

*Empowerment fördern, neue Firmenkultur etablieren, Nachhaltigkeit sichern*

## Heidrun Strikker, Franz Peter Kessler & Frank Strikker

**Organisationsberatung, Supervision, Coaching**

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach  
DOI 10.1007/s11613-014-0369-x

**OSC** Organisationsberatung, Supervision, Coaching

**ONLINE FIRST**

**Themenschwerpunkt**  
Empirische Erkundungen zum Coaching

**Hauptbeiträge**  
*Doris Cornils, Anna Mucha, Daniela Rastetter*  
Mikropolitisches Kompetenzmodell: Erkennen, verstehen und bewerten mikropolitischer Kompetenz  
*Denise Klenner, Barbara Bischofberger*  
Übungsformen in Coaching-Weiterbildungen – Ergebnisse einer Online-Befragung  
*Wolfgang Kühl*  
Wirkungen von Führungskräfte-Coachings in der Sozialen Arbeit  
*Carsten C. Schermuly, Franziska Anna Bohnhardt*  
Und wer coacht die Coaches? Negative Effekte von Business-Coachings für den Coach  
*Doris Dietachmair, Arthur Drexler*  
Das Planspiel Burgschwand als Erwerbsförderungsmaßnahme. Eine Pilotuntersuchung  
*Michael Cramer, Anne Sauer*  
Motivational Interviewing im Coaching

**Diskurs**  
*Volker Jörn Walpuski*  
Smart Devices in Organisationen – Von Regelungen für die Allgegenwärtigkeit von computergestützter Kommunikation  
*Manfred Helbing*  
Über die Bedeutung der Beziehung im Coaching

1 · 14  
21. Jahrgang

[www.osc-digital.de](http://www.osc-digital.de)  
 Springer VS

**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**

# **Empowerment fördern, neue Firmenkultur etablieren, Nachhaltigkeit sichern**

## **Veränderung eines mittelständischen Pharmaunternehmens**

**Heidrun Strikker · Franz Peter Kessler · Frank Strikker**

**Zusammenfassung:** Während vielen Veränderungsprozessen eine definierte Prozessarchitektur mit klaren Zielsetzungen und strategischen Vorgaben unterlegt ist, die in erster Linie die Führung des Unternehmens als Zielgruppe anspricht, wird in diesem mittelständischen Unternehmen ein systemischer Beratungsansatz mit hoher Beteiligung und organisch wachsendem Veränderungsmanagement realisiert. Ein Veränderungsprozess, der von Beginn an auf das Empowerment der Mitarbeitenden setzt, dient zwei parallel verlaufenden Zielen: der Entwicklung einer neuen Organisation und der Anschlussfähigkeit zu den Erfahrungen in der ursprünglichen Organisation. Diese dialektische Herausforderung wird im beschriebenen Praxisbeispiel durch eine iterative Prozessarchitektur aufgenommen.

**Schlüsselwörter:** Veränderungsmanagement · Führung · Organisation · Empowerment

### **Empowering people, establishing a new company culture, securing sustainability – Change of a medium-sized pharmaceutical company**

**Abstract:** In contrast to many other change processes that are often led by a defined process architecture with clear targets and a strategic framework that mainly addresses company leaders, this systemic approach within a medium-sized company fostered high participation and an organically growing change management. Focusing on the empowerment of employees from the start serves two parallel objectives: the development of a new organization and the transfer of the experience from the existing organization. In the following example, this dialectic challenge is targeted by an iterative process. The organic intertwining of operative and change specific tasks enables a participative target frame that step by step includes and fuels a new culture, modern leadership principles, and contribution.

**Keywords:** Management of change · Leading · Organization · Empowerment

---

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

H. Strikker (✉) · Dr. F. Strikker  
SHS CONSULT GmbH, August-Bebel-Straße 58w, 33602 Bielefeld, Deutschland  
E-Mail: buero@shs-consult.de

Dr. F. P. Kessler  
LEO Pharma GmbH, Frankfurter Straße 233, 63263 Neu-Isenburg, Deutschland  
E-Mail: franz-peter.kessler@leo-pharma.com

## **1 Ausgangssituation: radikal neue Unternehmensstrategie**

Wenn hohe Eigenmotivation und Mobilisierung der Mitarbeiter/innen oberste Zielsetzung eines Veränderungsprozesses sein sollen, braucht die Organisation faktische Antriebskräfte. Wie sind derartige Kräfte freizusetzen, welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden und wie können die Kräfte nachhaltig gesichert werden?

1. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen brauchen freie Ressourcen, um sich dauerhaft auf einem hohen Energielevel für Veränderungen halten zu können.
2. Die neuen Aktivitäten und Ziele brauchen den Support und die persönliche Unterstützung der Unternehmensleitung.
3. Die vorhandene Skepsis und vermutete Widerstände werden akzeptiert und offensiv eingebunden.

Im folgenden Beitrag werden diese Fragen anhand eines dreijährigen Veränderungsprozesses bei einem mittelständischen Pharmaunternehmen, dessen internationale Muttergesellschaft 2013 einen weltweiten Umsatz von 1,2 Mrd. € erzielt, spezifisch beantwortet.

