

Kulturwandel in einem Verband mit konsensbildenden Verfahren

Erfahrungen aus dem Change-Projekt „Aufbruch 2001“ des Bundesverbandes der österreichischen Maschinen- und Betriebshilferinge



Dr. Georg Strasser ist Geschäftsführer der Strasser & Strasser Unternehmensberatung in München.



Silvia Specht, Diplompsychologin, ist Beraterin bei Strasser & Strasser Unternehmensberatung in München.

Veränderungsprojekte in großen Verbänden gleichen mitunter einer „Herkulesaufgabe“, resümieren die Autoren des folgenden Beitrages. Sie betreuen das (noch nicht abgeschlossene) Projekt „Aufbruch 2001“, mit dem der Bundesverband der österreichischen Maschinen- und Betriebshilferinge seine Mitglieder besser auf die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft vorbereiten will. Der Zwischenbericht liefert viele Ansatzpunkte, die auch für Change-Projekte in der Wirtschaft äußerst lehrreich sein können. Dazu gehören zum Beispiel der Einsatz von Gütesiegeln als Instrumente des Wandels, von konsensbildenden Verfahren und – nicht zuletzt – konstruktivem sozialen Druck im Dienste der angestrebten Ziele.

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Unternehmensbereichen, das Nutzen von Synergien, der Abbau ineffizienter Grenzen – dies sind seit langem zentrale Aufgaben einer strategischen Unternehmensführung. Und das wird noch eine geraume Zeit so bleiben, denn die Erfahrung zeigt, dass es mitunter eine Herkulesaufgabe sein kann, eine wirksame Kultur der Kooperation allein nur zwischen zwei Unternehmen herzustellen. Der folgende Projektbericht beschreibt, welche Erfahrungen bei dem gesamtösterreichischen Bundesverband der österreichischen Maschinen- und Betriebshilferinge im Rahmen eines Projektes gewonnen wurden, das die Zusammenarbeit mit 170 lokalen Mitgliedsvereinen verbessern soll. Das Projekt läuft zurzeit noch, und es wird vermutlich noch einige Jahre dauern, bis sich ein nachhaltiger Effekt messen lässt. Dennoch lassen sich auch schon jetzt Erfahrungen verallgemeinern, die für vergleichbare Veränderungsprojekte hilfreich sein können.

Im Bundesverband der österreichischen Maschinen- und Betriebshilferinge sind etwa 170 Maschinenring-Büros als selbstständige Vereine zusammengeschlossen. Häufig beschäftigen diese Büros jeweils nur ein bis zwei Arbeitskräfte. Die Maschinenringe stellen sich seit etwa 40 Jahren der Aufgabe, durch die Organisation von nachbarschaftlicher Hilfe zur Kostensenkung in der Landwirtschaft beizutragen. Sie ermöglichen damit (zumindest in der Theorie) das Verfolgen von Kostenzielen, die ansonsten nur durch wesentlich andere Betriebsgrößen erreichbar wären.

Bis heute wird dieses Angebot jedoch von den Landwirten nur zögernd angenommen. Die für den gesamten Wirtschaftszweig angestrebten Kostensenkungen konnten bisher nicht erreicht werden. Vor dem aktuellen Hintergrund einer zunehmend angespannten wirtschaftlichen Situation in der Landwirtschaft müssen die Maschinenringe entweder ihre Leistungen weitaus erfolgreicher als bisher anbieten, oder Betriebsaufgaben und Konzentrationen werden ein strukturell unerwünschtes Ausmaß annehmen. Das Projekt „Aufbruch 2001“ des Bundesverbandes will genau das verhindern. Deshalb wirbt der Verband dafür, Maschinen noch häufiger als bisher gemeinsam zu nutzen. Daneben will der Verband den Landwirten durch eine Vermarktung ihrer Arbeitskraft und ihrer maschinellen Dienstleistungen Zusatzeinkommen verschaffen.

