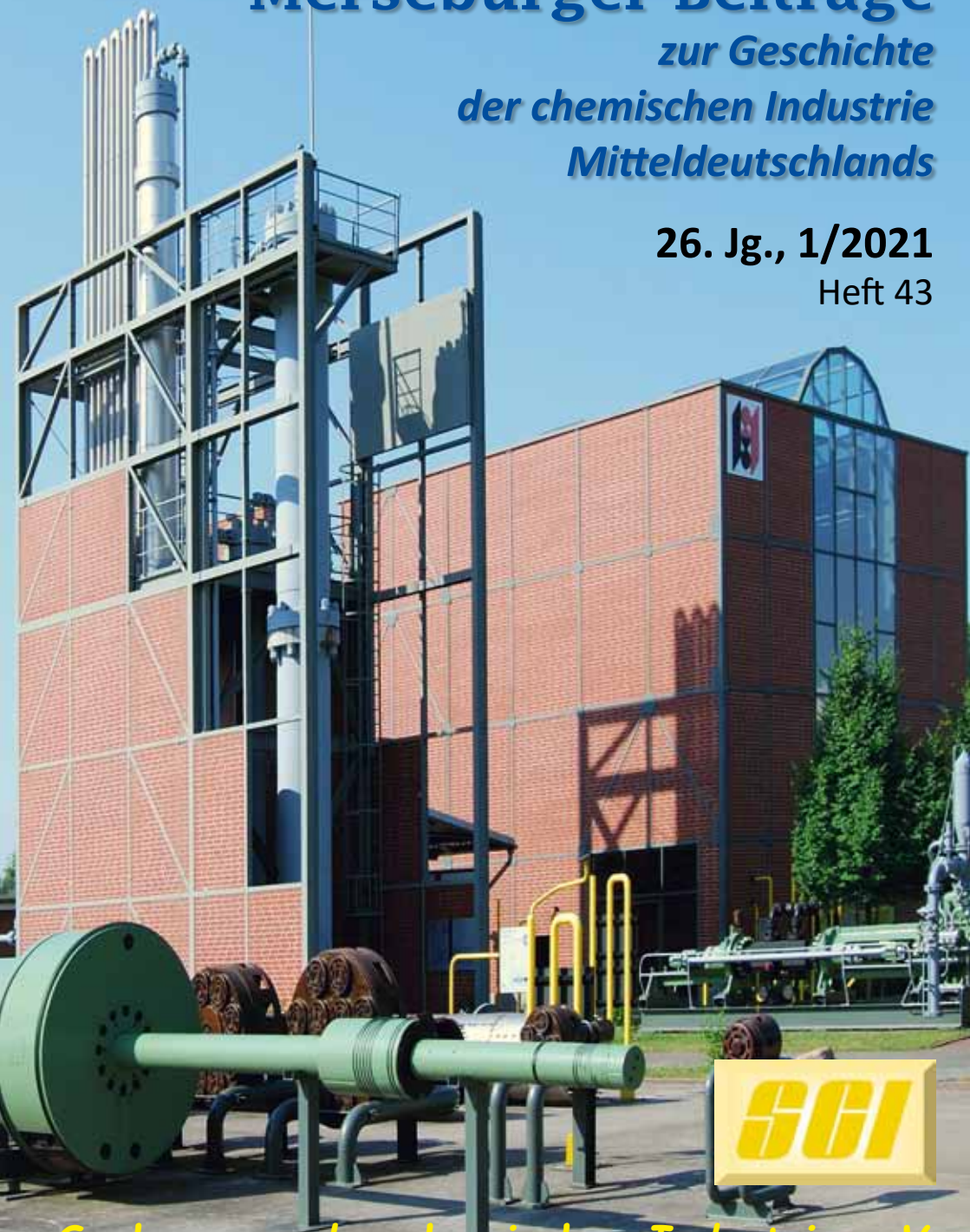


Merseburger Beiträge

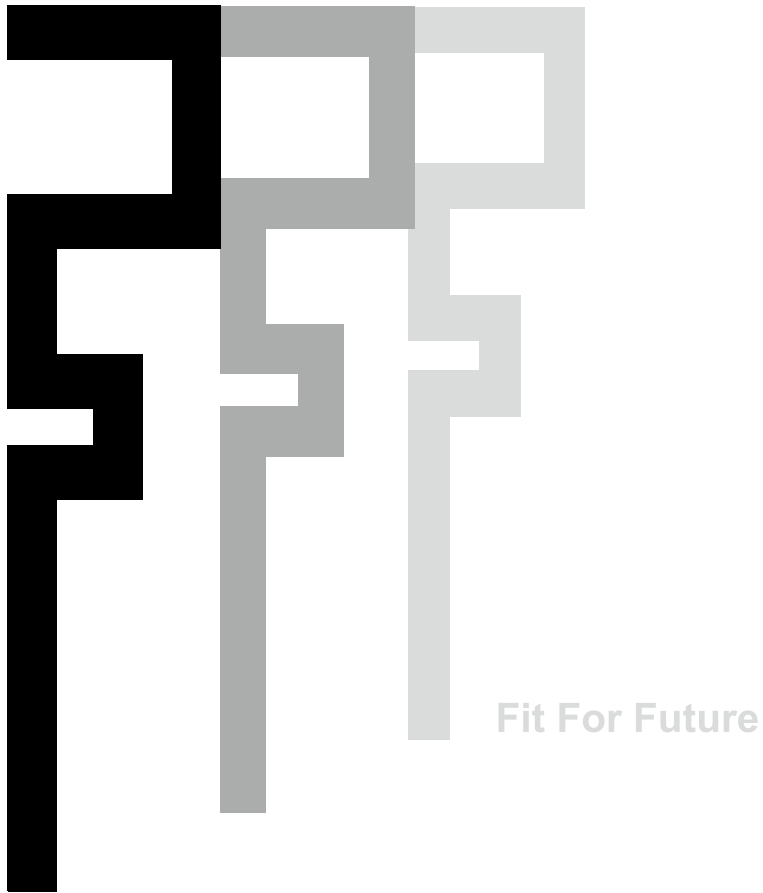
*zur Geschichte
der chemischen Industrie
Mitteldeutschlands*

26. Jg., 1/2021

Heft 43



Sachzeugen der chemischen Industrie e.V.



Wir gestalten Zukunft

Change Management Project

Logo

des *Change Management Projektes*
der *BSL Olefinverbund GmbH*

Merseburger Beiträge *zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands*

Heft 43
1/2021
26. Jahrgang

Das BSL-Veränderungsprojekt

INHALT

Über die Dow-Unternehmenskultur – ein Vorwort von Heino ZELL	3
Dieter SCHNURPFEIL Das ‚Change Management‘ in der Restrukturierungsperiode der BSL Olefinverbund GmbH 1995-2000	8
Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit Rolf ARNOLD	104
Zeitzeugen berichten: Fragen an Peter PIEGER	115
Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit Marlies HELBING	125
Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit Heiko SCHULZ	130
Zeitzeugen berichten: Fragen an Peter MISSAL	136
Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit Klaus HEIDENREICH	140
Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit Wolfgang SCHNABEL	145
Mitteilungen aus dem Verein	152

Wir danken der
Dow Olefinverbund GmbH
für die Zusammenarbeit bei der Herausgabe dieses Heftes.

