

Eine gemeinsame Methodik als Grundlage Kulturwandel in einem rasch wachsenden Unternehmen

Von Alain Rollier*

Unternehmen haben es immer schwerer, sich über Produkte und Preise von ihren Mitbewerbern zu unterscheiden. Die Gewinner im Wettbewerb sind Unternehmen, die es schaffen, kürzere Produktionszeiten, einen schnelleren Innovationszyklus und eine höhere Dienstleistungsqualität zu erzielen. Ein solcher Vorsprung lässt sich nachhaltig nur über innovative Ideen und eine hohe Motivation der Mitarbeitenden erreichen.

Wenn Unternehmen - wie Mikron - auf 4 Kontinenten und in mehr als 20 Ländern aktiv sind sowie durch Zukäufe ein rasantes Wachstum verzeichnen, stellt sich die Herausforderung der Integration der unterschiedlichen Kulturen in ein Unternehmen, das im Markt *einheitlich* wahrgenommen werden soll und die internen Kräfte zu bündeln versteht, um in einem zunehmend kompetitiven Umfeld bestehen zu können. Dem Versuch des Managements, dem Sog des Geschehens durch aktives Handeln zuvorzukommen und damit dem Unternehmen einen langfristigen Erfolg zu sichern, stehen oft die Bedürfnisse der Mitarbeitenden entgegen, die an der vermeintlichen Sicherheit des Bekannten festhalten.

Suche nach Beratern, doch ...

Sollen nachhaltige Veränderungsprozesse vorwärts getrieben werden, so müssen dafür neue Arbeitsmethoden eingeführt und Kontexte verändert werden. Bei unserem *Unternehmensentwicklungsprozess*, der von der W. Consulting in Eggersriet begleitet wurde, haben wir uns an Grundsätzen (siehe Kasten) orientiert, die uns für jeden Veränderungsprozess wichtig scheinen. Im Rahmen dieser Leit- und Grundsätze haben wir uns bei Mikron auf die Suche nach einem Prozessbegleiter gemacht, der unsere eigene Wahrnehmung der betrieblichen Realität herausfordert und erweitert und uns gleichzeitig Prozess, Struktur und Methodik zur Verfügung stellt, unseren hohen Ansprüchen und komplexen betrieblichen Vorgaben Rechnung zu tragen.

... rascher Drang nach Autonomie

Dabei war unser unternehmerischer Fokus stets darauf gerichtet, über diesen Kulturentwicklungsprozess Mehrwert für unsere Kunden und unsere Organisation zu schaffen. Wir haben uns deshalb darauf konzentriert, *praxisrelevante Themen* zu bearbeiten und dabei vorhandenes Wissen und Erfahrung herauszuschälen, zu verdichten und sicht- und nutzbar zu machen.

Ein wichtiges Ziel war die Befähigung unseres Unternehmens, bereits kurzfristig die gewünschten Resultate möglichst autonom, unabhängig von externen Begleitern, zu erzielen. Deshalb umfassten unsere Anforderungen neben der Gestaltung wirksamer Prozesse zur Bearbeitung von Konzepten die methodische Befähigung und das persönliche «Empowerment» der Mitarbeiter.

Betroffene werden zu Beteiligten

Wir wussten, dass wir mit konventionellen Methoden, die üblicherweise in solchen Prozessen Anwendung finden, unsere hoch gesteckten Ziele nicht erreichen würden. Wir haben uns deshalb für einen ganz anderen Ansatz entschieden: einen Ansatz, wo Betroffene zu Beteiligten werden, im Bewusstsein, dass nur eine *konsequente*

Einbindung der Mitarbeitenden das ermöglichen würde, was für uns zuoberst auf der Prioritätenliste stand: eine gelebte, von den Mitarbeitenden getragene Kultur von «winning solutions».

Der Einsatz der von einer Gruppe von Wissenschaftlern aus der Beobachtung von Spitzenteams resultierenden *Flow-Methode*, die mittlerweile von unserem Partner und Prozessbegleiter, Jürg Wilhelm, weiterentwickelt wurde, löste bei den Beteiligten ein neues, motivierendes Verständnis von Selbstverantwortung, Autonomie und innovativem, unternehmerischem Denken aus.

