



## Corinna Böttcher

Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung, GlaxoSmithKline Pharma Deutschland

**Kontakt:** corinna.boettcher@gsk.com



## Dr. Franz Peter Kessler

Leiter Geschäftsbereich Praxis, GlaxoSmithKline Pharma Deutschland

**Kontakt:** franz.peter.kessler@gsk.com



## Dr. Frank Strikker

Geschäftsführender Gesellschafter von SHS CONSULT GmbH Bielefeld und Vertretungsprofessor an der Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft. Zudem wissenschaftlicher Leiter des weiterbildenden Studiengangs «Coaching und Moderation».

**Kontakt:** frank.strikker@uni-bielefeld.de; fs@shs-consult.de

# Be number one

## Kommunikation und Motivation in einem dynamischen Change Prozess

*Breite Kommunikation, hohe Partizipation und nachhaltiges Engagement aller Führungskräfte sind die Kennzeichen des Change Prozesses in einem Top 5 Pharmaunternehmen. Die Business Unit zeichnete sich durch ihre Umsatzstärke, ihre Marktmacht und durch die große Zahl der Außendienstmitarbeiter aus, doch sowohl die Leistung nach außen (zum Markt), als auch nach innen (Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter) war verbesserungswürdig. Trotz einer temporär belastenden Reorganisation gelang es, den Change Prozess konsequent umzusetzen. Die kommunikativen und motivationalen Maßnahmen bieten spannende Anregungen für andere Change Prozesse.*

### Ausgangssituation und Zielsetzung

Als im Sommer 2004 die Ergebnisse einer weltweit durchgeführten Führungskräftebefragung – der Global Leadership Opinion Survey (GLOS) – vorliegen, sind die Geschäfts- und Vertriebsleitung eines führenden Pharmaunternehmens überrascht. Trotz recht ordentlicher Vertriebszahlen ist die Zufriedenheit unter ihren Regionalleitern [Aufgrund der Lesbarkeit benutzen wir die männliche Form der Personenbeschreibungen, möchten aber betonen, dass die weibliche immer mit eingeschlossen ist.] im Außendienst auf lokaler Ebene außerordentlich niedrig. Die Analyse der Umfrageergebnisse zeigt, dass insbesondere Aspekte wie das Einbringen eigener Ideen und

Verfahrensweisen oder die Einbeziehung in Entscheidungen auf einem relativ niedrigen Niveau bewertet werden. Untermauert werden die Umfrageergebnisse durch die Gespräche, die der zu diesem Zeitpunkt von extern neu berufene Vertriebsleiter zu Beginn seiner Tätigkeit mit Regionalleitern führt. In der Diskussion über ihre wichtige Rolle als Führungskraft im Außendienst, als Multiplikator, Coach und Vorbild erfährt der Vertriebsleiter bei seinen Regionsbesuchen viele positive Rückmeldungen. Es werden seitens der Regionalleiter aber auch Wünsche nach dem Abbau überflüssiger Administration und Bürokratie laut.

«Das Prinzip der Freiwilligkeit wird zu einer notwendigen Voraussetzung für jeden individuellen Veränderungs- und Lernprozess.»

Da der Vertrieb angesichts zunehmender externer Einflüsse vor wesentlichen strategischen und operativen Veränderungen bzw. Zielen steht, ist schnell klar, dass diese nur gemeinsam, unter Einbeziehung der Ideen der Regionalleiter, bewältigt und erreicht werden können. Nachhaltiger Erfolg kann sich nur mit deren hoher Motivation und Engagement einstellen. Vor diesem Hintergrund rufen Geschäftsführung und Vertriebsleitung der Business Unit 1 (BU1) das Veränderungsprojekt «Be Number One» ins Leben, das von der internen Organisationsentwicklung und einer externen Beratung (SHS CONSULT) begleitet und unterstützt werden soll.

Die Maßgabe ist ein nachhaltiger, umfassender und strukturierter Veränderungsprozess, in dem die Regionalleiter ihre Optimierungspunkte einbringen, eigene Lösungsvorschläge erarbeiten und umsetzen können. Als Startpunkt wird die anstehende Gesamtregionalleiter-Tagung (GRLT) festgelegt. Diese ist ein dreitägiger Führungs-Workshop, der im Halbjahresrhythmus stattfindet und an dem alle Führungskräfte der BU1 zusammenkommen, um Informationen zu vertriebsrelevanten Strategien, Prozessen und Projekten auszutauschen und zu vertiefen.

### Unmittelbare Einbeziehung der Führungskräfte

Folgende drei Ziele der Veränderungsinitiative werden formuliert: Angesichts der strategischen und operativen Herausforderungen und Zielsetzungen in den folgenden Jahren gilt es, die Effektivität und Effizienz in den Vertriebsprozessen weiter zu erhöhen: «Wir wollen im Vertrieb BU1 merkwürdiger und effizienter werden». Mit dem Begriff «merkwürdig» verbindet sich die Erwartung der Vertriebsleitung, dass sich Kunden stärker an die Produktbotschaften und das Unternehmen erinnern sollen.

Zweitens soll die Rolle der Regionalleiter als Führungskraft, Coach, Vorbild und Multiplikator gestärkt werden. Dies ist zum einen für die offensive Bewältigung der Vertriebszielsetzungen von großer Wichtigkeit und zum anderen wird damit ein einheitlicheres Führungsverständnis im Vertrieb der BU gefördert.

Ein drittes Ziel betrifft die Gestaltung des Gesamtprozesses. Die aus den Ergebnissen der Führungskräftebefragung abgeleiteten Optimierungspotenziale werden konkret adressiert. So sollen alle Regionalleiter in einem strukturierten und vernetzten Gesamtprozess aktiv eingebunden werden, um eigene Ideen und Vorschläge im Hinblick auf die beiden erstgenannten Ziele zu entwickeln und umzusetzen.

## Überlegungen zum Prozess

### Kommunikation und Motivation

Der Projektsteuerung von Be Number One ist bewusst, dass diese Zielsetzung große Erwartungen an die Kommunikation und Motivation im Prozess stellt. Art, Umfang und Zeiten der Kommunikation sind mit den Erwartungen der Führungskräfte einerseits und den Möglichkeiten der Vertriebsleitung andererseits abzustimmen. Mit der Integration aller Führungskräfte in die einzelnen Prozessschritte soll zudem erreicht werden, dass alle Beteiligten von Beginn an mit einer hohen Motivation und Identifikation an den Diskussionen teilnehmen. Die Auflösung und Überwindung von eventuellen Motivationsbarrieren und Widerständen, die sich z.B. in blockierten Leistungspotenzialen, nachlassendem Engagement, Enttäuschung oder Kooperationsstörungen zeigen, und die sich häufig als eine emotionale Folge von vorhergegangenen, individuell als fehlgeschlagen wahrgenommenen Veränderungsvorhaben darstellen, scheint erfolgskritisch für den Gesamtprozess.

