

Grundlegende Prozesse funktionieren im Unternehmen nicht, es fehlen Analysen, es gibt keine Organisation, die Verantwortlichkeiten sind ungeklärt. Was kann in so einer Situation der neue Generaldirektor tun?

# Erfolgreicher Change bei OBI Ungarn

Eine erfolgreiche Organisation braucht abgestimmte Strukturen, Systeme und vor allem eine Organisations- und Managementkultur, die das reibungslose, alltägliche Funktionieren ermöglicht. Um diese Faktoren in Einklang zu bringen, sind meist umfassende Veränderungen im Unternehmen nötig.

Wechsel im oberen Management entschieden: László Reiter, damals Leiter von IKEA-Ungarn, wurde in die Position des Country Managers von OBI Ungarn berufen und leitete – mit Unterstützung von László Szalay (seit 2007 bei ICG Ungarn) – einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess in die Wege. Für Reiter war die bei OBI „geerbte“ Situation niederschmetternd. Es funktionierten grundlegende Abläufe nicht, relevante Fakten zur Situationseinschätzung fehlten, es gab keine Aufbauorganisation, Verantwortungen waren ungeklärt usw. Dank seiner kaufmännischen Kompetenz und Führungserfahrung erkannte er richtig: Will man an dieser Situation was verbessern, muss man zunächst die Menschen weiterentwickeln.



László Szalay

Er verknüpft erfolgreich die OD-Methodik mit den tief gehenden Lernmöglichkeiten von Outdoor-Trainings. Seit mehr als 20 Jahren ist er als Berater für ungarische und internationale Unternehmen tätig (1984 bis 2005 Concordia Partner, 2006 Pygmalion Bt.). Seit 2007 zählt er zum ICG-Team.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter die Ziele von Veränderungen besser verstehen und sich mit manchmal schmerzhaften Maßnahmen eher identifizieren können, wenn sie deren Sinn erkennen und zur Gestaltung des Prozesses – auf entsprechender Ebene – selbst beitragen können. Bei umfassenden Unternehmensveränderungen sind in unseren Organisationsentwicklungsprojekten stets folgende Grundsätze wichtig: Anstoß „Top-Down“, breit angelegte Mit-einbeziehung, offene Kommunikation, geduldiger Umgang mit Widerständen sowie Messung und anschauliche Darstellung der Ergebnisse.

## Prozesse stabilisieren

Als ersten Schritt hat er die Grundprozesse „zurechtgerückt“ und ein neues Team für die oberste Führungsebene aufgestellt. Zur Erreichung einer umfassenden Veränderung war es notwendig, die Organisationskultur der Firma radikal zu ändern. Dazu haben im Herbst 2003 die Entwicklungsaktivitäten begonnen. Das Ziel der ersten Phase war es, aus langjährigen OBI-Mitarbeitern und aus anderen Firmen übergewechselten Leitern ein Spitzenteam an Führungskräften zu formen, das zusammenhält und eine einheitliche Managementphilosophie vertritt.

Nach Aufbau bzw. Stabilisierung der grundlegenden Systeme und Abläufe wurde der Fokus auf das langfristige Zukunftsbild des Unterneh-

## Die Geschichte eines Turn-arounds

Das Beispiel OBI Ungarn zeigt, wie radikale Veränderungen von Kultur und Verhalten ein Unternehmen aus der Krise geführt haben. OBI nahm als kleine Firma 1994 ihre Tätigkeit in Ungarn auf. Im Jahr darauf wurden die der österreichischen „Bauwelt“ gehörenden Baumärkte übernommen. Als im Jahr 2001 die Entwicklung stagnierte und das Unternehmen die marktführende Stellung einbüßte, wurde ein



István Kosztolányi

Seit 14 Jahren begleitet er viele Veränderungsprojekte. Neben der Effizienzsteigerung liegt sein Fokus darauf, für Menschen attraktive Organisationen zu schaffen. Bis 1999 war er selbstständig, 1999 bis 2005 Concordia Managing Partner, seit 2006 ist er Berater bei ICG.



