

Wirksame Strukturveränderungen sind mehr als nur neue Organigramme – oder: Wie können Veränderungen nachhaltig verankert werden?

Unternehmensentwicklung in guten Zeiten

Die Geschäfte laufen hervorragend – aber sind wir für das anstehende Wachstum und die Entwicklungen am Markt gut genug aufgestellt? Diese Frage stellte sich der Flughafen Wien und startete in seinem Kern-Geschäftsbereich eine umfassende Unternehmensentwicklung.

Eigentlich hätte sich der Geschäftsbereich A, der für Airline-Marketing, Entwicklung und Erhaltung der Infrastruktur, Tarife und einige andere Kernthemen verantwortlich ist, Ende 2006 bequem zurücklehnen können. Die Ergebnisse waren gut, das Wachstum „auf Schiene“ und die Aussichten im Fluggeschäft generell gut.

Energie der Schlüsselpersonen wecken

Trotzdem startete der Geschäftsleiter Anfang 2007 einen „Orga-

nisations-Check“, aus dem schließlich ein umfassender Entwicklungsprozess wurde. „Wir müssen da etwas tun“ – dieses wenig konkrete Gefühl war bei einigen Managern und Mitarbeitern vorhanden.

Eine fundierte Diagnose der tatsächlichen Handlungserfordernisse war der logische erste Schritt. Dazu wurden Sichtweisen zur Situation aus verschiedenen internen und externen Blickwinkeln zusammengetragen. In einem Analyse-Workshop brachten Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen

ihre Sicht zu Stärken, Schwächen und kulturellen Eigenheiten des Geschäftsbereiches ein – sehr originell, plakativ und eindrucklich, indem sie den Geschäftsbereich als Person mit all ihren Eigenschaften darstellten. Die Sicht des Vorstandes zur Situation und zu notwendigen Entwicklungen wurde in einem ausführlichen Interview erhoben. Zur Kundensicht (Airlines, Passagiere) lagen bereits umfassende Daten vor, die aber bisher nur beschränkt genutzt wurden. Schließlich brachten auch die Berater ihre Sichtweise zur Situation ein – nicht in Form von Powerpoint-Folien, sondern eines „open staff“: Die Berater unterhalten sich über ihr Bild der Situation, die Führungskräfte hören zu und fragen nach.

All diese Inputs wurden in einer intensiven Klausur mit dem Management ausgewertet – dabei ging es vor allem um die beiden Fragen: „Was

Die Berater als Sparingpartner



Tania Baharyan-Pfeffer
Interne Projektleiterin

Die schwierige Aufgabe der Beratersuche war beendet. Das erste Kontaktgespräch stand vor der Tür, die Spannung war groß. Werden wir die gleiche Sprache sprechen, haben wir ein ähnliches Menschenbild? Die Berater stellten teilweise überraschende Fragen, auf die es manchmal nicht so klare Antworten gab. Sehr rasch wurde die Kompetenz- und Verantwortungsfrage geklärt: Fragen kommen vom externen Berater – Inhalte aus der Organisation. Kommt der Prozess ins Stocken, können fachliche Denkansätze von außen eingebracht werden, um die Diskussion wieder ins Rollen zu bringen.

Diese Klarheit hat mir geholfen, auch meinen Bereich, die interne Projektleitung, genau abzugrenzen, und nicht in den Gefilden der Berater zu wildern. Das Anerkennen des jeweils anderen in seiner Expertenrolle, hier ein Wissender für interne Strukturen, informelles Zusammenspiel und Unternehmenskultur, – dort Experten in Bezug auf neue Ansätze und Methoden, hat maßgeblich zum Erfolg des Projektes beigetragen. Mit der Zeit stellte sich ein Vertrauensverhältnis ein, das einen sehr offenen Dialog und auch durchaus kritisches Hinterfragen beiderseits zugelassen hat. Die sicher auch intuitiv und emotional beeinflusste Entscheidungsfindung hat sich im Laufe des gesamten Prozesses als richtig und erfolgreich erwiesen.



sind die künftigen Anforderungen?“ und „Wie sind wir dafür gerüstet?“. Die dabei entstandene Vision des „Geschäftsbereichs als unternehmerische Einheit“ weckte Kraft und persönliche Ambitionen im Management.