Dabei ist es die Aufgabe von Beratung durch Interventionen Veränderungsimpulse einzuleiten und zu unterstützen sowie selbstaktives Handeln und Selbstorganisation des Individuums zu fördern. Prägnant formuliert: Erwachsene verändern sich nur, wenn sie es auch wollen!

Das hier verborgene Prinzip der Freiwilligkeit entspricht dem grundsätzlichen menschlichen Bedürfnis nach Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Autonomie. Ein Erwachsener, der sich freiwillig auf ein Veränderungsvorhaben einlässt, ist motiviert, verbindet einen positiven Nutzen damit und bringt sich mit großer Bereitschaft inter-aktiv in die Ziel- und Themenstellungen des Veränderungsprozesses ein. Dieses Prinzip wird damit zu einer notwendigen Voraussetzung für jeden individuellen Veränderungs- und Lernprozess. Freiwilligkeit einzufordern reicht allerdings gerade in hierarchisch gestalteten Organisationen nicht aus. Partizipation, Motivation und Identifikation mit den Rahmenbedingungen

und dem gesetzten Zielrahmen müssen das Gesamtkonzept stimmig und glaubwürdig abrunden. Mit dem impliziten Verständnis dieser Ausgangsgedanken und drei Themenfeldern wird Be Number One von den Entscheidungsträgern gestartet.

### Grundlagen und Prinzipien

Von Vertriebsleitung, Organisationsentwicklung und externer Beratung werden für den gesamten Verlauf zentrale und handlungsleitende Grundannahmen formuliert. Oberster Grundsatz ist, dass sich die Ziele von Be Number One bereits im Prozess abbilden sollen. Darüber hinaus sind zwei zentrale Gedanken federführend: Einen offenen Prozess zu gestalten und diesen mit einer klaren Führung auf der Sach- sowie auf der persönlichen Ebene zu verbinden.

Die Vertriebsleitung formuliert mehrfach ihr Vertrauen in die Erfahrung und das Know-how der langjährig aktiven Führungskräfte. Auf dieser Basis sollen alle Führungskräfte unmittelbar am Prozess beteiligt werden (Partizipation) und die Gründe und Überlegungen für Entscheidungen und Maßnahmen allen Führungskräften mitgeteilt werden (Transparenz). Als die Vertriebsleitung versichert, bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen nachhaltig und nachdrücklich sein zu wollen, wird dies sensibel wahrgenommen. Diese Zusage der Vertriebsleitung auf der einen Seite korrespondiert mit der Erwartungshaltung, dass sich die Regionalleiter auf der anderen Seite sehr engagiert am Prozess beteiligen, und dass sie bereit sind, untereinander und voneinander zu lernen, ohne vorschnell nach externer, oft nur scheinbar qualifizierterer Hilfe zu rufen.

Da der Kommunikation mit den Mitarbeitern von der Vertriebsleitung eine große Bedeutung zugemessen wird, werden dafür gesonderte Ressourcen in Form von Zeit und Budget zur Verfügung gestellt. Den Kommunikationsprozess verantwortet eine eigens eingerichtete Steuerungsgruppe.

Folgende Prinzipien der Kommunikation sollen für das Projekt charakteristisch sein:

1. Kommunikation an die relevanten Personen erfolgt zeitnah, ohne Verzögerung und abgestimmt im Kreis der Entscheider. Damit wird gewährleistet, dass alle Beteiligten zu jeder Zeit auf einem vergleichbaren Informationsstand sind.
2. Zentrale Botschaften, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und wichtige Hintergründe werden offen kommuniziert. Mit diesem Vorgehen wird das Entstehen von Gerüchten, informellen Botschaften und schädlichen Parolen erschwert. E-Mails, ein begleitender eigener Newsletter und regelmäßige Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift sind die meist genutzten Kommunikationsinstrumente.
3. Der Verlauf der Kommunikation ist durch klare Zuständigkeiten und Vereinbarungen geregelt. Dies bedeutet, dass eine wichtige Entscheidung innerhalb von 24 Stunden und mit einer einheitlichen Aussage durch die Verkaufsleiter an

alle Regionalleiter weiter gegeben wird. Dieses Vorgehen bewährt sich vor allem bei der Kommunikation im Anschluss an die großen zwei- bis dreitägigen Führungskräfte-Workshops (GRLT).

Da rund 80 teilnehmende Führungskräfte ihre Mitarbeiter über die Themen und Entscheidungen des Workshops informieren, besteht die Gefahr, dass sehr unterschiedliche Aussagen und Informationen bei den Mitarbeitern ankommen. Um dies zu vermeiden, wird am Ende der Workshops ein Kommunikationspapier erstellt, das kaskadierend zu festgelegten Zeitfenstern über die Regionstagungen an alle Mitarbeiter kommuniziert wird.

4. Die emotionale Ansprache der Beteiligten motiviert sie zu einem besonderen Engagement und unterstützt die sachlichen Überlegungen. Zudem bietet sie eine breite Identifikations- und Wiedererkennungsfäche, die sich im Prozessnamen und einem eigenen Logo ausdrückt.
5. Kommunikation wird als ein dialogischer Prozess verstanden, in dem wechselseitig Gedanken, Überlegungen, Ideen und Informationen ausgetauscht werden. Auf der Basis dieses Grundverständnisses werden verschiedene Feedbackschleifen etabliert, die über die Hierarchiestufen hinweg oder themenbezogen an die Projektleiter Rückmeldungen ermöglichen.