Impressum

Herausgeber:

Förderverein ‚Sachzeugen der chemischen Industrie e.V.‘ (SCI), Merseburg, c/o Hochschule Merseburg (FH), Eberhard-Leibnitz-Straße 2, 06217 Merseburg
Vorstandsvorsitzender: Prof. Dr. Thomas Martin
Internet www.dchm.de

Redaktion:

Prof. Dr. sc. Klaus Krug
Prof. Dr. habil. Hans Joachim Hörig
Dr. rer. nat. habil. Dieter Schnurpfeil (Federführung)

Layout und Gestaltung: Dr. Dieter Schnurpfeil

Druck: MERCO MTW / Druckerei & Werbung, Merseburg, Klobikauer Straße 1D

Umschlagbilder:

Vordere Umschlagtitelseite: Blick von Nordosten in den Technikpark des Deutschen Chemie-

Museums (DChM) Merseburg auf das Gerüst mit der Ammoniak-Synthesekammer (1) und das Gebäude mit der Umlaufpumpe (2, siehe Lageplan, Foto: Martin Thoß)

Hinterere Umschlagaußenseite_oben: Blick auf den Aufsteller an der Kreuzung Geusaer Straße/Rudolf-Bahro-Straße mit Hinweis auf das DChM (Foto: Martin Thoß) _unten: Lageplan des Technikparks des DChM (SCI)

Vordere Umschlaginnenseite: Logo des Change Management Projektes der BSL Olefinverbund GmbH

Hinterere Umschlaginnenseite: Der Prozesszyklus und die Phasen des ‚Teambasierten Organisationsdesigns‘ (Dr. Dieter Schnurpfeil)

Quellenverzeichnis der Bilder:

Die Quellen der Bilder sind durch die Zitate im Quellen- und Literaturverzeichnis ausgewiesen.

Die Originalbilder 13, 14 und 30 sind im Besitz des Autors.

Die Grafikbilder 11, 12, 19-23, 42, 43, 49, 52, 53, 56 und 57 stammen vom Autor.

Die Grafikbilder 18, 24-26, 29, 34-38, 40, 31, 44-46, 50, 51, 54, 55, 59, 61-65 wurden jeweils vom Autor überarbeitet.

Redaktionsschluss: November 2020

ISBN: 978-3-948058-32-6

Über die Dow-Unternehmenskultur – ein Vorwort

Als 1994 die ersten konkreten Pläne für ein ernsthaftes Interesse von ‚The Dow Chemical Company‘ (TDCC, kurz: Dow) an einer Zusammenarbeit oder einer Beteiligung an den Restrukturierungsbemühungen in den mitteldeutschen Chemiestandorten intern bekannt wurden, war die erste Euphorie nach der historischen Wiedervereinigung der harten Realität ausgesetzt. Das wahre Ausmaß der DDR-Wirtschaft und ihre mangelnde Wettbewerbsfähigkeit in der marktwirtschaftlichen Ordnung, der marode Zustand der öffentlichen Infrastruktur und die besorgniserregenden Umweltschäden wurden sichtbar. Der damit als ‚Ausverkauf‘ empfundene Schrumpfungsprozess der Wirtschaft und die damit einhergehende Arbeitslosigkeit hatten unmittelbare Auswirkungen auf jeden Betrieb und auf jede Familie.

Hinzu kamen inkompetente und Verantwortliche, unfähige Funktioniäre, überforderte Überlebenskünstler, nicht gesehen haben wollten. Die Notwendigkeit des radikalen Wandels und Neubeginns auf vorsichtigen Grundlagen wird verweigert. Das Spektrum versteckten Ablehnglaubens an eine internationale Sorge um den Verlust



Heino Zell

Geschäftsführer und Arbeitsdirektor
BSL Olefinverbund GmbH

petente Politiker in den Unternehmen, Glücksritzer, Glücksritzer-Verwaltungen und die diese Zustände oder nicht sehendigkeit eines radikalen, eines konsequenten Wandels, der erstklassig wurde oftmals niedriger, der offener oder weniger reichhaltig, die vom Gegenstande Rolle Wettbewerb bis zur eigener Privilegien.

In diesem Spannungsfeld wurden bei Dow die ersten Teams von Fachleuten zusammengestellt, deren Aufgabe es war, eine Art von Bestandsaufnahme zu erstellen ohne Vorurteile, ideologische Scheuklappen oder politischer Agenda. Ausdrücklich war es dabei nicht nur der Auftrag, die Risiken und Schwachstellen eines Engagements zu ermitteln, sondern auch das Potenzial eines zukünftigen Projektes, eines Idealzustandes innerhalb eines definierten Zeitrahmens herauszufinden.

