

Human Resources Management

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2000

TCW-report Nr. 22

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Sattelberger, Thomas

Human Resources Management: Katalysator des kulturellen Wandels im Unternehmen

München, Transfer-Centrum GmbH

ISBN 3-934155-47-2

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Human Resources Management

Was dieser TCW-report beinhaltet!

Hochkomplexe und gleichzeitig labile Unternehmensumwelten erzwingen einen Quantensprung an Geschwindigkeits- und Komplexitätsbewältigung bei Problemlösungs- und Lernprozessen. Sie fordern eine entweder quasi chamäleonartige Anpassungsfähigkeit an diese Unternehmensumwelten oder eine von Vision und „Strategic Intent“ getriebene, proaktive Gestaltungsfähigkeit. Tayloristische Arbeitsteilung und Entscheidungsprozesse in tiefgestaffelten Hierarchien taugen eher für stabile, beherrschbare und beherrschte Umwelten. Doch derer gibt nicht mehr allzu viele. Struktureller Wandel auf breitester Front ist seit Anfang der 90er Jahre Schlüsselthema in den meisten Branchen. Eher intern ausgerichteten Restrukturierungskonzepte werden insbesondere in mittleren und großen Unternehmen begleitet von einer Restrukturierung der Geschäfte im internationalen Maßstab: durch das Eingehen strategischer Allianzen, durch Mergers und Akquisitionen sowie durch zunehmende Firmenverschachtelungen und Konglomerate.

In radikalen Restrukturierungsprozessen besteht oft die Gefahr partieller „Kahlschläge“ von Know How und der Erschütterung von Unternehmenskulturen (quasi wie polare Pendelschläge). „There is a sense of mortality instead of a sense of comfort“ sagte mein englischer Kollege David Jones von Unilever treffend. Geschwindigkeit, Vereinfachung und extreme Lernfähigkeit werden Überlebensfaktoren. Gleichzeitig bestehen gerade in turbulenten Zeiten auch Chancen umfassender Revitalisierung der Geschäfte und des mentalen Turnarounds.

Der Autor:



Thomas Sattelberger

Mitglied des Vorstades

Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt

Thomas Sattelberger, geboren am 5. Juli 1949, ist seit 1. Juli 1999 Mitglied des Bereichsvorstandes der Lufthansa Passage Airline und zuständig für das Ressort Produkt und Service.

Von Mitte 1994 bis zu seiner Ernennung zum Bereichsvorstand Produkt und Service war Thomas Sattelberger Leiter Konzern-Führungskräfte und Personalentwicklung bei der Lufthansa AG.

Nach über 20-jähriger Management-Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen bzw. Personal- und Vertriebsbereichen des Daimler-Benz-Konzerns (Automobilgeschäft, Triebwerksbau, Luft- und Raumfahrt) wechselte er 1994 zur Deutschen Lufthansa AG.

Thomas Sattelberger ist Herausgeber und Autor von zahlreichen Büchern zum strategischen Personalmanagement, zuletzt des Buches „Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts“ (Wiesbaden 1999).

Human Resources Management

Human Resources Management

Inhaltsverzeichnis

<i>Wie gestaltet sich der Übergang der Konzeptdylle der „Lernenden Organisation“ zur Schwere des Implementierungsprozesses ?</i>	1
Wie lassen sich Veränderungsprozesse charakterisieren ?	2
Welche Rolle spielt das Human Resources Management in Veränderungsprozessen ?	7
<i>Benchmarking Studie: Welche Funktion übernimmt das Human Resources Management im Management of Change ?</i>	11
Schlüsselfrage I: Wie ist die strategische Kommunikation zu gestalten und die strategische Ausrichtung der Belegschaft zu fördern ?	13
Schlüsselfrage II: Mit welchen Instrumenten ist die Diagnose und das Management organisationskultureller und individueller Performance zu erreichen ? ..	14
Schlüsselfrage III : Wie sind die Prozeß- und Strukturveränderungen zu begleiten ?	15
Wie lassen sich die Ergebnisse zusammenfassen ?	16
<i>Lufthansa: Wie wurde der Prozeß von der Sanierung zu Erneuerung vollzogen ?</i>	21
Welche “Harte Faktoren” charakterisieren den Veränderungsprozeß ?	22
Welche “Weichen Faktoren” charakterisieren den Veränderungsprozeß in der Sanierung 1992 – 1995 ?	26
Kulturelle Mobilisierung mußte in eine zweite Phase überführt werden	30