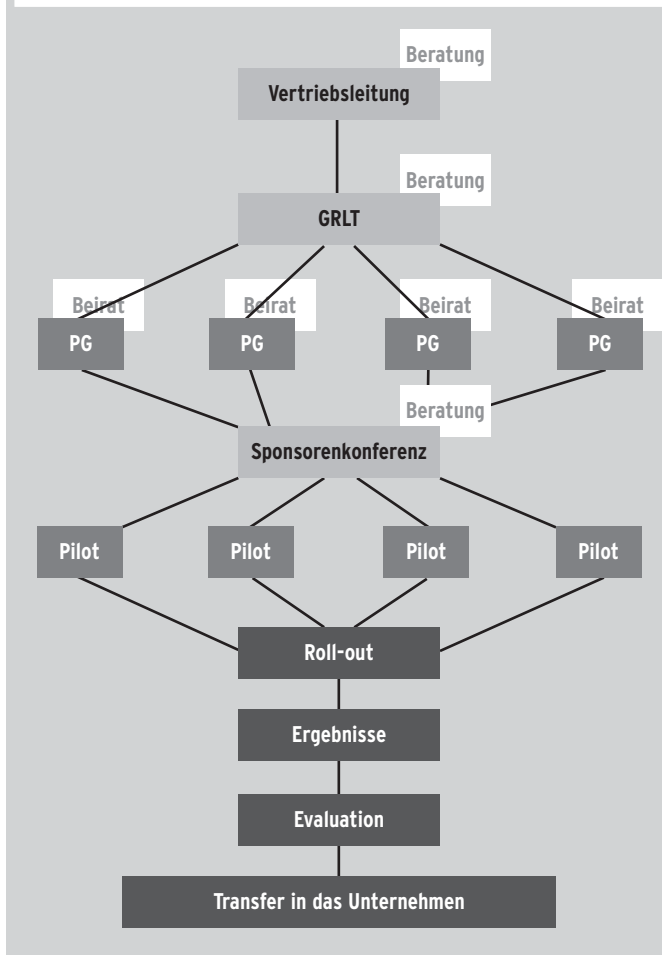
## Prozessgestaltung

### Prozessarchitektur

Die Architektur von Be Number One (vgl. Abbildung 1) basiert auf drei großen Gestaltungselementen:

1. Ausgangspunkt und immer wiederkehrendes Element sind die zwei Mal pro Jahr stattfindenden Führungskräfte-Workshops (GRLT), bei denen der erste Tag dieser üblicherweise dreitägigen Veranstaltung für Be Number One zur Verfügung gestellt wird. An diesem Tag werden in unterschiedlichen methodischen Settings die zentralen Themen diskutiert, reflektiert und neue Ausrichtungen entschieden. Von großer Bedeutung ist, dass durch diese offenen Diskussionen fortlaufend das Commitment aller Regionalleiter für die Ziele, Wege und Maßnahmen des Projekts eingeholt werden kann.
2. Das zweite bezeichnende Element sind spezifische Projektgruppen, die ausgewählte Themen bearbeiten, Vorschläge für alle Regionalleiter präsentieren, die Umsetzung der Maßnahmen vorbereiten, begleiten und evaluieren.
3. Das dritte strukturierende Element ist die Sponsorenkonferenz, die die Funktion einer Steuerungsgruppe erfüllt und den Prozess beobachtet, um gegebenenfalls gestalterisch einzugreifen. Die Sponsorenkonferenz verantwortet zudem die Verteilung der Ressourcen.

Abbildung 1  
Architektur «Be Number One»



Der Gesamtprozess wird beratend unterstützt. Die Aufgaben der Berater bestehen darin, Vorschläge für die Architektur des Prozesses und das Design einzelner Maßnahmen zu liefern, einen Reflexionsrahmen für die Vertriebsleitung zu bieten, ausgewählte Maßnahmen zu moderieren und einzelne inhaltliche Inputs zu geben. Hierbei wird eine enge Abstimmung mit der Organisationsentwicklung der Business Unit vorgenommen. Einen Überblick zum Prozess bietet Abbildung 2.

### Die einzelnen Phasen

#### Startschuss

Bei einem ganztägigen Kick-off Workshop während der GRLT am 25.08.2004 fällt der Startschuss für Be Number One. Als Ausgangspunkt werden von der Vertriebsleitung die GLOS Ergebnisse und verschiedene umsatzrelevante Vertriebsdaten vorgestellt. Daran anknüpfend formuliert die Vertriebsleitung ihre Zielsetzung. Alle Führungskräfte des Vertriebs der BU1

(ca. 80 Personen) diskutieren einen Tag lang in verschiedenen Settings (Gruppenarbeiten und Plenum), wie die Zielsetzung der Vertriebsleitung erreicht werden kann. Als Herausforderungen des Vertriebs in 2004/2005 werden betont:

1. Umsatz- und Marktanteilsziele erreichen
2. Einbindung der RL/Engagement/Motivation
3. Effektivität deutlich erhöhen
4. Als übergeordnete Zielsetzung wird formuliert: Merkwürdiger werden im Vertrieb

Der Verlauf des Tages ist daran orientiert, dass die Führungskräfte miteinander in Kontakt kommen und in unterschiedlichen Konstellationen ihre Gedanken, Ideen und Vorschläge austauschen. Die Gestaltung wird von drei externen Moderatoren übernommen. Am Ende des Tages werden von den Regionalleitern (RL) sieben zentrale Optimierungsfelder identifiziert, die jeweils von einer Projektgruppe bearbeitet werden sollen. Durch dieses Vorgehen sind fast alle RL integriert. Für jedes Thema wird ein Sponsor aus dem Kreis der Verkaufsleiter (VKL) gewonnen. Für die Steuerung des Prozesses wird ein Sponsorenmeeting etabliert, dem alle VKL, der Vertriebsleiter, die Leiterin OE und ein externer Berater angehören.

Die Aufgabe der Projektgruppen besteht darin, bis zur nächsten GRLT im Dezember 2004 die Optimierungsfelder konkreter zu analysieren sowie ein Konzept zur Pilotierung und späteren BU-weiten Umsetzung (Roll-out) des Themas zu entwickeln. Entsprechende Ressourcen werden zur Verfügung gestellt.

Um eine emotionale Identifikation und ein visuelles Dach für das Gesamtvorhaben zu erreichen, werden verschiedene Logos vorgestellt, aus denen alle Führungskräfte eines auswählen.

