von der Geschäftsleitung als „gut und durchführbar“ abgesegnet worden.

Erster Schritt: Ziele kommunizieren, Distanzen abbauen

Alle IT-Führungskräfte sind zu einem Workshop eingeladen – genau genommen „dienstverpflichtet“ – worden. In diesem Workshop stellte der IT-Leiter Ziele und Dauer des Veränderungsprozesses vor.

Dieser erste Workshop war – wie erwartet – von umfassender Abwehr durch die Führungskräfte gekennzeichnet. Fast alle vorgestellten Ziele wurden als „Phantastereien“ abgetan und die Ziele des Unternehmens wurden grundsätzlich infrage gestellt. Am zweiten Tag dieses Workshops gaben wir den Führungskräften ein Feedback zu dem von uns beobachteten Verhalten. Dieses Feedback wiederum führte bei einigen Führungskräften zu einem Umdenkprozess, so dass wir am dritten Tag damit beginnen konnten, erste – kleine - Schritte zu vereinbaren. Ein überraschender Nebeneffekt des Workshops bestand darin, dass sich anschließend der größere Teil der Führungskräfte „duzten“, was vorher als undenkbar galt. Am Ende des Workshops vereinbarten wir einen Folgetermin im Abstand von drei Monaten sowie eine Aktion, die die Führungskräfte in Angriff nehmen wollten (ein 4-Augen-Gespräch mit jedem Mitarbeiter).

Zweiter Schritt: Führungskräfte ausbilden

Die IT-Führungskräfte hatten noch nie eine Führungsausbildung erhalten. In unserem zweiten Workshop also gestalteten wir mit den Führungskräften ein Training in den Grundlagen der Menschenführung. Anhand dieser Trainingsinhalte konnten wir den Führungskräften bewusst machen, dass ihr Führungsverhalten teilweise das Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedingt. Der IT-Leiter stellte in diesem zweiten Workshop an alle die Frage, wer denn lieber eine andere Aufgabe wahrnehmen wollte als die der Führungskraft. Er bot in der Folge Einzelgespräche mit allen Führungskräften an. Tatsächlich ergaben sich nach diesen Einzelgesprächen erste Veränderungen in der Personalstruktur. Wieder wurde der Termin für den Folgeworkshop in drei Monaten festgelegt.

Dritter Schritt: Konfliktmanagement

Der Prozess lief nun ein halbes Jahr. Das Vertrauen unter den Führungskräften und zu uns war gewachsen, erste Erfolge auf der Arbeitsebene stellten sich ein. Im dritten Workshop luden wir den diesmal erweiterten Führungskreis (Kandidaten für eine Führungsaufgabe waren auch eingeladen) zu einem „Jammerzirkel“ ein. Im theoretischen Umfeld vermittelten wir den Menschen die Grundlagen des Konfliktmanagements und die Fähigkeit, Konflikte in Teams zu erkennen und besser zu beurteilen. Im praktischen Teil durften die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Herzenslust ihrem angestauten Frust Luft machen. Alle Frustpunkte wurden auf Moderationswänden aufgelistet und

beschrieben und dann drei Kategorien zugeordnet:

Kategorie 1: Ist eine Unternehmensentscheidung, ist nicht zu verändern, müssen wir akzeptieren.

Kategorie 2: Um dies zu ändern, benötigen wir Unterstützung von ...

Kategorie 3: Können wir in eigener Verantwortung verändern.

Die Konflikte der Kategorie 3 wurden dann noch einmal unterteilt in:

1. sofort tun,
2. braucht etwas Zeit, nehmen wir aber sogleich in Angriff,
3. braucht mehr Zeit, kümmern wir uns später drum.

Der Folgeworkshop wurde so terminiert, dass die IT sechs Monate Zeit hatte, die Aufgaben zu lösen, die sie sich selbst gestellt hatte.

Vierter Schritt: Restrukturierung

Nach einem Jahr war es an der Zeit, die Strukturen der IT darauf zu überprüfen, ob sie den Unternehmenszielen noch gerecht wurden. Der vierte Workshop war dann dafür vorgesehen, eventuell neue Strukturen zu schaffen. Wieder waren alle Führungskräfte und die Kandidaten für Führungsaufgaben eingeladen. Unsere Aufgabe beschränkte sich auf die Moderation der Veranstaltung.

