

**Supply Chain Management als prozessorientierte Wertschöpfungs-optimierung beschäftigt inzwischen viele Organisationen sehr intensiv. Bisher wird dieses Thema fast ausschliesslich von der technischen Seite als Business Process Reengineering angegangen. Die Aufgabe, Supply Chain Management mit dem Ansatz der Organisationsentwicklung anzugehen, schien uns ebenso reizvoll wie bisher wenig ausprobiert. Wir - das sind drei Berater mit unterschiedlichem Hintergrund, die sich im Rahmen eines berufsbegleitenden Zertifikatslehrganges für Organisationsentwicklung für dieses Projekt zusammengefunden hatten.**

Achim Leuchtenberg,

Ulrich Jakubek,

Dirk Walliser

# Supply Chain Development

Die Optimierung der Wertschöpfungskette mit  
einem Ansatz der Organisationsentwicklung

**Z**u Beginn dieser Herausforderung stellten wir uns eine Reihe von Fragen, auf die wir durch die gemeinsame Arbeit Antworten finden wollten:

- \_\_\_ Kann die von einer Konzernleitung als Top-down Prozess initiierte Umsetzung von Supply Chain Management im Sinne der Organisationsentwicklung gestaltet werden?
- \_\_\_ Wenn sich Organisationsentwickler auf einen solchen Prozess einlassen, können Sie dann noch nach ihrer Profession arbeiten?
- \_\_\_ Werden der OE-Ansatz und somit die Organisationsentwickler nur

zur Legitimation eines vermeintlichen Beteiligungsprozesses?

\_\_\_ Werden künstlerisch-metaphorische Arbeitsformen von überwiegend technisch orientierten Menschen angenommen? Und welchen Mehrwert bringen sie für eine Veränderung im Rahmen des Business Process Reengineering innerhalb der Wertschöpfungskette?

\_\_\_ Sollten die OE-Berater auf Grund dieser Fragen Business Process Reengineering nicht lieber den technokratischen Geschäftsprozessberatern überlassen?

Auf diese Fragen gab es vorab keine Antworten. Uns blieb also nichts anderes übrig, als es auszuprobieren, um somit neues Wissen zu generieren. Wir haben es dabei geschafft, unsere Chance positiv zu nutzen und durch die Projektergebnisse Antworten auf die Fragen zu finden. Dass daraus schliesslich *Supply Chain Development* wurde und ein zukunftsträchtiges neues Miteinander von Supply Chain Management und Organisationsentwicklung aufzeigte, war das eingegangene Risiko wert.

## Die Ausgangslage im Unternehmen

Auf der oberen Führungsebene des zu beratenden Unternehmens erfolgte ein update der Supply Chain Strategie für das gesamte Unternehmen. Im Zusammenhang damit sollte über einen Zeitraum von vier Jahren im gesamten Konzern eine neue Software eingeführt werden, um die Geschäftsprozesse im Sinne des Supply Chain Management zu unterstützen.

Kennzeichnend für diesen Prozess ist die ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette mit den Grundsätzen: Kundenorientierung, Integration, Synchronisation, kurzzyklische Informationsverarbeitung und Optimierung der Gesamtkosten der Wertschöpfungskette. Dabei bezieht das Supply Chain Management sich sowohl auf die Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen selbst (unternehmensinterne Wertschöpfungskette) als auch auf ihre Vernetzung mit der Umwelt (unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette); von den Lieferanten über die eigenen Werke und Distributionszentren in den Vertriebsorganisationen bis zu den Endkunden (Abb. 1).

Bei dem Serviceniveau gegenüber den Endkunden in den Vertriebsorganisationen, konnte von einem sehr hohen Niveau ausgegangen werden. Die Zielgrösse der gesamten Supply Chain Optimierung in dem beratenen Unternehmen lag in der Verbesserung der vollständig korrekt ausgeführten Kundenaufträge bei gleichzeitiger Senkung der Gesamtkosten



**ACHIM LEUCHTENBERG** ist Head Execution Processes im Bereich Konzernlogistik

Hilti Corporation  
Feldkirchstrasse 100  
FL-9494 Schaan  
Fon +423 / 234 50 52  
Fax +423 / 234 33 32  
E-Mail: leucach@hilti.com



**ULRICH JAKUBEK** ist Diakon Geschäftsführer und stellv. Leiter des Amtes für Gemeindedienst in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern

Sperberstr. 70  
D-90461 Nürnberg  
Fon +49-911-4316-221  
Fax +49-911-4316-222  
E-Mail: jakubeku@afg-elkb.de

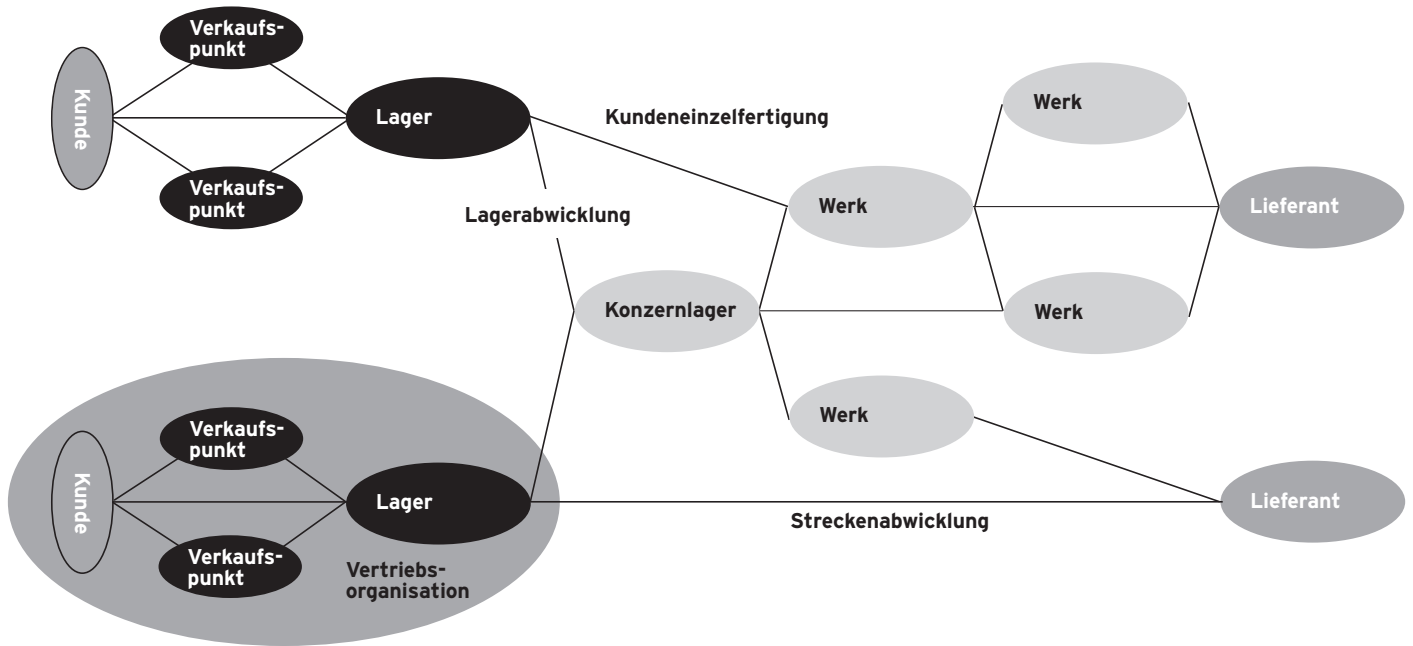


**DIRK WALLISER** ist Unternehmensberater bei ALERION CONSULT mit dem Schwerpunkt Strategieumsetzung

ALERION CONSULT  
Meisenburgstrasse 153  
D-45133 Essen  
Fon +49-201 - 430 99 51  
Fax +49-201 - 430 99 52  
E-Mail: d.walliser@alerion.de

ABBILDUNG 1

## Supply Chain (Wertschöpfungskette)



für die Supply Chain durch bewusster und optimierte Ressourcennutzung.