<i>Basisprozesse des Personalmanagements als Change Agent: Wie lassen sich Benchmarking - Ergebnisse in den Lufthansa-Konzern transferieren ?</i>	31
Wie läßt sich die Diagnose und das Feedback zu Führung und Unternehmenskultur realisieren ?	31
Wie ist die grenzüberschreitende Kommunikation auszugestalten ?	35
Welche Herausforderung resultiert aus dem Kommunikationsmodell ?	36
Wie gut sind die Townmeetings als Kommunikationskatalysatoren geeignet ?	37
Welche 5 Prinzipien prägen unsere Kommunikationsarbeit ?	39
Welche Erfahrungen können durch die Etablierung einer grenzübergreifenden Kommunikation gesammelt werden ?	47
Wie kann das Management des neuen “Social Contract” gestaltet werden ?	49
Welche Instrumente eignen sich zum Management von Leistung ?	50
Welche Instrumente eignen sich zum Management von Employability ?	52
Wie sind breitflächige Initiativen des Culture Change auszugestalten ?	55
Mit welchen Problemen sind beratergetriebener Standardkonzepte behaftet ?	55
Welche Bedeutung kommt der Botschaft, dem Commitment und der Architektur in Culture Change Prozessen zu ?	57
Die Botschaft	58
Das Commitment	60
Die Architektur	61
<i>Wie läßt sich zusammenfassend der Veränderungsprozeß charakterisieren ?</i>	65
Wie manifestiert sich Lufthansa als “Unternehmen des Wandels” im Blueprint	65
Welche Hemmfaktoren ließen sich identifizieren ?	68
Welche mentalen Veränderungsmodelle resultieren aus dem Transformationsfluß ?	70
Welche Herausforderungen stellt die Zukunft an den Lufthansa-Konzern im Rahmen des culture change ?	72
Welche Anforderungen sind an Change Agents zu stellen ?	73

Human Resources Management

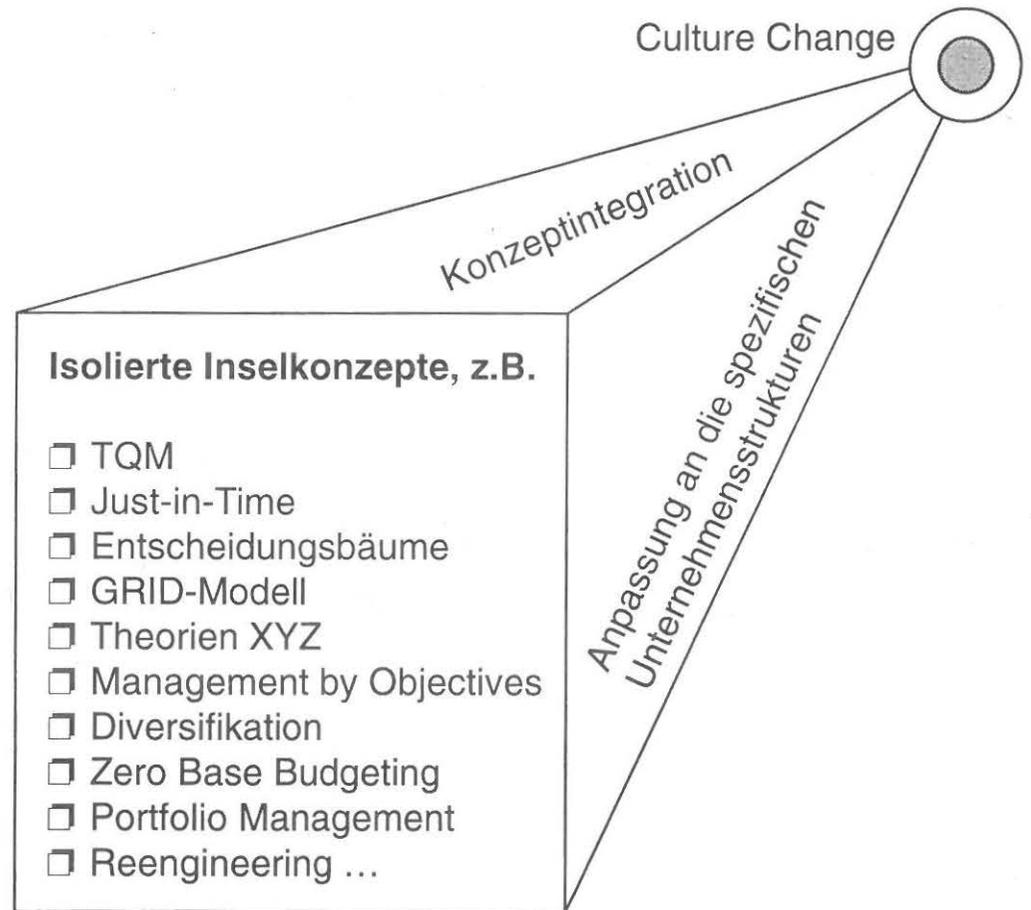
<i>Literaturverzeichnis</i>	75
<i>TCW-report - Themen 1999/2000</i>	79
<i>Impressum</i>	81