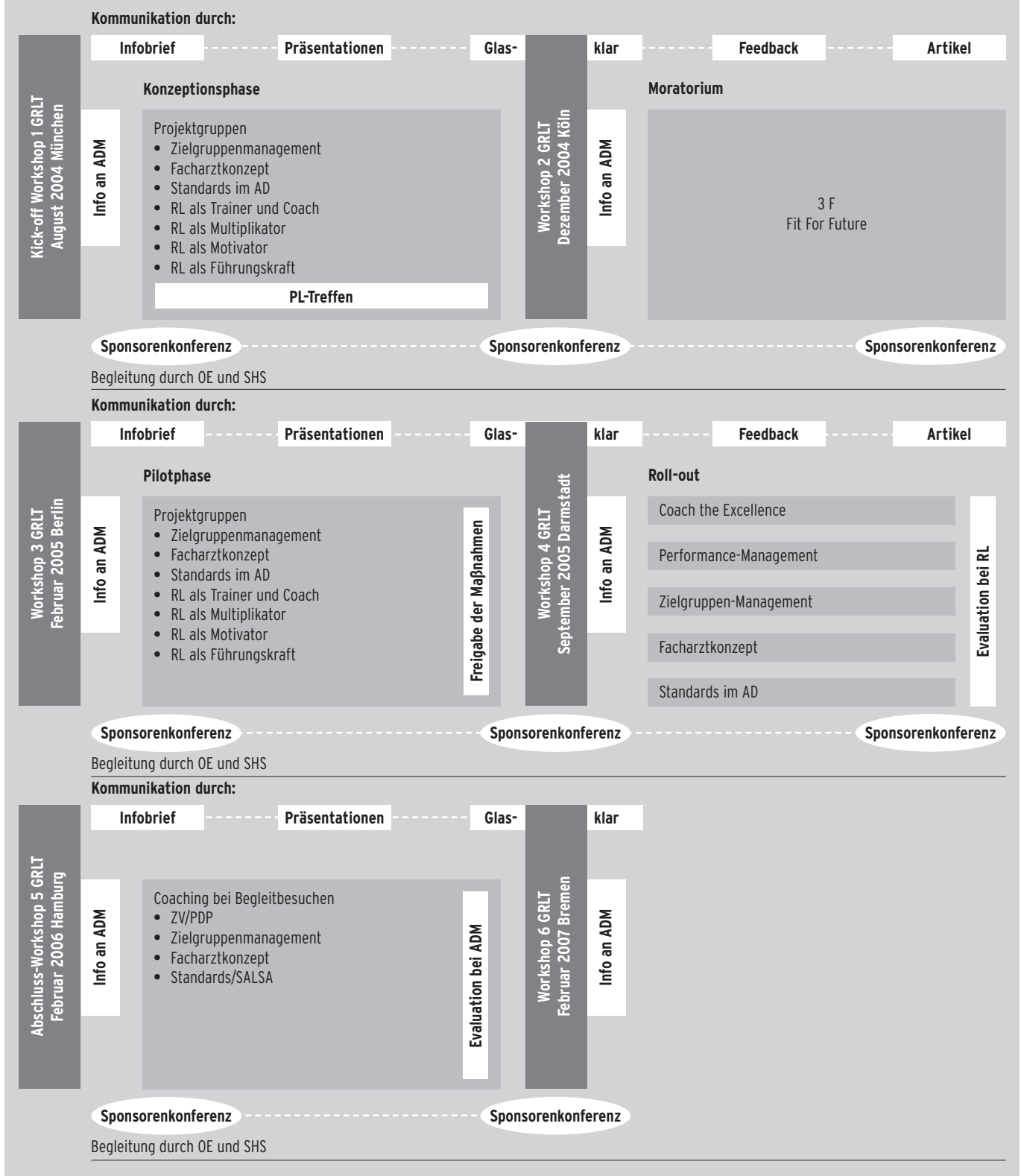
Die Abschlussdiskussion in der großen Runde zeigt eine deutliche Aufbruchstimmung, starkes Engagement und Neugierde auf die nächsten Schritte. Allerdings befürchten einzelne skeptische Stimmen, dass die Vertriebsleitung diesen offenen und partizipativen Prozess zur Findung und Ausgestaltung von Themen bald einschränken und damit das Engagement der Führungskräfte nachlassen wird.

In den folgenden Wochen arbeiten die Projektgruppen weitgehend selbständig und werden nur zum Teil von externer Seite unterstützt. Einzig die Projektleiter erhalten in einem Projektleitermeeting eine Begleitung für die Bewältigung ihrer Aufgabe.

#### Konzeptionsentwicklung

Beim nächsten Führungskräfteworkshop (GRLT) vier Monate später präsentieren die Projektgruppen ihre Zwischenergebnisse. Die herausragende Bedeutung des Projekts unterstreicht der Geschäftsführer mit einem motivierenden Plädoyer für die Vertriebsziele des kommenden Jahres und betont dessen Einbettung in die Vertriebsstrategie. Um den Stellenwert der

Abbildung 2  
Prozessaufbau



Grundsätze Partizipation, Transparenz und Kommunikation hervorzuheben, wird ein offenes Forum initiiert, bei dem alle Führungskräfte gemeinsam die zentralen Vertriebsthemen besprechen. Im großen Kreis werden Anregungen, Hinweise und Verbesserungen ebenso aufgelistet wie kritische Beobachtungen und Unverständnis über einzelne Entscheidungen. Dieses erste offene Forum wird von den Regionalleitern sehr begrüßt, vorerst jedoch zögerlich genutzt.

### Re-Start nach Irritation und Störung

Kurze Zeit nach dem zweiten Führungskräfteworkshop wird der Vertrieb von einer grundlegenden Reorganisation (Fit for Future – 3 F) erfasst, deren Ausgangspunkt eine Entscheidung des Gesamtunternehmens ist. 3 F betrifft alle Vertriebsbereiche und drängt die Aktivitäten von Be Number One in den Hintergrund.

Das Projekt ist mitten im Prozess schwer getroffen und scheint für einen Moment beendet. Viele Führungskräfte kennen aus Erfahrungen der Vergangenheit, dass bei einer umfassenden Reorganisation, die Gebietsveränderungen und Freisetzungen von Führungskräften impliziert, «alte» Projekte ad acta gelegt werden. Die Motivation der Regionalleiter ist verständlicherweise sehr zurückhaltend, sie können sich kaum vorstellen, dass «ihr» Projekt fortgesetzt wird. Daher warten sie ab, wie sich die Vertriebsleitung positioniert.

Von den Verantwortlichen für Be Number One wird die Reorganisation als Chance für eine Neuorientierung des Prozesses begriffen. Die Nachhaltigkeit ihres Vorhabens kann die Vertriebsleitung durch eine schnelle Fortsetzung der Aktivitäten unterstreichen. Kaum sind die Maßnahmen der Reorganisation realisiert, teilt die Vertriebsleitung allen Regionalleitern mit, dass Be Number One unter etwas veränderten Rahmenbedingungen fortgesetzt wird, dass die Ressourcen weiter zur Verfügung stehen und die Prozessschritte den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Da die personellen Veränderungen auch Einfluss auf die Zusammensetzung der Projektgruppen haben, ist die Sponsorenkonferenz aufgefordert, die Projekte und ihre personelle Verteilung neu zu konzipieren. Die Irritation durch die Reorganisation wird zu einer Neugestaltung der Projektgruppen genutzt.