Das Teilprojekt 1 beschäftigt sich mit der Möglichkeit einer Marketing- und Beratungsoffensive für Landwirte, die bundesweit von möglichst allen Ringen vor Ort durchgeführt werden muss. Das Teilprojekt 2 bearbeitet Wachstumsmöglichkeiten für die gewerblichen Tochter-

unternehmen des Verbandes. Diese vermarkten die gewerblichen Dienstleistungen der dort tätigen Landwirte. Im Teilprojekt 3 geht es um effizientere interne Strukturen auf Ring- und Verbandsebene, insbesondere um die Kooperation zwischen lokalen Ring-Büros, die bisher kaum zusammenarbeiten. Teilprojekt 4 konzentriert sich auf personalpolitische Themen. Hier stehen die Auswahl von neuen Geschäftsführern und deren Führung durch ehrenamtliche Vorstände über Zielvereinbarungen im Mittelpunkt.

Ablauf des Projektes

Auftaktveranstaltung Das Gesamtprojekt „Aufbruch 2001“ begann mit einigen Sitzungen und Workshops zur Sondierung von Themen für Teilprojekte. Diese Themen wurden auf einer zweitägigen Auftaktveranstaltung im Kreis von etwa 50 potenziellen Projektteilnehmern diskutiert, erweitert, verändert. Ebenso wurden dort die Arbeitsprogramme der Teilprojekte verabschiedet.

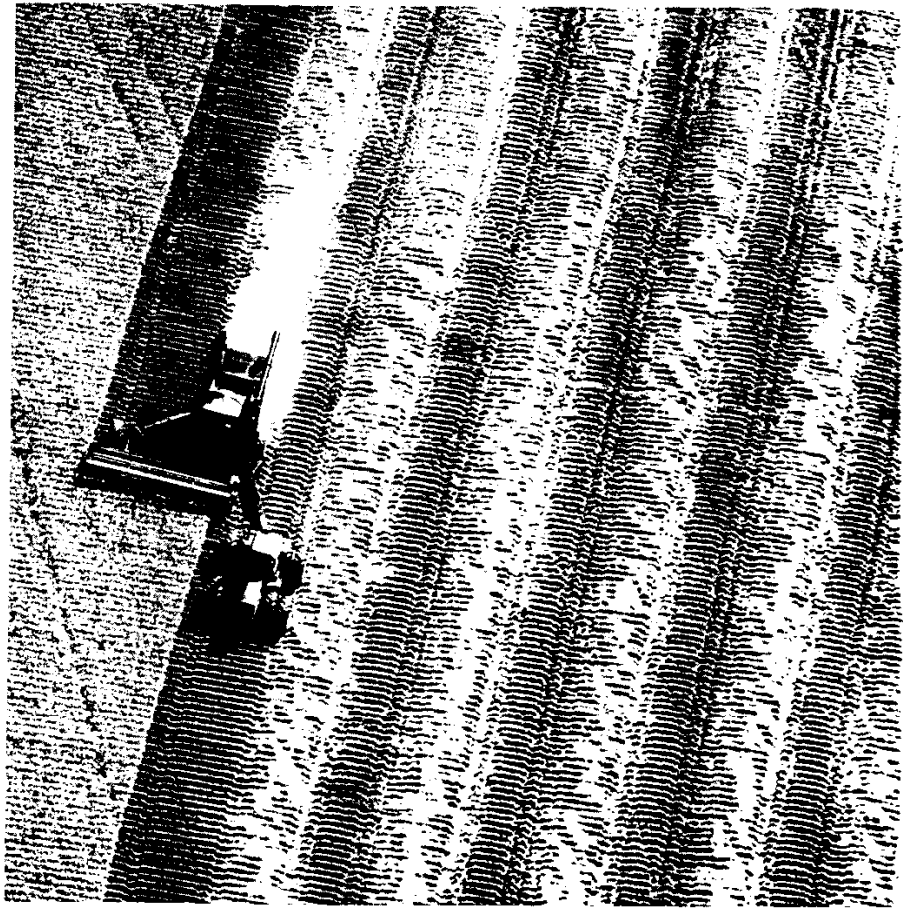
Aktionswochen In moderierten Teilprojektsitzungen wurden hierzu Maßnahmenvorschläge erarbeitet. Die Projektleitung beobachtet und kommentiert die jeweiligen Fortschritte der Teilprojekte.