Human Resources Management

Wie gestaltet sich der Übergang der Konzeptdylle der „Lernenden Organisation“ zur Schwere des Implementierungsprozesses ?

Die Struktur-Rezepturen interner Stäbe und externer Beratungsgesellschaften ähneln sich. „Die Corporate World“ ist voll von leicht imitierbaren und auch oft schon imitierten Veränderungskonzepten, so daß sich häufig schon Zynismus über Kurzlebigkeit und Oberflächenkosmetik schnell erarbeiteter Restrukturierungs- und Redesign-Konzepte einschleicht. Eine intensivere Beschäftigung mit Veränderungsprozessen legt den Schluß nahe, mit dem Trugschluß aufzuräumen, daß extern eingekaufte, isolierte Einzelkonzepte wie TQM, Just in Time bzw. Reengineering die Probleme an der Wurzel packen. Der Lebenszyklus solcher Management- (Mode-) Konzepte beträgt häufig nur wenige Jahre, vergleichbar dem „Duft des Jahres“ in der Kosmetikbranche. Richard Pascale (1995) hat es in einer Zusammenstellung von „Management Fads“ auf 35 Managementmoden in den letzten vier Jahrzehnten gebracht: beginnend mit Entscheidungsbäumen und dem GRID-Modell über die Theorien XYZ, Management by Objectives, Diversifikation, Zero Base Budgeting, TQM, Portfolio Management, bis hin zu Reengineering. Insbesondere in anglo-amerikanischen Firmen gibt es inzwischen schon ganze Generationen von „Survivors of Change Programs“.

Tiefschürfende Veränderungsprozesse ...



⇒ ... erfordern speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene Konzepte.

