

Dr. Michael Loebbert

"We do it ourselves ..."

Schritte zum lernenden Rechnungswesen

Ein Interview mit Peter Rölli, F. Hoffmann-La-Roche AG in Basel (CFB)

Sofern Sie Fragen, Anmerkungen oder Kritik zu dem Beitrag haben, wenden Sie sich bitte direkt an die angegebene Adresse:

MLoebbert@compuserve.com.

"... and we do it our own way "

Entwicklung von Organisation hat vielfältige dynamische Profile, so verschieden und individuell wie Organisationen eben sind.

"Lernende Organisation" als Beratungsheuristik gestaltet Wahrnehmen und Handeln der Beratungsperson als Beratungsinterventionen mit der Absicht, individuelles und organisatorisches Lernen zu verbessern und eine reflexive Steuerung innerhalb der Organisation zu ermöglichen. Der folgende Bericht stellt einige Beratungsinterventionen in einem laufenden organisatorischen Veränderungsprozess dar. Michael Loebbert, der Berater, rechtfertigt sie vor dem hermeneutischen Paradigma "Lernende Organisation".

Das Interview mit Peter Rölli, dem Leiter des Rechnungswesens der F. Hoffmann-La-Roche AG in Basel (CFB) kontrastiert den "anderen Blick" des Kunden im Sinne eines Bezugsrahmens für die Steuerung des eigenen Entwicklungs- und Veränderungsprozesses. Als Verbindungsstück von Berater- und Organisationswirklichkeit fungiert die gemeinsam erarbeitete Leitlinie für die Entwicklung von CFB als Kontraktbasis: "We do it ourselves and we do it our own way."

Die Einleitung

Organisationen lernen. Menschen in Organisationen lernen, und indem sie gemeinsam lernen und sich über ihr Lernen austauschen entstehen neue organisatorische Wirklichkeiten. Ziel der Beratung ist es, diejenigen Lernprozesse anzustossen und zu steuern, die zu realen Verbesserungen führen. Verbesserungen können kurz-, mittel- oder langfristig an betrieblichen Kennzahlen gemessen werden. Und auch die Kennzahlen selbst werden in Lernprozessen erarbeitet, revidiert und neuformuliert bis hin zu der "philosophischen" Frage, welche Steuerungsrelevanz von Kennzahlen überhaupt erwartet werden darf. "Lernende Organisation" ist für Michael Loebbert (ML) ein Beratungsansatz in organisatorischen Entwicklungsprozessen. Sie beschreibt eine Beratungs-Heuristik (1) für die Klärung der Erfolgsbedingungen, (2) für die praktische Steuerung und das Design von Prozessen und (3) für die theoretischen Vorstellungen der Beratungsperson, was geschieht, wenn sich Organisationen entwickeln und Verbesserungen erreichen. Als Beratungs-Theorie ist "lernende Organisation" zunächst und zumeist unterschieden von den handlungsleitenden Steuerungs-Vorstellungen innerhalb von Organisationen. "Lernende Organisation" macht einen Unterschied zu den vorhandenen Steuerungsvorstellungen, wie z.B. "Projektmanagement" oder "Prozess-Organisation". Wichtiges Thema des Beratungsprozesses ist die

Beim ersten Kontakt-Gespräch habe ich diese Karikatur zufällig im Großraum-Modul des Abteilungsleiters offen liegen lassen. Da

lag sie noch nach 6 Wochen.

Bearbeitung dieses Unterschiedes: der Organisation gelingt es zunehmend "lernende Organisation" als wichtiges Paradigma ihrer Selbststeuerung zu nutzen. Die zwei erst disparaten Ziele (1) Verbesserung der betrieblichen Kennzahlen (" performance indicators")

Dieser Artikel ist eine Momentaufnahme in einem organisatorischen Beratungs- und Entwicklungsprozess. Er macht den Unterschied wahrnehmbar. Das war die anfängliche Idee. Bei der Entstehung, in der Auseinandersetzung und Überarbeitung ist die Arbeit am Dialog von externem Berater und dem Abteilungsleiter selbst Beratungsintervention auf dem Weg zur lernenden Organisation.