Die Komplexität des Prozesses mit acht Projektgruppen, von denen sich alleine vier Gruppen mit der Rolle der Regionalleiter befassen, wird reduziert, indem diese Gruppen zu einer Projektgruppe «Regionalleiter als Schlüsselfunktion» zusammengefasst werden. Die anderen Projektgruppen sind: Zielgruppenmanagement, Facharztkonzept und Standards im Außendienst. Um eine arbeitsfähige Gruppengröße zu gewährleisten und alle Regionalleiter in den Prozess zu integrieren, wird für jede Projektgruppe ein Beirat gegründet, der sich aus Regionalleitern zusammensetzt, die in keiner Projektgruppe beteiligt sind. Die Beiräte nehmen nicht direkt am Projekt-

geschehen teil, sondern jedes Projektmitglied tauscht sich mit einem ihm zugewiesenen Beirat aus, der auf diese Weise nahe am Projektgeschehen mitdiskutieren kann. Dadurch wird sichergestellt, dass die Vorschläge und Meinungen aller Regionalleiter in die Projektarbeiten einfließen. Nach einem kurzen Moratorium nehmen die Projektgruppen ihre Arbeit in der neuen Konstellation wieder auf.

Diese Phase wird mit einer Sponsoren- und Projektleiterkonferenz beendet, bei der die Projektleiter ihre Ergebnisse vorstellen und ein differenziertes Feedback erhalten. Die Sponsoren entscheiden die nächsten Schritte und übernehmen damit die Verantwortung für die weitere Ausrichtung der einzelnen Projektgruppen.

## «Von den Verantwortlichen wird die Reorganisation als Chance für eine Neuorientierung des Prozesses begriffen.»

### Pilotprojekte

Der ursprüngliche Gedanke, alle Neuerungen zuerst in einer Pilotphase zu testen, sie gegebenenfalls zu korrigieren und dann vertriebsweit «auszurollen» erweist sich nicht für alle Maßnahmen als sinnvoll. Während die Projektgruppe «Facharztkonzept» genau nach diesem Ansatz verfahren kann, und ihre Idee in einem regional begrenzten Gebiet testet, zeigt sich bei der Projektgruppe «Regionalleiter als Schlüsselfunktion», dass einerseits die Konzeptionsentwicklung mehr Zeit benötigt, andererseits kein Führungsinstrument erst mit einzelnen Mitarbeitern getestet werden soll. Die Gruppe entscheidet sich für die besondere Form eines erfahrungsbasierenden Workshops, der als Grundlage und zur Unterstützung von Coaching im Außendienst dient. Dieser Workshop mit dem Titel «Coach the Excellence» wird innerhalb der Gruppe mit dem Beirat und in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und einem externen Berater als Pilot durchgeführt.

Zum Abschluss der dritten Phase präsentieren die Projektleiter ihre Ergebnisse bei einer Sponsoren- und Projektleiterkonferenz. Die Sponsoren entscheiden auf der Basis der Informationen und unter Berücksichtigung der Vertriebsziele, welche Maßnahmen umgesetzt und welche Instrumente deutschlandweit eingesetzt werden.

### Roll-out

Die Umsetzung in der Roll-out Phase unterliegt verschiedenen äußeren Rahmenbedingungen und kann daher nur schwerlich für alle Maßnahmen gleichzeitig realisiert werden.

Während die Projektgruppe «Regionalleiter als Schlüsselfunktion» ihr Konzept des Workshops «Coach the Excellence» so gestaltet, dass alle Regionalleiter innerhalb von zwei Monaten

an dem Workshop teilnehmen, können die Gruppen «Zielgruppenmanagement» und «Standards im Außendienst» ihre Neuerungen von einem auf den anderen Tag deutschlandweit einführen. Hierzu gehören beispielsweise ein neuer Leitfaden zur Vermeidung fehlerhafter Fortbildungsabrechnungen oder eine einheitliche Planungs- und Controllingdatei für ein einfacheres regionales Budgetmanagement. Andererseits werden einige Formulare drastisch reduziert oder gar ersatzlos gestrichen, z.B. die pro Region erstellten konsolidierten Monatsberichte.

Dennoch wird im Nachgang Zeit benötigt, bis alle Regionen auf dem gleichen Stand sind. Bei dem Thema «Facharzt-konzept» hingegen werden ergänzende Maßnahmen, wie z.B. ein Fragebogen zur Ermittlung der spezifischen Fortbildungsanforderungen dieser Kundengruppe, in einzelnen Regionen getestet, bevor ein allgemeiner Roll-out initiiert wird.

## «Ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts sind die gelungene Kommunikation und hohe Motivation.»

### Evaluation

Die Evaluation des Gesamtprozesses Be Number One sowie der Ergebnisse der einzelnen Projektgruppen sind von Beginn an als ein wichtiger, abschließender Bestandteil in die Veränderungsinitiative eingeplant. Dabei sollen die Meinungen und Erfahrungen aller Regionalleiter, aber auch die Erfahrungen von Außendienstmitarbeitern im Vertrieb der BU1 im Hinblick auf das Projekt mittels einer internen schriftlichen und anonymisierten Befragung erhoben werden. Neben dieser Befragung bietet die regelmäßig stattfindende GLOS-Befragung im Frühsommer 2006 einen direkten Vergleich zu den Ergebnissen vor zwei Jahren.

Mit der internen, schriftlichen Befragung der Regionalleiter, die von der Organisationsentwicklung und dem externen Berater konzipiert wird, wird die Evaluationsphase im Februar 2006 fast genau eineinhalb Jahre nach dem Startschuss eingeleitet. Der Großteil der zielorientiert formulierten Fragen bezieht sich auf den Gesamtprozess, d.h. auf Aspekte der Einbindung der Regionalleiter in die einzelnen Phasen. Gefragt wird auch: «Insgesamt gesehen hat Be Number One uns unserem Ziel 'merkwürdiger und effizienter zu werden' ein großes Stück näher gebracht».