Dies wurde möglich, weil nicht das «Was», sondern das «Wie», die Methode, im Vordergrund stand. Mit der Flow-Methode boten wir den motivierten Mitarbeitern eine Plattform, wo sie all das einbringen konnten, was sie an Ideen zur Verbesserung eines von ihnen definierten Problems hatten. Daraus sind Konzepte entstanden, die den betrieblichen Alltag prägen, getragen von der Energie der Beteiligten.

In unserem Prozess haben wir festgestellt, dass eine gemeinsame Arbeitsmethodik einen wichtigen Beitrag zur Verständigung zwischen den Kulturen beiträgt. Sie stellt gleichermaßen das Bindeglied zwischen Mensch, Kultur, Sprache und Sache dar. Unsere Meetings haben eine unglaubliche Effizienzsteigerung erfahren. Sie sind entwicklungs-, lösungs- und resultatorientiert; und sie machen dadurch Spass und fördern die Zusammenarbeit.

Das Beispiel des Mikron-Maschinenbaus

Statt nur über das Leitbild zu sprechen, haben wir mit einer Kerngruppe von rund 40 Leuten aus allen Geschäftsstellen der Mikron Machining Technology, einer Division der Mikron Technology Group, die *Ziele und das Design* für die kommenden Workshops mit allen 650 Mitarbeitenden formuliert; diese Kerngruppe als Promotoren wurde für die folgenden Veranstaltungen ausgebildet und für die Sache gewonnen. Unser Fokus war dabei konsequent auf die Nutzung der Erfahrung, die Arbeit an praxisrelevanten Themen, die im Hinblick auf eine Ausrichtung auf die dem Leitbild zugrunde liegenden Werte und das Zielverhalten sowie die Mobilisierung der Energie aller Teilnehmenden ausgerichtet.

«Das System aktiviert automatisch alle Themen, die zu seiner Weiterentwicklung zu bearbeiten sind, wobei alle Ressourcen, um das Ziel zu erreichen, immer im System sind.» Das war die Maxime, auf die wir vertrauen - zu Recht, wie sich herausstellte. In *kaskadenartigen Workshops*, die wir zusammen mit den Promotoren organisierten und durchführten, entwickelten die Beteiligten mit hohem Engagement in kürzester Zeit intelligente, praxisrelevante Konzepte und Aktionspläne zu brennenden Themen wie Standardisierung von Angeboten zur kostengünstigeren

Produktion, zu schnellerer Lieferung mit besserem Kundenservice, Verkürzung der Innovationszyklen durch konsequentes Innovationsmanagement, durchgängiges Kommunikations- und Informationskonzept für interne und externe Verständigung als Basis für zufriedene Kunden und Mitarbeitende, Optimierung der Fertigungs- und Montageprozesse, schneller, besser, kostengünstiger, Knowledge Management, damit Mikron weiss, was Mikron weiss ...

Ohne über das Leitbild als solches zu reden, packten die Mitarbeitenden die gewünschte Kulturveränderung an, die hinter dem Leitbild steht: konsequenter Fokus auf «winning solutions» - aus der Praxis für die Praxis.

Veränderungsbereitschaft des Managements als Voraussetzung

Unsere Erfahrungen aus diesem Prozess zeigen, dass engagierte Menschen in unseren Workshops immer alle Themen auf den Tisch bringen, die zur Weiterentwicklung dieses Unternehmens bearbeitet werden müssen. Die folgenden Grundvoraussetzungen müssen stimmen: *Vertrauen* in die Ernsthaftigkeit des Einbezugs, Sicherheit, auch *unbequeme Themen* auf den Tisch bringen zu dürfen, und die spürbare Bereitschaft des Managements, *Veränderungen anzugehen*. Die gewonnenen Resultate überzeugen auch die ehemaligen Sceptiker; der Kulturwandel ist eingeleitet, die Mitarbeitenden bringen sich in einer produktiven Form ein, die erzielten Resultate werden gemeinsam getragen und umgesetzt.

Wir wissen, dass es weitergehen muss, soll das Erreichte erhalten bleiben. Über den Prozess haben wir die dafür erforderlichen Instrumente erhalten; eine Methode, die es erlaubt, mit einem Team schnell herausragende Resultate zu entwickeln, die eine nachhaltige Wirkung zeigen. Die offene Übernahme der eingeführten Methodik durch unsere Mitarbeiter und die sichtbaren Veränderungen in unserer Organisation motivieren uns, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen.

