

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1<sup>09</sup>

## Strategieumsetzung

Strategie erarbeitet – und jetzt?

### Methoden der Strategieumsetzung

Zwischen Kommando und Selbstorganisation – verschiedene Implementierungsansätze im wissenschaftlichen Überblick

### Strategieimplementierung unter erschwertten Bedingungen

Wie aus den drei Berliner Flughäfen Tegel, Tempelhof und Schönefeld ein neuer entsteht

### Was tun, wenn's hapert?

Konkrete Tipps von acht Top Führungskräften aus Organisationen wie Google, Fraport, Kuoni und DEZA zu erfolgreicher Strategieumsetzung

### Neuausrichtung einer Bank

Der Prozess von einer behördlich geprägten Anstalt zur kunden- und leistungsorientierten Landesförderbank

### Quantensprung oder Übergangsphänomen?

Die Debatte um die Komplementärberatung geht weiter... Roswita Königswieser, Erik Lang und Rudolf Wimmer im Gespräch



### Dr. Henrik Haenecke

Leiter Kaufmännische Steuerung und Unternehmensentwicklung der Berliner Flughäfen

**Kontakt:**  
Henrik.Haenecke@berlin-airport.de



### Karin Dittrich-Brauner

Diplom-Psychologin, Gesellschafterin der Beratungsgesellschaft Psychologie für Organisationen P.f.O.

**Kontakt:**  
K.Dittrich-Brauner@pfo-beratung.de



### Eberhard Dittmann

Dipl. Psych., Ing. (grad.), Gesellschafter der Beratungsgesellschaft Psychologie für Organisationen P.f.O.

**Kontakt:**  
Eberhard.Dittmann@pfo-beratung.de

# Aus 3 mach 1

## Der Strategieprozess der Berliner Flughäfen

*Die Berliner Flughäfen starteten 2006 einen systematischen Strategieprozess unter intensiver Beteiligung aller Führungskräfte. Ausgangspunkt war das Finanzierungskonzept für den Neubau des Flughafens Berlin Brandenburg International. In intensiver Diskussion mit der ersten und zweiten Führungsebene wurden seitdem die Unternehmensstrategie, die Positionierung des neuen Flughafens und die Bereichsstrategien abgeleitet. Im Zuge dieses Strategieprozesses wurde nicht nur eine breite Unterstützung für die Zielsetzungen und die Strategien erreicht, sondern auch eine neue Kommunikationskultur im Unternehmen etabliert.*

### Hintergrund und Ausgangslage

Die Berliner Flughäfen stehen vor der außergewöhnlichen Situation, drei Flughäfen in Berlin zu betreiben und in den nächsten Jahren einen davon zu einem modernen Hauptstadtflughafen auszubauen: Bis Ende 2011 werden die Innenstadt-Flughäfen Tempelhof und Tegel geschlossen. In der Folge wird der gesamte Flugverkehr der Region Berlin-Brandenburg auf dem

neuen Flughafen Berlin Brandenburg International (BBI) im Südosten der Stadt am Standort Schönefeld konzentriert sein.

Mitte 2006 reicht die Stimmung im Unternehmen von Aufbruch bis Unsicherheit. Vielen Mitarbeitern ist noch unklar, wie der Übergang von den drei bestehenden zu dem einen neuen Flughafen erfolgen soll. Die Schließung von Tempelhof wurde mehrfach angekündigt und dann aus politischen Gründen

immer wieder verschoben. Die alte Trennung zwischen Ost und West ist immer noch spürbar. Für die Mitarbeiter in Tegel erscheint Schönefeld mit dem Ruf eines alten «Interflug-Flughafens» extrem weit entfernt. Teilweise wird verdrängt, dass die Fertigstellung immer näher rückt und dann ein Arbeitsplatzwechsel zum neuen Flughafen erforderlich ist.

Die starken Veränderungen, die das Unternehmen in den kommenden Jahren bewältigen muss, erfordern eine Neuformulierung der Unternehmensstrategie und eine Ableitung von Strategien für die einzelnen Bereiche. Grundlage der Unternehmensstrategie ist der Businessplan, der für die Finanzierung des Neubaus erarbeitet wurde. Dieser Businessplan aber wurde für die Einwerbung von Bankkrediten entwickelt. Er hat daher nur eine beschränkte Detailtiefe; so werden beispielsweise die Kosten nicht bis auf einzelne Bereiche heruntergebrochen. Außerdem wurde er nur mit einigen Führungskräften erarbeitet, war also in der Breite des Unternehmens noch nicht bekannt.



Die Prominenz beim Spatenstich macht deutlich, welche öffentliche Aufmerksamkeit der Neubau und damit auch die Zukunftsstrategie der Berliner Flughäfen hat.

### Rahmenbedingungen: Strategiearbeit im öffentlichen Raum

Die Berliner Flughäfen haben drei Eigentümer: das Land Brandenburg und die Stadt Berlin mit einem Anteil von je 37 Prozent und die Bundesrepublik Deutschland mit einem Anteil von 26 Prozent. Diese Eigentümerstruktur stellt besondere Herausforderungen an die Strategieentwicklung. Die Berliner Flughäfen haben große Bedeutung für die Region Berlin-Brandenburg. Sie sind nicht nur ein großer Arbeitgeber, sondern auch ein Katalysator für die wirtschaftliche Entwicklung in der Region.