Bei Dow gab es hierfür einen bewährten Prozess, der es erlaubte, die kritischen Aspekte einer Unternehmensfusion, eines Zusammenschlusses oder einer Übernahme genau

zu hinterfragen und der konkrete Ergebnisse für die Bewertung durch die Entscheidungsträger erlaubte.

Dieser Prozess wurde konsequent angewendet und führte zu klaren, zum Teil für uns auch überraschenden Aussagen und Prognosen:

- Es gab ein vielversprechendes Szenario, aus den vorhandenen Produktlinien in Schkopau, Böhlen und Leuna durch Ergänzung mit Dow-Technologien bzw. fremden Lizenzen sowie dem Verbund mit anderen europäischen Dow-Standorten ein wettbewerbsfähiges Unternehmen entstehen zu lassen.
- Es gab ein Marktumfeld, auch in Hinblick auf sich gerade öffnende Märkte in Osteuropa, dass das Potenzial hatte, sich in den kommenden Jahren bzw. Jahrzehnten zu entwickeln und für das Gesamtunternehmen Dow einen Standortvorteil bieten konnte.
- Ein entscheidender Faktor waren Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter. Es wurde sehr früh deutlich, dass die hervorragend ausgebildete Belegschaft ein riesiges Plus bei der Übernahme durch Dow sein konnte. Sollte es gelingen, Bereitschaft zu Veränderung und Motivation zu mobilisieren, so würde dies entscheidend zum Erfolg des Projektes beitragen.

Dagegen waren der marode Zustand der Betriebe und Anlagen, die ökologischen Begleitumstände und Altlasten sowie die deutlich sichtbaren Spannungen zwischen dem Leitungspersonal der verschiedenen Standorte Faktoren, die auch zu warnenden Stimmen im Dow-Unternehmen führten.

Der im folgenden von Dieter SCHNURPFEIL dargestellte Veränderungsprozess wird sich im Wesentlichen mit dem oben genannten Faktor ‚Mitarbeiter‘ befassen und den Weg aufzeigen, den wir gestaltet haben und fünf Jahre lang gemeinsam gegangen sind. Mit dem damaligen Wissen, unter den vorherrschenden, nicht einfachen Bedingungen war dieser Weg Neuland für uns alle, aber auch alternativlos.

Um die Herausforderung für uns deutlich zu machen, möchte ich ein paar Gedanken zur Dow-Unternehmenskultur und der Rolle der Mitarbeiter skizzieren:

- Herbert Henry DOW, vor über 100 Jahren der Gründer der Firma im fernen Michigan/USA, gehörte zur Erfinder- und Gründergeneration der Industrialisierung im ausgehenden 19. Jahrhundert. Er war ein neugieriger, alles infrage stellender und nie resignierender Unternehmer, der auch durch frühe Verbindungen zu deutschen Chemikern und Wissenschaftlern geprägt wurde. Ihn zeichnete der unbedingte Wille aus, erfolgreich zu sein und für sein gesellschaftliches Umfeld Arbeit, Wohl-

stand, und sozialen Aufstieg zu ermöglichen. Von ihm stammt der Satz (sinngemäß): „Ich kann hundert Leute finden, die mir sagen, dass eine bestimmte Idee nicht funktionieren wird. Was ich brauche sind Leute, die mir sagen, **wie** diese Idee funktioniert!“

- Aus Henry DOWs Anfängen entwickelte sich ein Weltunternehmen, das über alle Grenzen und Erdteile hinweg größten Wert auf kreative, entscheidungsfreudige und hochmotivierte Mitarbeiter legt, die den gebotenen Freiraum für eigene Ideen, eigene Lösungen und Konzeptionen nutzen. Die Kunst, diese Kreativität zu entwickeln und die Lösungen im Rahmen der Realitäten einer notwendigen Ordnung erfolgreich umzusetzen, wurde eine zentrale Komponente der Dow-Unternehmenskultur. Das ist eines der ‚Geheimnisse‘ für den Erfolg dieses Unternehmens.