Der Einstieg: "CFB ist unser Haus"

Im März 1996 wurde ML vom Leiter des Rechnungswesens von Roche Basel, Peter Rölli, beauftragt, die Abteilung im laufenden Reorganisationsprozess zu beraten und zu begleiten. ML sollte neben, teilweise zugleich und konkurrierend mit anderen Beratern von anderen Firmen unter dem Aspekt "Change Management" beraten. Konkret wurde als erster Schritt Einzelcoaching für den Abteilungsleiter und den Projektverantwortlichen vereinbart. Thema: "Führungsrolle im organisatorischen Veränderungsprozess". Leitlinie und Erfolgsbedingung für die Zusammenarbeit war die Vereinbarung, dass die Steuerungsverantwortung für jeden Schritt bei CFB liegt: "CFB ist unser Haus." ML hat die Beratungsverantwortung, dass CFB die Fähigkeit ausbildet, Steuerungsverantwortung immer besser auszuüben. Aus dem Blickwinkel der lernenden Organisation heisst das: CFB will und soll lernen, sich als "lernendes Subjekt" der laufenden Veränderungen (SAP-Umstellung, Prozess-Analyse, Reorganisation) selbst zu steuern.

Diese Grafik beschreibt das Zusammenspiel von internen und externen Beratungsaufgaben. Die Beratungsrolle "Change Management" hatte zugleich die Aufgabe der Integration und Koordination des Beratungssystems.

ML:

Herr Rölli, bitte beschreiben Sie kurz CFB.

Rö:

Die Abteilung hat heute 55 Mitarbeitende (1995 waren es 72). Sie ist für das finanzielle und betriebliche Rechnungswesen der F. Hoffmann-La Roche AG, Basel und einiger weiterer Roche Gesellschaften verantwortlich.

Wir liefern finanzielle Daten an die verschiedenen Leitungsgremien der einzelnen Gesellschaften und auch an die Konzernzentrale. Wir stimmen unsere Dienstleistungen auf die Bedürfnisse unserer Kunden ab. Ein vernünftiges und vergleichbares Preis-Leistungsverhältnis ist uns dabei wichtig.

Die Qualität unserer Dienstleistungen und überwachen wir durch klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten und durch ein Performance Monitoring (ständige Überwachung der Leistungskennzahlen).

Der Anlass: "Kostenreduktionsübung"

ML:

Welches war für Sie der Anlass ein Prozess-Organisations-Projekt zu beginnen?

Rö:

Der Auslöser für unsere Prozessoptimierung war die Einführung von SAP R/2 im finanziellen und betrieblichen Rechnungswesen.

Grafik: Dieses CFB-Roche-Dokument beschreibt an einem Beispiel einen veränderten Prozess mit der verbesserten Nutzung von SAP R/2.

Um eine integrierte Software wie SAP zu nutzen, ist die Ausrichtung und Organisation der Tätigkeiten nach Prozessen unumgänglich.

Eine gut strukturierte Prozessanalyse und -optimierung führt auch im Bereich Rechnungswesen zu merkbaren Kostenreduktionen und zu einer Veränderung der Arbeitsmentalität.

ML:

1995 hat CFB seine Arbeitsprozesse umfänglich aufgenommen und dokumentiert. Sie wählten dafür einen "kooperativen Ansatz".

Was war Ihr Ziel?

Rö:

Das Ziel war eine Neuorientierung der Arbeitsabläufe zu erreichen, die von der Mehrzahl der Mitarbeitenden mitgestaltet, getragen und damit gelebt wird. Wir wollen damit jeden einzelnen Mitarbeitenden in seinem Fachgebiet auffordern, laufend sein Arbeitsumfeld zu beobachten und Verbesserungen oder gänzlich neue Wege der Prozessoptimierung auszuarbeiten.