Die öffentlichen Eigentümer nehmen daher starken Einfluss auf die Ausrichtung des Unternehmens (siehe auch Königswieser 2001). Gerne wird bei der Strategieentwicklung von den Führungskräften nach den Vorgaben der Politik gefragt. Es gibt

in der Tat verschiedene Entscheidungen der Politik, die die Strategie der Berliner Flughäfen bestimmen: Der Beschluss zum Neubau des Flughafens war ebenso ein politischer Beschluss wie die Schließung von Tempelhof. Es gibt aber nicht «den» Eigentümer, der die Vorgaben macht. Neben einigen klaren Zielen gibt es eine Vielzahl von Themen, bei denen die Eigentümer, die unterschiedliche Regierungen und Parteien vertreten, nicht einer Meinung sind, oder bei denen Meinungsfindungsprozesse Zeit benötigen.

Während ein Unternehmen der Privatwirtschaft nach klaren wirtschaftlichen Kennzahlen geführt werden kann, sind die Zieldimensionen bei Unternehmen in öffentlicher Eigentümerschaft vielseitiger. Für die Berliner Flughäfen und die Eigentümer sind die wirtschaftlichen Kennzahlen von besonderer Bedeutung – schließlich gilt es die Finanzierung des Flughafenbaus sicherzustellen. Für die Eigentümer ist aber auch der Effekt für die regionale Wirtschaft wichtig, der durch Flugreisende entsteht. Die Anzahl der abgefertigten Passagiere pro Jahr ist somit eine weitere wichtige Kennzahl. Auch die soziale Verantwortung für Arbeitsplätze spielt eine Rolle: Wie viele mittelständische Unternehmen der Region profitieren durch die Bauarbeiten?

Ein Unternehmen wie die Berliner Flughäfen steht immer unter besonderer Beobachtung von Medien und Öffentlichkeit. Fragen von strategischer Bedeutung werden gerne in der Presse diskutiert: Wann wird der Flughafen Tempelhof wirklich schließen? Wird der neue Flughafen zu groß? Oder wird der neue Flughafen zu klein? Entspricht er den Bedürfnissen der Fluggesellschaften und Passagiere?

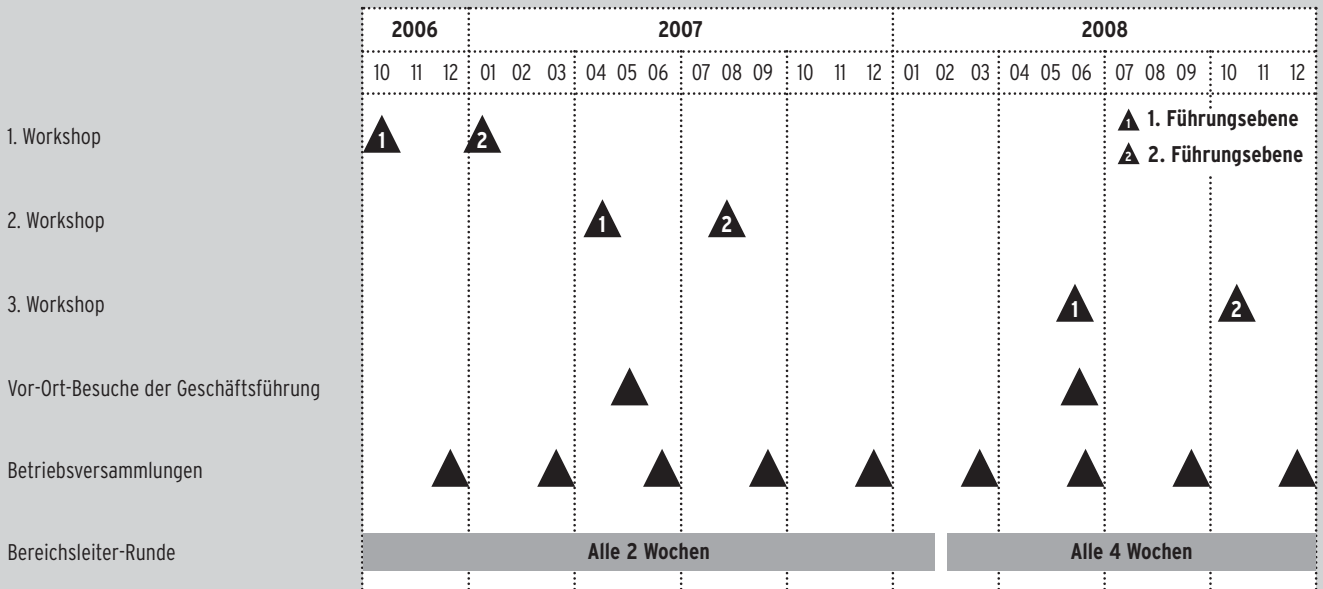
### Der Strategie-Prozess: Strategie und Veränderung als regelmäßige Aufgabe

Mitte 2006 kommt es zu verschiedenen Veränderungen in der Führungsstruktur: Die öffentlichen Eigentümer ernennen einen neuen Sprecher der Geschäftsführung. Die neue Geschäftsführung verkleinert die erste Führungsebene und verändert den Aufbau, um die anstehenden Herausforderungen besser bewältigen zu können: Die Leitung von neu definierten Geschäftsbereichen übernehmen Spezialisten mit entsprechender Industrieerfahrung.

Im Herbst 2006 startet die Geschäftsführung einen Strategieprozess, der bis heute andauert: In Abständen von sechs bis zwölf Monaten finden Strategie-Workshops mit der ersten Führungsebene statt. Die dabei erarbeiteten Themen werden in einem weiteren Workshop mit der zweiten Führungsebene diskutiert und so in die Breite getragen (vgl. Abbildung 1).

