



Bei dem Pharmaunternehmen Altana Pharma Deutschland sollten festgefahrene Unternehmensstrukturen geändert werden, um das Wachstumspotenzial voll ausschöpfen zu können. Das Unternehmen erkannte die Notwendigkeit, den Mitarbeitern die Ziele des Change-Management-Prozesses transparent zu machen und sie darüber hinaus am Prozess zu beteiligen. Mit Hilfe zweier Software-Tools des Beratungsunternehmens Nextpractice ging Altana Pharma die Aufgabe an.

# Transparenz schafft Eigendynamik

Wachstum hatte Dr. Lothar Bösch, der Leiter von Altana Pharma Deutschland, sich zum Ziel gesetzt. „Wir brauchten eine neue Struktur, um das Wachstumspotenzial auch ausschöpfen zu können“, so Bösch. In einem circa eineinhalb Jahre dauernden Change-Prozess wurde die ehemalige Business Unit Deutschland von Byk Gulden Konstanz umstrukturiert. Am Ende dieses Prozesses

im Juli 2002 stand die Umbenennung in Altana Pharma Deutschland. Im vergangenen Jahr hat Bösch nicht nur die Organisation, sondern auch die Kultur seines Unternehmens verändert. „Ich glaube nicht, dass ich das alles zu rosa sehe“, zeigt er sich selbst erstaunt über die zügige Entwicklung, „der wesentliche Wandel hat innerhalb eines Jahres stattgefunden“, erklärt Bösch. Gelingen ist dies nicht zuletzt durch die Unterstützung der Bremer Management-Beratung Nextpractice mit ihren unkonventionellen Methoden.

triebsmitarbeiter welche Kliniken und Ärzte zu betreuen hat, würde dabei gründlich aufgemischt. Und auch das Rollenverständnis der einzelnen Abteilungen zueinander sollte sich wandeln. Im Mittelpunkt aller Handlungen sollte der Kunde – also Ärzte und Patienten – stehen. Der Vertrieb sowie das Call Center, als die beiden Unternehmensbereiche mit direktem Kundenkontakt, sollten ebenfalls in den Fokus rücken.

„Wir wussten, wo es hingehen soll und hatten die Fakten gut ausgearbeitet“, erzählt Bösch rückblickend. „Aber über die Soft Skills wussten wir wenig.“ „Wie bringt man den Spirit in 500 Leute, die Chancen am Markt zu nutzen, ohne ihre Ängste vor Veränderung zu mobilisieren?“ lautete die Frage des Chefs. Ein Mitarbeiter aus dem Produkt-Management machte ihn dann auf Professor Peter Kruse von Nextpractice aufmerksam. Der ehemalige Hirnforscher ist ein Spezialist für Veränderungsprozesse und die Arbeit in Netzwerken. Sein Ansatz: Die Sachebene von der Gruppendynamik zu trennen und so die versteckten Wahrheiten innerhalb eines System offen zu legen. Kruse gibt keine fertigen Antworten, sondern hilft dabei, einen Prozess innerhalb eines Unter-

## Angst vor dem Wandel abbauen

Im Januar 2001 begann die Umstellungsphase. Für Deutschland wurde eine eigenständige Business Unit gegründet mit Bösch an der Spitze eines mehrköpfigen Führungsteams. Die Detailarbeit des Wandels sollte folgendermaßen aussehen: Marketing und Vertrieb sollten sich ausschließlich auf den hiesigen Markt konzentrieren, womit diverse Veränderungen in den Arbeitsbereichen fast aller Mitarbeiter einhergehen würden. Teams sollten gebildet und die Gebiete des Vertriebs neu aufgeteilt werden. Die angestammte Ordnung, welcher Ver-

## AUTOREN



**Dr. Thomas Gebel,**  
nextpractice GmbH, Telefon: 0421/ 335 5859, t.gebel@nextpractice.de



**Andreas Dittler,**  
Dipl.-Psych., nextpractice gmbH, Telefon: 0421/3355856, a.dittler@nextpractice.de, Außer der Schleifmühle 67, 28203 Bremen, www.nextpractice.de

nehmens in Gang zu bringen, durch den die Beteiligten ihre Ziele selbst finden und festlegen können. Vor dem Hintergrund systemtheoretischer und psychologischer Erkenntnisse hat Kruse ein Veränderungsmodell entwickelt, das die Bereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften zu innovativen Schritten spürbar verbessert. „Die Aktivität muss aus dem Unternehmen selbst kommen“, erklärt er den interventionistischen Ansatz. „Dazu müssen die Leute involviert werden.“ Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist es, die Einstellungen und Ansichten der Mitarbeiter einzubeziehen, ein tragfähiges gemeinsames Verständnis zu entwickeln und so die Kompetenz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu nutzen.

