

Bernhard von Mutius

Aus einem Gespräch mit Hans Peter Fischer, Leiter Unternehmensentwicklung und Kommunikation, Mercedes-Benz AG.

Mercedes-Benz: „Lernoffensive“

***Wie man von altern Erfolgsmustern Abschied nimmt
und eine mentale Neuausrichtung einleitet***

Eines der traditions- und erfolgreichsten deutschen Unternehmen ist unterwegs auf dem Weg in die Erneuerung. Herzstück des Wandels der Mercedes-Benz AG ist eine mentale Neuorientierung der Führungskräfte. Diese wird durch ein integriertes Programm vorangetrieben und gefördert: das MB-Erfolgsprogramm. Dieses Programm erreicht auf verschiedenen Wegen ca. 13.000 Führungskräfte weltweit. Es unterstützt insbesondere das mittlere Management bei seinen Projekten der eigenverantwortlichen Umgestaltung der Organisation in Richtung Dezentralisierung, Kundenorientierung und Prozessoptimierung.

Erfolg als Problem

Es gibt nichts Schlimmeres als eine lange Strähne des Erfolges, und ich glaube, die 70er und 80er Jahre waren für uns eine verdammt lange Erfolgsstory. Das Problem liegt an der Dauer dieser Story: sie ist nicht ewig gültig. Nun ist das Unterfangen, eine Vision der Erneuerung zu haben, eine Strategie neu auszurichten, eine Sache. Das ist ein schneller Wurf und kann in relativ kurzer Zeit ausgearbeitet werden. Bloß diesen Wurf zu leben, das ist eine ganz andere Geschichte. Wir sind auf der einen Seite ein junges Pionierunternehmen – die Mercedes-Benz AG besteht erst im fünften Jahr -, andererseits sind wir ein über hundertjähriges Traditionsunternehmen. Und es ist etwas anderes, ob ein solches Unternehmen eine Vision realisiert oder ob Bill Gates auf der grünen Wiese eine phantastische Idee hat. Wir hatten ohne Zweifel eine Identitätskrise mit dieser Ausgründung von Mercedes-Benz und der Neukonstellation unserer geschäftsführenden Holding Daimler-Benz sowie mit den hinzukommenden anderen Kulturen. Zum Zeitpunkt der Neugründung der Mercedes-Benz AG hat man sich in unserem Haus mit diesem Thema intensiv auseinandergesetzt. Daraus wurde ein Auftrag, der von Herrn Reuter selbst ausging. Ziel war, für die Integration der Unternehmenskulturen im obersten Führungskreis einen neuen Weg zu suchen. Daraus wurde in der Tradition unseres Hauses eine Bildungsveranstaltung mit der Bezeichnung: das Konzernseminar. Das Konzernseminar sollte der „Initiationsritus“ für die Top-Energieträger der Zukunft in unserem Konzern sein. Ich war der Designer des ersten Konzernseminars, jetzt ist gerade das fünfte in Arbeit.

Lerndesign des kulturellen Wandels

Es galt, einerseits die anderen Unternehmensbereiche an die Daimler-Klassik-Kultur heranzuführen und andererseits die Mercedes-Leute aufzuschließen, was für eine sinnvolle Ergänzung in den DASA-Kollegen und in den AEG-Kollegen steckte und auch in der sich neu formierenden und ständig wachsenden DEBIS, also dem neuen Dienstleistungsbereich. Wir haben ein ganz bestimmtes Lerndesign gewählt zur Integration der Kulturen im Konzern: Was immer der Konzernintegration diene, das durfte nicht in der Heimatkultur bearbeitet werden, sondern immer in der fremden. Der Designgedanke war, durch dieses „wandering around“ einen Lernprozess zu praktizieren, der die angemessene Form für Erwachsene ist. Es ging um das Aufsaugen kultureller Wahrnehmungen durch die Teilnehmer, die herumreisten und ihr Thema bearbeiteten. Das erste Konzernseminar ging um die Kommunikation im Konzern. Ein ewig nachwachsendes Thema, wie die Köpfe der Hydra. Damals wurde vorgeschlagen, dass man einen Zukunftskongress machen sollte, in dem alle Führungskräfte des Konzerns weltweit einmal zusammenfinden sollten und sich fragen: Wo wollen wir hin? Und in drei Jahren treffen wir uns wieder, und klären wo wir angekommen sind? Diesen ersten Kongress haben wir letztes Jahr in Berlin gemacht. Er hatte seinen Ursprung in einer Projektidee der Konzernseminar-Mitglieder. Das war Arbeit an der Kultur in einer Umbruchsphase. Meine Rolle selbst verstehe ich eigentlich so, dass ich sage, ich begleite Umbruchsituationen im Unternehmen.

