



Sich-selbst-steuernde Organisationseinheiten

Ein Projektbericht von Eberhard Gaißert

Kontext:

Ein global agierendes Unternehmen für Medizinprodukte mit Entwicklungs- und Produktionsstandorten in den USA und Europa förderte einen konzerninternen Wettbewerb der Standorte. Einerseits sollte damit eine kontinuierliche Produktivitätsverbesserung erreicht und andererseits die Marktposition durch die damit gewonnenen Vorteile ausgebaut werden.

Motivation:

Ein Standort dieses Konzerns in Deutschland, der als eigenständige Rechtseinheit mit eigener Ergebnisverantwortung geführt wurde, war in seinen Leistungsgrößen auf einem anerkannt hohen Niveau. Dennoch wollte sich dessen Management der Herausforderung weiterer Produktivitätssteigerungen stellen. Es wurde intensiv Ausschau gehalten, was andere Unternehmen diesbezüglich tun. Auf diese Weise wurde die Idee von sich selbst steuernden Teams zum Kristallisationspunkt für die weitere Entwicklung des Standortes.

Vorgehen:

In ersten Workshops mit dem obersten Management wurde eine Vorstellung davon erarbeitet, was vorgefunden werden soll, wenn diese Veränderung gut gelungen ist.

Sehr schnell wurde dabei klar, dass eine Organisation mit sich-selbst-steuern Teams eine ganz andere Organisation sein würde als die heutige.

Um allen Beteiligten einen vertrauensfördernden Ordnungsrahmen zu bieten und über die Projektphasen hinweg Transparenz sicherzustellen, wurden drei in Wechselwirkung zueinander stehende und zeitlich parallel laufende Projektpfade definiert:

- Managementsystem
- Kulturentwicklung
- Personalentwicklung

Im Projektpfad Managementsystem wurden beispielsweise die Geschäftsprozesse, die Aufbauorganisation, die Funktionen und Rollen mit ihren zugeordneten Verantwortungen, Befugnissen, Aufgaben und Kompetenzen sowie alle Formen von Regelungen und Vorgaben in Bezug auf das Projektziel beleuchtet.

Der Projektpfad Kulturentwicklung erforschte die kollektiven Grundannahmen für den bisherigen Unternehmenserfolg, das gelebte Wertesystem und die Unterschiede der Beziehungsgestaltung in den verschiedenen Organisationseinheiten sowie zwischen den Personen auf gleicher hierarchischer Ebene und zwischen den Hierarchieebenen.

Der Projektpfad Personalentwicklung skizzierte die vorhandenen und für die Zukunft absehbaren funktions- und rollenbezogenen Kompetenzen in den Hauptfeldern „fachlich-technische Kompetenz“, „Methoden- und Sozialkompetenz“.

Nachdem wenige Jahre zuvor eine Standortkonsolidierung mit Personalabbau erfolgte, war es von besonderer Bedeutung im Rahmen einer

Betriebsvereinbarung der Belegschaft eine verbindliche Zusage zu geben, dass aufgrund dieses Projektes kein Personal abgebaut werden wird.

Es erwies sich im gesamten Projektverlauf als sehr nützlich, dass freiwillige Vertreter aller Hierarchieebenen bereits bei der Konkretisierung der Vision mit einbezogen wurden. In diesem Unternehmen war es ein bis dahin ungeübtes Vorgehen, das anfänglich für Irritationen sorgte. Hierbei entstand die Idee, Ansätze aus Six Sigma und Lean mit zu integrieren.

Das zeitnahe Bereitstellen erzeugter Arbeitsergebnisse für alle Beschäftigten über die etablierten internen Kanäle und Medien reduzierte Irritationen und unterstützte ein konstruktives Arbeitsfeld.

Ergebnisse:

Direkt auf die Geschäftsergebnisse wirkten sich eine signifikante Reduzierung der Fehlerrate um Faktor 6 und der Durchlaufzeit um Faktor 3 aus. Die Zufriedenheit der Belegschaft hat sich zum großen Teil deutlich erhöht. Nach dem Projektende wurden begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten, um den tiefgreifenden Wandel im Ausfüllen der neuen Rollen weiter zu unterstützen.

Meine Rolle:

Neben meiner damaligen Verantwortung als Qualitätsleiter nahm ich für dieses Projekt die Rolle des Projektkoordinators wahr. In dieser Rolle berichtete ich ebenfalls direkt an den CEO. Meine Rolle

Projektkoordinator begründete keine Weisungsbefugnis gegenüber den Führungskräften der verschiedenen Bereiche. Meine Verantwortung war es, Rahmen und Orientierung zum Gelingen des Projektes zu schaffen. Hierzu zählte unter anderem

- der Aufbau einer tragfähigen Projektstruktur
- die Planung und Überwachung erforderlicher Projektbudgets
- die Vorbereitung und Herbeiführung von notwendigen Entscheidungen durch die Unternehmensleitung
- die Auswahl geeigneter konzerninterner und externer Projektpartner und Berater
- die Moderation von zahlreichen Workshops in unterschiedlichen Formaten, Open Space, etc.
- die Vermittlung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat bei stark divergenten Positionen

Mein Resümee:

Zum Projektstart war im Wesentlichen eine kooperative Führungskultur vorzufinden, wobei es daneben noch deutliche Ausprägungen im autoritären Stil und bereits wahrnehmbare partizipative Anteile gab. Ohne diese Anteile eines partizipativen Führungsverständnisses und eine breite kooperative Basis hätte dieses Projekt wohl nicht in einem Zeitrahmen von ungefähr drei Jahren gelingen können.

Die Herangehensweise, um beispielsweise die klassische Meisterrolle – als starke Führungskraft und Experte in einer Person – aufzulösen war für die Umsetzung in der Produktion sehr wesentlich. In der erarbeiteten Vorstellung der Zukunft gab es für diese Rolle keinen Platz mehr. So wurden die Meister darin begleitet zu ergründen, ob sie sich eher in einer

Rolle als Moderator und Konfliktmanager oder als Fach- und Methodenexperte wiederfinden. Dies führte zum großen Teil zu einer deutlichen Zunahme ihrer Erfüllung bei ihrer Arbeit – sie wurden infolgedessen mehr entsprechend ihrer Stärken eingesetzt.

Ein weiterer wesentlicher Baustein für das Gelingen war die – nach Arbeitsaufgabe orientierte – Qualifizierung in den Bereichen Methodenkompetenz, Kommunikations- und Sozialkompetenz.

Obwohl wir als Unternehmen bereits auf erfolgreiche Umsetzungen in anderen Unternehmen zurückgreifen konnten, erlebten wir, dass nicht nur Personen, sondern auch Unternehmen einzigartig sind und ihren eigenen Weg der Umsetzung finden müssen.