In der Dow-Unternehmenskultur bildeten sich mehrere Grundprinzipien der Personalführung heraus, die für jeden Vorgesetzten bei Dow große Bedeutung haben und Teil seiner Verantwortung sind:

- Jeder Vorgesetzte mit Personalverantwortung hat neben seinen fachlichen Aufgaben und seiner fachlichen Qualifikation auch die Motivation und permanente Weiterbildung seiner Mitarbeiter zu gewährleisten. Die Leistung einer Führungskraft wird sehr stark nach seinen Erfolgen in der Führung von Mitarbeitern beurteilt.
- Es gilt überall das Prinzip der flachen Organisation und der Delegierung von Verantwortung auf die niedrigst mögliche Ebene. Dies erlaubt interessante Tätigkeiten für die Mitarbeiter sowie die Vermeidung von unnötigen Entscheidungsebenen und bürokratischen Hemmnissen. Dadurch wird die Schnelligkeit von Entscheidungen stark gefördert.
- Es gilt der Grundsatz, dass Mitarbeiter des Unternehmens bei freiwerdenden Positionen grundsätzlich Vorrang haben. Daher werden Einstellungen in der Regel nur auf dem Einstieger-Level vorgenommen. Entweder über den Weg der betrieblichen Ausbildung oder als Berufsanfänger mit keiner oder nur geringer Berufserfahrung. Nur im Ausnahmefall werden Spezialisten eingestellt.
- Für zukünftige Führungskräfte gilt, dass die Aufgaben je nach Komplexität etwa alle zwei bis vier Jahre gewechselt werden. Dies kann auch mit einem Standortwechsel verbunden sein, eventuell ins Ausland. Bei freiwerdenden Positionen sichert somit eine sorgfältige Laufbahnplanung die Verfügbarkeit von sehr gut vorbereiteten und hochmotivierten Mitarbeitern. Möglichkeiten zur permanenten Weiterbildung sind die Voraussetzung dafür.

-
- Die Kommunikation mit den Mitarbeitern ist ein wesentlicher Faktor. Nur wer offen und vorbehaltlos kommuniziert, kann auf Akzeptanz, Verständnis und letztlich auch auf Vertrauen rechnen. Dazu gehört, dass sowohl die guten wie auch die weniger guten Nachrichten regelmäßig weitergeleitet werden, das Feedback der Mitarbeiter akzeptiert wird, aber auch Probleme oder Misserfolge nicht ausgespart bleiben. Nichts ist für eine Belegschaft schlimmer, als wenn Hoffnungen geweckt werden, die nicht eingehalten werden können.
 - Teil dieser Personalkultur muss auch eine angemessene, aber überdurchschnittliche Bezahlung sowie eine Absicherung gegen Risiken und eine langfristige Altersperspektive sein. Wenn ein Unternehmen hohe Ansprüche an die fachliche und persönliche Qualität der Mitarbeiter stellt, Spitzenleistungen und -ergebnisse fordert und im Wettbewerb dank des Engagements dieser Mitarbeiter erfolgreich sein will, so muss es sie auch am Erfolg beteiligen.

Vor diesem Hintergrund und mit der Erfahrung aus verschiedenen Übernahmen, Eingliederungen und Integrationen, durch Erfolge, aber auch durch Fehler und Misserfolge haben wir dann Anfang 1995 eine Strategie entwickelt, die Privatisierung der genannten mitteldeutschen Chemiestandorte in Schkopau, Böhlen und Leuna zu gestalten. Es wurde uns, vor allem dem Dow-Integrationsteam, dabei mehr und mehr klar, dass hier neben den technischen Umsetzungen und vertraglichen Verpflichtungen eine gewaltige Aufgabe vor uns lag.