Die Umfrage wird durch die Organisationsentwicklung durchgeführt und ausgewertet. Auf der folgenden GRLT im März werden die Ergebnisse präsentiert: Fast zwei Drittel der Regionalleiter haben sich an der Befragung beteiligt. Die Ergebnisse spiegeln ein positives Erleben des Gesamtprozesses und eine gute Bewertung der Zielerreichung wider. So sagen

über 80 Prozent der befragten Regionalleiter, dass sie ihre Ideen und Meinungen in den Gesamtprozess einbringen konnten. Drei von Vieren stimmen der Aussage zu, dass sie als Regionalleiter Arbeitsergebnisse und Maßnahmen mitbestimmen konnten. Über 60 Prozent fühlen sich in ihrer Führungsrolle gestärkt, da die Vereinfachung und Vereinheitlichung administrativer Prozesse mehr Zeit für das Mitarbeiter-Coaching und eine stärkere Kundenorientierung ermöglichen. Knapp 30 Prozent nehmen die erhöhte Standardisierung auch als potenzielle Limitierung ihres eigenverantwortlichen Führens wahr. Die genannte Zielsetzung wird von fast zwei Dritteln der Befragten positiv bewertet. Unter den offenen Kommentaren wird mehrfach die stringente, nachhaltige Umsetzung der einzelnen Projektergebnisse und des Gesamtprozesses sowie der breite, offene Austausch unter den Regionalleitern und mit der Vertriebs- und Verkaufsleitung als positiv hervorgehoben.

Die Resultate der GLOS-Befragung vom Mai 2006 bestätigen die guten Ergebnisse der internen Erhebung. So werden bei Fragen, die eine Einbeziehung in Entscheidungen betreffen und deren relativ geringe Bewertung durch die Regionalleiter bei der letzten Befragung im Frühsommer 2004 letztendlich ausschlaggebend für den Start von Be Number One gewesen sind, deutliche zweistellige Zuwachsraten erreicht. Beispielsweise erhält die Frage «Ich fühle mich darin ermutigt, neue und bessere Verfahrensweisen einzubringen» eine um fast 30 Prozentpunkte bessere Bewertung durch die Regionalleiter als bei der GLOS-Befragung in 2004.

Um auch die 700 Außendienstmitarbeiter im Vertrieb der BU1 in die Evaluation mit einzubeziehen, wird eine repräsentative Stichprobe von 100 Mitarbeitern erhoben, die bereits vor Projektbeginn dort beschäftigt waren. Auch hier wird die Methodik der schriftlichen, anonymisierten Befragung gewählt. Im Mittelpunkt stehen Fragen nach dem konkreten Nutzen der einzelnen Maßnahmen der Projektgruppen auf der Basis der persönlichen Erfahrungen der Außendienstmitarbeiter in der tagtäglichen Umsetzung. Bei der Konzeption des Erhebungsbogens werden die Projektgruppen einbezogen, konsolidiert und finalisiert wird er durch die Organisationsentwicklung und die externen Berater. Auch bei der Außendienstmitarbeiter-Befragung wird die Zielsetzung «Merkwürdiger und Effizienter zu werden» als Abschlussfrage übernommen.

Die Befragung wird im November 2006 von der Organisationsentwicklung durchgeführt und ausgewertet. In einem ausführlichen, persönlichen Anschreiben des Vertriebsleiters werden alle Außendienstmitarbeiter im Dezember zum Abschluss von Be Number One über die Ergebnisse der Befragung informiert. Von den zwei Dritteln der befragten Außendienstmitarbeiter, die sich beteiligt haben, werden die einzelnen Maßnahmen allesamt gut bis sehr gut bewertet. Die Abschlussfrage erhält von über 60 Prozent der befragten Außendienstmitarbeiter eine positive Zustimmung. Rückgemeldet wird insbe-

sondere das systematischere und kundenorientiertere Arbeiten und die dadurch gewonnene Effektivität und Effizienz. 31 Prozent geben eine Teils/Teils-Bewertung ab. Die offenen Kommentare, z.B. höherer Kundenfokus und einheitlicheres Vorgehen, aber mehr Zeitaufwand und weniger Individualität, offenbaren eine noch abwartende «Ja, aber»-Haltung im Hinblick auf den tatsächlichen Nutzen der Neuerungen.

Bei der GRLT im Februar 2007 werden alle Führungskräfte und im Anschluss alle Mitarbeiter über die Evaluationsergebnisse der einzelnen Projektgruppen und von Be Number One insgesamt ausführlich informiert.

## Erfolgsfaktoren Kommunikation und Motivation

Ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts sind die gelungene Kommunikation und hohe Motivation. Sie sind für die Realisierung von Change Prozessen von entscheidender Bedeutung (vgl. Strikker und Bongartz 2006).

### Motivation als Stachel zur Veränderung

Veränderungsprozesse verlaufen nicht linear, sondern sind wechselvollen Einflüssen ausgeliefert, erleben Störungen und Irritationen und müssen sich mit Hindernissen verschiedener Art auseinandersetzen (vgl. Greif, Runde und Seeberg 2004). Be Number One wurde gravierend beeinflusst vom Restrukturierungsprogramm 3F (Fit for Future) und der damit einhergehenden Vertriebsreorganisation – häufig führt so etwas zu der Beendigung eines Veränderungsprozesses.

Hier nicht: Nach einer mehrwöchigen Pause nehmen alle Beteiligten ihre Arbeit an der Qualitätsverbesserung wieder intensiv auf. Einige Projektmitarbeiter sind sogar so intensiv in ihre Aufgaben involviert und identifizieren sich so stark mit ihren Themen, dass sie die erwarteten Zeitperspektiven noch deutlich unterschreiten.

Drei zentrale Erfolgsfaktoren, warum das Projekt überlebt:

#### 1. Die vorbildhafte Positionierung der Vertriebsleitung

Während des gesamten Prozessverlaufs ist für alle Beteiligten immer klar, dass die Vertriebsleitung an Be Number One festhalten möchte, sich dafür einsetzt und für die Führungskräfte entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellt. Gerade in kritischen Phasen, bei kniffligen Diskussionen und Entscheidungen hält der Vertriebsleiter an der allgemeinen Zielsetzung fest. Sein besonderes Engagement und sein Elan strahlen auf alle anderen aus, wobei Nachhaltigkeit und Kontinuität im Anschluss an die Reorganisation besonders erwähnt werden sollen. Ein entscheidender Motivationsschub geht vom Vertriebsleiter bei der Sponsorenkonferenz zwischen Phase 2 und 3 aus, als die Projektgruppen

für das Roll-out eine stärkere Unterstützung benötigen. Es ist deutlich, dass der Vertriebsleiter «voll hinter dem Prozess steht». Dieses Engagement schließt zentrale Personen mit ein, insbesondere die Verkaufsleiter, die Projektleiter und die Leitung Organisationsentwicklung – gerade in kritischen Phasen setzen sie sich offensiv für das Projekt ein. Diese positive Beharrlichkeit fördert den Transfer zum Abschluss des Prozesses und ermöglicht auch die Evaluation.

