

Organisationsentwicklung ist keine Daily Soap

BDVT verleiht Gerd Löffler den internationalen deutschen Trainingspreis 2014/15 für ein Organisationsentwicklungsprojekt zur Effizienzsteigerung und Neuorganisation bei der Robert Bosch GmbH im Geschäftsbereich Power Tools (Elektrowerkzeuge).

„Organisationsentwicklung ist keine Daily Soap, sondern gleicht wohl eher Thomas Mann's Zauberberg“, sagt Gerd Löffler, BDVT-Preisträger der Jahre 2004 und 2008. Damit meint er, dass Organisationsentwicklung (OE) Tiefe fordere, Langatmigkeit im positiven Sinne und nicht immer leicht verdaulich sei.

2012 startete Löffler mit dem „StEP-Up-Programm“ (Shopfloor leadership Training excellence Program) am Hauptsitz des Geschäftsbereichs Power Tools der Bosch-Gruppe in Leinfelden bei Stuttgart. Warum der Hersteller von Elektrowerkzeugen für Heimwerker und Industrie so einen Prozess gebraucht hat, erläutert Yvonne Beisheim, Organisationsentwicklerin des Bosch-Werks Leinfelden: „Unser Werk hat eine fast 60jährige Tradition, unser Produkt Bosch-Hammer gibt es sogar schon seit 1932. Wir sind stolz auf das, was wir herstellen und haben den Anspruch auf höchste Qualität. Unser Bosch-Hammer soll Handwerker-Generationen überdauern und vom Vater an den Sohn gehen. Dieser Anspruch macht uns einzigartig und gleichzeitig konservativ im Sinne von „Bewahrend“. Wir wussten bei der Neuorganisation, dass wir in bestimmten Prozessen effizienter werden müssen. Vom Kopf her ist das den meisten von uns klar; in der Umsetzung bedeutete es für unsere Mitarbeiter jedoch eine komplett neue Aufstellung. Und jeder weiß, das kann schwierig sein. Für eine so große Veränderung braucht man einen externen Partner. Daher sind wir auf Gerd Löffler zugegangen.“

Gerd Löffler ist als Managementberater und Coach seit 15 Jahren im Geschäft. Als die Anfrage von Power Tools kam, fand der Sohn eines Elektriker-Meisters die gestellten Aufgaben sehr reizvoll, denn mit diesen Profiwerkzeugen war er aufgewachsen. Löffler wusste: „keine Maßnahme ohne Diagnose“ und startete den Prozess mit einer mehrstündigen Besichtigung der Abläufe, Interviews mit der Werks-OE und einem Workshop. Für den Berater wurde deutlich, dass er bei diesem Prozess einen besonderen Blick sowohl auf die horizontale

Informationen zu Bosch Power Tools

Der Geschäftsbereich Power Tools der Bosch-Gruppe ist Weltmarktführer bei Elektrowerkzeugen und Elektrowerkzeug-Zubehör. Das Werk Leinfelden ist das Ursprungs-Werk für Bosch Elektrowerkzeuge und heute das führende Werk zur Herstellung großer Bosch-Hämmer und Bosch-Zweihand-Winkelschleifer sowie das PT-Kompetenzzentrum für Elektromotoren und hoch beanspruchte Stahlteile.

als auch auf die vertikale Zusammenarbeit legen müsste. Es wurde im Rahmen der Umstrukturierung eine neue Führungsrolle installiert - die des Teamleiters, der für die fachliche Führung verantwortlich ist. Die Etablierung des neuen Organigramms war die Herausforderung, so Löffler: „Alle Führungskräfte mussten lernen, mehr an einem Strang zu ziehen. Und die Grundlage dafür bedeutete Vernetzung und Offenheit. Sie spielen bei komplexen Aufgaben und höchsten Qualitätsansprüchen die zentrale Rolle.“



Nur so könne der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus erhalten bleiben. Und der sei notwendig bei diesen Ansprüchen. Methodisch nutze der Berater die Form der interaktiven Großgruppenkonferenz und so genannte Führungsdialoge mit allen Teams. Dabei erhielt jede Führungskraft ein moderiertes Feedback ihrer Mitarbeiter. Diese Ansätze waren sehr hilfreich, meint der Teamleiter Matthias Weiss: „Die Teamleiter unterschiedlicher Bereiche kamen dadurch viel mehr in Kontakt miteinander. In den Führungsprojekten und in den Großveranstaltungen haben wir an verschiedenen Themen bereichsübergreifend gemeinsam gearbeitet. Dadurch kam ein Austausch mit anderen Bereichen zustande, man konnte sehen, dass uns die gleichen Probleme und Themen bewegen.“ Darüber hinaus gab es Kamingespräche der ganz besonderen Art, zum Beispiel mit einer Spezialeinheit der Bundeswehr, in der Notaufnahme eines großen Stuttgarter Krankenhauses und bei einer Berufsfeuerwehr. Individuelle Workshops zur Bearbeitung schwieriger Themen der Zusammenarbeit ergänzten den Methodenkoffer. Die Kamingespräche waren allerdings ein besonderes Highlight, so Karl Baur, Meister im Leinfeldener Werk: „Bei den Kamingesprächen konnten wir mal über den Tellerrand schauen und sehen, wie Füh-

rung in anderen Unternehmensbereichen praktiziert wird. Auch diese Einblicke waren gut und interessant und zeigten auf, dass Führung eine wichtige Rolle in Unternehmen spielt.“ Löffler begleitete die rund 50 Führungskräfte 24 Monate und das mit Erfolg, so der Fertigungsleiter Marcus Kühnel. Er hat hohe Ansprüche an einen Berater, denn ohne Akzeptanz ginge es nicht. Und was muss so ein Berater mitbringen? „Er muss die Sprache der Betroffenen sprechen, ohne sich anzubiedern, ausreichend Nähe

und Vertrauen aufbauen, ohne distanzlos zu sein. Geduld, Geduld, Geduld. Manche Menschen brauchen Zeit, um sich zu öffnen, die muss man ihnen geben. Und er muss Menschen überraschen können, und sei es nur mit Kleinigkeiten wie der richtigen Schokolade zum richtigen Zeitpunkt.“ Ganz offensichtlich ist Gerd Löffler diesen Ansprüchen gerecht geworden. (Text: Erika Weber)

GERD LOEFFLER

MANAGEMENTBERATER & COACH

Gerd Löffler
Silberburgstraße 28
D-72379 Hechingen
Fon 0049.7471.610806
Mobil 0049.175.3670706
mail@gerd-loeffler.com
www.gerd-loeffler.com