In unserem Verantwortungsbereich kristallisierten sich zwei Komplexe heraus:

Zum einen bildeten wir ein Team von erfahrenen Dow-Mitarbeitern, die jeweils auf einem Fachgebiet das erforderliche Expertenwissen für einen bestimmten Bereich hatten und die Fähigkeit besaßen, komplexe Organisationen zu führen. Alle waren im Dow-Verbund gut vernetzt und konnten, wenn notwendig, „Türen öffnen“.

Die Aufgaben, zum Beispiel Buchhaltung, Arbeitssicherheit, Instandhaltung, Forschung, Informatik usw., wurden definiert und die entsprechenden BSL-Betriebseinheiten zugeordnet. Dabei wurden, wo irgend möglich, standortübergreifende Verantwortlichkeiten angestrebt.

Dieses Dow-Team von ca. 28 Mitarbeitern wurde „Integrationsteam“ genannt, weil die Hauptaufgabe darin bestand, den BSL-Experten bzw. Vorgesetzten behilflich zu sein, die Arbeitsabläufe, Systeme und Techniken so zu gestalten, dass sie in die Dow-Strukturen passten. Für die Mitarbeiter war folglich damit verbunden, dass sie nun mit Kollegen in den Niederlanden, Brasilien oder den USA kommunizieren und sich aus-

tauschen konnten, aber sich auch durchsetzen mussten. Schnell lernten sie, dass dort ebenfalls nur mit Wasser gekocht wird und sie sich hinsichtlich ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten keinesfalls verstecken mussten.

Es wurde von vornherein Wert auf die Rolle des Teams als ‚Transformator‘ gelegt, im Gegensatz zum Konzept der Übernahme und der damit verbundenen negativen Auswirkungen. Studien haben überzeugend gezeigt, dass diese Formen von Unternehmenszusammenschlüssen in der Regel gescheitert sind und ihren vermeintlichen ökonomischen Nutzen nicht entfalten konnten. In vielen Fällen führte das sogar zum Ruin des übernommenen Unternehmens und dem Verlust der Arbeitsplätze.

Die Mitglieder des Dow-Integrationsteams wurden daher von Anfang an für eine Dauer von fünf Jahren transferiert. Daraus erwuchs die klare Erwartung, dass BSL-Mitarbeiter die Aufgaben innerhalb der Dow-Organisation voll umfänglich und vollverantwortlich übernehmen würden.

Der andere wichtige strategische Gedanke war, einen strukturierten Veränderungsprozess (‚Change Management Process‘) zu konzipieren und über den Zeitraum der Privatisierungsphase (im Dow-Sprachgebrauch übereinstimmend mit der ‚Restrukturierungsphase‘) zu organisieren.

Dieser Prozess, von uns FFF (Fit For Future) benannt, wird nun im Folgenden von Dieter SCHNURPFEIL, einem unmittelbar Beteiligten und Mitgestalter dieses ungewöhnlichen Weges, ausführlich beschrieben. Das Fazit nach fünf Jahren sah eine enorme Kraftanstrengung, anfangs mit der Hilfe externer Berater, dann allerdings ausschließlich von vielen engagierten Mitarbeitern um Uwe HOLL, Wolfgang NEISS, Dieter SCHNURPFEIL, Peter PIEGER, Marlies HELBING, Rolf ARNOLD, Sigrid LEITZMANN und anderen gestaltet. Sie haben in einer erstaunlichen Weise einen beispiellosen Veränderungsprozess organisiert und äußerst erfolgreich ein neuartiges Konzept der Integration betrieblicher Organisationen umgesetzt und begleitet.

Ob dieser Weg erfolgreich war, müssen Andere beurteilen. Zum Zeitpunkt des Abschlusses der Privatisierungs- und Restrukturierungsphase jedenfalls war die 1995 formulierte Vision zu wesentlichen Teilen erreicht. Wir waren als BSL nach allen Indikatoren und Maßstäben ein akzeptierter Teil der weltweiten Dow-Organisation und ein Motor für die wirtschaftliche Entwicklung der Region.