Sowohl die Workshops mit den ca. 15 Führungskräften der ersten Führungsebene als auch die Workshops mit den rund 80 Führungskräften werden durch die Unternehmensentwicklung der Berliner Flughäfen gemeinsam mit Beratern nach dem Konzept «congress in motion» gestaltet. Diese spezielle

Abbildung 1  
**Überblick über den Strategie-Prozess bei den Berliner Flughäfen**



Veranstaltungsdramaturgie ist eine Weiterentwicklung auf der Basis des Real Time Strategic Change (RTSC). Jeder Workshop enthält sieben dramaturgische Elemente (Dittrich-Brauner u.a. 2008):

#### 1. Es beginnt bevor es beginnt

Schon im Vorfeld der Veranstaltung und vor dem offiziellen Start regen wir kleine Aktionen an, die die Teilnehmer neugierig machen und zur Auseinandersetzung mit dem Thema anregen.

#### 2. In Bewegung kommen

Die ersten 30 Minuten sind der Begegnung und Bewegung gewidmet. Dazu überraschen wir die Teilnehmer und bringen sie miteinander in Kontakt, um das gewohnte passive Verhalten zu Beginn einer Veranstaltung («Mal schauen, was hier geboten wird!») aufzulösen.

#### 3. Informationen vermitteln

Die Strategiethemen erfordern einen großen Anteil an Informationsvermittlung. Neben Plenumsvorträgen setzen wir Informationsparcours und Ausstellungen ein.

#### 4. Themenfelder beackern

Die Teilnehmer bearbeiten danach Aufgabenstellungen in wechselnden Kleingruppen und setzen vielfältige Problem-

lösemethoden ein. Aktivierende Präsentationen, spannende Visualisierungen und prägnante Zusammenfassungen runden die Arbeitsphasen ab.

#### 5. Theater machen

Theatrale oder spielerische Aktionen ermöglichen es den Teilnehmern, die Strategiethemen aus neuer Perspektive zu betrachten.

#### 6. Zukunft anpacken

Aus den Ergebnissen der Arbeitsphasen und dem inspirierenden Erleben in der großen Gruppe erwachsen neue Zielsetzungen und Vorhaben. Konkrete Umsetzungspläne und Commitments sichern die Weiterführung.

#### 7. Energie mitnehmen

Aktives Arbeiten in der großen Gruppe löst bei den Teilnehmern hohe Identifikation mit dem Prozess aus und motiviert zum Handeln. Über symbolische Aktionen zum Abschluss transportieren wir diese Energie in den Arbeitsalltag.

#### **Der erste Strategie-Workshop mit der ersten Führungsebene: Vertrauen schaffen**

Den inhaltlichen Kern des ersten Workshops bilden der Businessplan und die abgeleiteten Säulen der Strategie. Im Mittelpunkt stehen insbesondere das Finanzierungskonzept für den

BBI, die Strategien für den Aviation- und Non Aviation-Bereich, aber auch die Personalstrategie für das Gesamtunternehmen. Im Workshop sollen die Themen von den jeweils verantwortlichen Führungskräften vorgestellt werden. Die Herausforderung ist, komplexe Zahlenwerke auf die Hauptbotschaften zu konzentrieren und in jeweils einer halben Stunde verständlich an die gesamte Führungsmannschaft zu vermitteln. Damit dies gut gelingt, können die Führungskräfte inhaltliche Beratung vom Leiter der Unternehmensentwicklung und Präsentationscoaching von einer externen Trainerin nutzen. Dabei wird das bekannte Phänomen deutlich, dass unter dem Druck der nahenden Veranstaltung wichtige offene Fragen der Strategie noch mal konkreter angegangen und abschließend geklärt werden, so zum Beispiel: Wie können die abstrakteren Annahmen des Finanzierungskonzepts in Bezug auf die Personalstärke auf alle einzelnen Bereiche heruntergebrochen werden?

Neben den inhaltlichen Fragen gilt es auch emotionale Aspekte zu beachten (siehe auch Jennewein 2008). Für die Berliner Flughäfen ist es der erste Workshop mit der teilweise neu besetzten Geschäftsführung und in der veränderten Führungsstruktur. Die Befürchtungen im Vorfeld sind massiv: «Das wird wieder eine reine Applaudierveranstaltung!» – «Da sagt doch sowieso keiner, was er denkt!» – «Über den Businessplan sind wir noch nie informiert worden. Wieso denn jetzt auf einmal?» – «Da werden sich die bekannten Blöcke Ost gegen West oder alte gegen neue Mitarbeiter bilden.»

Uns erscheint wichtig, für die Auseinandersetzung mit der Strategie viel Zeit einzuplanen und Beiträge und Bewertungen jedes Teilnehmers einzusammeln. Gleichzeitig wollen wir diese Phase gut strukturieren, damit nicht durch engagierte oder vielleicht sogar hitzige Diskussionen der Überblick verloren geht. Deshalb gliedern wir die Bearbeitung im Rahmen des Workshops in fünf Schritte:

1. Vorstellung des Businessplans und der Strategie im Plenum mit Verständnisfragen aber ohne Diskussion
2. Vertiefung der zentralen Säulen der Strategie in drei kleinen Gesprächsrunden mit intensiver Diskussion
3. Positionierung zur Strategie auf einer Zustimmungsskala im Raum – spontan und intuitiv
4. Differenzierung durch individuelle schriftliche Bewertung der Detailspekte der Strategie mit Hilfe einer Karten-Abfrage, anschließend Präsentation im Plenum
5. Reaktion der Geschäftsführung auf die Rückmeldungen der Führungskräfte

Zunächst werden die strategischen Positionen bis zur Inbetriebnahme des neuen Flughafens vorgestellt. Nach den ersten beiden Arbeitsschritten positionieren sich die Teilnehmer spontan im Raum zur Frage: Inwieweit kann ich der neuen Strategie zustimmen? Vollständig – Zum großen Teil – Überwiegend – Nur teilweise – Eher weniger – Gar nicht. Die ganz kritischen

Positionen werden nicht eingenommen. Aber auch bei den grundsätzlich positiven Einschätzungen urteilen die Führungskräfte sehr differenziert. Wir machen kurze Interviews:

«Diese Strategie stellt hohe Anforderungen an uns alle.» – «Schaffen wir mit dem Personalkonzept die Inbetriebnahme?» – «Diese Strategie liefert eine gute Struktur für die Bereiche.» – «Das Thema In- und Outsourcing ist noch offen.» – «Wie schaffen wir den Spagat zwischen Low Cost- und klassischen Airlines?» – «Die Instandhaltung der alten Flughäfen bis zur Neueröffnung wird eine Herausforderung.»