ML:

Anfang 1996 wuchs der Managementdruck auf Sie und CFB. CFB sollte Kosten reduzieren etwa vergleichbar mit den von Beratungsfirmen bei anderen internen Roche -Dienstleistern versprochenen Erfolgen.

Was bewegte Sie dazu, den eingeschlagenen Weg beizubehalten und Ihren Mitarbeitenden zuzumuten, notfalls ihre eigenen Stellen abzubauen?

Rö:

Es war vor allem der langfristige Aspekt, der uns veranlasste, unsere Ziele zusammen mit den Mitarbeitenden zu formulieren und Maßnahmen zur Zielerreichung auszuarbeiten. Dabei war es unumgänglich, dass es auch um Massnahmen ging, die ihre Stelle oder auch die Stelle einer Arbeitskollegin oder -Kollegen in Frage stellte. Im Vordergrund stand allerdings die Reorganisation unserer Tätigkeiten. Eine genaue Zuordnung auf eine bestimmte Stelle oder Mitarbeitenden haben wir theoretisch und praktisch ausgeschlossen. Wir wollten keine "Kostenreduktionsübung" durchführen und nachher wieder zu unseren alten Gewohnheiten zurückkehren. Dadurch, dass sämtliche Prozessoptimierungen von den Mitarbeitenden ausgearbeitet wurden, ist das Verständnis für die damit verbundenen Personalreduktionen stark gestiegen.

Die Projektphase: Lernorganisation

ML:

Ab April 96 sollten konkrete Ziele erreicht und von den Mitarbeitenden qualitative Vorschläge zur Kostenreduktion erarbeitet werden. Diesen Arbeitsschritt haben Sie als Projekt geführt (zur Projektorganisation vgl. Grafik unten).

Welches waren die Ziele und in welchem Zusammenhang stehen sie?

Rö:

Die gemeinsam erarbeiteten Ziele bezogen sich auf drei Hauptfaktoren:

- **Zeit** Reduktion der Durchlaufzeiten um 25%
- **Kosten** Reduktion der Kosten um 20%

wettbewerbsfähige Dienstleistungen

- **Qualität** Prozesskultur etablieren

Performance-Monitoring einführen

Auch hier wurde darauf geachtet, dass durch Einbezug von qualitativen Zielen unserer Neupositionierung und dem damit verbunden Umdenken der nötige Nachdruck gegeben wurde.

ML:

Die meisten Projekt-Mitarbeitenden von CFB waren unerfahren im Management von organisatorischen Verbesserungs-Projekten und der Führung von Projekt-Teams. Die Aufgabe war, möglichst schnell ein wirksames begleitendes Lerndesign bereitzustellen, um die notwendigen Lernprozesse zu unterstützen und zielgenau situativ und herausforderungsorientiert zu steuern. Wenige Tage nach Projektstart erarbeitete eine informelle Arbeitsgruppe mit den externen Beratern und der Projektleitung eine Struktur für eine Lernorganisation.

° Die Arbeitsgruppen (Prozessarbeitsteams = PATs, vgl. Grafik Projektorganisation) mit ihren Leitern wurden jeweils direkt und anfänglich Schritt für Schritt von Coaches begleitet.

° Die Arbeitsgruppen konnten außerdem in 1/2 tägigen Lernblöcken weiteres Know-How bekommen und ihre Erfahrungen austauschen.

° Projektleitung und Berater haben sich weiter informell regelmäßig zu Arbeitssitzungen getroffen, gemeinsames Lernen, Erfahrungsaustausch und Entscheidungen über die nächsten Schritte. Der Leiter der Abteilung wurde hier mit einbezogen.

° Zusätzliches Einzel-Coaching für kritische Situationen und Rollenklärung wurde angeboten und situativ wahrgenommen.