## Ergebnisse der Organisationsentwicklung

- Marktführer mit 208,11 Mio. Euro Umsatz
- Wachstumsrate doppelt so hoch wie der Wettbewerb (z. B. Praktiker)
- Rückgang der Fluktuation von 60 auf ca. 20 Prozent
- Verringerung der Krankenstände von 9 auf 1,7 Prozent

mens gelegt. Im ersten Schritt hat das Management das 10-jährige Zukunftsbild von OBI Ungarn entworfen und sich als Grundlage der Managementkultur das sogenannte „Exemplary Leadership“ von J. Kouzes/B. Posner als Modell ausgewählt (d. h., Führungskräfte fordern ihre Mitarbeiter nicht nur ein, sondern sind Vorbild und erarbeiten gemeinsam mit ihnen Lösungen). Im Zuge von Managertrainings und vielen Leiterbesprechungen wurde im Laufe eines halben Jahres das Arbeitspapier „Zukunftsbild der OBI“ fertiggestellt. Darin wurde beschrieben, wohin das Management die Firma führen möchte. Jeder einzelnen Feststellung wurde eine messbare Kennzahl zugeordnet. Parallel zum Entwurf des Zukunftsbildes wurde die bisher eher autokratische Führungskultur mithilfe von Trainingseinheiten zum „Exemplary Leadership“ weiterentwickelt.

### Mobilisierung der Organisation

Für das Management stand fest, dass die Erreichung der ehrgeizigen Marktführerposition ohne das Wollen der Mitarbeiter nicht möglich sein wird. László Reiter: „Dazu benötigen wir die grauen Zellen aller 1.400 Mitarbeiter, ihre Kreativität und Energie.“ Ab 2005 erfolgte die Mobilisierung der gesamten Organisation in mehreren Schritten. Mitgestaltung war dabei oberstes Gebot:

1. Inselprogramme: In Großgruppenworkshops wurde gemeinsam das Zukunftsbild entworfen. An diesem zweitägigen Programm

nahmen ca. 260 wichtige Mitarbeiter der Firma, alle Führungskräfte zuzüglich je eines Vertreters jeder hierarchischen und funktionalen Ebene teil.

2. Das verabschiedete Zukunftsbild wurde von den 10 Querschnitts-Abteilungen (Matrixgruppen) des Unternehmens zu konkreten Maßnahmen heruntergebrochen.
3. Die einzelnen Baumärkte haben daraus ihre eigenen Pläne erarbeitet und sie bereits im Jahre 2006 im sogenannten „Wasserfallprogramm“ verkündet. Die Leiter eines jeden Baumarktes wurden auf die Moderation eines Workshops vorbereitet. Somit konnten alle Mitarbeiter das Zukunftsbild der Firma kennenlernen und die Aufgaben gemeinsam planen und festschreiben.
4. Parallel zu den vorher genannten Schritten wurde die Organisationsentwicklung nach „Exemplary Leadership“ betrieben bzw. läuft sie auch gegenwärtig noch.

Derzeit befindet sich der Prozess in der Phase des Feedbacks und der Verankerung. Für 2007 sind weitere wichtige Maßnahmen geplant (Auswertung der bisherigen Umsetzung, Beurteilung des Prozessablaufs in allen Baumärkten unter Einbeziehung der Mitarbeiter). Heute ist OBI in Ungarn wieder Marktführer und übertrifft die Konkurrenz deutlich, was in den kommenden Jahren mit dem Bau neuer Märkte noch stärker unterstrichen werden soll.

Die ausführliche Fallstudie finden Sie in englischer Sprache auf [www.ICG.eu.com](http://www.ICG.eu.com)

## Sieben wichtige Kernprozesse zum Umbau von Organisationen

1. Entwurf von Zukunftsbildern/Strategien, die neue Paradigmen erfordern und auf die verschiedenen Hierarchiestufen der Organisation übersetzt werden.
2. Programme zur Weiterentwicklung der Organisation und der Abläufe (z. B. Rollenklärung, Optimierung der Supply-Chain, Neuordnung von Organisationsprozessen, Empowerment).
3. Prozesse, die auf die Annäherung der Kulturen und die Umgestaltung der Organisationskultur ausgerichtet sind.
4. Trainings zur Entwicklung der Führungseigenschaften, zur Verbesserung der Produktivität und zur Steigerung der Erfolgsorientierung.
5. Unterstützende HR-Prozesse, wie z. B. Assessment/Development-Center, Kompetenzmodelle, Erarbeitung eines Organisationsentwicklungssystems.
6. Persönliche Betreuung für Führungskräfte (Coaching).
7. Einsatz unkonventioneller Methoden, wie z. B. Outdoor-Trainings in der Natur.