### **Erstes Meinungsbild auf Kreta**

Der Startschuss für den aktiven Veränderungsprozess bei Altana Pharma Deutschland fiel im Frühjahr 2001 auf Kreta. Dorthin hatte das Unternehmen die rund 500 Mitarbeiter aus den Bereichen Vertrieb und Marketing zur Vertriebstagung eingeladen, um die Weichen auf Wandel zu stellen. Das Motto „Unsere Zukunft hat begonnen“ wurde sogleich in die Tat umgesetzt: Nach der Einführung von Bösch und einem Vortrag von Kruse sollten die 500 Mitarbeiter sofort selbst aktiv werden, indem sie aufgefordert wurden, ihre Meinung zu sagen.

Damit in der Vielfalt der wichtigen Soft Facts, die so zum Vorschein kamen, nichts verloren ging und andererseits die wesentlichsten Knackpunkte herausgearbeitet werden konnten, nutzte Kruse ein bewährtes Nextpractice-Tool: den „Nextmoderator“. In den Räumlichkeiten, in denen die Veranstaltung stattfand, installierte das Beratungsunternehmen bei 80 Laptops das Software-Tool Nextpractice,

„so dass jeder Mitarbeiter in einer kleinen Gruppe Zugang dazu hatte. Dann startete eine moderierte Gruppendiskussion, in die sich tatsächlich 500 Menschen gleichzeitig einbringen konnten. Ein deutliches Stimmungsbild zeigten beispielsweise die Antworten auf Fragen wie „Wie gut fühlen Sie sich über die Neuausrichtung von Altana Pharma Deutschland informiert?“, „Für wie sinnvoll und erfolgsversprechend halten Sie die Veränderung?“, „In welchen Abteilungen werden die Auswirkungen am deutlichsten spürbar sein – und wie wird die Veränderung dort ankommen?“

Offene Fragen nach Marktgegebenheiten, externen und internen Erfolgsfaktoren sowie Stolpersteinen forderte die Kreativität aller Beteiligten. Der Nextmoderator ermöglicht dabei, dass jede Idee oder Kritik allen anderen sofort sichtbar ist. Sind diese der gleichen Ansicht, können sie dem Punkt zustimmen. Das System reagiert dabei wie eine Börse: Vorschläge oder Einwände, die die Unterstützung sehr vieler Teilnehmer bekommen, stehen hoch im Kurs, während Einzelmeinungen nach unten sinken. Ganz klar kristallisiert sich dabei heraus, was dem Gesamtteam unter den Nägeln brennt.

### **Erarbeiten eines Handlungskataloges**

Die Offenheit und Transparenz, die der Vorgehensweise zu Grunde liegt, war nicht nur einmaliges Mittel zum Zweck der Informationsgewinnung, sondern vielmehr auch Ausdruck einer neuen Kultur, die die Fähigkeit zum Wandel auch langfristig ermöglichen soll. „Wir haben uns als Führungsteam ganz klar der Kritik gestellt“, berichtet Bösch. „Wenn man etwas bewegen möchte, muss man das aushalten.“ Die kompletten Ergebnisse des ersten Tages wurden vom Nextpractice-Team

über Nacht ausgewertet und am kommenden Morgen vorgestellt, damit die Mannschaft daran weiter arbeiten konnte. Die Diskussion konnte so binnen weniger Tage mehrere Schleifen durchlaufen, die immer wieder aufeinander aufbauten. Schließlich sollten am Ende der Tagung nicht nur die Unzufriedenheiten

wurden, erarbeitet sein. Auf der Liste standen beispielsweise die Verbesserung der Service-Leistungen, des Veranstaltungsmanagements sowie der Unterstützung des Außendienstes bei IT-Angelegenheiten. Diskutiert wurde aber auch darüber, wie ein Kunde richtig zu betreuen sei oder wie die Absprachen in den

**In einem Change-Management-Prozess müssen die Impulse aus dem Unternehmen kommen, damit sich Erfolg einstellt.**

ten und Chancen feststehen. Vielmehr sollte ein Forderungskatalog mit differenzierten Handlungsanweisungen für die Zukunft, die gleich nach Dringlichkeit und Wichtigkeit geordnet

neu zu gründenden Teams funktionieren könnten.