Danach geht es in die Detailarbeit. Jeder Einzelne prüft die vorgestellten Detailstrategien aus persönlicher Sicht und aus dem Blickwinkel des eigenen Bereichs. Wo stimme ich zu? Wo habe ich Zweifel? Was lehne ich ab? Was fehlt mir an der Strategie? Die Gedanken werden von den Führungskräften auf Karten festgehalten: Grün signalisiert komplette Unterstützung, gelb steht für Zweifel, rot für Ablehnung und weiß für fehlenden Aspekte. Jede Führungskraft platziert die dazugehörigen Karten auf den vorgesehenen Wänden. Die Spannung im Kreis ist hoch. Wie viel Zweifel an der Strategie gibt es? Auf jeden Fall ist Positionierung gefragt, keiner kann sich hinter einer generellen Meinung verstecken. Die Zustimmung ist groß, es gibt einige Punkte, die weiter detailliert werden müssen: 18 grüne, 23 gelbe, 3 rote und 11 weiße Karten. Nur wenige Aspekte werden kritisch bewertet. Abschließend kommentieren die Geschäftsführer das Ergebnis, gehen auf einzelne Fragestellungen ein und diskutieren mit den Teilnehmern. Offene Punkte werden zur weiteren Bearbeitung festgehalten.

**«Es gibt keine Tische mehr im Besprechungsraum – ein Signal für eine neue barrierefreie Diskussionskultur.»**

Durch die vielfältigen, teils unerwarteten Aktionen und den mehrfachen Wechsel der Arbeitsformen gelingt es, alle Führungskräfte an der Diskussion zu beteiligen. Auch kritische Aspekte werden angesprochen. Die Geschäftsführung fördert dieses Klima, indem sie wertschätzend auf alle Beiträge reagiert und klar Stellung bezieht.

In der letzten Veranstaltungsphase entscheiden die Teilnehmer über die Fortführung des Strategieprozesses. Die spezielle Art der Arbeit im Workshop ist für sie so eindrucksvoll, dass sie eine ähnliche Veranstaltung auch für den erweiterten Führungskreis mit den obersten 80 Führungskräften planen.

Den Abschluss des Workshops bildet eine emotionale Aktion. Die Führungskräfte geben ihr Commitment zur Strategie ab, indem sie auf einem großen Plakat mit einem Foto des neuen Flughafens unterschreiben.

### Der erste Strategie-Workshop mit der ersten und zweiten Führungsebene: Alle einbinden und mitnehmen

Unter dem Motto «Wir bauen unsere Zukunft» lädt die Geschäftsführung alle 80 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene ein. Die Großveranstaltung enthält einige methodische Elemente aus dem ersten Workshop. Die Grundstruktur passen wir an die große Gruppe an. Sie enthält folgende Schritte:

1. Vorstellung des Businessplans und der Strategie im Plenum mit Verständnisfragen aber ohne Diskussion
2. Vertiefte Vorstellung von sieben strategischen Themenfeldern jeweils mit Diskussion – jede Führungskraft kann vier Themenfelder auswählen
3. Bewertung der Strategie in gemischten Kleingruppen, anschließend Präsentation der Diskussionsergebnisse im Plenum
4. Reaktion der Geschäftsführung auf die Rückmeldungen der Führungskräfte

Die Befürchtungen im Vorfeld, es würde in Anwesenheit der Geschäftsführung keine kritischen Reaktionen geben, erwiesen sich als unbegründet. Sicher schiebt sich die Skala ein Stück in Richtung Zustimmung. Dennoch wagen viele, sich vom Mainstream zu differenzieren. Zur Mittagspause sind die Führungskräfte zu einer Baustellenrundfahrt mit anschließendem Imbiss in der Baustellenkantine eingeladen. Dies ist ein Höhepunkt des Tages: Viele sehen zum ersten Mal die Flughafenbaustelle in ihren Ausmaßen und mit den ersten Bauaktivitäten. Die Führungskräfte empfinden eine solche persönliche Besichtigung äußerst motivierend und planen, mit den Mitarbeitern bereichsweise eine Besichtigung zu machen.

Im zweiten Veranstaltungsteil setzen sich die Teilnehmer mit der Strategieumsetzung in den jeweiligen Bereichen auseinander: Welche Aspekte der Strategie sind für unseren Bereich besonders relevant? Welche Konsequenzen sehen wir für uns? Was wollen wir tun?

Die Geschäftsführer greifen zum Abschluss der Veranstaltung das Motto «Wir bauen unsere Zukunft» noch einmal auf. Symbolisch für die einzelnen Bausteine des neuen Flughafens erhält jeder Teilnehmer einen Puzzlestein, auf dem er seinen persönlichen Beitrag für den Erfolg der Strategie in wenigen Stichworten notiert. Im sportlichen Wettkampf bauen zwei Gruppen das Puzzle.