Revolution bei Mercedes

Meine Erfahrung ist – ich bin jetzt das vierundzwanzigste Jahr in diesem Unternehmen -, dass sich in den letzten drei Jahren mehr bewegt hat als in den 21 Jahren zuvor. Spätestens seit eineinhalb Jahren, als die Wirtschaftswoche das erste Mal von der „Revolution bei Mercedes“ berichtet hat, merkt auch die Außenwelt, dass irgendetwas anders wird. Sagen wir: Wir sind in einer Anfangsphase eines Prozesses des kulturellen Wandels, der nicht nur propagiert wird, sondern auch von außen als ein anderes Verhalten erkannt werden kann. Das nennt man die Revolution im Denken und im Auftritt von Mercedes-Benz. Wir selbst verwenden den Begriff intern eigentlich gar nicht, sondern er stößt eher auf Befremden, Er entspricht eigentlich nicht unserer Sprache. Aber es passiert nicht nur, weil eine neue Generation Verantwortung übernommen hat, sondern es werden die Themen deutlich anders angepackt als in den achtziger Jahren.

Produktoffensive, Effizienzoffensive, Lernoffensive

Die stattfindenden Veränderungen wurden zu Beginn des Jahres in einer Losung zusammengefasst und von Herrn Werner an alle Mitarbeiter ausgegeben. Diese Losung beschreibt eine dreifache Offensive: die Produktoffensive, die Effizienzoffensive und die Lernoffensive. In diesen drei Offensiven finden die verschiedensten Aktivitäten statt, und eigentlich werden in allen drei Feldern für uns neue Wege begangen. In der Produktoffensive können Sie es daran erkennen: Ende der 80er Jahre wäre es im Hause undenkbar gewesen, und bis vor kurzem hätte man uns von außen das gar nicht zugetraut, dass so eine Denke wie die Vision A – oder der Swatch-Auto-Ansatz – eine Chance hat, dass das überhaupt Mercedes-gemäß ist. Die frühere Generation hat Markt gemacht durch Setzung der Produkte. Das war eine Ära der Ingenieure und Entwickler, der Rest passierte einfach, weil das Produkt stimmte. Das ist heute nicht mehr der Fall. Heute geht es um eine Orientierung am Kunden und an Marktgegebenheiten.

Wertschöpfungskette mit Zulieferern

Die Herausforderung der Effizienzoffensive ist, dass es heute nicht mehr nur um Größenordnungen von 8 bis 15 Prozent gehen kann, die man einfach im Sinne der normalen Rationalisierungseffekte erreichen kann. Also durch irgendwelche Kostensenkungsprogramme oder Gemeinkosten-Wertanalysen (das waren eigentlich die Aktionen der achtziger Jahre). Das genügt uns nicht mehr. Jetzt beginnt die Phase der wirklichen Geschäftsprozessoptimierung entlang der Wertschöpfungskette, also das, was man auch Re-engineering nennt, auch wenn dieser Begriff in unserem Haus nur selten verwendet wird. Es geht um einen Quantensprung zur Hochleistungsorganisation. Das bedeutet 20, 30 oder auch 40 Prozent Produktivitätssteigerung. Es bedeutet auch, dass neue Denkansätze gegangen werden, z.B. der Weg, den der Pkw-Bereich unseres Hauses mit dem Projekt Tandem gegangen ist, der ja eine völlige Neuordnung des Verständnisses der Zusammenarbeit zwischen Lieferant und uns als Endprodukthersteller bedeutet und aufzeigt, dass wir gemeinsam in einer Wertschöpfungskette stehen. Wir haben ein gemeinsames, für uns völlig neues Verständnis entwickelt, dabei spektakuläre Ergebnisse im Sinne der Reduktion von Kosten erzielt und dadurch eine Alternative zu der Zuliefererhierarchie der japanischen Automobilhersteller entwickelt. Das ist die neue Welt, die erst im Pionierstadium ist.