GESTALTUNG DES ÜBERGANGS VON DER KONZEPTIDYLLE DER LERNENDEN ORGANISATION ZUR SCHWERE DES IMPLEMENTIERUNGSPROZESSES

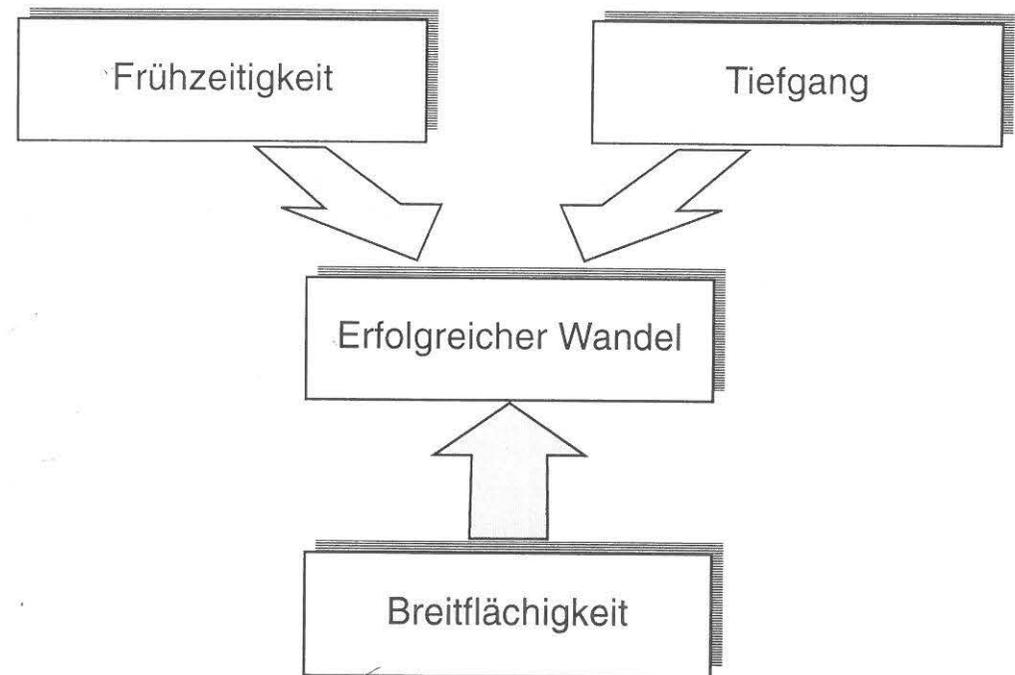
Wie lassen sich Veränderungsprozesse charakterisieren ?

Meist wird vergessen, daß erfolgreiche Management-Innovationen nicht als Mode adoptiert, sondern quasi im Lernprozeß für die Organisation neu entwickelt bzw. adaptiert werden müssen (vgl. Sattelberger, Th., (1996 a), S. 104, f.).

Nicht die perfekte „Blaupause der Umstrukturierung“ ist der Differentiator zwischen erfolgreichem und nicht-erfolgreichem Wandel, sondern Frühzeitigkeit, Tiefgang und Breitflächigkeit sowohl der Erkenntnis, daß Wandel nötig ist, wie auch der entsprechenden Umsetzungsaktivitäten. Denn viele Unternehmen erkennen spät oder zu spät die Warnsignale („corporate blindness“) ähnlich dem Verhalten des Frosches im Wasserglas, dessen Inhalt langsam erhitzt wird. „Organizations can practise denial to such a high level that it looks unbelievable. Look at Watergate and Nixon’s behavior“, führte Bob Quinn von der Michigan University kürzlich in einem Treffen internationaler Human Resource Manager aus.

Organisationen wie Menschen haben eben eine Tendenz, schmerzhaft Informationen zu unterschlagen bzw. auszublenden. So wird aus der Chance, vor dem „Schmerz der Krise“ zu lernen, häufig der Sturz in die Krise bzw. oft sogar in den Unternehmens-tod. Insbesondere Großorganisationen verpassen oft das “window

Erfolgreiche Management-Innovationen ...



⇒ ... müssen für die Organisation neu entwickelt oder adaptiert werden.

GESTALTUNG DES ÜBERGANGS VON DER KONZEPTIDYLLE DER LERNENDEN ORGANISATION ZUR SCHWERE DES IMPLEMENTIERUNGSPROZESSES

of opportunity” für die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen. Präziser und positiver ausgedrückt: Eigentlich müssten sich Organisationen beständig fragen und hinterfragen, ob sie optimal an vorherrschende und sich ändernde Bedingungen des Umfeldes angepaßt sind. Anpassungen werden dann gleichsam evolutionär eingeleitet und entweder inkremental oder in Effektivitätssprüngen realisiert. Fundamentale Veränderungen von Organisationen mit dem Ziel, Spielregeln des Geschäftes proaktiv zu gestalten (anstelle rein reaktiver Adaption) können auch noch radikaler - wie z.B. bei General Electric - antizipativ revolutionär eingeleitet werden. Bei General Electric war die künstlich induzierte Krise (“Be No. One or Two or Out”) Auslöser des Wandels, um einer potentiellen (realen) Krise gestaltend, anstelle von reagierend zuvorzukommen. Insofern ist in Abhängigkeit von Intensität des Wandels und von Kapazität für Wandel ein Portfolio der Formen des Wandels möglich.