Der Bereich operative Konzernlogistik, in dem das Beratungsprojekt «Supply Chain Development» stattfand, umfasste zu Projektbeginn rund 60 Mitarbeitende. Der Bereich war die Schnittstelle zwischen den Vertriebsorganisationen und den Werken/Lieferanten. Er war zu dieser Zeit funktional organisiert, getrennt nach market service (Schnittstelle zu den Vertriebsorganisationen) und unit service (Schnittstelle zu den Geschäftseinheiten), getrennt nach Lagerabwicklung/Kundeneinzelfertigung und Streckenabwicklung, sowie getrennt nach Planung und Ausführung (siehe Abbildung 2).

Die Mitarbeitenden des Unternehmens hatten in den letzten Jahren immer wieder Erfahrungen mit Veränderungsprozessen sammeln können.

Im Sinne des Supply Chain Managements lag der nächste organisatorische Schritt für den Bereich Operative Konzernlogistik darin, diese funktionale Organi-

sation mit Schnittstellenmanagement zu einem Nahtstellenmanagement zu entwickeln, mit Koordinations- und Integrationsteams für die Supply Chain – von den Vertriebsorganisationen bis zum Lieferanten hin.

### Die Aufgabenstellung

Was sollte unser Beitrag im Rahmen eines Supply Chain Development Projektes sein?

Vom Kunden wurde der Auftrag folgendermassen beschrieben:

— Zusammen mit den Mitarbeitenden der Abteilung Operative Konzernlogistik sollte aufgrund folgender Fragestellungen ein Vorgehens-, Umsetzungs- und Entwicklungskonzept erarbeitet werden:

- Wo stehen wir organisatorisch im Moment und wo wollen wir im Rahmen der Realisierung der Supply Chain Strategy hin?
- Was ist die organisatorische Vi-

sion bzw. Zukunftsstruktur und welches sind die sinnvollen Zwischenschritte bzw. was ist der nächste Schritt für uns?

— Was ist das Anforderungsprofil der zukünftigen Supply Chain Koordinationsorganisation und -teams unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessen der Supply Chain-Mitglieder (Kunden, Vertriebsorganisationen, Lieferanten, Werke)?

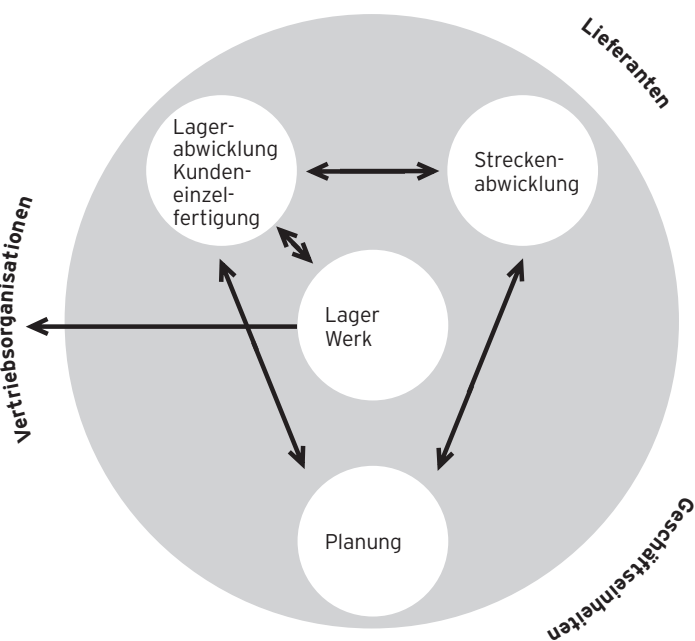
— Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind einzuleiten, um die zukünftigen Aufgaben zu erfüllen, wie zum Beispiel Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Teamführung und -entwicklung, fachliches Supply Chain Know-how?

— Neben der Konzepterarbeitung soll auch der Umsetzungsprozess begleitet werden.

— Gleichzeitig sollen der Informations- und Kommunikationsprozess nach

ABBILDUNG 2

## IST-Selbstbeschreibung des Bereichs Operative Konzernlogistik



innen (innerhalb der Abteilung) und nach aussen (Vertriebsorganisationen, Werke, Lieferanten usw.) unterstützt werden.

### Das Unternehmen

Der Konzern ist ein weltweit führendes Unternehmen in Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von qualitativ hochwertigen Produkten, die den professionellen Kunden in der Baubranche und in der Gebäudeinstandhaltung Mehrwert bieten. Die Schlüsselstärken sind herausragende Innovation, höchste Qualität, direkte Kundenbeziehungen und wirksames Marketing. Der Konzern ist in über 120 Ländern präsent. Zwei Drittel der mehr als 14'500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in den Verkaufsorganisationen, im Engineering und im Kundendienst unmittelbar für die Kunden tätig. Er betreibt eigene Produktionswerke sowie Forschungs- und Entwicklungszentren in Europa, Amerika und Asien.

## Der Beratungsprozess

**Z**u Beginn stand die Entwicklung eines geeigneten Prozessdesigns. Nach ersten Gesprächen mit dem Auftraggeber und verschiedenen Mitarbeitenden des Bereiches Operative Konzernlogistik wurden die sehr unterschiedlichen Erwartungen an den Prozess im Rahmen verschiedener Interessen und Vorerfahrungen deutlich. Zugleich war eine grosse Offenheit spürbar, diesen Weg gemeinsam zu beschreiten. Es zeigte sich schnell, dass die Aufgabe, ein angemessenes Produktdesign zu entwickeln, aufgrund der Komplexität der Ausgangssituation nicht einfach war. Ein zu einfach angelegtes Beratungsdesign würde weder die gewünschten Ergebnisse ermöglichen, noch den Kunden- und Berateransprüchen gerecht werden.

Ein erstes Grobdesign wurde erstellt, um erst nach einer Diagnosephase, im Zusammenhang mit den so gewonnenen Erkenntnissen, das detaillierte Projektdesign zu erarbeiten.