Die einzige Frage, die es zu beantworten galt, war: „Mit welcher Struktur unterstützt die IT die Unternehmensziele am besten?“

Im ersten Schritt dieses Prozesses versuchten die Leiter der bisherigen Bereiche, ihre Aufgaben zu verteidigen und dafür zu sorgen, dass ihre Namen vor allem in den vertikalen Funktionen standen. Dieses „Gerangel“ um Positionen führte zu eher bescheidenen Ergebnissen und nicht zu einer wirklich sinnvollen neuen Organisationsstruktur. Wir einigten uns darauf, zunächst einmal eine Struktur zu entwickeln und uns später darüber Gedanken zu machen, wer welchen Posten bekommt. Das Ergebnis war die Erkenntnis, von der vertikalen Struktur in eine Matrixorganisation zu wechseln.

Durch diese neue, gemeinsam entwickelte, Struktur entwickelten sich naturgemäß völlig neue Aufgaben, was zu einem sehr spannenden Prozess der Findung von neuen Führungsfunktionen führte. An die Moderationswände hängten wir für jede Funktion ein leeres Flipchart. Nun war jeder, bisherige Führungskraft oder Kandidat, aufgefordert, seinen Namen – sozusagen als Bewerbung - in das Kästchen zu schreiben, von dem er der Überzeugung war, dass er für diese Funktion die richtige Person war. Sogar auf die Position des IT-Leiters hätte sich beworben

werden können.

Es knisterte vor Spannung – insbesondere immer dann, wenn sich zwei oder mehr Personen auf die gleiche Aufgabe beworben hatten. War das der Fall, dann hatte jeder Bewerber die Aufgabe, vor den übrigen Anwesenden seine Bewerbung zu begründen. Gemeinsam entschieden dann die Anwesenden, wem es am ehesten zuzutrauen war, die Position tatsächlich auszufüllen.

Zum Abschluss des Workshops erarbeiteten alle Führungskräfte gemeinsam ein Kommunikationspapier, mit dem die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die neue Struktur informiert werden sollten.

Fünfter Schritt: Neustart und Neuausrichtung

Der Teamentwicklungsprozess der IT wurde einige Monate nach dem zuletzt beschriebenen Workshop abrupt unterbrochen und musste auf einer anderen Ebene völlig neu aufgesetzt werden. Grund war die Unternehmensentscheidung, mit zwei weiteren Unternehmen zu fusionieren und die nun drei IT-Bereiche zu vereinen.

Diesen Zusammenführungsprozess beschreiben wir in einer anderen Fallstudie.

Ergebnis

Gelungen ist uns ein effizienter und gleichzeitig sanfter Übergang von einer autoritär geführten IT mit wenigen Impulsen für die Unternehmensentwicklung zu einem quicklebenden Bereich von IT-Beratern im Unternehmen. Trotz harter Restrukturierungen hat keine Person direkt ihren Arbeitsplatz verloren, wohl aber sind mehr als 40 Prozent der Personen, die zu Beginn des Prozesses in Führungsaufgaben waren, in andere Aufgaben gewechselt. Ferner ist gelungen, den Nachwuchs heranzuführen und in verantwortungsvolle Aufgaben zu positionieren. Trotz steigender Kosten gelang es, das Investitionsbudget zumindest auf gleichem Niveau zu halten und die erweiterten Aufgaben mit der gleichen Personalzahl abzuwickeln.

Erwähnenswert sind noch zwei Dinge:

- Erstens: Das Arbeitsklima in der IT hat sich signifikant verbessert.
- Zweitens: Der IT-Bereich gilt im Unternehmen als Musterbereich für Veränderungsprozesse.

Kontakt

lubbers GmbH

Siebengebirgsstraße 2b
53572 Unkel am Rhein

Ansprechpartnerin: Astrid Hofemann

T: +49 2224 98984-12

F: +49 2224 98984-20

E-Mail: kontakt@lubbers.de

Internet: <http://www.lubbers.de>

Sie erreichen uns verlässlich werktags von 9:30 Uhr bis 16:30.