2010 startet der Prozess mit der Entscheidung der Muttergesellschaft, in Deutschland einen neuen General Manager einzustellen. Bis zu diesem Zeitpunkt hat sich das deutsche Tochterunternehmen durch eine hohe Kontinuität in der Mitarbeiterschaft und stabile wirtschaftliche Rahmendaten ausgezeichnet, allerdings ohne nennenswerte Wachstumsimpulse zu nutzen. Die Muttergesellschaft will nun mit der deutschen Tochter ein deutlich zweistelliges Wachstum erreichen. Für die damit einhergehende radikale strategische Neuausrichtung ist die Muttergesellschaft bereit, Investitionen in verschiedenen Bereichen zu tätigen. Dem neuen General Manager ist klar, dass diese Zielsetzung vehement an den Grundfesten des Unternehmens, seiner Kultur und seinen Handlungen rütteln wird. Von Beginn an steht deshalb die Frage im Mittelpunkt, wie Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, die viele Jahre in stabilen Routinen gearbeitet haben, für eine tiefgreifende und dauerhafte Veränderung zu gewinnen sind. Die Neuausrichtung soll in erster Linie aus „eigener Kraft“ gestaltet werden. Damit ist gemeint, dass keine klassische Beratungsgesellschaft ein strategisches Konzept erarbeiten soll, das im Anschluss von der Mitarbeiterschaft realisiert werden soll. Vielmehr setzen der General Manager und die Unternehmensleitung in erster Linie auf die Kompetenzen im Haus und fordern die Mitarbeiter/innen auf, kreativ, engagiert und aktiv die neue Aufgabenstellung zu bewältigen.

Den Verantwortlichen ist klar, dass die Organisation an moderne Erfordernisse angepasst werden muss und die Mitarbeiterschaft in einigen Teilen Veränderungen erfahren wird. Ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine gelungene Umsetzung sind die persönliche Einstellung und die innere Haltung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sowie die Gestaltung der Kommunikation durch die neue Geschäftsführung zu den anstehenden strukturellen und operativen Veränderungen. Für die Architektur und Moderation des Veränderungsprozesses wird daher von Beginn an eine externe Beratung einbezogen, bei aufwändigen Fachthemen holen sich die Führungskräfte punktuell Unterstützung von außen.

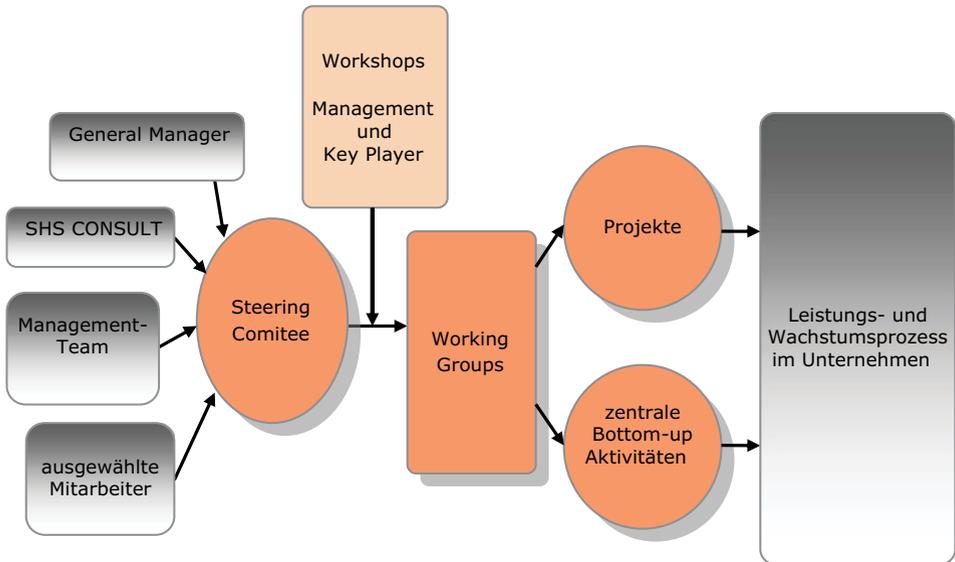


Abb. 1: Aufbau des Change-Prozesses

## 2 Konzept: Steuerung durch das Management und breite Beteiligung

Wenn Veränderungen dieser Tiefe anstehen, ist die entscheidende Frage: Wie stark und wie oft sollen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in den Prozess einbezogen werden? Wer kann, wer muss aktiv von Beginn an dabei sein, wer sollte erst später mitgestalten? Wie sind notwendige Phasen der Aktivierung, Bearbeitung, Reflexion und Umsetzung eines solchen Veränderungsprojekts miteinander zu verzahnen? Zentrale Grundgedanken zum Aufbau des Veränderungsprozesses sind in Abb. 1 dargestellt.

Eine *Steuerungsgruppe* mit den Entscheidungsträgern einer Organisation sollte von Beginn an als festes Element über alle Phasen eines Veränderungsprozesses hinweg installiert werden. Hier werden die Taktungen von Maßnahmen und Meilensteinen festgelegt, die Themen abgestimmt, Zwischenergebnisse bewertet und nächste Schritte eingeleitet. Sinnvoll ist die Moderation durch einen externen Berater, der hilft, die zeitliche Disziplin und die inhaltlichen Abstimmungen der Gruppe einzuhalten. An das Steering Committee sollen in erster Linie dringliche Fragen, auftauchende Probleme und erkennbare Ergebnisse hierarchieübergreifend adressiert werden. Damit Entscheidungen auf kurzem Wege getroffen werden können und eine schnelle Abstimmung erreicht werden kann, ist bei diesem Change-Prozess das Steering Committee in der Anfangsphase mit dem Managementteam personell identisch. Diese Richtungsentscheidung wirkt als starkes Signal in das Unternehmen. Allen Beteiligten wird klar, dass der Veränderungsprozess eng an das operative Geschäft gekoppelt ist, dass der Wertschöpfungsprozess des Unternehmens optimiert werden soll und damit eine hohe Business Awareness auf dem Prozess liegt. Nach kurzer Anfangsphase wird das Steering Committee um zwei ausgewählte Mitarbeiter erweitert, um den Ansatz der Beteiligung auch institutionell umzusetzen.