Zwischenplenum Auf einem Zwischenplenum stellten alle Projektmitarbeiter ihre Maßnahmenvorschläge vor. Die Diskussionsergebnisse werden bis zur Generalversammlung eingearbeitet.

Generalversammlung und Abstimmung Alle Maßnahmenvorschläge werden auf der Generalversammlung zur Abstimmung gestellt. Abstimmungsbe-rechtigt sind jeweils zwei Vertreter eines jeden lokalen Maschinenring-Vereins.

Gütesiegel Die Umsetzung und Einführung der beschlossenen Maßnahmen erfolgen im Rahmen eines Gütesiegelverfahrens. Ringe erhalten nach erfolgreicher Implementierung eine Reihe finanzieller Vorteile. Bei der Implementierung selbst werden sie intensiv beraten.

Change-Projekte in Verbänden sind durchaus mit der Veränderungsarbeit in großen Unternehmen vergleichbar. Allerdings stößt man in Verbänden auf He-



erausforderungen, die in der ‚normalen‘ Unternehmenspraxis nicht mit einer vergleichbaren Vehemenz auftreten (dennoch lassen sich Erfahrungen aus der Verbandsarbeit sehr gut in Großunternehmen verwerten). Der Projektprozess beim Maschinenring ähnelt eher der Gesetzgebung in modernen korporatistischen Staatswesen und zeichnet sich durch folgende Merkmale aus: breite Diskussion von Ideen und Problemsichten am Anfang, Beteiligung möglichst aller Interessengruppen, mehrere Review-Schleifen, Begleitstrukturen mit Schiedsrichterfunktion und ein verbindliches Ergebnis, das im Rahmen einer Abstimmung auf einer Abschlussveranstaltung festgesetzt wird.

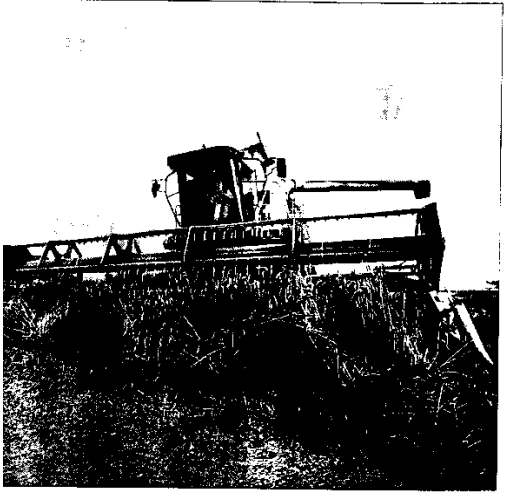
Diskussion von Strategie, Strukturen und Prozessen

In den vier Teilprojekten sind zirka 40 voneinander unabhängige Maßnahmen und Maßnahmenpakete erarbeitet worden, die alle im Zwischenplenum sehr positiv beurteilt wurden. Die breite Entschei-

Um Kosten zu sparen, empfiehlt das Changeprojekt „Aufbruch 2001“ kleinen landwirtschaftlichen Betrieben unter anderem eine gemeinsame Nutzung und damit bessere Auslastung von Maschinen.

dungsfindung in den Aktionswochen und auf dem Zwischenplenum hat den Effekt, dass hierdurch das Commitment aller für das Neue wahrscheinlicher wird. Zum einen sind diejenigen, die für eine Lösung aktiv eintreten, schon deshalb dafür, weil sie von ihnen kommt. Wenn sie in der Lage sind, dafür eine Mehrheit zu gewinnen, so hat die Minderheit im Falle der Zuwiderhandlung nicht nur den Druck einer etablierten Kontrollinstanz zu erwarten, es etabliert sich auch ein weitgehend horizontaler, sozusagen sozialer Druck, der nicht zu unterschätzen ist.