Viele Mitarbeiter hatten auf Kreta erstmals die Gelegenheit, sich über eine aktuelle Problematik auszutauschen und den

Anzeige

Prozess aktiv mit zu gestalten. Denn insbesondere die Mitarbeiter des Außendienstes sind im Alltag sehr auf sich allein gestellt. „Das war wie ein Befreiungsschlag für die Vertriebsmannschaft“, zeigte sich Bösch begeistert von der hohen Eigendynamik, die der Veränderungsprozess in so

kurzer Zeit an den Tag legte. „Wir haben ganz klar festgestellt, dass Mitarbeiter, die die Chance bekommen, sich aktiv einzubringen, damit sehr verantwortlich umgehen.“

Der „Spirit von Kreta“ habe die Mannschaft motiviert und einen gewaltigen Schritt nach vorne gebracht. Die echte Arbeit habe allerdings danach erst angefangen. Schließlich fühlen sich Mitarbeiter nur ernst genommen, wenn ihre Anregung im Arbeitsalltag auch zu Konsequenzen führen. Zurück in der Heimat übernahm ein Team die Implementierung und ergriff entsprechende Maßnahmen, damit die Ergebnisse von Kreta im Arbeitsalltag umgesetzt wurden.

näher beschreiben. Und im dritten Schritt bewertet er weitere im Vorfeld vereinbarte Elemente mit den von ihm selbst gebildeten Begriffen. Nextpractice setzt auf schnelle, spontane Antworten. Emotion und Intuition können dabei nur schwer ausgeschaltet werden. Die Vielzahl an Einzelpunkten, die im Interview untersucht werden, machen es dem Befragten zudem unmöglich, eine gezielte Beeinflussung der Ergebnisse herbeizuführen, weil er seine wahre Meinung vielleicht aus Höflichkeit oder Taktik im Verborgenen halten möchte.

Mit dieser Methode sollten auch die Urteile über die Strategie der Business Unit Deutschland sowie auch die ideale Unternehmenskultur, die persönlichen Erfolgsrezepte der einzelnen Beteiligten und ihre Meinung über die Leistung der verschiedenen Abteilungen und Führungskräfte transparent gemacht werden. Insbesondere der letzte Punkt hatte schon im Vorfeld für Diskussionsstoff gesorgt – ein Urteil der Mannschaft kann schließlich auch negativ ausfallen. Doch am Ende habe man sich wieder für absolute Offenheit und Transparenz entschieden, berichtet Bösch. „Falls es ein Problem gibt, ist es doch besser, man weiß darüber Bescheid, dann kann man auch daran arbeiten.“

Die Ergebnisse werden dreidimensional am PC dargestellt. Sie verdeutlichen optisch, inwiefern sich der Ist-Zustand vom vermeintlich Erstrebenswerten unterscheidet und wie weit die Ansichten der Einzelnen dabei auseinander gehen. Die 100 Altana-Experten hatten in dem einen Jahr seit der Tagung auf Kreta bereits eine enorme Entwicklung wahrgenommen. Erfolgswillen und klare Zielsetzungen bescheinigten sie als Unternehmensstärke. Gleichzeitig sahen sie aber noch erhebliches Verbesserungspotenzial für die Zukunft beispielsweise im Bereich Flexibilität und Empowerment. In der Praxis sollten ihrer Ansicht nach der Service und die innovative Vorgehensweise bei der Marktbearbeitung weiter vorangetrieben werden.

### Klare Ausrichtung gefordert

Inwiefern die Vorstellungen der Vorgesetzten wiederum mit den Ansichten des gesamten Teams übereinstimmen, dies wurde bei einer weiteren Vertriebstagung mit 120 Mit-

## Altana Pharma AG

Die Altana Pharma AG, Pharmagruppe der Altana AG, ist ein internationales Unternehmen mit rund 7000 Mitarbeitern und 30 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften in Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien. Der Hauptsitz des 1873 gegründeten Unternehmens befindet sich in Konstanz. Die Altana Pharma AG ist spezialisiert auf die Geschäftsfelder Therapeutika, Diagnostika, Imaging und Selbstmedikation mit den Kernkompetenzen Magen-, Darm-, Atemwegs- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Damit erwirtschaftete das Unternehmen 2001 einen Umsatz von 1,6 Milliarden Euro. Bis Juni 2002 firmierte Altana Pharma unter dem Namen Byk Gulden.

### Intuitive Interviewtechnik

Ganz im Sinne des Nextpractice-Prinzips, wonach ein Prozess sich der eigenen Logik und Entwicklung folgend Schritt für Schritt entwickeln muss, folgte auch im Hause Altana Pharma Deutschland nach einer Phase der praktischen Umsetzung ein weiterer Schritt der Netzwerkarbeit. Rund ein Jahr nach der Veranstaltung auf Kreta kamen zunächst die 100 Mitarbeiter mit Führungsverantwortung zu einem Meeting zusammen, um die Situation neu zu bewerten. „Welche Punkte konnten bereits erfolgreich umgesetzt werden, was ist auf der Strecke geblieben und inwieweit steht die Führungsmannschaft dahinter?“, so lauteten die zentralen Fragen.