#### 2. Unmittelbare Einbeziehung aller Führungskräfte

Bei den «großen» Workshops (GRLT) gelingt es, alle Führungskräfte des Vertriebs zu erreichen und zur Mitarbeit zu gewinnen. Durch unterschiedliche Moderationsmethoden, die allesamt Diskussionen in verschiedenen Formen fördern, fühlen sich alle Teilnehmer in ihrer Meinung respektiert und eingeladen, beispielsweise in den offenen Runden mit allen, die viel Bewegung in die öffentliche und persönliche Auseinandersetzung mit positiven wie kritischen Themen bringen. Sie sind eine grundlegende Neuerung, da es viele Führungskräfte bisher nicht gewohnt waren, in einem großen Auditorium auch über persönliche Anliegen zu sprechen. In der neu entwickelten Diskussions- und Vertrauenskultur bestand die Aufgabe der externen Moderatoren darin, die Inhalte, den Umgang mit Regeln, persönlichen Wünschen und Interessen so zu steuern, dass sich eine Atmosphäre entwickelt, in der auch unangenehme Themen klar und respektvoll angesprochen werden können. Die Vertriebsleitung vereinbart im Gegenzug, heikle Themen sachlich zu lösen und persönliche Zuschreibungen zu unterlassen. Da sich diese Versprechen erst im Lauf eines Prozesses überprüfen lassen, ist die erste offene Runde von skeptischen Erwartungen und vorsichtigen Fragen geprägt. Später fassen die Führungskräfte berechtigterweise großes Vertrauen in die Realisierung der Zusagen durch die Vertriebsleitung. Der Motivationsschub bei den Führungskräften wird durch Verbindlichkeit, Klarheit, Zielsetzung und authentisches Auftreten der Vertriebsleitung hervorgerufen.

«In der neuen Vertrauenskultur können auch unangenehme Themen klar und respektvoll angesprochen werden.»

Die hohe Wertschätzung des Wissens und der Erfahrungen der Regionalleiter zeigt sich in der Freiheit, die den Projektgruppen und ihrer selbständigen Arbeit entgegengebracht wird und in dem Vertrauen, dass sie diese Freiräume optimal nutzen werden. Bereits beim ersten Workshop werden die Ideen und Wünsche der Führungskräfte in das Gesamtkonzept aufgenommen und Stück für Stück realisiert.



Eine besondere Aufgabe ergibt sich für die Projektgruppe «Regionalleiter als Schlüsselfunktion», da sie sich ausschließlich mit Fragen der Mitarbeiterführung befasst. Auch sie erhält einen großen Freiheitsgrad bei der Lösung ihrer Aufgabe. Die Sponsorenkonferenz unterstützt den Vorschlag der Gruppe, die Führungsfähigkeiten der Regionalleiter weiter zu entwickeln und anstelle eines klassischen Seminars mit Referent, einen Lernprozess der Regionalleiter untereinander zu initiieren. Im Workshop «Coach the Excellence» sind die Regionalleiter aufgefordert, in einer neuen Rollenkombination zu agieren, mal als Trainierender, mal als Coach. Durch einen externen Moderator unterstützt, lernen die Regionalleiter anhand ihrer realen Führungssituationen in erster Linie voneinander, sind abwechselnd Feedbackgeber und -nehmer. Das damit verbundene Vertrauen in die selbständige Weiterentwicklung der Regionalleiter wirkt sehr motivierend.

### 3. Emotionale Identifikation

Neben einer sachlich-fachlichen Identifikation, die sich durch die partizipative Anlage des Prozesses entwickelt, wird von der internen Organisationsentwicklung und der externen Beratung viel Wert auf eine emotionale Identifikation gelegt. Gleich zu Beginn werden den Führungskräften vier Logos zur Auswahl vorgestellt, von denen sie sich im Rahmen einer Abendveranstaltung in einer offenen Abstimmung für eines entscheiden. Dieses farbige, kraftvolle und dynamische Logo wird stringent auf allen Unterlagen benutzt und hat eine sehr hohe Wiedererkennung, die sich sogar unternehmensweit etabliert (vgl. Abbildung 3). Es wird überall verwandt: bei allen Schreiben und Informationen an Führungskräfte und Mitarbeiter, bei Einladungen für Workshops, Projektsitzungen und bei Protokollen. Durch Publikationen in der Mitarbeiterzeitschrift assoziieren auch nicht beteiligte Mitarbeiter und Führungskräfte das Logo mit den besonderen Aktivitäten bei Be Number One. Ein weiterer, emotional bedeutsamer Motivationseffekt, ergibt sich durch die von Beginn an zeitliche Begrenzung des Veränderungsprozesses (1,5 Jahre). Dies ermöglicht den Beteiligten eine hohe Konzentration innerhalb eines klar definierten und überschaubaren Zeitraums. Damit wird das «Verlaufen» der Veränderungsaktivitäten in offenen Zeitfenstern verhindert.

### Kommunikation forciert Zusammenarbeit und Ergebnisse

Bei den Erfolgsfaktoren aus dem Bereich Kommunikation sind drei unterschiedliche Aspekte wichtig: Kommunikation innerhalb des verantwortlichen Change-Teams, kommunikative Impulse durch die Führungskräfteworkshops und Kommunikation in die Breite des Unternehmens.

### Kommunikation innerhalb des verantwortlichen Veränderungs-Teams

Die verschiedenen Funktionen und Aufgaben innerhalb des Veränderungs-Teams benötigen eine reibungslose Koordination, die durch eine gute Kommunikation der Beteiligten erreicht werden kann. Der kurze Weg zwischen Vertriebsleitung und interner Organisationsentwicklung ermöglicht einen permanenten Austausch und eine gute Abstimmung zwischen den verschiedenen Themen und Zielsetzungen. Die Anliegen der Vertriebsleitung können so zwischen den Führungskräfteworkshops ohne nennenswerte Abstriche direkt an die Regionalleiter weiter gegeben werden.