Verbände zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass die unter einer Dachorganisation zusammengeschlossenen Verbandseinheiten relativ autonom agieren und in nur beschränktem Aus-



Tradition und Veränderung liegen in der Landwirtschaft dicht nebeneinander. Der angestrebte Kulturwandel in den einzelnen Verbänden stellte die Beteiligten vor ungeahnte Herausforderungen.

maß zur Umsetzung zentral getroffener Beschlüsse gezwungen werden können. Deshalb ist die Herstellung von Akzeptanz für die vom Verband angestrebten Ziele von besonderer Bedeutung.

Akzeptanz auf breiter Basis lässt sich durch konsensorientierte Verfahren erreichen. Die möglichst flächendeckende Erreichung der Projektziele wird nur dann gelingen, wenn die in den einzelnen Ringen agierenden Geschäftsführer und Mitarbeiter an der Zielformulierung und Konzeption entsprechender Umsetzungsmaßnahmen beteiligt sind. Eine echte Partizipation setzt eine Mitarbeit am Projekt auf freiwilliger Basis voraus, zudem muss eine für den Gesamtverband repräsentative Zusammensetzung der Projektmitarbeiter sichergestellt sein.

Der gesamte Projektablauf wurde im Sinne dieser Voraussetzungen konzipiert:

- Die inhaltliche Orientierung der Teilprojekte sowie die personelle Zusammensetzung der Teilprojektgruppen wurden in einem Gremium von zirka 50 potenziellen Projektmitarbeitern verhandelt.
- Maßnahmenvorschläge zu den Arbeitsprogrammen wurden in den Teilprojektgruppen erarbeitet und mehrheitlich verabschiedet.
- Im Rahmen des Zwischenplenums wurden die Maßnahmenvorschläge einem breiten Gremium vorgestellt, um entsprechende Diskussionsergebnisse einarbeiten zu können. Die endgültigen Maßnahmenvorschläge werden auf der Generalversammlung allen Verbandsmitgliedern zur Abstimmung gestellt.

Öffentlichkeitsarbeit im Projektverbund

Transparente und wirksame Kommunikation strategischer Ziele ist ein wesentliches Element moderner Führung, das in vielen Unternehmen und Konzernen erfolgreich angewandt wird. Daher kommt einer professionellen und wirksamen Öffentlichkeitsarbeit im Projekt „Aufbruch 2001“ eine tragende Rolle zu. Eine intensive Öffentlichkeitsarbeit bewirkt auch, dass Projektgegner und so genannte Bremser ihre Haltung mit fundierten Argumenten vertreten müssen. Zum einen kön-

nen dadurch qualifizierte Gegenargumente in der laufenden Projektarbeit im Sinne der Prozess- und Ergebnisoptimierung berücksichtigt werden, zum anderen wird der Einfluss unbegründeter, mangelnder Veränderungsbereitschaft auf den gesamten Projektfortschritt minimiert.

Die Öffentlichkeitswirkung der im Projektablauf vorgesehenen Großgruppenveranstaltungen wird durch folgende PR-Maßnahmen unterstützt:

- Erstellung und Verbreitung der Projektzeitschrift „Aufbruch 2001“,
- direkte Beteiligung öffentlicher beziehungsweise politischer Gremien (z. B. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Österreichisches Kuratorium für Landtechnik, Landwirtschaftskammern, Landwirtschaftsschulen) durch Mitarbeit im Projektausschuss und der Beratergruppe,
- Durchführung von Befragungen zu Strategien, Konzepten und Leitlinien der Maschinenring-Arbeit im Jahr 2001 bei Verbandsmitgliedern und Kunden,
- lückenlose, flächendeckende Dokumentation der Projektfortschritte.