In der Mehrzahl schwerer organisatorischer Veränderungsprozesse spitzt sich die Lage fast unbewußt krisenhaft zu. Lernen erfolgt dann aus dem Schmerz und dem Leidensdruck der Krise und nicht schon bei der Wahrnehmung erster Frühwarnsignale und Konfliktsanzeichen.

Der kulturelle Wandel ...

		Kapazität für Wandel (interne Ressourcen & Unternehmenskultur)	
		gering	hoch
Intensität/ Dimensionen des Wandels	evolutionär	Inkrementale Verbesserung z.B. staatliche Monopole (Gesundheitswesen, Energie)	Effektivitätssprünge z.B. Firmen in wettbewerbsintensiven aber (noch) mäßig stabilen Märkten (P&G, 3M)
	revolutionär	Eingeschnürte Anpassung z.B. bürokratisierte Großfirmen & (teil-)regulierte Branchen wie Bergbau, Luft- und Raumfahrt und Verteidigungsindustrie	Radikale Neuausrichtung z.B. General Electric, Motorola

(in Anlehnung an Roomkin, M.J. u.a 1993)

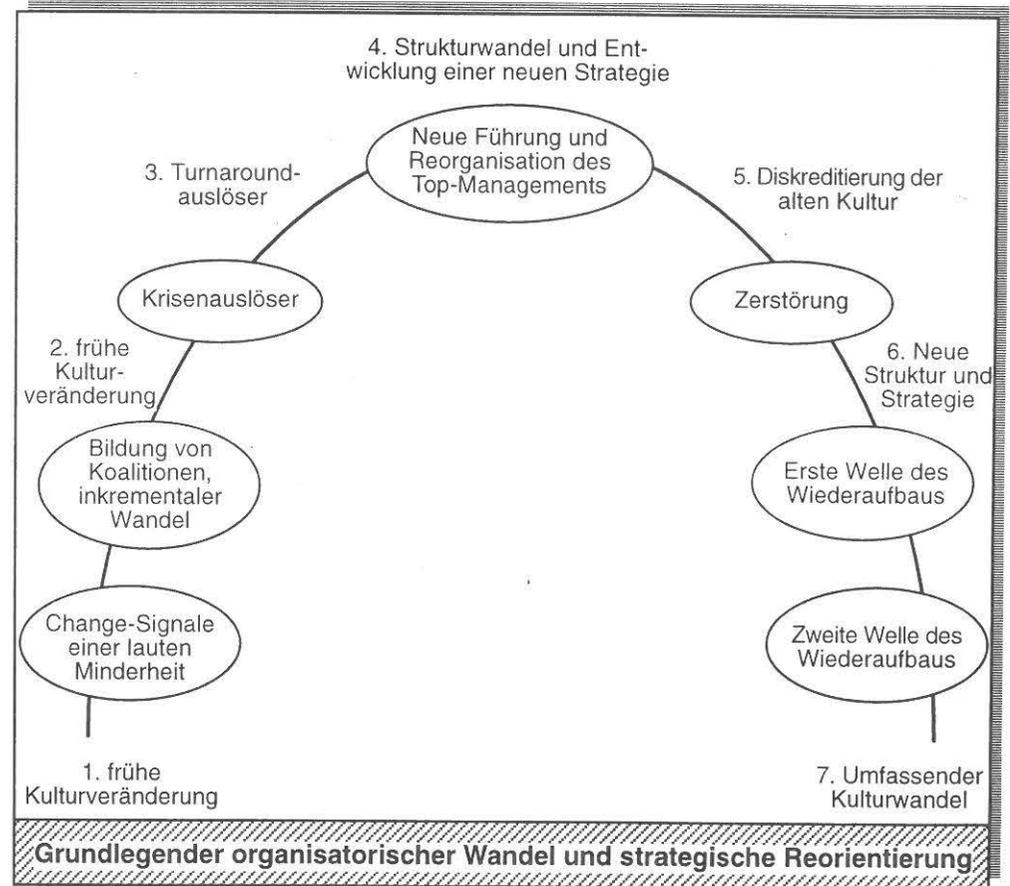
⇒ ... kann sowohl evolutionär als auch revolutionär erfolgen /1