Verpflichtende *Workshops* für alle Führungskräfte und weitere Schlüsselpersonen sorgen regelmäßig für eine integrative Zusammenführung der inhaltlichen Ergebnisse und machen eine übergreifende Kommunikation und schnelle Information möglich. Diese fokussierten Zusammenkünfte finden anfangs in kurzen, später in etwas längeren Rhythmen statt und öffnen zudem den Raum für gemeinsame Erlebnisse und Gespräche abseits der thematischen Diskussionen. Um zu vermeiden, dass sich potenzielle Akteure vorzeitig ausgeschlossen fühlen, wird zu Beginn entschieden, möglichst viele Personen zu den Workshops einzuladen und eine hierarchie- und bereichsübergreifende Atmosphäre anzubieten.

Stehen anfangs zentrale strategische Themen im Fokus der Projektgruppen (im Folgenden *Working Groups* genannt), zeigt sich in den Veränderungsprojekten nach kurzer Zeit, dass es bereits erste Teilergebnisse gibt, die in die operativen Geschäfte überführt werden können. Als derartige *quick wins* können vor allem eine neue Fokussierung der Zielgruppen auf Topkunden und strukturelle Anpassungen in der Vertriebsorganisation genannt werden. Diese Entwicklung von wenigen zentralen Themenstellungen hin zu operativ fokussierenden Zielsetzungen verändert auch die Projektstruktur. Es entstehen Teilaufgaben, Teilprojekte und übergreifende Kleingruppen, die sich miteinander vernetzen und ihre Ergebnisse zwingend aufeinander abstimmen müssen. Die Beteiligten werden zum einen gegenüber der Unternehmensleitung sichtbar, sie erhalten zum anderen eine gewisse Privilegierung, da sie mehr als andere im Unternehmen die Veränderungen frühzeitig und intensiv mitgestalten können. Diese Art der Partizipation erhöht ihre Motivation und Bereitschaft, sich bereitwillig zu engagieren. Die Leiter/innen der *Working Groups* erhalten zudem eine spezifische Förderung, bei der sie ihr Know-How über Projektmanagement erweitern, einen Überblick über die unterschiedlichen Aktivitäten erhalten, den Nutzen der internen Vernetzung erkennen und bedeutsame Hinweise für ihre persönliche Weiterentwicklung bekommen. Es zeigt sich, dass einige Personen durch ihre spezifischen Aufgaben im Veränderungsprozess unverzichtbar sind und über alle Themen und Zielsetzungen hinweg in verschiedenen Gruppen agieren. Diese organisch entstandene Zusammenarbeit stützt den integrativen Charakter des Gesamtprozesses enorm. Frühzeitig wird kommuniziert, dass *Working Groups* nach erfolgreicher Arbeit, wenn das Projekt in den Prozess übergegangen ist, aufgelöst werden.

Der internen *Kommunikation* des Prozesses wird viel Aufmerksamkeit gewidmet, und sie wird professionell von der Unternehmensleitung mit dem Steering Committee abgestimmt gesteuert.

### **3 Emotionalität und Identifikation: Veränderung einen Namen geben**

Veränderungsprozesse benötigen ein besonderes emotionales Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, das sie in der Regel neben ihren operativen Verpflichtungen, ihrer Fülle von Aufgaben und unterschiedlichen Funktionen einbringen. Ob Veränderungen daher auf Dauer mitgetragen werden, hängt davon ab, wie aufmerksam Führungskräfte ihre Teams in rationale Entscheidungen einbeziehen, wie klar sie die Veränderungen kommunizieren und ob Führungskräfte ihre Mitarbeiter für neue Aufgaben stärken. Nur die engagierte Synchronisation der rationalen Erwägungen und der emotionalen Beteiligung sichert eine tiefgreifende und dauerhafte Transformation.

**Abb. 2:** Working Groups von R2G



Aus dieser Erkenntnis heraus werden alle Beteiligten um Ideen gebeten, *ihrem* Prozess auch *ihren* Namen und *ihr* Logo zu geben. Von den Mitarbeiter/innen werden verschiedene Vorschläge eingereicht, die bei einem der ersten Workshops von allen bewertet und entschieden werden. Dieser partizipative Ansatz signalisiert den Beteiligten, dass die Unternehmensleitung nicht aus ihrer Hierarchie heraus entscheidet, sondern Empowerment ernst meint. Mit dem Titel „Ready2Grow“ und einem selbstentworfenen Logo entwickelt sich schnell „von innen heraus“ ein emotionaler Bezugspunkt für die weiteren Schritte (vgl. Böttcher et al. 2008). In jeder Kommunikation und Veranstaltung zum Veränderungsprozess wird das Logo prominent platziert, und dies bewirkt eine klare Orientierung gegenüber anderen parallel laufenden Prozessen (vgl. Abb. 2).

#### **4 Führungskoalition und Beteiligung: Steering Committee und Working Groups als zentrale Eckpfeiler des Prozesses**

Der Erfolg eines Veränderungsprozesses hängt ursächlich mit dem Aufbau einer starken und akzeptierten Führungskoalition zusammen (vgl. Kotter 2012). Bei Ready2Grow wird daher das gesamte obere Managementteam in das Steering Committee integriert. Ständig vertreten sind zudem zwei ausgewählte Mitarbeiter und der externe Prozessbegleiter als Moderator. Zudem werden für ausgewählte Fragestellungen die jeweiligen Expert/innen des Unternehmens hinzugebeten. Mit dieser Besetzung eines Steering Committees „SC“ wird ein starkes Signal in die Organisation gesendet, denn alle Bereiche bzw. deren Leiter werden verbindlich an der Steuerung beteiligt. Die Termine werden weit vorausschauend

geplant, gelten als fixe Verabredungen und sind zeitlich ausreichend dimensioniert. Unter diesen Rahmenbedingungen kann das SC grundlegende Weichenstellungen intensiv diskutieren und schnell entscheiden. Erfahrungen aus anderen Unternehmen, bei denen sich einzelne Bereichsleiter als distanzierte Beobachter fühlen oder eine Koalition der Skeptiker versammeln könnten, sind bei dieser Besetzung des Steering Committees ausgeschlossen.