Wie aus sozialpsychologischen Theorien und Erfahrungen in zahlreichen Wirtschaftsunternehmen bekannt, ist der aus der Gruppendynamik resultierende soziale Druck eine nicht zu unterschätzende Einflussgröße bei der Umsetzung von Veränderungsinitiativen. Die Anwendung konsensorientierter Verfahren und die Sicherstellung einer effektiven Öffentlichkeitsarbeit sind Faktoren, welche die Wirksamkeit von sozialem Druck ermöglichen: Die Durchführung öffentlicher Diskussionen und Abstimmungen erhöht den Gruppendruck auf einzelne Personen oder Ringe, die den Projekterfolg durch eine vermeidende oder unkooperative Haltung unterminieren könnten.

Chancen für motivierte Mitarbeiter

Motivierte Mitarbeiter – so genannte Promotoren oder Treiber bei Veränderungsprozessen – haben es unter Umständen schwer, ihre in Eigeninitiative und Eigenverantwortung erarbeiteten Beiträge einem breiteren Forum zugänglich zu machen und in produktiver Weise umzusetzen. Häufig sind es gerade die in der Organisationsgeschichte und -kultur grün-

denden Strukturen und Netzwerke, die eine Normabweichung (z. B. ein überdurchschnittliches Engagement für die Sache) erfolgreich verhindern können. Die konsensorientierte und öffentlichkeitswirksame Gestaltung der Organisationsentwicklung kann es erfolgreich mit solchen veränderungsresistenten Strukturen aufnehmen und eröffnet besondere Chancen für motivierte Projektbefürworter.

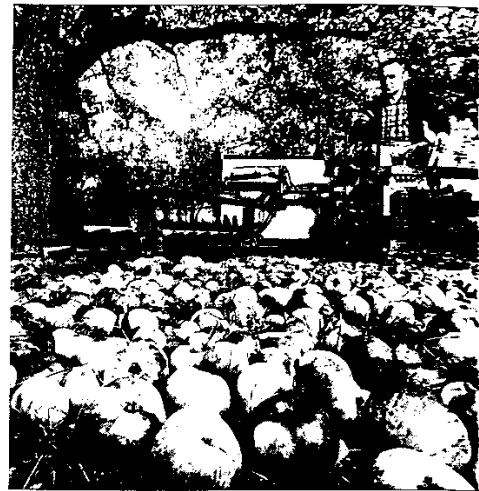
Ein Merkmal der Arbeit in Projektform ist, dass dabei Personen unabhängig von ihrer sonstigen hierarchischen Stellung wichtige Funktionen übernehmen können. Dies steigert die Effizienz der Gesamtorganisation, hat aber einen deutlichen Nachteil: Wenn die tatsächliche Beteiligung der Unternehmensführung beziehungsweise anderer wichtiger Führungskräfte an der inhaltlichen Arbeit ein gewisses Mindestmaß unterschreitet, ist die Hoffnung unbegründet, in solchen Projekten wirklich weit reichende Veränderungen herbeiführen zu können. In dem Projekt mit dem Maschinenring sind der Verbandspräsident sowie der Verbands-

geschäftsführer ständige Mitglieder der Projektleitung. Dies beinhaltet auch die Leitung wichtiger Veranstaltungen wie Auftakt, Orientierungstreffen der Teilprojektleiter, Zwischenplenum und Abschlussveranstaltung.

Dort, wo die Projektleitung das operative Projektgeschäft nicht selbst leiten kann, haben externe Berater und Moderatoren eine wichtige Funktion. Deshalb werden alle Teilprojektmeetings (Aktionswochen) von diesen moderiert. In der Verantwortung des Beraters liegt auch die Abnahme der Projektdokumentation. Ein eigens eingerichtetes Projektbüro übernimmt darüber hinaus sämtliche organisatorischen und kommunikativen Projektaufgaben. Es gibt eine Projektzeitung, die sehr ausführlich über den laufenden Entwicklungsprozess berichtet.

Implementierung durch Gütesiegel

Das Führungspotenzial einer Unternehmenszentrale leidet bei Organisationen mit zahlreichen oder regional entlegenen Einheiten häufig unter der geringen Ef-



Ohne stringentes betriebswirtschaftliches Denken, Marktorientierung und konsequenten Kulturwandel werden viele landwirtschaftliche Betriebe in den kommenden Jahren aufgeben müssen.

fizienz und Wirkung von Steuerungsversuchen. Auch bei großen Verbänden wie dem Österreichischen Maschinenring kön-

Wenn Sie Topleute für Logistik, Transport und Verkehr suchen...