Zum Einsatz kam dabei ein weiteres Tool von Nextpractice: der „Nextexpertizer“. Dies ist eine Befragungstechnik, mit der die Bewertungen und Einstellungen der einzelnen Mitarbeiter erhoben und sichtbar gemacht werden. Die differenzierte Aussagekraft qualitativer Interviews erreicht durch das Softwaretool gleichzeitig quantitative Vergleichbarkeit. Die Vorgehensweise im Interview ist denkbar einfach: Vergleichen, benennen, bewerten – das sind die drei sich wiederholenden Grundschriffe für eine Vielzahl von Fragen. Im Raum steht jeweils ein assoziativer Paarvergleich, beispielsweise „Die Situation vor Kreta“ und „Die Situation heute“. Die Befragten geben im Einzelinterview an, inwiefern sich die beiden Punkte ähneln beziehungsweise unterscheiden. Im zweiten Schritt bildet der Befragte Begriffe, die Ähnlichkeit und Unterschiede

## nextpractice GmbH

Das Bremer Methoden- und Beratungsunternehmen nextpractice wurde 2000 von Professor Dr. Peter Kruse gegründet. Der langjährige Experimentalpsychologe und Unternehmensberater hat vor dem Hintergrund selbstorganisationstheoretischer Erkenntnisse seinen „interventionistischen“ Ansatz entwickelt. Punktuelle Interventionen verfolgen das Ziel, die Lösungskompetenz im Unternehmen nutzbar zu machen. Das erfordert Transparenz, freien Informationsfluss und Involvement der Mitarbeiter. Nextpractice bedient sich dabei der beiden computergestützten Methodentools Nextexpertizer (Interview und Analyse) und Nextmoderator (Großgruppenmoderation und intelligente Vernetzung). Etwa 35 freie und feste Mitarbeiter sind als Moderatoren, in der Entwicklung und der Datenauswertung bei nextpractice tätig.

arbeitern untersucht. Drei Grundfragen wurden aus dem Führungskräfte-Meeting mit in die Veranstaltung hineingetragen: „Wie können wir die Eigenverantwortung und Handlungsspielräume weiter verbessern und die Mitarbeiter verstärkt einbeziehen?“, „Wie können wir die Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit der Abläufe und Strukturen weiter erhöhen?“ und „Wie können wir die Attraktivität der Serviceangebote und Problemlösungen für den Kunden weiter verbessern?“.

Es kam erneut das Nextmoderator-Tool zum Einsatz und brachte zum Vorschein, an welchen Ecken die Fortentwicklung hängen geblieben war. Am Ende lag wieder ein klarer Handlungskatalog vor. Deutlich wurde, dass an den Abstimmungsprozessen weiter gearbeitet werden sollte und die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräume innerhalb der neuen Struktur klarer definiert werden müssten.

### **Impulse kamen aus dem Unternehmen**

„Der Prozess selbst hat eine enorme Kreativität freigesetzt“, so Bösch begeistert.

## **Mit Hilfe zweier Software-Tools konnten die Bedürfnisse aller Beteiligten festgehalten und ausgewertet werden.**

Professor Kruse und das Nextpractice-Team haben dabei nicht etwa die Ideen, sondern nur die Werkzeuge mitgebracht. Die Impulse seien dann aus dem Unternehmen selbst gekommen – ermöglicht durch Transparenz und die Einbeziehung der Mitarbeiter. „Aber wir haben zur Unterstützung das richtige Tool gebraucht, dass die Soft Facts verdeutlicht und so für die Initialzündung sorgt“, sagt Bösch rückblickend.

Die so gefundenen neuen Werte für das Unternehmen sollen in jedem Fall weiter gepflegt werden, sagt er entschieden. Ein alljährliches Meeting des Führungskreises sowie auch die regelmäßige Einbeziehung der übrigen Mitarbeiter ist dabei nur ein Schritt von vielen. Schließlich müsse sich die Organisation auch in Zukunft fortwährend auf neue Bedingungen und ver-

änderte Marktgegebenheiten einstellen. Entscheidend sei am Ende die Umsetzung in der Tagesarbeit. Wer einen solchen Prozess zusammen mit den Mitarbeitern starte, müsse sich bewusst sein, das anschließend lange und konsequent nachgearbeitet werden muss. Ansonsten würde die Motivation wieder verpuffen. „Der Wechsel muss sichtbar sein und authentisch“, fasst der Leiter von Altana Pharma Deutschland zusammen. „Nur wenn wir die Ideen unserer Mitarbeiter ernst nehmen und annehmen, bleibt die Glaubwürdigkeit in einem solchen Veränderungsprozess erhalten.“ Zwar könne man noch nicht davon reden, dass die neue Transparenz sowie Team- und Netzwerkarbeit wirklich bereits durch und durch beherrscht werde, doch die Bereitschaft dazu sei auf allen Ebenen vorhanden. ■