Reduzierung von Hierarchieebenen

Im Zusammenhang mit der Effizienzoffensive sind auch die strukturellen Veränderungen des Unternehmens zu sehen: Wir haben die Titelhierarchie abgeschafft und zwei Führungsebenen weniger. Wir arbeiten in den Verwaltungsbereichen sozusagen nach einem Vier-Ebenen-Prinzip: Ebene 1 sind die Mitglieder des Direktionskreises, Ebene 2 der obere Führungskreis, Ebene 3 der Führungskreis (das sind die alten Abteilungsleiter), Ebene 4 der erweiterte Führungskreis, das sind die Teamleiter. Ab dann gibt es nur die Teamstrukturen. Zugleich sind wir dabei, unsere bisherige funktionale Organisation aufzulösen. Wir haben diesen Weg eingeschlagen durch die Einführung einer Center-Organisation. Mit übergreifenden Produktionsleistungszentren, Dienstleistungszentren und Marktleistungszentren. Der Leiter eines solchen Zentrums soll sich als Unternehmer im Unternehmen verstehen und dementsprechend auch einen Zuwachs an Befugnissen bekommen. Die Center haben jetzt die Aufgabe, intern und centerübergreifend die Geschäftsprozesse neu zu gestalten. Im Sinne der ganzen Prozesskette vom Kunden über Produktentwicklung bis hin zur Auslieferung der Produkte. Das ist etwas, was eigentlich erst jetzt beginnt. Das ist eine Ära, die bei uns jetzt ins Laufen kommt.

Mentale Neuorientierung aller Führungskräfte

Die Verkörperung der Lernoffensive – und zugleich das verbindende Element zu den anderen Offensiven – ist das MB-Erfolgsprogramm. Dieses Programm soll eine mentale Neuorientierung aller Führungskräfte in dieser Zeit des permanenten Wandels ermöglichen und den Weg dafür ebnen. Die Zielgruppe dieses Programms sind die knapp 13.000 Führungskräfte von Mercedes-Benz. Übrigens ist das MB-Erfolgsprogramm der existenzbegründende Projektauftrag für den Bereich Unternehmensentwicklung und Kommunikation, den ich neu aufbaue. Er ist eine reine Projektorganisation, also als temporäre Organisation angelegt. Ich halte dies für eine Frage der persönlichen Glaubwürdigkeit, dass man auf temporäre Strukturen eingehen muss, wenn man den permanenten Wandel als Motto verbreitet. Denn es ist eine unterschiedliche Sache, ob man diesen Wandel von einer gesicherten Stabsstelle aus betreibt oder aus einer Projektstruktur, die immer temporären Charakter hat.

Auftauphase

Mit dem MB-Erfolgsprogramm befinden wir uns heute in einer „Auftauphase“ des Selbstverständnisses von Führung in unserem Hause, der eine Phase des Wandels und dann eine Stabilisierung folgt. Dieser Aspekt des Auftauns bedeutet einmal die etwas leidvolle Erfahrung des Abschiednehmens von alten Erfolgsmustern.

Prozesse des Verlernens und Loslassens

Das ist sozusagen ein Prozess des Verlernens, der dort angesagt ist. Es ist nicht so einfach mit dem Loslassen. Eine Schlüsselaussage, die das beschreibt, hat mir eine obere Führungskraft im September beim Kick-off-Forum des MB-Erfolgsprogramms ganz erschüttert erzählt: „Sind wir jetzt so tief gesunken, dass wir uns Erfolgsgeschichten von Opel und Renault anhören müssen?“ Ich hatte nämlich zwei Vertreter dieser Unternehmen, u.a. auch Herrn Hemmie, eingeladen. Und er hat über die Erfolgsgeschichte Eisenach berichtet. Mein Gesprächspartner zeigte echte Erschütterung. Wir kennen uns seit zwanzig Jahren, er konnte es gar nicht fassen. Das ist der Punkt, warum ich sage, wir brauchen Zeit zum Verlernen bei jeder echten mentalen Veränderung. Es helfen uns dabei die immer noch etwas angespannte Konjunktursituation und ohne Zweifel auch die krisenhafte Phase, die wir in Teilbereichen des Gesamtunternehmens noch durchlaufen, dass der Prozess diesmal vielleicht schneller geht als meine Erfahrungen aus den späten 80er Jahren. Wir wollten damals Organisationsentwicklung einführen, und nur einige wenige hatten das Gedankengut angenommen, aber die Mehrheit sagte, wir brauchen so modischen Schnickschnack nicht. Wir sind doch bei Daimler-Benz. Der andere Punkt bei Veränderungsvorhaben ist: Woher kommen die Ideen und Impulse, das Neue zu wagen?