Ein ganztägiger Workshop war der Einstieg zur Projekteröffnung. Ziele des Workshops waren: Projekt Kick-Off, Diagnosephase und Aufbau der Organe für die Prozesssteuerung und -begleitung. Während des Workshops wurden die wesentlichen Informationen für den Beratungsprozess gesammelt und für die Prozesssteuerung die Organbildung konzipiert. Im Eröffnungsworkshop wurde ein klares Bild über die Ausgangslage in der Abteilung und die grössten Ansatzpunkte im Entwicklungsprozess erbracht. In Kooperation mit Lenkungsgruppe, Projektteam sowie dem Sponsor wurde ein der Situation und dem Kunden entsprechendes Prozessdesign (Abbildung 3) entwickelt.

### Kick-Off: Diagnoseprozess und Organbildung für die Supply Chain Entwicklung

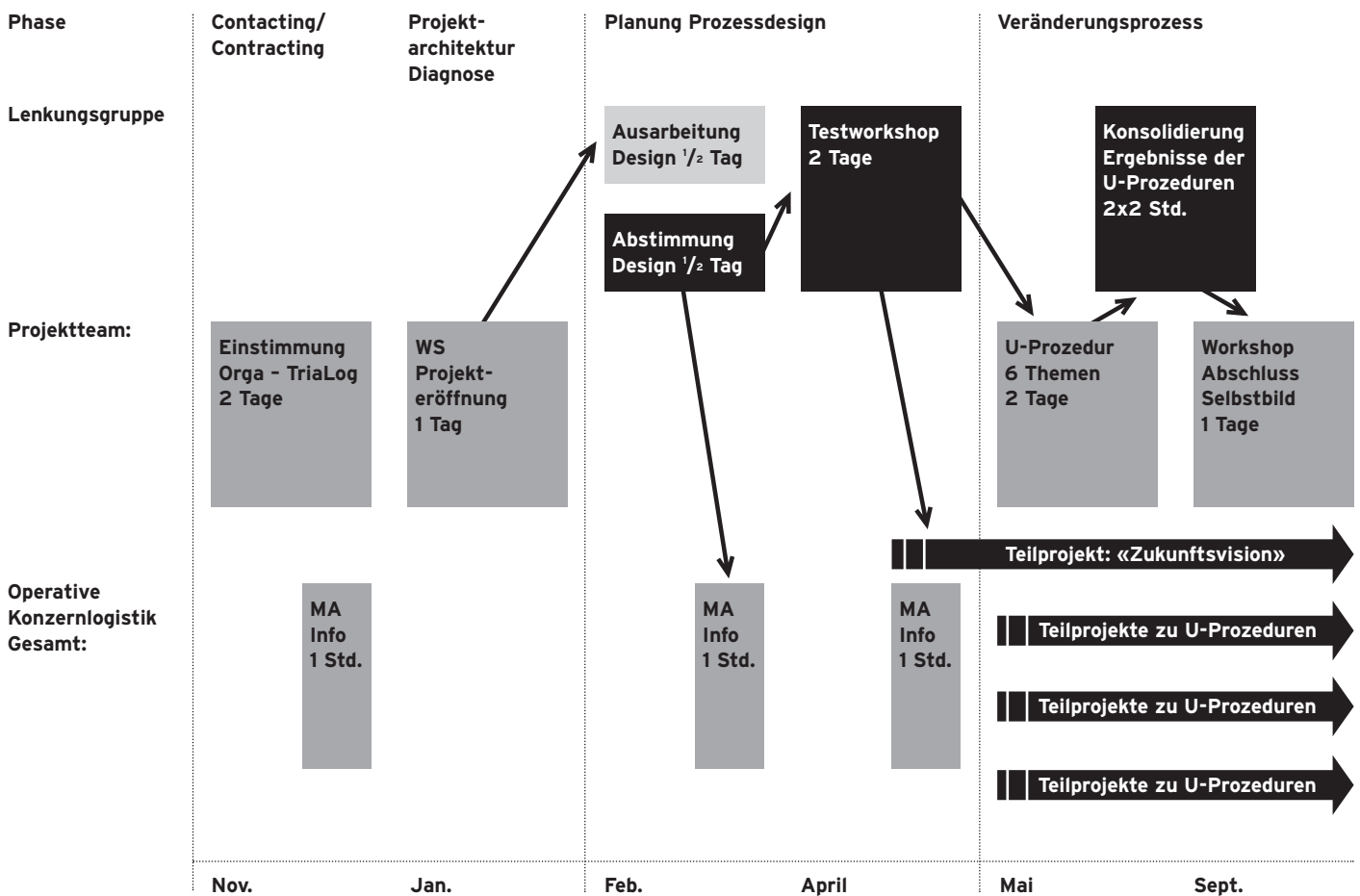
Der erste eintägige Workshop mit Mitarbeitenden aus dem operativen Konzernlogistik-Bereich hatte die Schwerpunkte: Diagnose der Stärken und Schwächen der Organisation, um eine klare Bestandsaufnahme als Ausgangspunkt zu bekommen, Bestimmung der Handlungsfelder und Bildung der Organe für den Veränderungsprozess. Eine repräsentative Auswahl der Mitarbeitenden wurde eingeladen, um die Arbeitsfähigkeit der Abteilung zu gewährleisten. Repräsentativ bedeutet, dass pro Bereich jeweils ein(e) Mitarbeitender(in) aus dem Führungsteam und eine(r) aus der Ebene Sachbearbeitung teilnahm, was zu einer Gesamtzahl von 20 Personen führte.

Die Diagnose als Stärken/Schwächen-Analyse führten wir auf Grundlage der 7 Wesenselemente einer Organisation durch (Abbildung 4).

Das Modell bildet differenziert die gesamten Aspekte einer Organisation ab und war sehr gut geeignet, um in relativ

ABBILDUNG 3

## Prozessdesign



kurzer Zeit ein Stärken-/Schwächenprofil für alle Wesenselemente und damit verbundenen Probleme zu erheben. Dabei war klar, dass Diagnoseprozesse oft sehr umfangreich und aufwendig sind und manchmal auch reduzierter gestaltet sein können. Bewusst wurde mit der Hypothese gearbeitet, dass die repräsentative Zusammensetzung der Workshopteilnehmenden, die Differenziertheit des Modells sowie die zügige und begrenzte Diagnosephase eine valide Bestandsaufnahme der Probleme für den Bereich Operative Konzernlogistik ergeben würde. Die Ergebnisse und der Verlauf des Prozesses zeigten dann, dass die Hypothesen tatsächlich hilfreich waren.

Bei der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden während des Workshops stellte sich heraus, dass die überwiegend kritischen Punkte im sozialen Subsystem der Organisation angesiedelt waren. Aussagen zur Identität und Strategie (kulturelles Subsystem), den Prozessen/Abläufen sowie den physischen Mittel (technisch-instrumentelles Subsystem) waren für das Unternehmen positiv, d.h. mit «sehr gut», «gut» und «zufrieden stellend entwickelt» bewertet worden.

Die Dimensionen des sozialen Subsystems wurden mit den Mitarbeitenden, mit Unterstützung von kreativen Farb- und Malübungen, entwickelt sowie sichtbar und erlebbar. Sie entsprachen der Dy-

namik des Supply Chain Development und die mit dem Umgang von technischen und instrumentellen Prozessen sehr vertrauten und versierten Mitarbeitenden beteiligten sich daran hoch aufgeschlossen.