### Regelmäßige Veranstaltungen: Strategiedetaillierung und Kommunikation als ständige Aufgabe

Nach den ersten zwei erfolgreichen Veranstaltungen zur Diskussion der Strategie entscheidet die Geschäftsführung, die Veranstaltungen im regelmäßigen Turnus anzubieten. In regelmäßigen Abständen findet eine zweitägige Veranstaltung mit der ersten Führungsebene und im Anschluss eine eintägige Großveranstaltung mit allen Führungskräften statt.

Diese ersten Schritte zur Entwicklung einer offeneren Kommunikationskultur im Unternehmen werden flankiert durch weitere, neu eingeführte oder angepasste Instrumente.

#### • Regeltermin für die erste Führungsebene

Die 14-tägige Führungsbesprechung wird umgestaltet mit dem Ziel, mehr Austausch zu den strategischen Fragen des Unternehmens zu ermöglichen. Die Bereichsleiter sind aufgefordert, regelmäßig Themen aus dem eigenen Bereich vorzustellen. Es gibt keine Tische mehr in dem Besprechungsraum; ein Signal für eine neue barrierefreie Diskussionskultur. Nach einigen Monaten wird der Rhythmus auf Wunsch der Führungskräfte auf alle vier Wochen reduziert: Der Diskussionsbedarf ist zurückgegangen.

#### • Vor-Ort-Besuche der Geschäftsführung

Jeweils vor den Workshops mit der ersten Führungsebene machen die Geschäftsführer Besuche bei den Mitarbeitern vor Ort. Sie erläutern die Zukunftsperspektiven, diskutieren mit den Mitarbeitern und beantworten deren Fragen. Für die Geschäftsführung ist dies ein wichtiger Gradmesser bei der Vorbereitung der Workshops: Was sind Themen, die die Mitarbeiter bewegen? Wie ist die Stimmung im Unternehmen?

#### • Intranet und E-Mails der Geschäftsführung

Das Intranet wird verstärkt zur Information der Mitarbeiter über strategische Fragen und Zukunftspläne genutzt. Die Ergebnisse aus den Führungsworkshops stehen kurzfristig im Intranet zur Verfügung.

#### • Bereichsbesprechungen

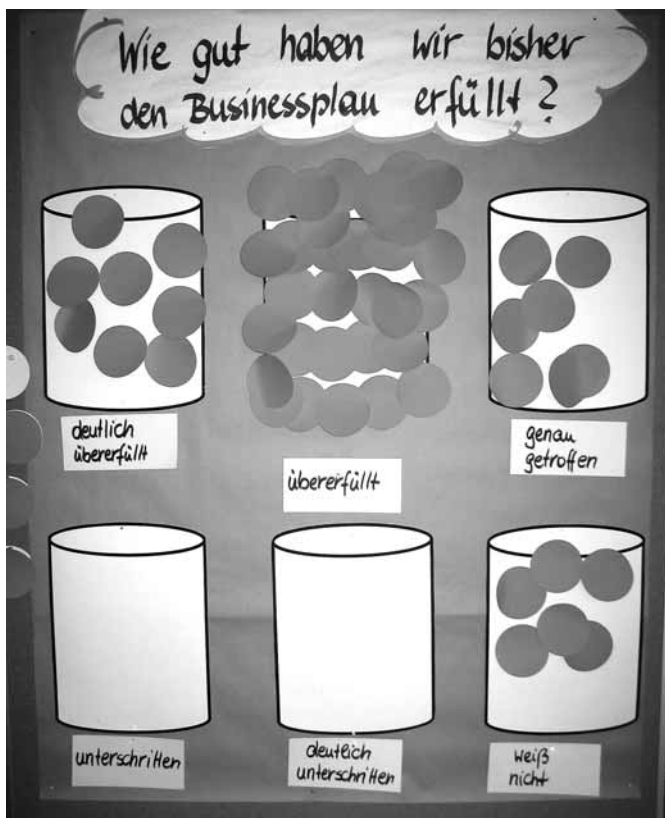
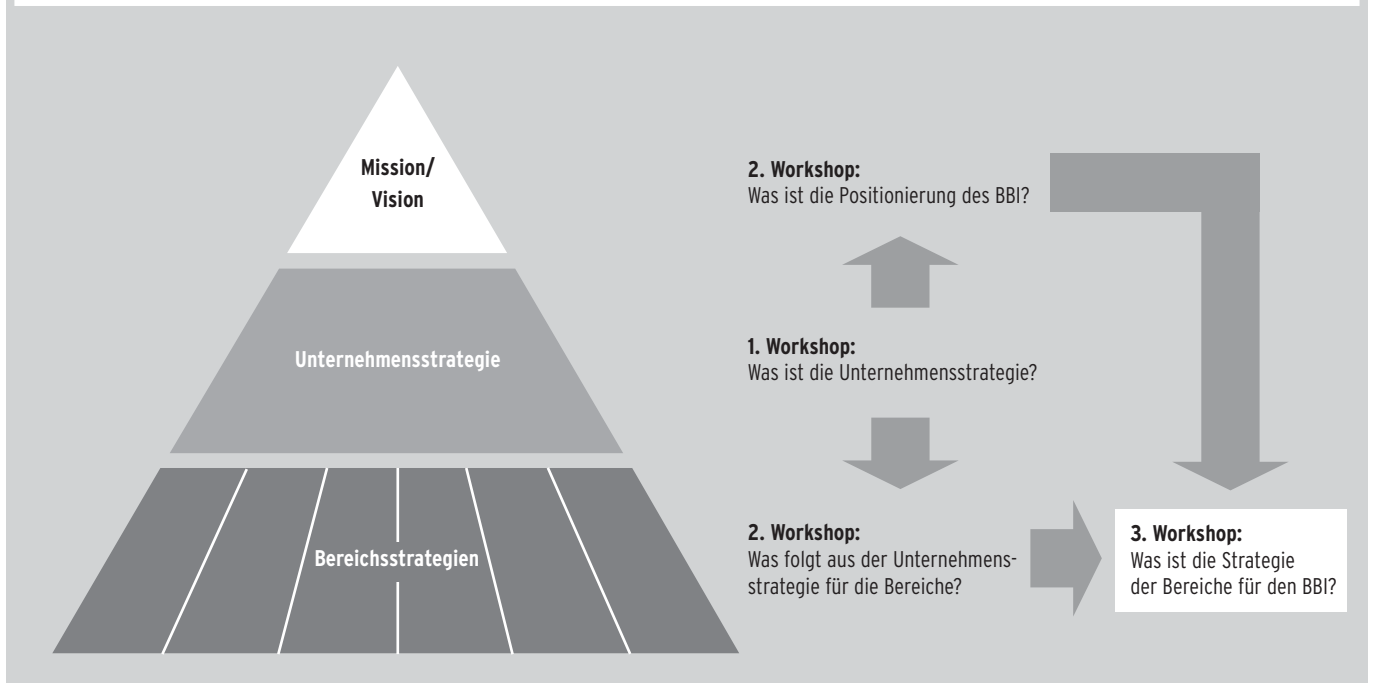
Die Führungskräfte erhalten gut aufbereitete Unterlagen, mit denen sie die strategischen Themen in ihren Bereichen kommunizieren können.