Erfolg misst sich an der Umsetzung. Um in kurzer Zeit die Prozesssteuerung vom Steering Committee in die Organisation überführen zu können, werden bereits bei der Entwicklung der Strategie die Führungskräfte aus allen Ebenen und eine größere Anzahl ausgewählter Mitarbeiter/innen von Beginn an integriert. Es werden viel Zeit und Personalressource investiert. Die Teilnahme an den im achtwöchigen Rhythmus stattfindenden Workshops und an den Projektgruppen ist verpflichtend. Ein zentraler Grundsatz ist, dass die Beteiligten ihre Ideen einbringen, dass diese Ideen offen diskutiert und sachlich geprüft werden. Die Gestaltung der Workshops vom offenen Stuhlkreis, über freie Zeitfenster, kreative Gruppenaufgaben mit ungewohnten Aktivitäten unterstützt die Realisierung des Grundsatzes. Die neue Strategie wird von einer neuen Kultur im Umgang begleitet. Beides muss Hand in Hand gehen, um dauerhaft erfolgreich sein zu können. Bekannte Routinen werden erst bei den Workshops, später bei den Prozessen in der Organisation ad acta gelegt. Die anfängliche Skepsis gegenüber der radikalen Neuausrichtung weicht Stück für Stück dem Vertrauen auf die eigenen Stärken und dem Vertrauen in die Aussagen der Unternehmensleitung. Jede/r Beteiligte findet zum einen ein offenes Ohr in der Runde, wird zum anderen aber auch aufgefordert, sich mit seiner Meinung zu positionieren. Dadurch entwickelt sich ein iterativer Diskussions- und Entscheidungsprozess, der zunehmend zu mehr Gemeinsamkeit und gegenseitiger Unterstützung führt.

Aus dem ersten Workshop heraus werden Working Groups gebildet, die abteilungsübergreifend Themenfelder bearbeiten und Lösungen im Sinne der Strategie entwickeln (vgl. Abb. 2). Die Working Groups bilden eine netzwerkartige Struktur über das Unternehmen und alle strategischen Themen hinweg (vgl. Kotter 2012). Die bekannte Linienorganisation, die sich durch feste Wege, ritualisierte Entscheidungsstrukturen und verengte Kommunikation auszeichnete, erhält mit den abteilungs- und bereichsübergreifenden Working Groups eine herausfordernde Alternative. In der Mitarbeiterschaft regt sich der Drang, über die eigenen Grenzen hinweg mit anderen in Kontakt zu treten und gemeinsam neue Themen aufzugreifen. Dieser Prozess führt konsequenterweise nach einigen Monaten zu einer Weiterentwicklung der Organisation. Offene Kommunikation, Kundenorientierung, Erreichen der strategischen Ziele, Abstimmungsgeschwindigkeit, Qualität der Prozesse und Entfaltungsmöglichkeiten der Personen werden zu handlungsleitenden Prinzipien für die neue Organisationsstruktur. Mit einem singulären Ereignis oder Großevent wäre dieser Umschwung nicht zu erreichen gewesen; viele Prozesse scheitern an zu wenig Zeit, mangelnder Verbindlichkeit der Führung und operativ gebundenen Ressourcen (vgl. Lies und Schoop 2011).

## 5 Veränderungsbereitschaft: neue Kultur in den Workshops

Vom ersten „Ready2Grow-Workshop“ an finden viele intensive Diskussionen über die strategische Ausrichtung und die Hauptattraktoren, d. h. die zentralen Projektthemen der

Organisation, statt. Aus der Historie des Unternehmens ist dieses Vorgehen radikal neu und führt anfangs bei langjährigen Mitarbeiter/innen teilweise zu Vorsicht und zaghaften Beiträgen. Der hierarchie- und abteilungsübergreifende Austausch im großen Stuhlkreis der Workshops läutet daher ein neues Zeitalter der Unternehmenskultur ein. Diskussionsbereitschaft und Offenheit werden anfangs zögerlich angenommen, nach kurzer Zeit aber zunehmend und bald als eine Selbstverständlichkeit gelebt. Der entscheidende Faktor ist, dass die angesprochenen Kulturelemente von den Führungskräften überzeugend umgesetzt werden. Die externen Prozessbegleiter eröffnen verschiedenartige Diskussionsforen, und die Unternehmensleitung zeigt glaubwürdig und dauerhaft ihr Interesse an den Meinungen der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Nach wenigen Monaten entsteht eine ausgesprochen vertrauensvolle Diskussion. Nicht dabei zu sein, bedeutet, diese Qualität zu verpassen. Die Diskussionskultur nicht mitzutragen wird sichtbar, Loyalität und gemeinsame Ausrichtung werden erlebbar.

Die neue strategische Zielsetzung entwickelt sich auf breiter Basis und führt zu einer hohen Akzeptanz. Die Unternehmensstrategie wird zur Strategie aller Mitarbeiter/innen und Führungskräfte, sie kommt aus dem Unternehmen selbst und Ready2Grow wird zum Symbol für ein dauerhaftes Empowerment. Der breite Ansatz der Veränderung greift schnell in weiten Kreisen der Mitarbeiter/innen, die sich aufgrund der offenen Strategieerarbeitung mit den Veränderungszielen identifizieren und ein hohes Engagement zeigen.