In drei Gruppen wurden Farbporträts der eigenen Organisation gestaltet. Auf einer Flipchart wurde jeweils als Vorlage ein Oval gemalt. Im oberen Teil des Ovals liegt das kulturelle, im mittleren das soziale und im unteren das technisch-instrumentelle Subsystem. Die Teilnehmenden gestalteten ihr Erleben der Organisation mit Farben, teils non-figurativ. Beim Erstellen des Bildes dürfen sie untereinander nicht sprechen. Nach Abschluss der Malübung wurden, wie bei einer Vernissa-

## ABBILDUNG 4

## Die 7 Wesenselemente einer Organisation, gegliedert in drei Subsysteme nach Glasl

(Glasl/Lievegoed, 1996, S. 12 f.)

<b>Kulturelle Subsystem</b>	<b>1. Identität</b> Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck? Leitbild, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation
	<b>2. Policy, Strategie</b> Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.
<b>Soziale Subsystem</b>	<b>3. Struktur</b> Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout
	<b>4. Menschen, Gruppen, Klima</b> Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima
	<b>5. Einzelfunktionen, Organe</b> Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination
<b>Technische Subsystem</b>	<b>6. Prozesse, Abläufe</b> primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse
	<b>7. Physische Mittel</b> Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel

ge, die einzelnen Bilder betrachtet. Die Wirkungen des Bildes wurden erst von den jeweils nicht an dem Malprozess Beteiligten gedeutet und dann von den am Malprozess Beteiligten. Die Teilnehmenden der jeweiligen Malgruppe hörten erstmals untereinander, was die Einzelnen sich bei ihren Beiträgen dachten. Bei dem Arbeiten mit den für sie eher ungewohnten Mitteln, verbunden mit einer daraus resultierenden verfremdeten Darstellung der erlebten Wirklichkeit in der Organisation, fand ein anregender, kurzweiliger und mit vielen »Aha –Erlebnissen« verbundener Austausch über die Einzelwahrnehmungen und -erlebnisse in der Organisation statt.

Die Probleme im sozialen Subsystem zeigten sich durch diese kreative Methode in gleicher Weise wie bei der rein analytischen Bewertung im ersten Teil. Ein substantielles Ergebnis war durch verschiedene Diagnosemethoden klar geworden: Wesentlicher Handlungsbedarf lag im sozialen Subsystem und im Image der eigenen Abteilung.

### Das Management des Entwicklungsprozesses

Um im weiteren Verlauf den Grundorientierungen von Organisationsentwicklungsprozessen zu entsprechen und Beteiligungsprozesse zu ermöglichen,

wurden verschiedene Gremien mit speziellen Rollen für den Veränderungsprozess gebildet (Abbildung 5).

Das auf dem Workshop gebildete *Projektteam*, bestand aus dem internen Projektleiter und den beiden externen Beratern sowie neun gewählten Mitgliedern. Die Projektteams setzten sich dabei auf folgender Grundlage zusammen: Alle Bereiche sind im Projektteam vertreten und es erfolgt eine paritätische Besetzung aus Führungsteam- und Sachbearbeiter-Ebene.

Zur Gewährleistung der Arbeitsfähigkeit und zur Weiterentwicklung des Beratungsprozesses wurde aus dem Kreis des Projektteams eine aus fünf Personen bestehende *Lenkungsgruppe* mit dem Projektleiter, den beiden externen Beratern sowie einer Mitarbeiterin und einem Mitarbeiter gewählt. Auch hier wurde auf paritätische Besetzung geachtet.

Der Abteilungsleiter selber hat die Rolle eines »Sponsors« übernommen. Die hohe Komplexität des Prozesses machte es sinnvoll, diesem den nötigen Schutzraum zu bieten. Durch den Abteilungsleiter konnte dies gewährleistet werden.

Fazit des Auftaktworkshops war, dass das Thema Supply Chain Management im Bereich der Operativen Logistik eine Bearbeitung auf verschiedenen Ebenen erfordern würde, um wirklich Supply Chain Development zu betreiben und nicht nur Process Reengineering: Sowohl die Ebene der Abläufe und vor allem der Schnittstellen als auch die Verhaltensebene, d.h. Kooperation und Zusammenarbeit, sollten sich entwickeln können, um zu einem erfolgreichen Supply Chain Management zu kommen.

Darüber hinaus war eine Aufbauorganisation, die zu den Prozessen passt, und das optimale Funktionieren unterstützt, zu entwickeln.

Diese Themen mit einem Entwicklungs- und Beteiligungsansatz anzugehen, ist für eine gelebte Supply Chain geradezu Voraussetzung. Das Entwickeln der entsprechenden Gremien setzte daher von Beginn an klare Signale: hier wird ein Weg des gemeinsamen Entwicklungspro-

zesses und nicht einer hierarchisch beschlossenen Veränderung beschränkt.

Im Beratungsprozess wurden immer wieder kleinere Übungen angeboten, die die angestrebten Änderungen und deren Wirkungen erlebbar machten.

«Beethovens Siebte» oder wie können wir die Veränderungen im Bezug auf Struktur und Prozess erleben (nach einer Übung von Walter Appl, Salzburg)

- 1) Die Teilnehmenden bildeten einen Kreis von 20 Personen. Mit Klatschen wird das rhythmische Motiv aus Beethovens 7. Symphonie vorgestellt: lang-kurz-kurz-lang-lang. Danach klatscht Person A (lang), B folgt mit kurz, C folgt mit kurz, D folgt mit lang, E folgt mit lang. So wird das Motiv auch von F, G, H, I, K geklatscht. Diese fünf Personen klatschen immer das Motiv in seiner Gesamtheit.
- 2) Aufforderung: Merkt euch genau, nach wem und vor wem ihr klatscht, wann euer Beitrag im Ganzen der 20 Personen erfolgt. Verlasst euch auf das Hören, nicht auf das Sehen.
- 3.) Nach einigen Durchgängen kommt die Anleitung: Stellt euch in dem Kreis nun so hin, dass ihr nicht nach Innen sondern nach Außen seht und so zu allen anderen im Kreis keinen Blickkontakt mehr habt und klatscht den Rhythmus.
- 3) Danach kommt die Anleitung: Geht willkürlich durch den Raum. Aber klatscht euren Beitrag nur dann, wenn ihr dran seid. Geht so lange durch den Raum, bis das ganze Motiv durch den Kreis gegangen ist, und sucht eine Stelle an einem anderen Ort im Kreis.
- 4) Der Kreis steht wieder still, aber alle stehen an einer anderen als der ursprünglichen Stelle. Dennoch sollen alle so klatschen, wie es ganz am Beginn gewesen ist.
- 5) Es setzen sich wieder alle in Bewegung, klatschen ihren richtigen Ton und gehen auf diese Weise wieder zur Ausgangsposition zurück.