### Die zweite Workshop-Runde: Inhaltliche Vertiefung und Ausbau der Vertrauensbasis

Im ersten Workshop wurde die Basis für die Strategieentwicklung gelegt: Die aus dem Finanzierungskonzept und dem Businessplan abgeleitete Unternehmensstrategie. In der zweiten Workshop-Runde standen Fragen zur weiteren Detaillierung im Mittelpunkt (vgl. Abbildung 2): Wie soll der neue Flughafen positioniert werden? Wie unterfüttern die Bereiche die Unternehmensstrategie durch Bereichsstrategien?

Der Businessplan und die Finanzierung des Flughafenneubaus sind erneut die Startthemen der zweiten Workshop-Runde. Spürbar ist die stärkere Vertrautheit mit diesen strategischen Themen. Besonders eindrucksvoll ist die Abfrage zu Beginn der Veranstaltung mit den 80 Führungskräften der ersten und zweiten Ebene. Wir bitten die Teilnehmer um eine

Abbildung 2  
Thematische Gliederung der Strategie-Workshops



Einschätzung, wie gut der Businessplan bisher erfüllt wurde. Während der Businessplan in der ersten Workshop-Runde vielen Führungskräften noch weitgehend unbekannt war, ist das Bild nun vollkommen anders: Fast 80 Prozent der Teilnehmer wissen, dass der Businessplan in der vergangenen Periode übererfüllt wurde; nur wenige haben dazu keine Informationen. Die Bemühungen, stärker über die strategische Ausrichtung und den Businessplan als wesentliche Zielschnur zu berichten, waren offenbar erfolgreich.

Den zweiten inhaltlichen Schwerpunkt bildet die strategische Positionierung des neuen Flughafens. Dieser Aspekt löst im Unternehmen und in der Öffentlichkeit immer wieder engagierte Debatten aus: Wie soll der Flughafen im Vergleich zu anderen deutschen und europäischen Flughäfen positioniert werden? Was sind die Wettbewerbsvorteile? Daher zielen die Gespräche in kleinen Arbeitsgruppen darauf, die strategische Positionierung des neuen Flughafens zu vermitteln, diese Festlegungen intensiv zu diskutieren und die Auswirkungen auf die strategische Planung der einzelnen Bereiche zu erarbeiten.

Abschließend sind die Bereichsleiter gefordert, die Weiterentwicklung ihrer Bereichsstrategien zur Diskussion zu stellen. Die Vielfalt der Bereiche ist groß: Technisches Facility Management, Sicherheit, IT, Feuerwehr, Winterdienst etc. Um die Strategiediskussion zu systematisieren, führen wir eine Strategie-

Matrix ein. Mit Hilfe der Matrix werden die Tätigkeitsfelder der einzelnen Bereiche systematisiert: Welche Leistungen werden heute als Eigen- bzw. Fremdleistung erbracht? Inwieweit soll die Wertschöpfungstiefe in Zukunft verändert werden?

**Die dritte Workshop-Runde: Inhaltliche Vertiefung und Ausbau der Vertrauensbasis**

Die Eröffnung des neuen Flughafens ist für den 30. Oktober 2011 geplant. Der Probebetrieb beginnt ein halbes Jahr vorher im Mai 2011. Für Führungskräfte, die sich mit einer Fülle von täglichen Anforderungen herumschlagen müssen, scheint dieser Termin noch weit entfernt. Herausforderung der dritten Workshop-Runde ist es, deutlich zu machen, dass die Planungen der Inbetriebnahme und des Umzugs nun unmittelbar starten müssen. Dazu laden wir als externe Fachleute Berater für Flughafenumzüge in die Workshops ein. Sie berichten von den erfolgreichen Umzügen der letzten Jahre, von den typischen Fehlern und Pannen und vom intensiven Planungs- und Vorbereitungsprozess, der einem solchen Umzug voraus geht.