Heino ZELL

Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der BSL Olefinverbund GmbH
Vice President Human Resources Dow Europe

Das ‚Change Management‘ in der Restrukturierungsperiode der BSL Olefinverbund GmbH 1995-2000

von Dieter Schnurpfeil

*Father, give us courage to change what must be altered,
serenity to accept what cannot be helped,
and the insight to know the one from the other.*

Karl Paul Reinhold Niebuhr (1892-1971) [1a]

*Gott, gib mir die **Gelassenheit**, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,
den **Mut**, Dinge zu ändern, die ich verändern kann
und die **Weisheit**, das eine von dem anderen zu unterscheiden.*

Theodor Wilhelm (1906-2005)

übersetzte das ‚Gelassenheitsgebet‘ von *Reinhold Niebuhr*
und schrieb es *Friedrich Christoph Oetinger* (1702-82) zu [1b,c]

‚Change Management‘

Unter dem englischen Begriff ‚**Change Management**‘ (Veränderungsmanagement) werden alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammengefasst, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen [1d] (ein ausgewiesenes und ausgesprochen kompetentes Standardwerk zu ‚Change Management‘ stammt von Klaus DOPPLER und Christoph LAUTERBURG [2]).

Sind sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte oder nur eine dieser Gruppen mit dem allgemeinen Zustand ihres Unternehmens oder mit der Arbeitsatmosphäre unzufrieden, dann wird früher oder später nach Lösungsmöglichkeiten für diesen Konflikt Ausschau gehalten und immer dringlicher nach Veränderungen gerufen werden.

Ausgangspunkt für Veränderungen in einem Unternehmen ist die Einsicht, dass die Erwartungen nicht mehr der Realität entsprechen und die Notwendigkeit von Veränderungen ins Bewusstsein tritt („Auftauphase“, nach LEWIN [3]). Das Ziel dieser Phase besteht darin, die nach Veränderungen strebenden Kräfte zu stärken und ein allgemeines ‚Veränderungsbewusstsein‘ zu schaffen. Hier beginnt die Analyse des derzeitigen Zustandes und das Benennen und Definieren der vorhandenen Defizite als Grundlage für die nachfolgende Erarbeitung der notwendigen Veränderungen. Im anglo-amerikanischen Sprachraum spricht man von einer ‚Brennenden Plattform‘ („burning platform“). Im alltäglichen deutschen Sprachgebrauch fragt man „*Wo brennt’s?*“.

Was sind die **Ursachen**, die ein ‚Change Management‘ notwendig machen? [2]

- Große Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation,
- die Verknappung der Ressource Zeit,
- die interkulturelle Zusammenarbeit in einer immer globaler werdenden Ökonomie,
- die Verknappung der Ressource Geld,
- eine dramatische Steigerung der Komplexität und
- der Wille der Menschen nach Veränderung.

In Falle der Privatisierung der ehemaligen Buna-Werke Schkopau, der Sächsischen Olefinwerke Böhlen und der Polyethylenanlage in Leuna kamen als gravierende Ursachen noch die gesellschaftlichen Umbrüche infolge der politischen Wende 1989/90 hinzu. Die geschaffene deutsche Einheit erforderte den Übergang der sozialistischen Planwirtschaft zur kapitalistischen Marktwirtschaft und damit verbunden grundsätzliche Änderungen in den Unternehmen.

Welche **Herausforderungen** ergeben bzw. ergaben sich daraus? [2]

- Die notwendigen Veränderungen identifizieren (‚burning platform‘) und Wege zu ihrer Umsetzung aufzeigen (‚Vision‘),
- durch Visionen und Leitbilder führen und so die Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitnehmen und sie darin integrieren,
- vor allem die Kommunikation entscheidend verbessern,
- notwendige organisatorische Veränderungen entschlossen durchführen,
- hierarchische Schranken abbauen,
- höhere Leistungen durch das Nutzen von Synergien erzeugen,
- Arbeitsformen und -zeiten flexibilisieren und mitarbeiterfreundlich gestalten,
- ständiges Lernen und die Entwicklung der Mitarbeiter organisieren (‚Learning organization‘),
- vorhandene Talente entdecken, fördern und weiterentwickeln,
- ein Umfeld schaffen, das Vielfalt (‚Diversity‘) zulässt und fördert,
- ein intaktes soziales Umfeld schaffen.