Bei einer ersten Analyse des Know-how und der Kompetenzen der Beteiligten zeigt sich ein hoher Aktualisierungs- und Modernisierungsbedarf. Das Format der Workshops rekurriert auf dieser Einschätzung und wird rational-emotional komplementär gestaltet. Während in der Vergangenheit ausschließlich sachliche Argumente die Basis für Führung gelegt hatten, wird nun auf die Verbindung und Verzahnung von Emotio und Ratio viel Wert gelegt. Komplementäre Gestaltung der Workshops bedeutet, zum einen emotionale Aspekte zu berücksichtigen, sie gezielt anzusprechen und sie als eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Handeln zu bewerten. Die sachliche Argumentation dient zum anderen dazu, dem engagierten Handeln eine gemeinsame Richtung zu geben. In dieser Verbindung liegt der Schlüssel für die hohe Identifikation und eine dauerhafte Veränderungsbereitschaft. Die neue Kultur forciert erstmals im Unternehmen bottom up Diskussionen und Aktivitäten. Die Gestaltung der Workshops basiert auf folgenden Elementen:

- Jeder Workshop startet mit einer Aktivierung der emotionalen und rationalen Ausgangssituation. Durch die Aktivierung kommen alle miteinander in Kontakt und können erste Befindlichkeiten austauschen. Vor der inhaltlichen Diskussion steht die Phase des „Beschnuppers“. Dadurch wird Anschlussfähigkeit zu Erlebnissen in den vergangenen Wochen hergestellt.
- Der zweite Teil bietet Raum für konkrete Zusammenarbeit in heterogenen Konstellationen und für einen qualifizierten Austausch. Hier werden die inhaltlichen, strategischen und operativen Zwischenergebnisse der Working-Groups präsentiert, diskutiert und das weitere Vorgehen entschieden.
- Der dritte Part umfasst Wissensvermittlung über Veränderungsmanagement mit integriertem Kompetenzaufbau wie den Einsatz von Modellen oder Instrumenten, die eingeführt werden sollen. Dieses Workshop-Design erleichtert die Kommunikation, erhöht sukzessiv das Wissen der Beteiligten bzw. der Organisation und verbindet stra-

tegische Themen mit dem Handlungsalltag der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen zugunsten einer schnellen Transformation und ihrer steigenden Performance.

- Als ergänzende Maßnahme im Sinne der Kohäsion runden informelle Events die Workshop-Agenda ab. Im Mittelpunkt steht das Anliegen, sich im Kreis der Beteiligten auch jenseits der Arbeit im Seminarraum kennen zu lernen. In der neuen Kultur sollen nicht nur Funktionsträger/innen miteinander in den (Arbeits-)Kontakt kommen, sondern sich auch die Menschen außerhalb von Arbeit begegnen.

Das Design bringt die Beteiligten in wechselnden Kombinationen zusammen und erzielt eine hohe Wertschätzung für die zustimmende wie kritische oder skeptische Meinung jeder einzelnen Person. Abteilungs- und hierarchieübergreifende Diskussionen und Aktivitäten werden gezielt eingesetzt, um skeptische Abschottungen in einzelnen Bereichen zu verhindern und um nachhaltig eine übergreifende Energie zu sichern.

## 6 Erste Ergebnisse: Fokus auf Kritik und Zustimmung legen

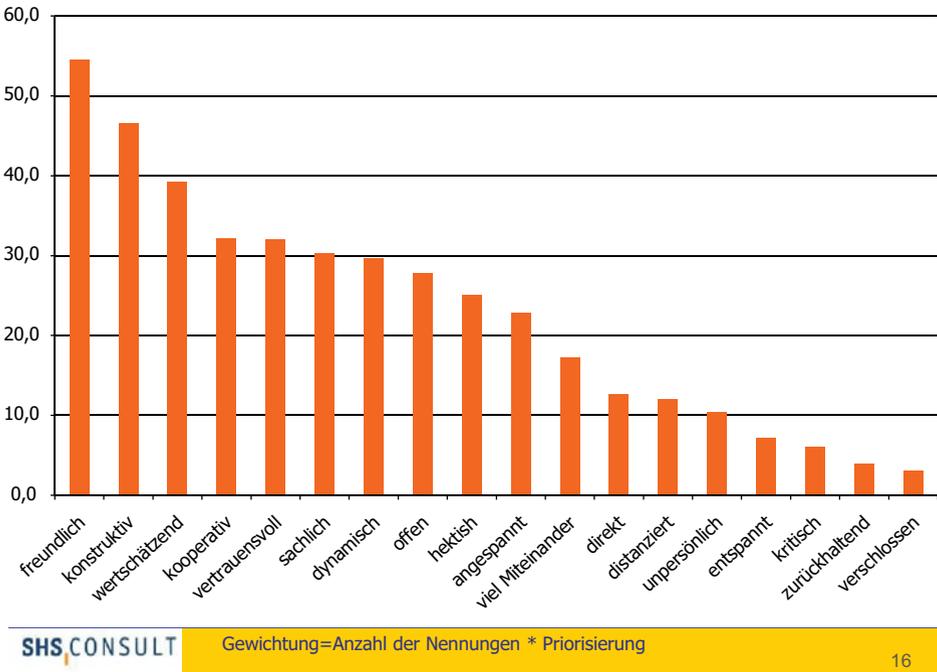
Bei der Befragung aller Mitarbeiter/innen ca. 1,5 Jahren nach dem Start von Ready2Grow zeigen sich viele sehr positive Ergebnisse. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die tiefgreifenden Veränderungen bei Mitarbeiter/innen auf eine große Resonanz und Zustimmung stoßen. Die Unternehmensziele werden sehr gut kommuniziert und sind allen Seiten genau bekannt. Die Einbindung der Mitarbeiter/innen, der eigene Entscheidungsrahmen, die Zusammenarbeit mit dem Headquarter, das kollegiale Netzwerk und die Arbeitszufriedenheit werden durchweg als außerordentlich hoch bewertet. Die Zusammenarbeit untereinander und mit der eigenen Führungskraft wird ebenfalls sehr gut eingeschätzt. Bei den offenen Bewertungen erhalten die Kriterien „kommunikativ“, „zielorientiert“, „wertschätzend“, „kollegial“ und „noch im Werden begriffen“ die meisten Nennungen. Empfehlungen für die Zusammenarbeit in der Zukunft richten sich vor allem auf die Faktoren „Transparenz erhöhen“, „Bürokratie abbauen“, „mehr positives Feedback untereinander“ und „mehr Möglichkeiten zur internen Weiterbildung“. Sehr hoch gewertet wird, dass die direkte Führungskraft die Leistung der Mitarbeiter/innen respektiert und dass die direkte Führungskraft Verantwortung auf die nächste Ebene überträgt.