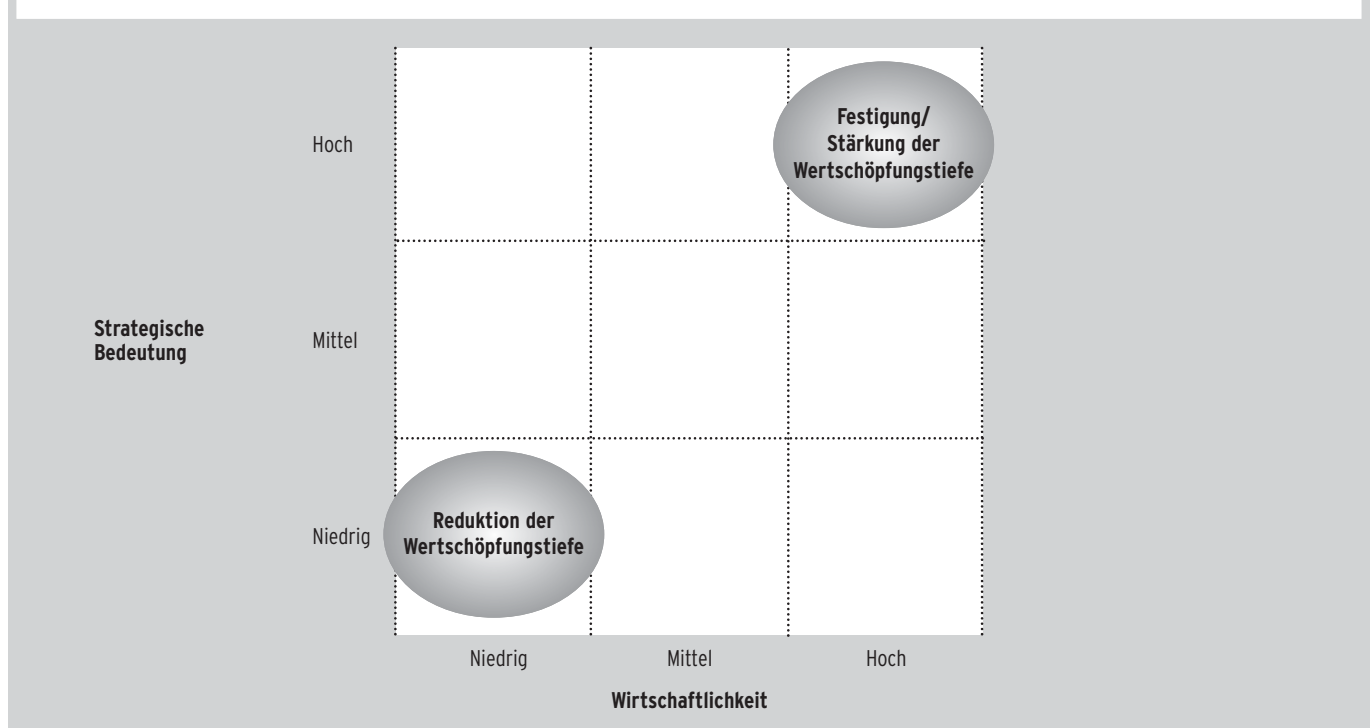
Die Reaktionen auf den Vortrag zeigen, dass die Botschaft ankommt: Die Meilensteine der Inbetriebnahme sind klar. Die schnelle gegenseitige Abstimmung der Betriebskonzepte ist wichtig. Der Probebetrieb setzt funktionierende, abgenommene Anlagen voraus. Die Basis ist gelegt – jetzt wird es ernst.

Die Bereichsleiter haben in ihren Bereichsstrategien eine neue Detaillierungsstufe erarbeitet. Die Vorstellung einer Bereichsstrategie löst einen der seltenen offenen Konflikte aus. Ein Bereich plant, mit der Eröffnung des neuen Flughafens mehrere Funktionen aus anderen Bereichen selbst zu übernehmen nach dem Motto «Wenn ich dafür bezahle, will ich auch bestimmen, wie es läuft!» Irritation und Widerstand sind die Reaktionen der Zuhörer. Aber auch Anerkennung für den Mut, altes über Bord zu werfen, ganz konkrete Entwürfe zu machen und kreativ an die Planung zu gehen werden geäußert. Es wird klar, dass eine viel intensivere Abstimmung zwischen den Bereichen erforderlich ist. Diese Abstimmung wurde zwar immer in den bisherigen Workshops bekräftigt, in der Praxis aber noch nicht ausreichend umgesetzt. In der weiteren Diskussion werden Themen erarbeitet und gesammelt, bei denen das Schnittstellen-Management zwischen den Bereichen weiter verstärkt werden soll. Diese Themensammlung wird als Input für das Projekt zur Inbetriebnahme des neuen Flughafens verwendet.

**Rückblick und Ausblick: Es gibt noch viel zu tun**

Der Strategieprozess wurde über einen Zeitraum von inzwischen über zwei Jahren konsequent verfolgt. Rückblickend haben wir sechs wesentliche Erfolgsfaktoren festgestellt:

**Abbildung 3**  
**Entscheidungsmatrix als Grundlage für die Entwicklung der Bereichsstrategien**



- **Termin schafft Druck**

Die Arbeit an der Zukunftsstrategie leidet häufig aufgrund von dringlichen Aufgaben im Tagesgeschäft. Die Festlegung eines neuen Workshoptermins bringt immer wieder neuen Schwung in die Strategieentwicklung und zwingt alle dazu, weiter am Thema zu bleiben.

- **Gearbeitet wird vor dem Workshop**

Die wesentliche inhaltliche Arbeit an der Strategie läuft im Vorfeld. Der Workshop dient dann der gegenseitigen Information und der kritischen Prüfung der Eckpunkte. Ohne diese intensive Vorarbeit sind Strategie-Workshops nicht möglich.

- **Dissens ist gut**

Die Bereitschaft zur Auseinandersetzung musste immer wieder geweckt werden. Statt offener Aussprache wurden immer wieder Pausengespräche in kleinen Kreisen gesucht. Die Bearbeitung kritischer Themen bringt die Gruppe deutlich voran.