Führungskräfte als Promotoren des Wandels

Um neues Gedankengut reinzubringen, haben wir den Ansatz gewählt, mit einem neuen Begriff das Erwünschte zu markieren. Wir streben Excellence in Leadership an. Ein Leader ist eine Führungskraft, die den Wandel herbeiführt, Motor und Promoter für den Wandel ist. Es muss nicht in jedem Fall ein visionärer Führer sein, sondern Leadership bedeutet, eine Wahrnehmung für sich abzeichnende Trends zu besitzen und diese auf das eigene Gebiet zu übertragen. Damit sind wir beim Stichwort Kundenorientierung, Marktorientierung, also weg von der Binnenschau, die ja Mercedes-eigen war.

Mitarbeiter beurteilen den Erfolg

Unser Problem war zunächst eines der großen Zahlen. Wir haben mit dem MB-Erfolgsprogramm zum ersten Mal einen Großauftrag unter einer Zeitbedingung bekommen. Die 13.000 Führungskräfte sollen innerhalb von zwei Jahren ein neues Grundverständnis von Führungshandeln präsent haben. Das heißt, unser Erfolgskriterium für das Programm ist, wenn wir eine Mitarbeiterbefragung machen, dann müssen die Mitarbeiter beschreiben, was sich bei den Vorgesetzten bewegt hat und was an Veränderungen stattgefunden hat. Das ist der Lernansatz, den wir gewählt haben.

Vier Grundhaltungen des Führens

Unser Vorstand hat für das Erfolgsprogramm vier Grundhaltungen definiert: Das sind einmal kompromisslose Kunden- und Marktorientierung; zum zweiten das Null-Fehler-Ziel; zum dritten der

kontinuierliche Verbesserungsprozess – da steckt natürlich auch das Thema Geschäftsprozessoptimierung drin; und zum vierten die konsequente Entscheidungsdelegation an den Ort des Geschehens. Für jede dieser vier Grundhaltungen hat ein Vorstand die Patenschaft übernommen und verfolgt als Pate die Aktivitäten.

Herausforderungen für das mittlere Management

Aus eigenen Erfahrungen und aus Benchmarking-Studien, die wir gemacht haben, war mir klar: Das mittlere Management ist eigentlich der Problembereich bei kulturellen Transformationen. Deswegen habe ich den Ansatz gewählt, genau in die Mitte hineinzugehen. Ich habe dann aus unseren Benchmarking-Ergebnissen zitiert und gesagt: „Ihr seid der Stellhebel der Erneuerung. Ihr steht vor der Entscheidung, seid ihr die Bewegter oder seid ihr Bremser? Vor dieser Wahl steht ihr, und jeder von euch entscheidet das für sich, ich will es nur gesagt haben, es ist eure Option. Es ist besser, offen damit umzugehen, das direkt zu bereden, und lasst uns eine Gemeinschaft bilden, die den Weg gemeinsam und gleichzeitig anpackt.“ Diese Gruppe hat also eine spannende Herausforderung. Sie betreibt das normative Management eines strategischen Programmes, wie Knut Bleicher es sagen würde. Vertikal und horizontal mit Kollegen und Mitarbeitern und gleichzeitig mit ihrem Chef, dem Center-Leiter, bilden sie ein Change-Management-Team und gestalten diesen mentalen Wandel aller Führungskräfte im Center.