#### ABBILDUNG 5

## Die Rollen verschiedener Organe im Rahmen eines OE-Projektes nach Glasl

(2000, S. 1–22)

#### Sponsor

- «Moralische Schutzfunktion»
- stellt wichtige Kontakte zu anderen einflussreichen Personen her
- stellt sich in schwierigen Zeiten hinter das Projekt

#### Lenkungsgruppe

- einen durchgängigen an Werte und Ziele der OE orientierten Prozess gewährleisten
- laufend reflektieren, diskutieren, überprüfen und damit Anwenden des OE-Prozesses
- Verbindung von formalem Management und dem OE-Prozess
- Weiterleiten von strategischen Fragen an zuständige Entscheidungsinstanzen
- Informationsaustausch zwischen den einzelnen Gruppen und dem Management koordinieren (Informationskampagnen für die übrigen MitarbeiterInnen in der Organisation)

#### Projektteam (Arbeitsteam und Resonanzteam)

- Er-/Bearbeiten von Aufgaben
- Unterstützung von Teammitgliedern/Teilprojekten hinsichtlich Inhalt/Procedere/Interaktion (Zusammenarbeit, Klima, Rollen)
- Stellungnahmen zu den Plänen und Vorschlägen der Lenkungsgruppe
- Überprüfen von Durchführungskonsequenzen von Entscheidung
- Anstoss geben für das Bearbeiten von auftretenden Spannungen und Konflikten
- Signale geben durch gezieltes Handeln für die eigene Organisation

#### Meiststück-Team

- Einbringen des OE-Know-How
- Moderieren und den Prozess gestalten
- Entwickeln alternativer Interventionsstrategien
- Coaching von Arbeitsteams

Austausch über die Erfahrungen, die Erlebnisse zum Thema «Prozess und Struktur» vermitteln.

### Die Ziele des Prozesses und das Design

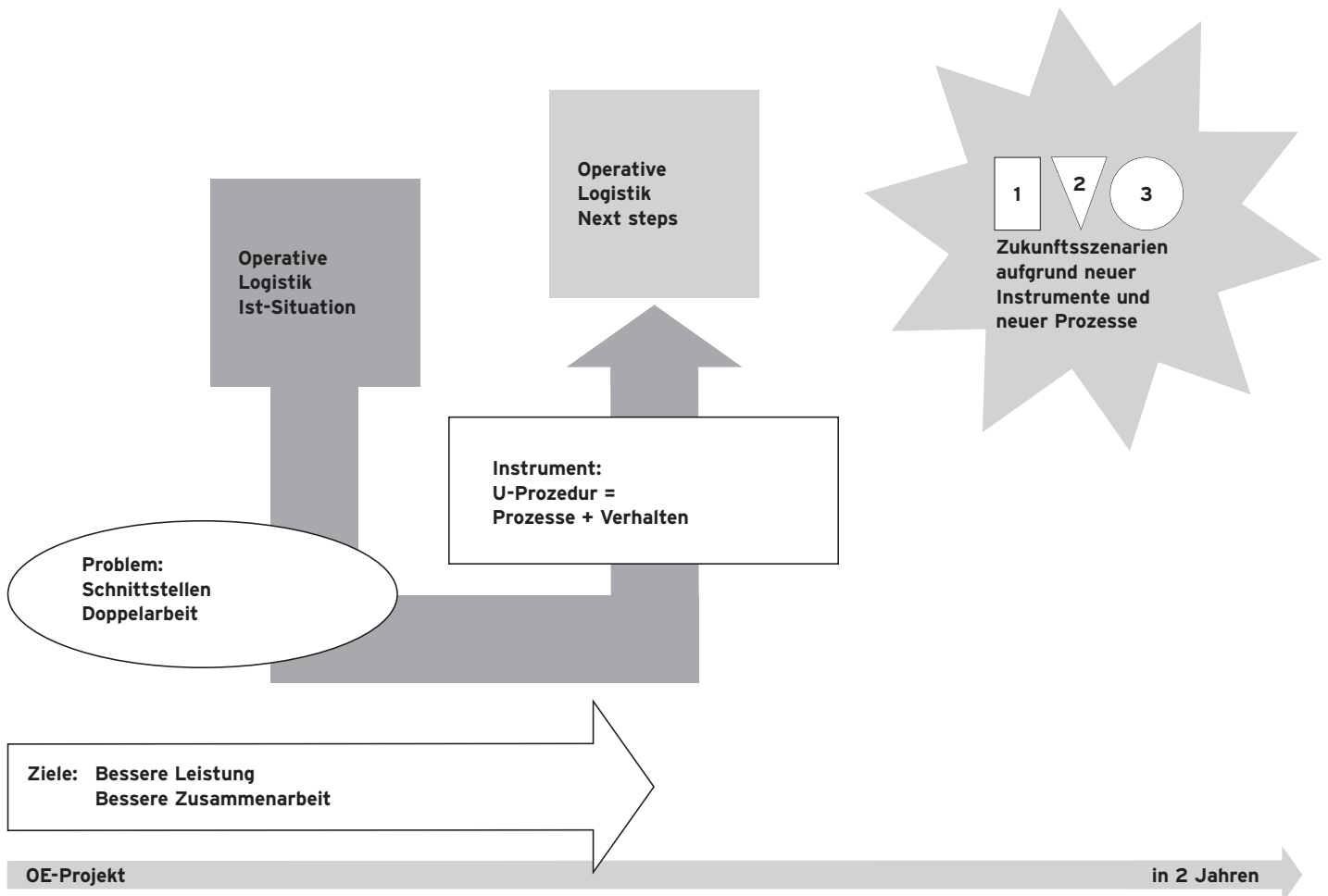
Das bis hierher vorgestellte Grobdesign für den Veränderungsprozess war Ergebnis von Überlegungen aus der ersten Phase im Beraterteam. Infolge wurde das Prozessdesign immer mehr in der Lenkungsgruppe reflektiert, entwickelt und umgesetzt. Die Lenkungsgruppe sammelte auf Grund der bisherigen Ergebnisse zukünftige Schwerpunkte. Mögliche Ergebnisse des Veränderungsprozesses

wurden angedacht. Wesentliches Instrument (siehe Glasl/Hasper, 1988, S.80) war die Umkehrung der zuvor gesammelten Schwächen aus dem Eröffnungsworkshop zu Zielbildern («Wir wollen weg von... und hin zu...»). Diese Zielformulierungen, an denen in der Abteilung eigenständig gearbeitet wurde, stellten sich hinterher als Basis für die Entwicklung eigener Leitsätze für den Bereich operative Konzernlogistik heraus. Hierdurch waren auch weitere wesentliche Rahmenbedingungen für das Prozessdesign vorgegeben.

Die von der Lenkungsgruppe ermittelten möglichen Ergebnisse und Leitsätze wurden dem Projektteam im Rahmen einer gespielten «Fiktiven Pressekonfe-

ABBILDUNG 6

## Die Doppelstrategie im Vorgehen



renz» (mit Zeitpunkt 8 Monate später) vorgestellt. Das zukünftig angestrebte Ergebnis wurde dabei in die Gegenwart vorverlegt, um so die Zukunft zu antizipieren.

Die Lenkungsgruppe stellte das schon realisierte Prozessdesign und die angedachten Ergebnisse vor. Von den, aus dem Kontext des Unternehmens relevanten Vertretern (gespielt durch die weiteren Mitglieder des Projektteams) wurde dies überprüft.