° Für die Realisierung der qualitativen Ziele des Projekts entstand neben und zusätzlich zum Organisationsprojekt ein strategisches Lernprojekt für die Führungskräfte CFB als "Kulturprojekt" zur Entwicklung einer neuen dienstleistungsorientierten Führungskultur. Mit dieser Lernorganisation waren die Arbeitsgruppen und das Projektmanagement sofort arbeitsfähig. Nach einem halben Jahr haben sich die Arbeitsgruppen von ihren Coaches emanzipiert. Die Lernblöcke wurden herausforderungsorientiert eingesetzt.

Das strategische Lernprojekt für die Leitungsgruppe

In dem strategischen Lernprojekt für die Leitungsgruppe wurden in mehreren 1/2-tägigen und Tages-Veranstaltungen Führungsleitlinien und strategische Rahmenbedingungen für den ablaufenden Kulturwandel erarbeitet. Mit dem Einbezug von alten und neuen Führungskräften bildet das Lernprojekt der Leitungsgruppe eine Art Klammer von Alt nach Neu: Die alte Führungsgruppe hat noch die Leitlinien für die Führung des kulturellen Wandels formuliert; die neue Führungsgruppe erarbeitet nach März 97 die inhaltliche Ausfüllung. Z.B.:

- Welche Standards sollen für unsere Mitarbeiter-Gespräche gelten?
- Welche Konsequenzen hat die neue Organisation und Kultur für unsere Führungsrolle?
- Wie fördern wir die Zusammenarbeit in unseren Teams?
- Wie wollen wir unsere Kundenbeziehungen gestalten?
- Welches sind die nächsten wichtigen Entwicklungsschritte für unsere Abteilung?

Die Highlights

ML:

Die Verbesserungs- und Reorganisationsvorschläge wurden in den 3 Prozess-Arbeitsteams erarbeitet.

Was waren für Sie die Highlights?

Rö:

Erstaunlich war für mich vor allem die Anzahl und Qualität der neuen Ideen und Verbesserungsvorschläge, die von den Mitarbeitenden entwickelt wurden. Um eine bessere Kostentransparenz zu erreichen haben wir eine Arbeitzeiterfassung erarbeitet und problemlos eingeführt. Wir können heute die Kosten für unsere Dienstleistungen quantitativ kalkulieren.

Durch die anspruchsvolle Projektarbeit und das hohe Mass an Selbstverantwortung jedes einzelnen innerhalb der Prozessarbeitsteams konnten einige Mitarbeitende grosse persönliche und fachliche Entwicklungsschritte machen. Dies hat sich sehr positiv auf unsere Führungsgruppe ausgewirkt. Unsere Nachwuchskräfte sind schnell in die Lage versetzt worden, Verantwortung wahrzunehmen. Die Führungsgruppe ist heute insgesamt stark verjüngt.

ML:

Die quantitativen Ziele sind Ende 1997 absehbar erreicht. Die Projektorganisation zur Steuerung der Organisationsentwicklung konnte im März 97 aufgelöst werden. Sie war gut für die grösseren quantitativen Schritte. Für kontinuierliche Verbesserung und die weiter notwendige kulturelle Entwicklung ist sie zu schwerfällig. Welches sind die wichtigsten Herausforderungen und Massnahmen, die Sie jetzt vorantreiben?

Rö:

Im März 97 haben wir uns ein neues formales Organigramm gegeben, das unsere Organisation ganz grob in Prozessen beschreibt. Damit konnte die Verantwortung für weitere Verbesserungsschritte wieder in die Linie zurückgegeben werden. Die Verantwortung für Führung und Organisation bzw. organisatorische Verbesserungen liegt bei den Prozessverantwortlichen. Mit dieser Verantwortungsverteilung haben wir unsere Organisation verflacht.