Demgegenüber muss sich die Sponsorengruppe anfangs ihr Selbstverständnis als Steuerungsgruppe erst erarbeiten. Es ist eine neue Herausforderung, die angemessene Balance zwischen «laufen lassen» und «eingreifen» zu finden. Die Projektgruppen wiederum schwanken zwischen hoher Eigeninitiative und dem «Ruf nach Entscheidungen». Im Verlauf des Veränderungsprozesses gewinnen alle Beteiligten zunehmend die notwendigen Sicherheiten, um schnell, qualitativ und ziel führend handeln zu können. Für einen vergleichbaren Prozess in der Zukunft könnte sich damit die Frage stellen, ob mit einer kleineren Steuerungsgruppe die anfänglichen Startschwierigkeiten leichter zu umgehen wären.

«Es ist eine neue Herausforderung, die Balance zwischen laufen lassen und eingreifen zu finden.»

Als wichtig erwiesen hat sich die enge Zusammenarbeit von (externer) Beratung und (interner) Organisationsentwicklung. Diese Abstimmung verläuft sehr offen, verlässlich, vertrauensvoll und wertschätzend. Aufgrund eines permanent zeitnahen Austausches und ausführlicher Reflexionen über die eigenen Beobachtungen und Einschätzungen können beide Seiten oft proaktiv handeln und schnell neue Gedanken generieren.

### Kommunikative Impulse durch die Führungskräfteworkshops (GRLT)

Der Be Number One-Tag bei den Führungskräfteworkshops etabliert sich zu einer positiven Routine, die viel Transparenz und eine gute Kommunikation ermöglicht. Während in der Vergangenheit viele dieser Veranstaltungen «von vorne» bestimmt worden waren, entwickelt sich durch die aktivierenden Moderationsmethoden eine neue Kommunikationskultur, die die Regionalleiter sowohl integriert als auch klare Commitments von ihnen einfordert.

Durch die Einrichtung des offenen Forums gelingt die Initiierung eines Feedbackprozesses, der sich zwar als unstrukturiertes aber gerade deshalb wertvolles Instrument erweist.

Während das offene Forum anfangs nur auf die großen Führungskräfteworkshops begrenzt ist, nutzen es später auch einzelne Verkaufsleiter, um eine neue Feedbackkultur in ihren Verantwortungsbereichen zu etablieren.

### «Als wichtig erwiesen hat sich die enge Zusammenarbeit von (externer) Beratung und (interner) Organisationsentwicklung.»

Die Kommunikation der Informationen und Entscheidungen von den Führungskräfteworkshops an die rund 700 Außendienstmitarbeiter stellt anfangs eine echte Herausforderung dar. Mit der Idee eines abgestimmten Kommunikationspapiers, das im Anschluss an die Workshops verteilt wird, ist der Grundstein für eine klare, verbindliche und einheitliche Kommunikation gelegt. Darüber hinaus erstellt die Organisationsentwicklung nach jedem Führungskräfteworkshop eine zusammengefasste und einheitliche Präsentation für alle Tagungen in den Regionen. Ziel ist die Erstinformation der jeweils rund 120 beteiligten Außendienstmitarbeiter bei den Halbjahrestagungen der sechs Verkaufsregionen. Bei den anschließenden Regionstagungen mit jeweils 10–12 Teilnehmern steht die konkrete Umsetzung einzelner Maßnahmen im Mittelpunkt. Diese Präsentationen informieren alle Außendienstmitarbeiter über den jeweils aktuellen Stand, die weiteren Schritte und besonderen Maßnahmen, die von Be Number One ausgehen. Hierzu zählen Veränderungen bei der Selektion der zu besuchenden Ärzte, neue Schritte bei der Ansprache von Fachärzten, neu gestaltete EDV-Tools etc.

#### Kommunikation in die Breite des Unternehmens

Während der gesamten Laufzeit des Projekts findet ein kontinuierlicher Kommunikationsprozess statt, in den die verschiedenen Ebenen der Vertriebsleitung (der Vertriebsleiter und mehrere Verkaufsleiter), Regionalleiter und Außendienstmitarbeiter als Handelnde, wie auch die anderen Bereiche des Unternehmens als Interessierte integriert sind. Hierfür werden alle relevanten Medien elektronischer Art sowie Printmedien genutzt. Die hohe Aufmerksamkeit im Gesamtunternehmen wirkt sich auf die Beteiligten positiv und motivierend aus, da sie vielfach in einer Mischung aus Neugierde, Bewunderung und Anerkennung auf die Aktivitäten angesprochen werden.

#### Resümee

Kommunikation und Motivation sind unbestritten zentrale Erfolgsfaktoren für gelungene Change Prozesse. Bei Be Number One ist es gelungen, Kommunikation in vielfältiger Weise zu initiieren und mit der Unterstützung der externen Begleitung immer wieder neu anzustoßen. Der Vertriebsleiter und die

Abbildung 3

#### Das Logo von «Be Number One»



Organisationsentwicklung fühlen sich in besonderer Weise verantwortlich und haben permanent mit den Beteiligten «multi-kommuniziert». Da in der gesamten Zeit keine nennenswerten Abwehrreaktionen zu verzeichnen sind, scheinen Ideen, Impulse und Empfehlungen der Organisationsentwicklung, der externen Berater, des Vertriebsleiters und der Verkaufsleiter anschlussfähig an das System der Regionalleiter und Außendienstmitarbeiter zu sein.

Die Motivation für den Prozess ist vor allem durch zwei Dinge «hoch gehalten» worden: Zum einen durch offene Diskussionen und ernst gemeinte Beteiligungsmöglichkeiten aller Führungskräfte und zum anderen durch die schnelle Entscheidung der Vertriebsleitung, den Prozess nach der Reorganisation mit einem Re-Start wieder zu beleben. Dieses vorbildhafte Beispiel für gelebte Nachhaltigkeit hat auch die letzten Sceptiker eindrucksvoll überzeugt.

## Literatur

- **Greif, S., Runde, B. und Seeberg, I. (2004).** Erfolge und Misserfolge im Change Management. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Oxford, Prag.
- **Strikker, F. und Bongartz, K. (2006).** Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse: Umgang mit Kommunikation und Paradoxien. In: Laske, S., Orthey, A. und Schmid, M. (Hrsg.): Handbuch «PersonalEntwickeln». 107. Erg.-Lfg., Verlag Wolters Kluwer.
- **Strikker, H. (2007).** Komplementär-Coaching. Mensch und System verbinden. Junfermann Verlag Paderborn.
- **Trebesch, K. (2007).** Funktionen des Coaching im Change-Management, in: Strikker, F. (Hrsg.), Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Ziel Verlag Augsburg.