Nach Abschluss dieses Tages war sich das Projektteam einig, dass eine weitere Diagnosephase nicht nötig war. Die Stärken- und Schwächenanalyse, erstellt im Rahmen des Eröffnungsworkshops, war ausreichend und repräsentativ.

### Ganzheitlicher Ansatz - die Doppelstrategie im Vorgehen wird getestet

Im Blick auf die einzusetzenden Methoden standen vor allem zwei Fragen im Mittelpunkt: «Welche Interventionen sind sinnvoll, um die aktuellen und kurzfristig anzugehenden Probleme bei den Prozessen (Doppelspurigkeiten etc.) und die Verhaltensebene gleichzeitig bearbeiten zu können?» und «Wie kommen wir auf der langfristigen Ebene des Zukunftsbildes; was die Aufbauorganisation angeht, einen entscheidenden Schritt weiter?»

Um die Ergebnisse unserer Überlegungen auf Praxistauglichkeit für die Organisation zu testen, wurden im Rahmen

eines zweitägigen Workshops mit dem Projektteam die Methoden für die kommenden Interventionen ausprobiert. Eine Doppelstrategie mit der Bearbeitung von langfristigen Themen (wie zukünftige Organisationsstruktur auf der Makro-Ebene) und kurzfristigen Themen (z.B. Vermeidung von Doppelspurigkeiten, Bearbeitung des sozialen Subsystems auf der Mikro-Ebene) wurde weiter verfolgt (vgl. Abbildung 6).

### Die zukünftige Organisationsstruktur und Ausrichtung der Abteilung (Makroebene)

Es wurden mögliche Zukunftsszenarien für die operative Konzernlogistik auf Basis der strategischen Rahmenbe-



**ABBILDUNG 7**

# Die U-Prozedur nach Glasl

(Hasper/Glasl 1988, S. 85 f.)

**IST**

**Gegenwart, heutige Praxis gewachsenes System**

1. Wie verhalten wir uns gegenwärtig?  
Beschreiben Sie den faktischen Ablauf, die Schritte, Methoden, eingesetzten Instrumente, Verhaltensweisen



2. Wie sind dabei die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten verteilt? Welche Rollen spielen dabei die Betroffenen? (Diese Rollen können auch bildhaft charakterisiert werden wie: Herrscher - Diener etc.)



3. Welche Grundauffassungen liegen dabei tatsächlich 1 und 2 zugrunde? Formulieren Sie, nach welchem «Motto» sich offenbar alles abspielt: «Dies geht nach dem Motto...»



4. Welche der in den Mottoformulierungen erfassten Grundauffassungen entsprechen noch unseren heutigen Auffassungen? Welche entsprechen diesen nicht mehr?

**SOLL**

**Zukunft, gewünschte Situation**

7. Wie könnte dann der Ablauf sein?  
Welche Schritte, Verfahren, Methoden, Verhaltensweisen wären dann denkbar?



6. Wie würden dann die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten verteilt sein? Welches Rollengefüge würde sich ergeben?



5. Von welchen Mottoformulierungen sollten wir in Zukunft ausgehen? Welche Philosophie sollte dabei helfen?



dingungen des Supply Chain Management, neuer EDV-technischer Instrumentarien und neuer Prozesse erarbeitet. Für die Kurzbewertung der Szenarien wurde die SPOT- beziehungsweise SWOT-Analyse eingesetzt. Der Schwerpunkt lag vor allem auf den Umdeutungen von Problemen und Gefahren zu Chancen und Möglichkeiten (Was ist angemessen, passend, nützlich oder zweckmässig angesichts der beschriebenen Probleme und Gefahren zu tun?).

Diese bildeten die Grundlage für die weiteren Ausarbeitungen im Rahmen des Teilprojektes «Zukunftsszenarien operative Konzernlogistik». Die Ergebnisse dieses Teilprojektes stellten sich im nachhinein als Kristallisationspunkt für die später umgesetzte Neuorganisa-

tion im Bereich Konzernlogistik mit Bildung von Supply Chain Teams dar.

### Die gleichzeitige Bearbeitung der Prozessprobleme und der Verhaltensebene mit der U-Prozedur (Mikroebene)

Für die Bearbeitung der Themen wurde die U-Prozedur als Methode eingesetzt. Sie verbindet auf stimmige Weise die Prozessebene mit der Verhaltensebene. (Abbildung 7)

Im Projektteam wurde die U-Prozedur am Beispiel «Auslauf von Produkten» das erste Mal durchgeführt. Die einzelnen Schritte im Prozess werden inventarisiert mit den dazugehörigen Aktivitäten, eingesetzten Mittel und den Instrumen-

ten. Anschliessend wurden die beteiligten Personen, ihre Aufgaben und Kompetenzen sowie ihre Rollen identifiziert.

Bei der Erarbeitung der Verhaltensebene, die hinter den analysierten Prozessabläufen innerhalb der Abteilung liegen, wurden die geheimen Spielregeln innerhalb der Organisation sichtbar. Sie wurden als Handlungs-Motti formuliert und somit transparent (z.B. «Hauptsache ich mache nichts falsch.»).

Für Spielregeln, die die Gruppe als unerwünscht und destruktiv bewertete, wurden die Motti für die zukünftige Form der Zusammenarbeit neu formuliert (z.B. Wir können uns aufeinander verlassen). Die Bildung einer Zielmetapher, auf Basis der neuen Spielregeln und anschliessender Bildung der Sollabläufe, halfen die

neuen Prozessabläufe zu verankern. Bei späteren Diskussionen fanden diese Zielmetaphern häufig wieder Verwendung. Aus den verschiedenen Bereichen der operativen Konzernlogistik wurden im weiteren Verlauf Themen und problematische Prozesse vorgeschlagen.

Nach dem Testworkshop hatte sich das Bild für das weitere Vorgehen geklärt. An den Zukunftsszenarien (Makroebene) arbeitete eine Projektgruppe weiter. Die Idee, dieses Thema in der gesamten Abteilung aufzugreifen und zu diskutieren, hatte sich durch das Feedback der Teilnehmenden am Testworkshop als potentielle Überforderung der Beteiligten herausgestellt. Die U-Prozedur, als Ebene der Bearbeitung akuter Probleme in den Abläufen, wurde als Methode sehr positiv aufgenommen. Die Teilnehmenden hielten sie für alle Mitarbeiter geeignet, um wichtige und drängende Fragen im Supply Chain Management zu bearbeiten.

## Die Umsetzung im Veränderungsprozess

Aus insgesamt 18 Vorschlägen für U-Prozeduren wurden sechs vom Projektteam ausgewählt. In einem Workshop konnten die ausgewählten Prozesse mit den Beteiligten bearbeitet werden. Die Themen und Prozesse waren so breit gefächert, dass im Rahmen des zweitägigen Workshops fast alle Personen aus dem Bereich operative Konzernlogistik am Veränderungsprozess beteiligt waren. Für jede U-Prozedur hatte das Projektteam Beteiligte benannt, die das Thema, unter Moderation je eines Mitgliedes des Beraterteams und des Projektteams, bearbeiten. Durch die Beteiligung jeweils einer Person aus dem Projektteam an der Moderation war auch die Weiterbearbeitung der Prozessabläufe in Arbeitsgruppen gewährleistet. In den zwei Monaten nach dem Workshop wurde durch das Projektteam die Konsolidierung und Umsetzung der Ergebnisse vorangebracht. Der interne Projektleiter, der gleichzeitig Mitglied des Beraterteams war, hat diesen Prozess nur in zwei zweistündigen Besprechungen unterstützt.