... dann steuern Sie am besten Hamburg an. Denn die Hansestadt ist die wichtigste Handelsmetropole des Nordens und das Verkehrsgewerbe ihr bedeutendster Wirtschaftszweig. 23,4* Prozent der Bruttowertschöpfung werden von insgesamt 11.000 Hamburger Unternehmen aus den Bereichen Hafen, Flughafen und Güterkraftverkehr erwirtschaftet. Wo sonst können Sie also mehr hochqualifizierte

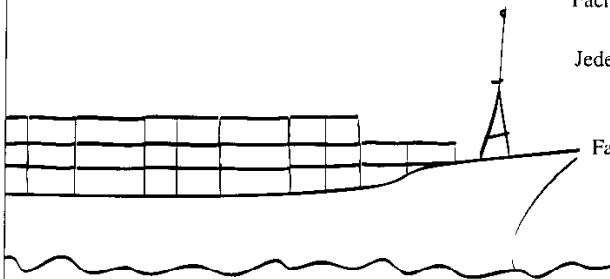
Fachleute für Logistik, Transport und Verkehr ansprechen als hier.

Machen Sie den Topleuten ein Angebot – wir liefern es aus.

Jeden Mittwoch und Sonnabend an 749.000** interessierte Leser.

Mehr Infos über das Hamburger Abendblatt erhalten Sie von Silke Stockhusen per Telefon 0 40/3 47-2 49 79 oder

Fax 0 40/3 47-2 43 81 oder e-mail: sstockhusen@abendblatt.de



*Statistisches Landesamt Hamburg
**Verbreitungsgebiet: MA 700, Lfpa

Für den Stellenmarkt im Norden entscheidend!

Hamburger Abendblatt

Wenn Sie's genau wissen wollen.

nen die Steuerungsversuche des Dachverbandes auf Grund großer Leistungspressen oder auf Grund eines Mangels an klassischen Durchgriffsrechten scheitern.

Im Rahmen eines Gütesiegels können Steuerungsaktivitäten mit hohem Standardisierungs- und Qualitätsgrad entwickelt werden. Hierbei bilden die Leistungskriterien die strategischen Ziele derjenigen Instanz ab, die das Gütesiegel verleiht. Da es ausgewählte, kompetente Landwirte – und nicht Führungskräfte des Dachverbandes – sind, die als Coaches beziehungsweise Auditoren gegenüber den Einheiten steuernd aktiv werden, verringert sich die Widerstandswahrscheinlichkeit erheblich.

Der Coach übernimmt darüber hinaus auch eine beratende Funktion. Zum einen kann er die einzelnen Ringe im Sinn einer effizienten Ziel- beziehungsweise Kriterienerreichung fachlich und methodisch unterstützen. Zum anderen nimmt er auch gegenüber dem Dachverband eine Beratungsfunktion ein, da er über wertvolle Erfahrungen mit einzelnen Verbandseinheiten verfügt und diese zum Zweck der Qualitätsoptimierung im Gesamtverband einbringen kann.

Die Wirkung eines Gütesiegelverfahrens steht und fällt mit der Klarheit und Spürbarkeit von Sanktionen. Mit dem Siegel muss ein deutlicher Vorteil verbunden sein, der für die einzelnen Verbandseinheiten deutlich spürbar ist. Je direkter sich diese Sanktionen in finanzieller Hinsicht auswirken, desto deutlicher die Wirkung. Im Projekt ist dieser Punkt noch in Bearbeitung, da zu diesem Zweck die Förderrichtlinien des Bundesministeriums in geeigneter Weise erweitert werden müssten.

Roile und Nutzen externer Beratung

In außergewöhnlichen Veränderungsprozessen sieht sich das Linienmanagement mit zusätzlichen Aufgaben konfrontiert, für deren Bewältigung kaum ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen. Die einfachste und gleichwohl wichtigste Funktion externer Beratung besteht darin, Kapazitätsengpässe zu vermeiden. Durch externe Berater sind Organisationen in der Lage, kurzfristig auf erweiterte Kapazitäten zuzugreifen.