Konzepte entwickeln und sichtbare Maßnahmen setzen

Wie gelingt es nun, die doch beträchtliche Fülle an Themen, die sich aus einer solchen Diagnose ergeben, zu bearbeiten und die gewonnene Energie zu nutzen? Es wurde eine Reihe von Sofortmaßnahmen gestartet, die auch auf Mitarbeiterebene zeigten, dass die Dinge ernst genommen werden. Zusätzlich wurden Konzepte zu vier Themen in Arbeitsgruppen mit den Schlüsselpersonen entwickelt. Darunter ein neues, übergreifendes Verständnis für den Passagierprozess, neue Planungs-/Steuerungs- und Kommunikationsprozesse im Geschäftsbereich und neue Regeln der Zusammenarbeit zwischen der Verkaufs- und Marketingseite sowie der Infrastruktur.

Strukturveränderung ist mehr als „neue Kästchen“

Parallel dazu wurden vom Geschäftsbereichsleiter und den Beratern als Sparingpartner die Eckpunkte einer neuen Organisationsstruktur entwickelt. Insbesondere ging es dabei darum, Bereiche mit eindeutiger Identität sowie klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu schaffen und ein überschaubares, schlagkräftiges Management-Team zu bilden. Da „neue Kästchen“ ja nicht automatisch zu neuem Verhalten führen, mussten neue

Arbeitsweisen entsprechend verankert werden. Neue Managementprozesse spielen dabei eine wesentliche Rolle. Sie legen fest, wer wann auf Basis welcher Informationen Entscheidungen trifft oder Strategien entwickelt und budgetiert. Erst als die neuen Bereiche erstmals ihre in einheitlicher Form dargestellten Strategien einander vorstellten und miteinander abglichen, wurde klar, warum man bisher in manchen Themen einfach nicht weitergekommen war.

Ein gemeinsames Verständnis der Strategien zeigte sich als mindestens ebenso wichtig wie klar definierte Aufgabenverteilungen.

Sich auseinandersetzen und wirklich kommunizieren

Das Top-Management musste mehrmals in intensive Auseinandersetzung gehen: Einmal mit sich selbst, zur Frage „Wem traue ich die Schlüsselpositionen wirklich zu?“, dann mit dem Management-Team über die inhaltlichen Argumente für die neue Organisationsstruktur und schließlich mit den „Stakeholdern“ aus dem Konzernumfeld.

Führungsqualität weiterentwickeln

Die Erreichung der Ziele braucht neben den passenden Strukturen und Prozessen, die jetzt geschaffen wurden, vor allem Management- und Führungsqualifikation in der mittleren Ebene. Daran zu arbeiten, steht nun 2009 auf dem Programm.

manfred.hoefler@ICG.eu.com
dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com



Mag. Friedrich Lehr, MBA
Geschäftsbereichsleiter Aviation



Interview:

Drei Fragen an den Initiator des Entwicklungsprozesses

Das Aviation-Geschäft boomt, alle Führungskräfte sind gut aufeinander eingespielt. Was veranlasst einen Manager, seine Organisation dennoch größer umzubauen?

Lehr: Aus Anlass der zukünftigen Inbetriebnahme des neuen Terminals Skylink im Jahr 2009 und historisch gewachsener Strukturen im Bereich Aviation wollten wir die Aufbau- und Ablauforganisation überprüfen und nötigenfalls an die neuen Erfordernisse anpassen.

Sie haben in den letzten Jahren mehrere Organisationsveränderungen erlebt, was sind Ihrer Erfahrung nach die Knackpunkte, damit nicht nur Konzepte, sondern neues Verhalten entsteht?

Lehr: Wertschätzende Grundhaltung unter den Mitarbeitern, Motivation zur Selbstverantwortung und Weiterentwicklung, bewusstes Arbeiten mit vorhandenen Potenzialen sowie gemeinsames Entwickeln positiver Zukunftsbilder statt langer Problemanalysen.

Welche Erfahrungen nehmen Sie für sich persönlich, als Leiter des Geschäftsbereiches, aus dem OE-Prozess mit?

Lehr: Wesentlich ist, die richtigen Leute für die richtigen Jobs einzusetzen – klingt einfach, setzt aber umsichtige Entscheidungsprozesse voraus. Hier hat die Beratung viel gebracht. Und noch etwas: Sich die Organisationseinheit, für die man verantwortlich ist, neu zu denken, macht absolut Sinn; selbst dann (und gerade dann), wenn eigentlich kein unmittelbarer Handlungsbedarf gegeben ist.