

## „Gruppenkommunikative Unternehmensentwicklung“ Führung zur Selbstverantwortung

Ulrich Martin Drescher

Drei in der Vergangenheit separat operierende Regionen eines deutschen Lebensmitteleinzelhandels-Unternehmens sollten nach einer Reorganisation unter dem Dach einer neuen Sparte rasch zusammenwachsen und neu ausgerichtet werden.

Ende 1995 entwickelten sieben Mitglieder der künftigen Spartenleitung unter meiner Moderation ein Leitbild mit insgesamt 11 Leitsätzen als Orientierung nach innen und aussen. Anschliessend erfolgte der Auftrag, eine Kampagne zur breiten Diskussion des Leitbildes mit allen Mitarbeitern zu entwickeln.

### Zielsetzungen

● **Inhaltliches Ziel:** Orientierung aller auf „Führung zur Selbstverantwortung“ sowie ein gelebtes Leitbild.

● **Methodisches Ziel:** unmittelbare Beteiligung aller 19.000 Mitarbeiter an dieser „Gruppenkommunikativen Spartenentwicklung“, die wie in einer Kaskade von der Spartenleitung bis zu den über 700 Filialen und von dort, im Sinne eines Re-cascading, wieder zurück zur Führungsebene verläuft.

● **Didaktisches Ziel:** Anleitung aller 1.200 Führungskräfte zum Moderieren von Gesprächsgruppen, zur Sicherstellung der Auseinandersetzung mit den Leitsätzen.

### Aufbau und Ablauf der Kampagne

● **1. Phase: Grosskonferenz der oberen Führungskräfte.**

Das Leitbild wurde Anfang 1996 den 300 oberen Führungskräften auf einer Grosskonferenz vorgestellt und mit ihnen in acht moderierten Kleingruppen auf seine Konsequenzen für die tägl. Arbeit durchleuchtet.

● **2. Phase: Eröffnungsseminare**

In 2-tägigen Seminaren „Führung zur Selbstverantwortung“ arbeiteten die Berater mit jeweils ca. 30 oberen Führungskräften über das Thema „Kraft der Unterscheidung“ als hilfreiche Annahme für die tägliche Arbeit. Die Aussage „Führung ist Konversation“ erarbeiten sich die Teilnehmer gemeinsam an konkreten Beispielen aus dem Betrieb. Anschliessend wurde jeder der 11 Leitlinien in Kleingruppen auf Inhalt, Zielrichtung und Handlungsintention durchleuchtet. So waren die Teilnehmer auf die Gesprächsrunden mit der nächsten Ebene, die sie selbst führen sollten, vorbereitet.

● **3. Phase: Eigenarbeit zur Führungs- und Beziehungsveränderung**

Jede Führungskraft führte im Frühjahr und Sommer 1996 etwa drei Gespräche mit den eigenen Mitarbeitern zu Punkten wie: Kundennähe, Frische, Servicefreundlichkeit, a-

ber auch Führungs- und Beziehungsstil und überlegte Veränderungsschritte.

● **4. Phase: Coaching-Workshops zur Prozeßsteuerung**

Während des 1-tägigen Coachings tauschten wir nicht nur Erfahrungen aus den vorangegangenen Moderationen aus, sondern versuchten, den Führungskräften neue Sichtweisen im Umgang mit den Mitarbeitern zu eröffnen. Nebenbei kamen viele „Vor-Ort-Probleme“ aus Sicht der Mitarbeiter zum Vorschein, die als Knackpunkte für die weitere Entwicklungsarbeit dienten.

● **5. Phase: Vollversammlung von 1.200 Führungskräften**

Die Ergebnisse der Diskussionen aus den Eröffnungsseminaren und aus den Coaching-Workshops bildeten die inhaltliche Grundlage der Vollversammlung im September 1996. Die Knackpunkte wurden auf der Veranstaltung von allen 1.200 Teilnehmern auf ihre tatsächliche Bedeutung in der täglichen Praxis gewichtet. Mitglieder der Spartenleitung nahmen Stellung und machten Veränderungsvorschläge vor versammelter Mannschaft. Auch diese Antworten wurden wieder von allen simultan bewertet.