- **Ohne Geschäftsführung geht gar nichts**

Die Geschäftsführung spielt eine entscheidende Rolle: Sie fordert von den Führungskräften Arbeitsergebnisse ein, die in der Gruppe präsentiert werden. Gleichzeitig gibt sie das Klima für die Diskussionen vor. Sie muss Kritik offen entgegen nehmen und die Führungskräfte mitnehmen auf den eingeschlagenen Weg.

- **Selber reden überzeugt**

Die Führungskräfte der ersten Ebene sind immer wieder gefordert, Teile der Unternehmensstrategie den nachgeordneten Führungskräften zu präsentieren. Dadurch schärfen sie die Inhalte und identifizieren sich selbst immer stärker mit der Strategie.

- **Bitte im Takt**

Die Workshops, Großveranstaltungen und anderen Kommunikationsinstrumente sind in ein festes zeitliches Schema eingebunden, das bekannt und akzeptiert ist. Damit steht der äußere Rahmen, und die Führungskräfte können sich ganz auf die Inhalte konzentrieren.

Auch wenn in dem Strategieprozess viel erreicht wurde, so gibt es doch auch noch eine Reihe von Herausforderungen, die zu bewältigen sind. Auf der inhaltlichen Seite gilt es insbesondere das Programm zur Inbetriebnahme des neuen Flughafens und die Bereichsstrategien für die Zeit nach der Inbetriebnahme weiter zu detaillieren.

Auf der emotionalen Ebene gilt es den offenen Austausch weiter zu stärken. Bisher standen bei den Strategie-Workshops

die betriebswirtschaftlichen Fakten stark im Vordergrund (siehe auch Kühl 2005). Der Schwerpunkt lag auf der Vermittlung von Informationen und fachlichen Diskussionen. In der Führungsmannschaft gibt es durchaus unterschiedliche Haltungen und Meinungen zu bestimmten Themen; diese konnten bisher nur vereinzelt in den Workshops angesprochen werden. In Zukunft sollen die weichen Faktoren und das Miteinander eine noch stärkere Rolle spielen.

Als der Prozess Mitte 2006 begonnen wurde, war 2011, das Datum für die Inbetriebnahme, noch sehr weit weg. Zur Vorbereitung war es ausreichend, in einem Abstand von sechs bis neun Monaten die strategische Positionierung zu überprüfen und schrittweise zu detaillieren. Inzwischen sind es nur noch drei Jahre bis zur Inbetriebnahme. Es ist nun erforderlich, dass an den Themen kontinuierlich weitergearbeitet wird. Dazu wollen wir die Abstimmung zwischen den Bereichen weiter verbessern.

Die Vorbereitung auf die Inbetriebnahme wird zukünftig zum Dauerthema. Jeder Mitarbeiter muss auf diesen Weg mitgenommen werden und das Gefühl bekommen, dass auch für ihn gilt: Wir bauen unsere Zukunft.

## Literatur

- **Dittrich-Brauner, K., Dittmann, E., List, V. und Windisch, C. (2008).** Großgruppenverfahren. Lebendig lernen - Veränderung gestalten. Springer: Heidelberg.
- **Jenewein, W. (2008).** Das Klinsmann-Projekt Change Management. In: Harvard Business Manager, Juni 2008.
- **Kühl, S. (2005).** Organisationsberatung - Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. In: OrganisationsEntwicklung 03/2005.
- **Königwieser, R. (2001).** Macht - Wandel - Macht. Machtphänomene in einem Veränderungsprozess. In: Hersteiner Management Report, Ausgabe 2/2001.

# OrganisationsEntwicklung

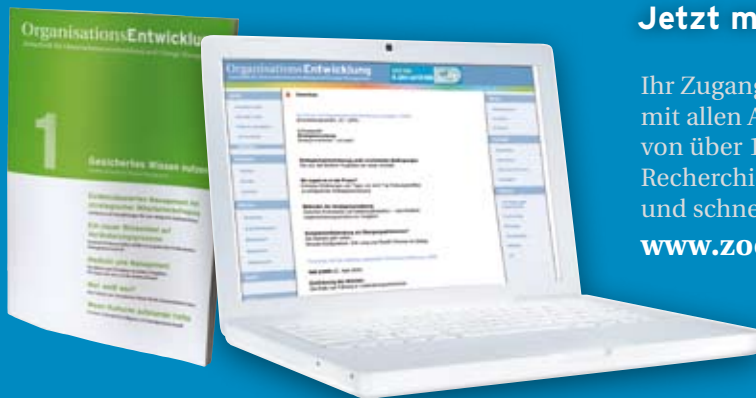
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.  
Veränderung gestalten.  
Zukunft gewinnen.  
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –  
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



**Jetzt mit neuem Online-Archiv!**

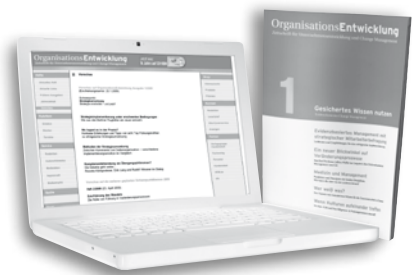
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

**[www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)**

# Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



## Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: [zoe.leserservice@fachverlag.de](mailto:zoe.leserservice@fachverlag.de) • [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

### Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

#### Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresabopreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

#### Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

#### Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

#### Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

#### [www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



**FACHVERLAG**  
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma  Privat

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ  Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH\*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

\* AG Düsseldorf • HRB 30329

**Zahlungsweise (bitte ankreuzen)**

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

**Rechnungsanschrift** (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ  Ort