Beispielhaft werden die Ergebnisse auf die Frage: Wie erleben Sie allgemein die Zusammenarbeit? präsentiert (vgl. Abb. 3).

Auf der Kehrseite der zufriedenstellenden Ergebnisse stehen hohe Arbeitsbelastung, Arbeitstempo und deutliche Unterschiede im Führungsverhalten der Führungskräfte. Arbeitsbelastung und Arbeitstempo sind zwei kritische Faktoren für viele Veränderungsprozesse. Daher ist es nicht überraschend, dass diese beiden Punkte in der Befragung als kritisch bewertet werden. Dennoch sind die Bewertungen auf Dauer nicht akzeptabel und bedürfen einer Lösung. Als Reaktion auf die Befragung, die ausschließlich quantitative Ergebnisse mit sich bringen kann, beschließt das Steering Committee, den kritischen Rückmeldungen auf den Grund zu gehen und qualitative Informationen zu erheben.

Als neues Instrument der Unternehmenskultur werden sogenannte Fokusgruppen gebildet, in denen sich kleine Gruppen von Mitarbeiter/innen zu den kritischen Themen der Befragung äußern können. Die Teilnahme an den Fokusgruppen ist freiwillig, die

## Empowerment fördern, neue Firmenkultur etablieren, Nachhaltigkeit sichern



**Abb. 3:** Wie erleben Sie allgemein die Zusammenarbeit? Gewichtung und Anzahl nach Priorisierung

Moderation wird extern besetzt, und Führungskräfte sind nicht mit von der Partie. Zum einen werden vehemente Kritik und deutliche Sorge insbesondere zur Arbeitsintensität und zum unterschiedlichen Führungsverhalten in diesen offenen Foren intensiv diskutiert, zum anderen wird eine hohe Zustimmung zum Veränderungsprozess formuliert. Das Steering Committee setzt sich mit den verschiedenen Rückmeldungen auseinander und entscheidet sich für einen zweitägigen Ready2Grow-Workshop, der ausschließlich auf die Entwicklung der Führungskultur hin konzipiert wird.

Angelehnt an die Rückmeldungen aus den Fokusgruppen werden zur Vorbereitung des Workshops in einer Working Group „Führung“, die aus Mitarbeiter/innen und Führungskräften besteht, konflikthaltige Alltagssituationen identifiziert. Diese Situationen sind „echte“ und „reale“ Erfahrungen für beide Seiten (Führungskräfte wie Mitarbeiter/innen). Jede Situation wird zu einer Beschreibung für eine Rollenübung weiterentwickelt. Die besondere Herausforderung im Workshop liegt darin, dass die Rollen der Mitarbeiter/innen durchgängig von Mitgliedern des oberen Managements besetzt und diese so mit realen kritischen Situationen in ihrer Organisation aus ungewohnter Perspektive konfrontiert werden. Die Offenheit aller Beteiligten, sich gemeinsam auf dieses Setting einzulassen, lösen jeden Gedanken an ein verdecktes Assessment Center schnell auf. Die Erfolgsfaktoren sind ein akzeptiertes Führungsmodell, alltagswirkliche Übungen, wertschätzendes Feedback und die hohe Reflexionsbereitschaft des oberen Managements. Dieser Workshop, an dem alle Führungskräfte verpflichtend teilnehmen, wird von den

Beteiligten als außerordentlich wertvoll für ihre anschließende Kommunikation im Führungsalldag beurteilt.

## 7 Nachhaltigkeit: Veränderungsbereitschaft und Kommunikation auf Dauer

Nachhaltigkeit wird meistens in einem ökologischen oder gesellschaftlichen Verständnis gedacht und auf die Art der Produktion, die Nutzung von Rohstoffen oder die Gestaltung gesellschaftlicher Abläufe bezogen. Mittlerweile erfährt der Begriff eine erweiterte Bedeutung und meint im Kontext Veränderungsmanagement, dass die Impulse und Attraktoren einer Veränderung dauerhaft in einer Organisation verankert werden müssen. Mit Nachhaltigkeit ist darüber hinaus gemeint, dass die Veränderungsbereitschaft, die das Unternehmen bei Ready2Grow zeigt, zu einer stabilen Kompetenz der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte wird. Damit ist Nachhaltigkeit keine Aktivität, sondern eine Haltung, die verschiedenste Aktivitäten nach sich ziehen kann.