Diese Veranstaltung war der Auslöser für die zweite Welle der Leitlinien-Gespräche: Alle Teilnehmer - nun auch die Ebene der Marktleiter und der entsprechenden Führungskräfte in den zentralen Servicebereichen - wurden darauf eingestimmt, mit allen Mitarbeitern die Leitsätze in den kommenden Wochen zu diskutieren. Sie erhielten eine bebilderte Fibel als Arbeitsanweisung sowie entsprechend vorbereitete Flip-Chart-Bogen als Handwerkszeug.

● **6. Phase: Leitsatz-Diskussionen in den Märkten und Service-Bereichen**

Nun begann - in unterschiedlicher Intensität - die Moderation der Leitsätze in den über 700 Märkten und den Abteilungen des zentralen Service. Einige Führungskräfte moderierten 5-6 Gespräche mit jeweils ein bis zwei Leitsätzen, einige beschränkten sich auf zwei Zusammenkünfte, bei denen dann alle Leitsätze angesprochen wurden, einige hielten tatsächlich 10 - 11 Gespräche durch, auf denen im wöchentlichen Rhythmus ein Leitsatz diskutiert wurde.

● **7. Phase: Re-Cascading auf den Marktleiter-Parlamenten**

Fünf Monate nach der Vollversammlung kamen die Marktleiter und Führungskräfte der Service-Bereiche zu regionalen Marktleiter-Parlamenten zusammen, um aktuelle Themen des Tagesgeschäftes zu klären und die eigenen Erfahrungen aus den Leitsatz-Gesprächen auszutauschen. Offen berichteten einzelne Führungskräfte den anderen von ihren positiven und kritischen Erfahrungen und den Veränderungen

**Beteiligung, Voneinander Lernen, Re-Cascading**

Charakteristisch für diese „Gruppenkommunikative Unternehmensentwicklung“ war die Gleichwertigkeit von Inhalten und Methoden. Von vornherein nicht nur die Inhalte zu priorisieren, sondern auf Beteiligung aller in der methodischen Vorgehensweise zu setzen, war entscheidend für die tatsächliche Beteiligung von mehreren Tausend Diskussionsteilnehmern im Unternehmen.

Entscheidend war auch, die Führungskräfte in den Gesprächen voneinander lernen zu lassen und die ganze Kampagne als einen offenen Prozess anzulegen, der sich im Laufe der Zeit auch durch praktische Erfahrungen der Teilnehmer ändern kann. Wenn Lernfähiges Unternehmen das Ziel ist, dann muß auch der Entwicklungsweg offen für Veränderungen sein!

Neu war für einen solchen Prozess der Unternehmensentwicklung nicht nur das kaskadenartige Ausbreiten der Diskussionen über eine so grosse Zahl von Teilnehmern bis an (fast) jeden Arbeitsplatz, sondern auch das planmässig eingebaute „bottom-up-re-cascading“ zur Leitungsebene zurück.

### Einschränkungen bei der Übertragung

Übertragbar ist eine solche Vorgehensweise auch auf andere Unternehmen - allerdings mit zwei Einschränkungen:

1. Es bedarf unbedingt einer mutigen Führung, die auf dem eingeschlagenen Weg vorangeht, kritikfähig ist und auch den langen Atem des Durchhaltens aufbringt.
2. In kritischen Ertragssituationen, bei roten Zahlen, wird das Projekt am nötigen Aufwand scheitern. Ideale Zeitpunkte sind Restrukturierungen und Neuausrichtungen.

● **Kontaktadresse:**

rat + moderation  
Dipl.-Volksw. Ulrich Martin Drescher  
D-79196 Kirchzarten, Postfach 1245  
Tel. 07661-3354, Fax: 07661-61684  
Internet: <http://www.umd.de>