Am Ende dieser Phase fand der Abschlussworkshop, mit fast der gleichen Besetzung wie der Eröffnungsworkshop, statt. Innerhalb dieses Workshops erfolgte eine Bestandsaufnahme der bisherigen Ergebnisse aus dem Teilprojekt operative Konzernlogistik-Zukunftsszenario und den konsolidierten U-Prozeduren.

Ein Qualitätsscheck, auf Basis der genannten Erwartungshaltungen aus dem Eröffnungsworkshop zeigte, dass alle Beteiligten hoch zufrieden waren hinsichtlich der Prozesse und der gemeinsam erzielten Ergebnisse. – Der Bereich operative Konzernlogistik war für den eigenen Veränderungsprozess verantwortlich und gestaltete mit den Veränderungen das neue/andere Alltagsgeschäft.

Im weiteren Verlauf konnte miteinander entwickelt werden, in welchen Bereichen Veränderungen angestrebt werden.

Folgende Fragestellungen dienten dabei zur Orientierung:

- \_\_\_\_\_ Was kann ich selber dazu tun, damit sich etwas in dem angestrebten Sinne verändert?
- \_\_\_\_\_ Welche Gewohnheiten müsste ich verändern, damit sich auch im Ganzen etwas ändert?
- \_\_\_\_\_ Wie leiste ich, vielleicht unbewusst, durch mein persönliches Verhalten der unerwünschten Kultur Vorschub?

## Reflexion und Fazit

**I**n Bezug auf die zu Anfang des Prozesses gestellten Fragen sind wir durch das Projekt zu folgenden Antworten gekommen

- \_\_\_\_\_ Die verantwortliche Führungskraft des Bereiches operative Konzernlogistik wollte den Entwicklungsprozess. Sie unterstützte und gestaltete den Prozess mit. Dadurch ist die Entwicklung eines Supply Chain Deve-

**Supply Chain Development ist die Synthese des ganzheitlich technisch-instrumentellen Ansatzes und des Ansatzes der Organisationsentwicklung mit der Beteiligung von Betroffenen.**

lopments im Sinne der Organisationsentwicklung möglich geworden. Nach anfänglich verhaltenem Optimismus liessen sich die Mitarbeitenden auf den Ansatz ein und entwickelten viel Energie, ihre Gestaltungschancen zu nutzen. Ein umfassendes Supply Chain Development auf Konzernebene ist unseres Erachtens durch die organisationsübergreifenden Themen mit der notwendigen Bearbeitung innerhalb und ausserhalb des Konzerns ein schwierig zu gestaltendes Projekt.

- \_\_\_\_\_ Die Beteiligung am Veränderungsprozess führt zu einer echten Gestaltungsmöglichkeit der Prozesse und ist ein Lernprozess auf der Verhaltensebene.

- \_\_\_\_\_ Gerade die Verbindung der künstlerisch-metaphorischen Arbeitsformen mit den technisch-instrumentellen Ansatz aus dem Supply Chain Management brachte eine wirkliche Veränderung auf der Verhaltensebene jedes Einzelnen, ohne die Business Process Engineering nicht umsetzbar ist. Unser Ansatz des Supply Chain Developments ist die Synthese bzw. Verbindung des ganzheitlich technisch-instrumentellen Ansatzes aus dem Supply Chain Management mit dem Ziel der Opti-

mierung der gesamten Wertschöpfungskette einerseits, und des ganzheitlichen Ansatzes der Organisationsentwicklung mit der Beteiligung von Betroffenen unter Berücksichtigung der drei Subsysteme (kulturelles, soziales, technisch-instrumentelles) andererseits. Dabei lösen die künstlerisch-metaphorischen Methoden und Übungen die Blockaden innerhalb der mehr technisch instrumentellen Organisation.

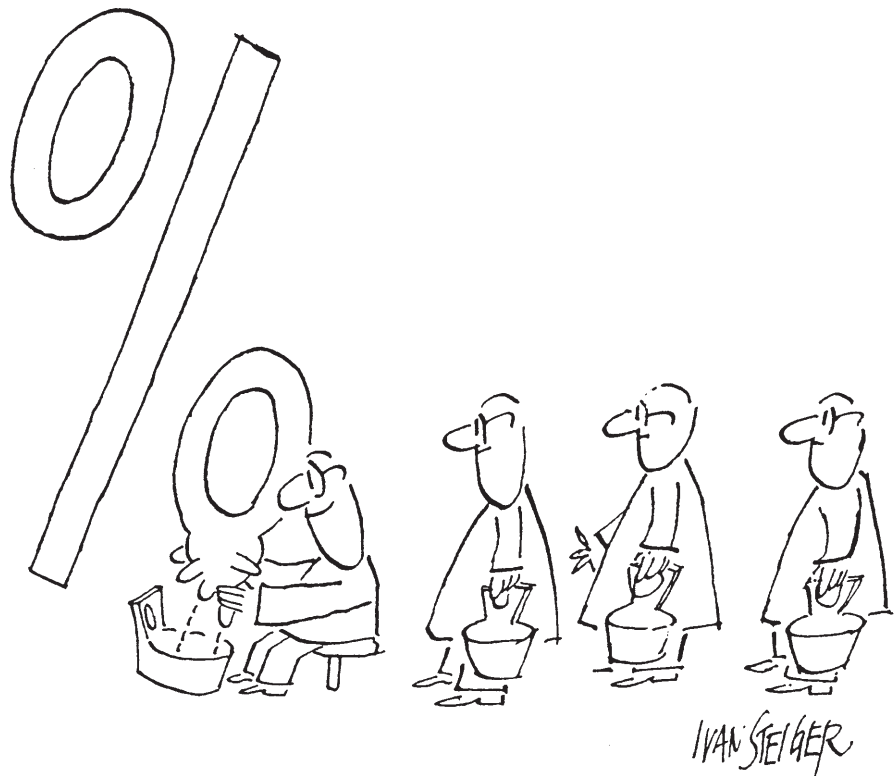
Unser Ansatz, Organisationsentwicklung und Supply Chain Management in ganzheitlicher Weise zu betreiben, bedingte, dass Interventionen auf verschiedenen Ebenen und Zeiträumen konzipiert und umgesetzt wurden. Die kleinen Schritte und «quick wins» auf der Mikroebene und das grosse Ziel-Bild auf der Makroebene waren für das Konzept handlungsleitend.

OE-Berater können beim Thema Business Process Reengineering mit ihrem Ansatz einen klaren Mehrwert für eine Organisation generieren, da das Funktionieren der Prozesse und der Supply Chain in hohem Mass von den Themen im sozialen Subsystem abhängig ist. Die Kunst für OE-Berater liegt in einer professionellen Bearbeitung der Prozess- und der Verhaltensebene.