Wir haben ein gestärktes Vertrauen in das Potenzial unserer Mitarbeitenden, die den Freiraum in jeder Hinsicht sinnvoll zu nutzen wussten. Dies ist unsere Basis für künftige ungewöhnliche Schritte; im Wissen, dass über den Einsatz unkonventioneller Methoden das notwendige Mehr an Innovation wächst, das wir brauchen, um unseren Kunden auch in Zukunft etwas mehr zu bieten, als sie erwarten. Diese auf fokussierter Ausrichtung und gemeinsamem Handeln basierende Unternehmenskultur wird in Zukunft ein nur schwer nachzubildender Erfolgsfaktor einer Unternehmung im Wettbewerb sein.

* Alain Rollier ist Vice President Marketing der Mikron Management AG in Biel und zuständig für den vor kurzem angelaufenen internen Veränderungsprozess der Gruppe.

Grundsätze und Leitlinien in Veränderungsprozessen

- Wenn Menschen die Unsicherheit der Veränderung mit der vermeintlichen Sicherheit des Bekannten tauschen sollen, brauchen sie ein nachvollziehbares «Warum». Dieses schafft die Motivation, das Bestehende zugunsten des Neuen aufzugeben.
- Die erforderliche Energie für Veränderungen aufzubringen, setzt die Möglichkeit zum Mitgestalten voraus. Und selbst wenn der Spielraum im «Was» sehr begrenzt ist, das «Wie» lässt meist immer Varianten und Selbstgestaltung zu.
- Bewegung und Veränderung erfordern ein gegenseitiges Vertrauen im Sinne eines verlässlichen Kontrakts zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen. Dieses bietet die Sicherheit, um neue, auch risikoreiche Ideen zu entwickeln und Veränderungen zu wagen.
- Vertrauen entsteht durch schnelle, auch kleine, erste Erfolge. Diese fördern den Mut für weitere Schritte, die Risikobereitschaft und das Wagnis der Innovation als Basis für langfristigen wettbewerblichen Vorsprung.
- Wenn überdurchschnittliche Leistungen nicht als einmaliger Kraftakt, sondern als langfristige Einstellung erzielt werden sollen, dann müssen sie auf einer erfolgs- und leistungsorientierten Haltung basieren. Diese Energien stehen dann zur Verfügung, wenn der Mensch die Angst vor dem persönlichen Unge-nügen bei veränderten Rahmenbedingungen ablegen kann und seinen unersetzbaren Anteil an der Neuausrichtung des Unternehmens erkennt.
- Eine positive, auf gemeinsamem Handeln basierende und auf die Strategieumsetzung ausgerichtete Unternehmenskultur ist ein nur schwer nachzubildender Erfolgsfaktor einer Unternehmung im Wettbewerb.
- Auch in Zukunft wird eine wettbewerbsorientierte Firma den Mitarbeitenden keine statische Sicherheit garantieren können. Also brauchen die Mitarbeitenden das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten, Potenziale und Ressourcen, die Lösung ihrer Aufgaben sowie in die Gestaltung ihres Umfeldes. Das gibt das notwendige Vertrauen in die eigene Arbeitsmarktfähigkeit.
- Die Kompetenz zur Übernahme von Selbstverantwortung und geeignete Methoden helfen, die Freiräume für Entwicklungen zu nutzen, und geben die Sicherheit, die Zukunft mitgestalten zu können. Persönliches «Empowerment» und (methodische) Befähigung bedingen sich wechselseitig.
- Durch gemeinsames Handeln unter Nutzung und Kombination der einzigartigen individuellen Talente entsteht eine Kultur der Wertschätzung und der Partnerschaft, in der Win-Win-Denken das gegenseitige Handeln prägt.
- In Veränderungsprozessen löst Angst Ohnmacht oder Überaktivität aus. Beide Verhalten sind nicht zielgerichtet und blockieren Energie. Ein gelungener Veränderungsprozess führt die Menschen in eine gesunde Aktivität und die Konzentration auf das Machbare.

Alain Rollier