Neben fehlender Managementkapazität sind politische und mikropolitische Entscheidungsbarrieren eine häufige Ursache für den Misserfolg von Change-Vorhaben. Entscheidungsträger innerhalb eines Unternehmens oder Verbandes sind darauf angewiesen, ihre Kollegen und Mitarbeiter durch eigene Vorschläge, Kommentare oder Handlungen nicht über Gebühr zu belasten, da sie – im Gegensatz zu externen Beratern – eine ‚gemeinsame Zukunft‘ mit diesen Kollegen haben. Externe Berater können es sich hingegen leisten, auch unliebsame Entscheidungen des Managements voranzutreiben und die Rolle des ‚Buhmannes‘ für all jene auf sich zu nehmen, die sich mit dem Veränderungsprozess nicht anfreunden können oder wollen. Die Entlastung des Managements von (mikro-)politischen Auseinandersetzungen gehört mit zu den wichtigsten Funktionen externer Berater.

Externe Berater genießen somit größere Unabhängigkeit gegenüber ihrem Kundensystem, da

- sie keine langfristige gemeinsame Zukunft mit und in der Organisation haben,
- sie eine externe Perspektive einbringen und nicht unter der hinlänglich bekannten Betriebsblindheit leiden,
- sich ihre Kompetenz gerade auch daran messen lassen muss, ob und mit welcher Ernsthaftigkeit sie auf Mängel im Organisationsentwicklungsprozess hinweisen und gegebenenfalls die konsequente Anwendung vereinbarter Sanktionen einfordern.

Diese Unabhängigkeit war letztlich auch eine Voraussetzung dafür, dass in diesem Projekt der externe Berater mit seinem Team eine Reihe von Rollen gleichzeitig abdecken konnte. Gemeint ist die Rolle des Prozessberaters, des Projektleitungsmitglieds, des Lieferanten von inhaltlichen Geschäftsideen, des Moderators von Groß- und Kleingruppenveranstaltungen. Die oberste Verbandsführung half entscheidend mit, diese Potenziale zu entfalten, indem sie sehr eng und durchaus auch in operativer Hinsicht mit der Beratung zusammenarbeitete. Das Beratungsunternehmen war damit stets eng eingebunden.

Die Führung eines Beraters sehen wir generell als strenge Erfolgsbedingung an.

Change-Projekte dürfen nicht zu ambitioniert, zu inhaltsreich, zu politisch unabhängig gestaltet und durchgeführt werden. Jede Zukunft hat Herkunft, und diese zu kennen und zu berücksichtigen, kann dem Berater kaum abverlangt werden. Alles in allem gelang es bisher in bemerkenswerter Weise, den Spagat zwischen Partizipation, Ergebnisorientierung und begrenzten Zeitrressourcen produktiv zu handhaben. Angesichts der Geschichte des Verbandes erzielten alle Beteiligten damit einen bedeutenden Fortschritt für die Gesamtorganisation.

Summary

A main task of strategic management is to promote cooperation between organizational units. The objectives are to create and promote useful synergies, to overcome inefficient limitations, and to optimize organizational structures to successfully meet market challenges. The authors outline the conception and implementation of an ongoing change project to reform the structure of an Austrian nationwide agricultural association, the Bundesverband der österreichischen Maschinen- und Betriebshilferinge. With approximately 170 local member unions, this association faces the task of organizing neighborhood cooperative efforts to effect substantial cost reductions in agriculture. The main focus of this change project is to intensify marketing and commercialization of the associated manpower and machine services in order to obtain and secure additional income. Key instruments of change employed in this project, which are applicable to business corporations in general, are discussed: the introduction of consensus-oriented organization and personnel development methods, the establishment of close cooperation between management and a project task force, the creation of a professional public relations and communications strategy and, finally, the implementation of a consistent control system.