Steuerungszentrum ist jetzt eine Leitungsgruppe von 14 Mitarbeitenden, die kollegial zusammenarbeiten.

Eine nächste und wichtige Massnahme ist die Vervollständigung unseres Monitoring-Systems für die Leistungskennzahlen. Damit können wir unsere Prozess selbst messen und entsprechend steuern. Die Resultate solcherart kontrollierter Prozesse sind von höherer Qualität.

Der kulturelle Wandel von der Verwaltung zum Dienstleister muss weitergehen.

Unsere Mitarbeitenden müssen noch mehr in der Lage sein, Selbstbewusstsein und Motivation aus ihrem Dienst für den Kunden zu schöpfen. Wir müssen noch viel mehr lernen, uns selbst gegenseitig als Kunden wahrzunehmen, die in einem gemeinsamen Leistungsprozess verbunden sind. Wenn Sie so wollen, ist das ein "christliches" Bild.

Die "lernende Organisation" als Beratungs-Intervention

ML: Herr Rölli, Sie haben gelegentlich formuliert. Die Entwicklungsaufgabe für CFB ist: von "der Papa machts" zur "lernenden Organisation".

Welche Bedeutung hat "lernende Organisation" heute für Sie und CFB?

Rö:

Die Kommunikation der Mitarbeitenden unter sich und gegenüber den Vorgesetzten ist freier und direkter. Meinungen werden geäussert, Konflikte werden ausgetragen. Verbesserungs-Ideen werden von den Mitarbeitenden schon so weit in eigener Verantwortung ausgearbeitet, dass ihre Durchführbarkeit gemeinsam beurteilt werden kann.

"Lernende Organisation" bedeutet konkret für mich, dass ein Grossteil der Mitarbeitenden sich heute mit veränderten Strukturen, Abläufen und Kundenbeziehungen befasst. Es ist wesentlicher Bestandteil unserer Dienstleistung, dass wir unsere Arbeitsprozesse laufend an diesen Veränderungen ausrichten, um für unsere Kunden Nutzen zu erzielen. Das bedeutet auch, dass heute bei vielen Mitarbeitenden Fähigkeiten zum Vorschein kommen, die vorher ungenügend genutzt waren. Andererseits, und das

möchte ich betonen, werden auch Leistungsgrenzen aufgedeckt. Die eigenen Fähigkeiten und Grenzen zu kennen und sich damit in den Dienst des Teams und der Abteilung zu stellen, wäre m.E. eine Idealvorstellung. Wir sind auf diesem Weg schon ein gutes Stück voran gekommen.

ML:

Für Peter Rölli ist "lernende Organisation" eine inhaltlich und strategisch leitende Vorstellung geworden. "Der Papa machts" beschreibt eine Strukturverfälschung der hierarchischen Organisation als patriarchalisches Projektionsmuster. Der "Papa" machts, alles läuft über den "Papa", und darum verändert sich nichts, weil "Papa" sich nicht auch noch um Veränderung kümmern kann.

"Lernende Organisation" ermöglicht die Ablösung des patriarchalischen Musters. Heute investieren die Mitarbeitenden von CFB einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit selbst in die Veränderung und Entwicklung ihrer Strukturen, Abläufe und Kundenbeziehungen.

Und es geschieht was: neue Produkte, neue Leistungen, Entwicklung der Positionierung als interner Dienstleister.

Im Unterschied zu "Papa machts" kann "lernende Organisation" als Modell oder Muster bewusst in die Steuerung von Abläufen und Entwicklungen der Abteilung integriert werden: Projektmanagement, Führung, Organisation, Strategie lassen sich mit diesem Muster (vgl. Grafik unten) steuern. Steuerung wird selbst als Lernprozess gesteuert. Und insofern ist die angestossene Klärung und der Reflexionsprozess dieses Artikels selbst eine Beratungsintervention mit der Absicht, diese Integration weiter zu vertiefen.