Im Beraterteam haben wir weitere Erkenntnisse und Lernerfahrungen festgehalten:

In der Anfangsphase des Prozesses erlebten wir uns als Projektionsfläche (Container) für Wünsche, Ideen und Probleme der Organisationsmitglieder. Hier war für uns die Balance zwischen Abgrenzung und Empathie wichtig sowie die gelungene und produktive Verarbeitung der Projektionen.

Die Ideen und Probleme der Mitarbeitenden hatten im Prozess Raum und gleichzeitig war klar, dass wir nicht instrumentalisierbar sind. Ein gewisses Eingebunden-Sein in den



Kontext einer Unternehmung, des Auftraggebers und seiner Ziele bleibt vorhanden. Als Fazit bleibt die Erfahrung: Wenn Berater Projektionen konstruktiv nutzen, bieten sie Handlungsalternativen an.

Als absolut erfolgskritischer Punkt zeigt sich das Engagement und der Veränderungswille der Führungsspitze. Dazu kam, die Organisation dort abzuholen, wo sie steht, und das Tempo mit ihr anzuschlagen, das sie gehen kann. Der Einsatz von kreativen Methoden bedeutete für eine

mehr »technische« Organisation eine grosse Herausforderung. Er bietet Anstoss für Veränderung durch die Möglichkeit einer mehr rückbezüglichen Kommunikation über sich selber und als Organisation.

Die Spannung zwischen den Idealbildern zu Vorgehen und Prozessen in den »Beraterköpfen« und der Realität in der Organisation wurde zugunsten einer Synthese von zielbildgerichtetem und pragmatischem Vorgehen gelöst. Gleichzeitig war die reflektierte Arbeit an Konzep-

ten, eine Stärke für den Prozess und wurde zu Recht gegen einen zu schnellen Aktionismus gesetzt. Die vermeintliche «Managerabkürzung» (Problem gesehen – Einzelmassnahme definiert – fertig!) ist Anlass, Veränderungsprozesse weiterhin komplex zu gestalten.

Neben den persönlichen Kontakten war der frühzeitige und umfassende Informationsprozess ein entscheidender Punkt für das Wachsen von Vertrauen (und der damit verbundenen Unsicherheitsabsorption). In Veränderungsprozessen wird dies zwar oft bedacht aber zu wenig gehandhabt. Infolge wird bei den Mitarbeitenden Unruhe ausgelöst und die damit verbundenen Ängste finden im Unternehmen unnötig viel Raum. Zufällige und wenig konkrete Informationspolitik beherrscht oft das Feld. Dann brodeln die Gerüchtküche bzw. die selektive Informationsweitergabe und erschwert die Offenheit im Unternehmen.

Für das heterogene Beraterteam in seiner Zusammenarbeit war die Schlussbilanz: Das Ergebnis und der erzielte Erfolg lebten von der Verschiedenheit und wie sie für den Prozess genutzt wurde.

### **Vorläufige Bilanz aus Sicht des Kundensystems unmittelbar nach Projektabschluss:**

Der Sponsor (Leiter der Abteilung): «Wir hatten eine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, einen Veränderungsprozess durchzuführen. Es hat eine intensivere Einbeziehung in Detailfragen und in das Design gegeben. Wir sind vom gemeinsamen Verständnis zu gemeinsamen Lösungen gekommen. Sehr gute Erfahrungen waren, es mit eigenen Kräften zu tun, im Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen und mit neuen Methoden. Wir haben die Zufriedenheit und Überzeugung, dass so weitergemacht wird.»

Mitarbeiterin aus der Lenkungsgruppe: «Wichtig war es, die Test-Workshops zu machen, da so der Sinn für alle zu erkennen und zu erfahren war. Ausgewogene Auswahl der Methoden. Wir haben die Doppelspurigkeiten wegbekommen und die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen hat sich durch die Bearbeitung und Konsolidierung der Themen verbessert.»

Mitarbeiter ausserhalb des Projektteams: «Im Rahmen der Konsolidierungsphase wurden die Besprechungen kürzer und kurzfristiger. Für die Themen aus den U-Prozeduren gab es klare Verantwortungen, die Prozesse sind besser handhabbar und durchgängiger geworden. Wir waren reif für den Prozess und die Methoden.»

Führungskraft im Projektteam: «Wir wollten schon länger Veränderungen durchführen. Wir haben die Chance genutzt und einmal in eine andere Richtung gedacht und gehandelt. Wir haben das Verständnis dafür geschaffen, mehr Aufgaben zu übernehmen und durch die Konsolidierung der U-Prozeduren einen Gesamtüberblick gewonnen und gemeinsame Lösungen durch Übernahme von Aufgaben aller Beteiligten bekommen.»

Interner Projektleiter und Mitglied des Beraterteams: «Eines der effizientesten Projekte mit 8 Tagen direkt in der Organisation und ca. 20 Mann(Frau)-Tagen Vor- und Nachbereitung. Gezielte und bewusste Interventionen innerhalb der Organisation verbunden mit Generierung von einem Lustsog zur eigenen Veränderung. Es wurden der Organisation Instrumente und Methoden angeboten, die von den Mitarbeitenden übernommen und weiterhin genutzt werden. Ohne die Veränderung auf der Verhaltens-ebene eines jeden Beteiligten in der Wertschöpfungskette ist kein Supply Chain Development möglich. Die Verbindung von Organisationsentwicklung und Supply Chain Management führt zu einem Supply Chain Development. Insbesondere durch die künstlerisch-metaphorischen Methoden werden Veränderung auf der Verhaltens-ebene angestossen, die rein kognitiv nur schwer zu realisieren sind.» ]

## **LITERATUR**

**Argyris, Chris:** Wissen in Aktion. Stuttgart 1997

**Biehler, Franz/Karner Günther (Hrsg.):** Gratwanderung Change Management. Neuwied 2000

**Bion, Wilfred R.:** Lernen durch Erfahrung. Frankfurt 1997

**French, W.L./Bell jr., C. H.:** Organisationsentwicklung. Bern 1990

**Gairing, Fritz:** Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Weinheim 1999

**Glasl, Friedrich:** Veränderungsstrategische Dilemmata bei Organisationsentwicklung in komplexen Systemen. In Biehler, Franz/Karner, Günther (Hrsg.): Gratwanderung Change Management. Neuwied 2000

**Glasl, Friedrich / Jäckel, Harald (Hrsg.):** Instrumente des Change-Management – Ein Leitfaden mit Trainerinformationen, Arbeitsblättern und Hintergrundinformationen - Trigon Entwicklungsberatung Graz 1996

**Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernard:** Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart 1993

**Hasper, Willem J.J./Glasl, Friedrich:** Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmungsentwicklung. Bern/Stuttgart 1988

**Lippitt, Gordon/Lippitt, Ronald:** Beratung als Prozess. Leonberg 1999

**Lohmer, Mathias:** Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung. In Lohmer, Mathias (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart 2000

**Obholzer, Anton:** Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste. In Lohmer, Mathias (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart 2000

**Simons, Robert:** Steuerungsarchitektur für komplexe Organisationen. In Ahlemeyer Heinrich W./Königswieser, Roswita (Hrsg.): Komplexität managen. Frankfurt 1997

**Werner, Hartmut:** Supply Chain Management. Wiesbaden 2000