GESTALTUNG DES ÜBERGANGS VON DER KONZEPTIDYLLE DER LERNENDEN ORGANISATION ZUR SCHWERE DES IMPLEMENTIERUNGSPROZESSES

Besonders deutlich wird dies, wenn erfolgsverwöhnte "Juwelen der Industrie" mit langjährigen marktbeherrschenden Positionen zur "Notfall-Chirurgie" (Survival Learning) genötigt werden und sich ihr Portfolio an Lernformen auf den reinen Überlebenskampf reduziert.

Solche Unternehmen "...haben offenbar zugewartet, bis sich eine unübersehbar große Kluft auftat zwischen der vermeintlichen und der tatsächlichen Position am Markt. Lange anhaltender Erfolg birgt die Gefahr, eine "Erfolgssklerose" nach sich zu ziehen. Dies wird verursacht durch eine Kombination von Arroganz, Überbürokratisierung und - mit beidem verbunden - langsamen Entscheidungsprozessen. Doch das zu späte Reagieren vieler Unternehmen ist nicht unbedingt auf "Schlafmützigkeit" zurückzuführen. Es können vielmehr auch durch langanhaltenden Erfolg geprägte und verfestigte Kulturelemente, gemeinsam geteilte Wahrnehmungen, Ziele und Verhaltensweisen sein, die wie ein Filter wirken: Was einst durchaus fruchtbar für Stärke und Effizienz eines Unternehmens war, kann blind machen für notwendige Veränderungen." (Bickenbach, F. u.a. (1995), S.6). Der Weg zur radikalen Revitalisierung und damit zu einer neuen Option an kreativen, über das "Survival Learning" hinausreichenden Lernpotentialen beginnt mit erschütternden "Schockerlebnissen". Über die Etappe des Leugnens - dies äußert sich z.B. durch Externalisierung von Verantwortung, "Vogel-Strauß-Politik"

Die Bewältigung von Unternehmenskrisen ...



Farquhar, A. u.a., 1989, S.36

➡ ... erfordert meist einen revolutionären Kulturwandel.

GESTALTUNG DES ÜBERGANGS VON DER KONZEPTIDYLLE DER LERNENDEN ORGANISATION ZUR SCHWERE DES IMPLEMENTIERUNGSPROZESSES

oder Infragestellen einer Krisensituation - und die darauf folgende Depression wird über die Etappe von Reflexion und Einsicht Lernen induziert, welches dann neue Problemlösungen ermöglicht. Dieser idealtypische Verlauf kann jedoch an jedem Punkt der Kurve im "Exitus" enden

Auch bei Lufthansa haben wir in der "Sanierungs- und Veränderungsarbeit immer wieder die Lehrmeinung bestätigt gefunden, nach der ein solcher Prozeß zwangsläufig diese fünf Phasen durchläuft:

1. Die Schockphase, in der die Krisensituation wahrgenommen wird und in der regelrechte Lähmungserscheinungen auftreten.
2. Die Leugnungsphase, in der häufig der Satz "Das kann doch alles gar nicht wahr sein!" zu hören ist, in der Schuldige gesucht werden und in der man sich besonders gerne an die guten alten Zeiten erinnert.
3. Die Depressionsphase, in der alle Bemühungen als völlig unzureichend erscheinen und der Glaube an die eigenen unternehmerischen Selbstheilungskräfte stark schwindet.