Die Haltung einer dauerhaft hohen Veränderungsbereitschaft kann sich gut entwickeln, wenn Faktoren wie Neugierde, Offenheit, Innovationsbereitschaft, Transparenz wertgeschätzt werden. Der internen *Kommunikation* von Ready2Grow wird viel Aufmerksamkeit gewidmet, und sie wird professionell von der Unternehmensleitung mit dem Steering Committee abgestimmt gesteuert. Aktive Kommunikation und Einbindung aller, z. B. durch zeitnahe und kontinuierliche Präsentationen der Fortentwicklung des Prozesses in allen Unternehmensbereichen, fördern Interesse und Engagement. Wenn Veränderungsbereitschaft und Führungsverständnis Hand in Hand gehen, fällt es Führungskräften und Mitarbeiter/innen leicht, ihre Eigeninteressen an den übergeordneten Interessen, Werten und Zielen der Organisation auszurichten und sich auf eine gemeinsame Ausrichtung zu verständigen. Damit verbunden sind intrinsische Motivation, organisatorische Verbundenheit und hohe Identifikation mit der Unternehmensvision. Die Mitarbeiter/innen sehen sich als Teil der Organisation und sind bereit, für die übergeordnete Zielerreichung höhere Anstrengungen auf sich zu nehmen. Die Führungskräfte unterstützen sie im Sinne von Empowerment und beteiligen sie aktiv an der Umsetzung der Vision sowie den damit verbundenen sozialen und organisatorischen Veränderungen. Dieses Führungsverständnis ist eng mit dem Modell der transformationalen Führung verknüpft (vgl. Stippler et al. 2013, S. 55). Unternehmensleitung und Führungskräfte strahlen Kompetenz und Courage aus, sie agieren als Vorbilder und gewinnen so Vertrauen. Nachhaltigkeit ist erreichbar, wenn wertorientierte Prinzipien formuliert und – wie in diesem Unternehmensbeispiel – auch eingehalten werden.

Zu einer weiteren kommunikativen Innovation führt, im Unterschied zu früheren defensiven Routinen (vgl. Argyris 1997), die offene, zeitnahe, direkte und verbindliche Kommunikation über alle Aktivitäten von Ready2Grow:

- Die gesamte Organisation erhält vom Steering Committee im Anschluss an die großen Workshops innerhalb von 48 Stunden eine einheitliche Erstinformation über Themen und Ergebnisse.
- Zusätzlich erhalten die Führungskräfte ausgewählte Charts aus den Präsentationen der Workshops und informieren kaskadierend jede Organisationseinheit. Innerhalb von einer Woche sind alle Mitarbeiter/innen im Unternehmen schriftlich und mündlich über die wichtigsten Entscheidungen informiert. Die kommunikative Doppel-

strategie von mündlicher und schriftlicher Information ermöglicht Nachfragen und Diskussionen, deren Inhalt im Steering Committee zusammengeführt und ausgewertet wird.

- Abgerundet wird die Kommunikationsstrategie durch regelmäßig erscheinende Newsletter, in denen die Beteiligten selbst zu Wort kommen.

Dies führt zu einem neuen und aktiven Informationsbewusstsein. Empowerment lebt vom Wissen über die Dinge.

In der ersten Phase von Ready2Grow bis Ende 2010 erarbeiten die Beteiligten für ihre Projekte klare KPIs (Key Performance Indicators bzw. Kennzahlen). Die Projekte werden in der zweiten Phase in 2011 ausgerollt. Mit der Überführung vom Projekt in den Prozess sind vor allem an die Qualitätssicherung hohe Anforderungen gestellt. Hier zeigt sich letztlich, ob es gelungen ist, Skeptiker zu überzeugen. Durch die von Beginn an hohe Beteiligung und durch die Offenheit auch für kritische Rückmeldungen wird das Engagement der Mitarbeiter nachhaltig gesichert. Bei intensiven Diskussionen formulieren sie ihre Lessons Learned aus diesem Veränderungsprozess als Erkenntnisse über ihre aktuelle Situation und entwickeln neu zu setzende Ziele. Diese Meta-Ergebnisse übertragen die Beteiligten in der dritten Phase von Ready2Grow erst schnittstellenorientiert, dann – unter der Überschrift Topline Themen – fokussiert auf die konkreten Vorhaben in ihren operativen Arbeitsfeldern (vgl. Abb. 4). Die Workshops stellen sicher, dass die Beteiligten bei der operativen Umsetzung auch weiterhin die Verantwortung für die gesamt- haftige Entwicklung des Unternehmens tragen und dies in ihre operative Kommunikation und Information einbeziehen. Damit wird die Beibehaltung einer hohen Sensibilität für externe wie interne Veränderungen und die Einsicht in einen periodischen Austausch über das eigene Handeln zu einem ständig reflektierten Thema während des gesamten Ready2Grow-Prozesses.