Zentral und dezentral

Natürlich hatten und haben wir auch Widerstände zu ertragen. Zum Beispiel bin ich jetzt auf einmal eine Zentralfunktion mit diesem Programm und mache etwas Mercedes-Benz-Übergreifendes. Und das gleichzeitig in einer neuen Zeit, für die gesagt wurde: Dem dezentralisierten Center gehört die Zukunft. Aber es ist eine strategische Notwendigkeit, wenn wir dezentralisieren und delegieren, dass zugleich ein verbindendes Band existiert, das Gemeinsames verkörpert. Wir haben als Schirm das MB-Erfolgsprogramm. Es gilt die Frage zu beantworten: Was ist denn das AG-übergreifende, wenn alle autonome kleine Unternehmer werden? Eine durchgängige Mercedes-Benz-Unternehmenskultur bekommt neben der strategischen Ausrichtung dabei eine Schlüsselrolle. Die Neuausrichtung von Führungshandeln und Führungsverantwortung selbst muss natürlich dezentral wahrgenommen werden, und da reden wir nicht rein. Jede Führungskraft bekommt nur den Auftrag, dieses Gedankengut für die Mitarbeiter erkennbar zu leben. Das ist der Weg. Sie gestalten diesen Weg in ihrer eigenen Verantwortung. Als Berater haben sie einen oder mehrere Umsetzungsbeauftragte im eigenen Center, also eine kollegiale Beratung. Und zwar aus der Ebene 3 oder Ebene 2. Die Führungskräfte dieser Ebenen sind also sozusagen die Macher des Programms. Außerdem gibt es an jedem Standort einen Prozessberater. Diese sind Mitglieder in einem internen Berater-Netzwerk und haben alle Consultant-Niveau in systemischer Beratung. An diesen Prozessberater können sich die Umsetzungsbeauftragten der Center jederzeit wenden.

Ankoppeln und kommunizieren

Natürlich hat der Vorstand mit dem MB-Erfolgsprogramm eine normative Setzung vorgenommen. Unser Auftrag ist, dass diese kommuniziert, diskutiert und gelebt wird. Mit den verschiedensten Kommunikationsmitteln versuchen wir uns anzukoppeln. Ankoppeln heißt, die vorhandenen Veränderungsoffensiven, die Produktoffensive und die Effizienzoffensive, mit diesem mentalen Programm zu verknüpfen. Ankoppeln sagt: Das alles ist der Wandel. Wir haben das nicht von uns heraus als Glaubensgrundsätze gefunden und gesetzt, sondern aus den Wettbewerbsbedingungen heraus entwickelt. Das kommunizieren wir jetzt in den nächsten Monaten bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter.

Ein auf Einsicht angelegter Lernweg

Wir machen gleichzeitig begleitend mit dem obersten Führungskreis Eintagesveranstaltungen. Dabei geht es um Managementwissen als Hintergrundwissen zur Gestaltung des Wandels u. a. mit den St. Gallenern Bleicher, Müller-Stewens, Pümpin und Gomez, um die Vernetzung und Komplexität begreifen zu lernen. Das hat gerade bei Führungskräften, die vor zwanzig oder dreißig Jahren studiert haben, eine unheimliche Resonanz. Ich habe gerade jetzt eine Wiederholungsreihe gemacht und habe eine fünfzigprozentige Durchdringung des Adressatenkreises. Das heißt, das was ich mir als begleitendes Zweijahresprogramm für den oberen Führungskreis vorgenommen habe, haben wir schon nach einem Jahr erreicht. Diese Veranstaltungen haben allen verdeutlicht, dass wir uns in

einem typischen Entwicklungszyklus von Unternehmen befinden. Dass unsere Center-Organisation die Chance beinhaltet, auch als hundertjähriges Unternehmen noch einmal in eine Pionierphase zu kommen. Dies ist ein rationaler, auf Einsicht angelegter Lernweg, der hohen Anklang findet.

Teamspielern gehört die Zukunft

Ich glaube, wir müssen heute über spielerische Formen des Lernens, des Wandels und des Führens nachdenken und sie praktizieren. In Zukunft geht es mehr um Teamspieler, die bereit sind, schnell in neue Spiele sich hineinzubewegen. Das werden die eigentlichen Gewinner sein. Die einen werden immer schneller werden, und die anderen werden ein zunehmendes Problemfeld.