Ein zu spät initiiertes Wandel ...

Portfolio an Lernformen			
Lernen in der Blüte des Erfolges	Andere Zukünfte "spielen" ⇒ Selbstreflexion, Prävention und Continuous Improvement	Benchmarking und Weiterentwicklung von Best Practice ⇒ Messen und Steigern im Hochleistungswettbewerb	(Co-) Evolution: - mäßiger Änderungsdruck - Optionenvielfalt - genügend Zeit - geringe Immunreaktion
Lernen im Schmerz der (realen oder künstlichen) Krise	Um das reine Überleben kämpfen ⇒ "Notfall-Chirurgie" Radikalkur und "Phoenix aus der Asche"	Identität komplett redefinieren ⇒ Kulturrevolution, Änderung des Charakters	(Konter-) Revolution: - extremer Änderungsdruck - wenig Optionen - kaum Zeit - hohe Abwehrreaktion

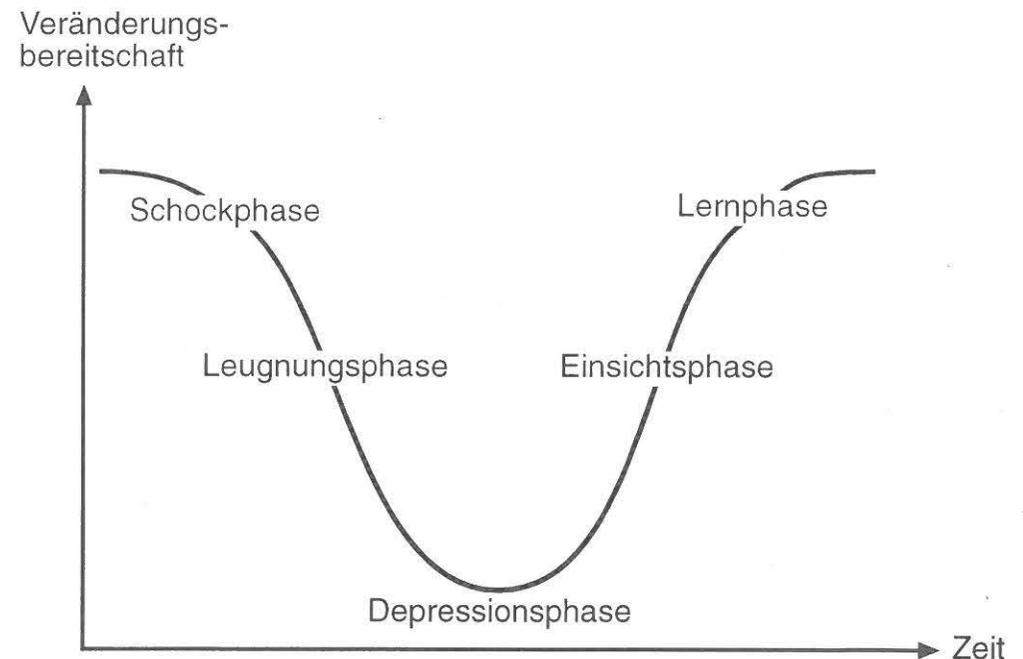
⇒ ... der Unternehmenskultur kann einen "Überlebenskampf" der Organisation auslösen.

GESTALTUNG DES ÜBERGANGS VON DER KONZEPTIDYLLE DER LERNENDEN ORGANISATION ZUR SCHWERE DES IMPLEMENTIERUNGSPROZESSES

4. Die Einsichtsphase, in der die Bereitschaft, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen beginnt, in der aber auch an vielen Stellen ein kopflozes Durcheinander unkoordinierter und hektischer Aktivitäten zu beobachten ist
5. Die Lernphase, in der eine koordinierte Projektorganisation den Wandel aktiv und zielgerichtet betreibt” (Mölleney, M. (1994), S. 6).

Die Veränderungsbereitschaft ...

Mentale Etappen der Veränderung ...



⇒ ... erweist sich im kulturellen Anpassungsprozeß als kritische Erfolgsgröße.