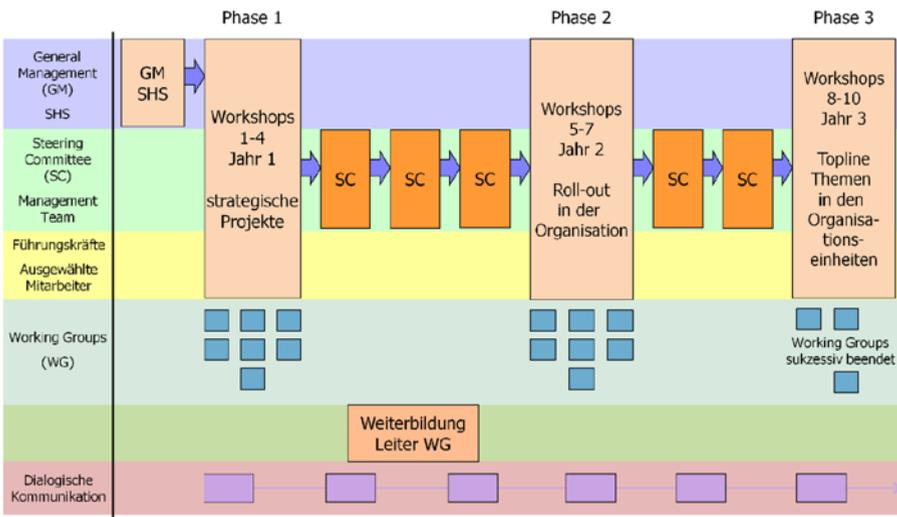


Abb. 4: Überblick Ready 2 Grow

## 8 Abschließende Bewertung und Ausblick

Den unterschiedlichen Modellen zum Change-Management ist gemeinsam, dass sie den Prozess in einzelne Phasen aufteilen (vgl. Kotter 2012; Krüger 2006; DGFP 2011). Bei einer oberflächlichen Betrachtung könnte damit der Eindruck erweckt werden, ein Prozess müsse von Beginn an durchgeplant und detailliert strukturiert sein. Die Realität verläuft anders als elaborierte Pläne. Ein Veränderungsprozess, der auf das Empowerment der Mitarbeiter setzt, wird dann erfolgreich verlaufen, wenn er zum einen eine neue Organisation entwickelt, zum anderen dennoch anschlussfähig zu den Erfahrungen in der (ursprünglichen) Organisation bleibt. Diese dialektische Herausforderung wird bei Ready2Grow durch eine iterative Prozessarchitektur aufgenommen. In diesem Sinne wird von Meilenstein zu Meilenstein gedacht, geplant und umgesetzt. Während die operativen Ziele weiterhin exakt erfasst werden müssen, bietet Ready2Grow parallel einen breiten Zielrahmen, der sich Schritt für Schritt detaillierter fassen und umsetzen lässt.

Die iterative Prozessgestaltung und die Offenheit der Unternehmensleitung für bottom up-Initiativen laden Mitarbeiter/innen und Führungskräfte ein, sich zu engagieren, und führen zu einem dauerhaften Empowerment aller Beteiligten und zu einer nachhaltigen Eigendynamik. Ready2Grow kann als ein Beispiel dafür gelten, dass begleitende gezielte Justierungen in einem Veränderungsprozess eine Organisation qualitativ und kontinuierlich transformieren und dabei eine nachhaltig neue Firmenkultur entwickeln. Eine weitere umfangreiche Mitarbeiterbefragung Ende 2013 hat die positive Entwicklung aus der ersten Befragung insbesondere im Hinblick auf Kulturveränderung und Nachhaltigkeit überzeugend bestätigt. Abschließend sei bemerkt, dass das ehrgeizige Ziel, den Umsatz des Unternehmens ohne Zukäufe und trotz eines weitgehend stagnierenden Marktes innerhalb von drei Jahren zu verdoppeln, voll erreicht wird.

## Literatur

- Argyris, C. (1997). *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Böttcher, C., Kessler, F. P., & Strikker, F. (2008). Be Number One. Kommunikation und Motivation in einem dynamischen Change Prozess. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 3, 50–59.
- DGFP e. V. (Hrsg.) (2011). *Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen*. Düsseldorf: W. Bertelsmann.
- Kotter, J. P. (2012). Die Kraft der zwei Systeme. *Harvard Business Manager*, 34(12), 22–36.
- Krüger, W. (2006). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Lies, J., & Schoop, S. (2011). Mine: Führungskräfte nicht systematisch eingebunden. In J. Lies (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden* (S. 75–82). Wiesbaden: Gabler.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., & Dörffer, T. (2013). *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends* (3. Aufl.). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.



**Heidrun Strikker**, studierte Pädagogik, Germanistik und Geschichte, langjährig Referentin der Zentralen Weiterbildung im Vorstandsstab Personal bei der Bertelsmann AG und Leitung Personalentwicklung Bertelsmann Buchclub, seit 2002 geschäftsführende Gesellschafterin von SHS CONSULT GmbH Bielefeld, seit 2012 didaktische Leitung des Masterstudiengangs Business Coaching und Change Management an der Euro-FH Hamburg, Lehrbeauftragte der Universität Bielefeld; Arbeitsbereiche: Führung; Veränderungsmanagement, Moderation, Mentoring, Selbstmarketing und Karrierecoaching für Frauen, Coaching.



**Dr. Franz Peter Kessler**, seit Juli 2010 Geschäftsführer der LEO Pharma GmbH, die deutsche Niederlassung der LEO Pharma A/S, Ballerup (Dänemark). LEO Pharma, gegründet vor über 100 Jahren, befindet sich seit 1986 zu 100% im Besitz der LEO Stiftung. LEO Pharma ist ein unabhängiges, weltweit tätiges und forschendes Pharmaunternehmen, spezialisiert auf die Bereiche Dermatologie und Thrombose.



**Dr. Frank Strikker**, Dr. phil., studierte Germanistik, Pädagogik, Sportwissenschaften, mehrere Jahre Vertretungsprofessur an der Universität Bielefeld, Prof. für Human Ressource an der FHDW Paderborn, seit 2002 Geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT GmbH sowie Gestaltung und Durchführung des Masterstudiengangs Business Coaching und Change Management an der Euro-FH Hamburg, Arbeitsbereiche: Führungskräftequalifizierung, Change Management, Coaching, Verhandlungsführung, Moderation.