Reorganisation (modern: ‚Re-Engineering‘)

„Wir trainierten sehr hart. Aber es schien, dass wir jedes Mal reorganisiert wurden, wenn wir begannen Teams zu bilden. Ich lernte erst später im Leben, dass wir dazu neigen, jeder neuen Situation durch Reorganisation zu begegnen und letztere für eine wunderbare Methode zur Schaffung einer Illusion von Fortschritt zu halten, während sie doch nur Verwirrung, Ineffizienz und Demoralisierung hervorbringt.“

*Kommentar auf die Reorganisation der römischen Legionen
Caius Petronius (66 n.Ch.) [4]*

Personalchefs deutscher Großbetriebe gingen im betrachteten Zeitraum davon aus, dass weltweit ca. 70 % aller derartigen Reorganisationsversuche fehlschlagen, weil das Veränderungsmanagement nicht bzw. nicht ausreichend zur Anwendung gelangte und man insbesondere den ‚weichen‘ Faktoren dabei zu wenig Beachtung schenkte [5].

Die Situation in der BSL Olefinverbund GmbH (1994/95)

Die Beschäftigten der mitteldeutschen Chemieindustrie hatten nach der politischen Wende 1989/90 einen Niedergang ihrer Betriebe, verbunden mit einer beispiellosen Entlassungswelle, hinter sich. Die drei, den **Buna SOW Leuna** (BSL) Olefinverbund bildenden Chemiewerke beschäftigten 1990 ca. 26.000 Mitarbeiter:

- in Schkopau (ehemals VEB Kombinat Chemische Werke Buna Schkopau [6a,b], nach 1990 BUNA AG/GMBH, **B** für **Buna** in BSL),
- in Böhlen (ehemals VEB Kombinat ‚Otto Grotewohl‘ Böhlen, nach 1990 SOW Sächsische Olefinwerke Böhlen GmbH, **S** für **SOW** in BSL),
- in Leuna (das von der LEUNA-WERKE GMBH abgespaltene Geschäftsfeld ‚Polyolefine‘, nach 1990 eigenständige ‚LEUNA-Polyolefine GmbH‘, im Februar 1995 mit der BUNA GMBH verschmolzen [6b-f], **L** für **Leuna** in BSL).

Von den ca. 26.000 mussten bis 1995 ca. 20.000 Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden. Jeder der verbliebenen ca. 6.000 Mitarbeiter an den drei Standorten hatte also diesen sehr schmerzhaften Prozess des Personalabbaus persönlich und hautnah miterlebt [6b,f,g].

Es lagen vier lange Jahre frustrierender Erfahrungen hinter den Mitarbeitern. Die in die Gespräche mit der Treuhand involvierten Kollegen hatten erleben müssen, dass sie zwar bis zur letzten Telefonnummer alle Interna preisgeben mussten, aber ihre Vorschläge und Konzepte zur Sanierung und für notwendige Neuinvestitionen nicht beachtet, ja eher zurückgewiesen wurden. Nicht wenige von uns hatten den Eindruck, dass einige Treuhandvertreter (Gott sei Dank nicht alle) eine ungenügende Kompetenz für ihre Aufgabe mitbrachten und ein Erholen bzw. Aufleben der Ostchemie nicht beförderten.

Umso erfreulicher gestaltete sich die Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Dow-Manager Bernhard H. BRÜMMER (Bild 1, siehe Kasten) [6f,7a-c], der im Sommer/Herbst 1993 für zweieinhalb Monate von Dow beurlaubt, der **Treuhandanstalt** (THA) auf Anforderung ihrer Präsidentin Birgit BREUEL (Bild 2, siehe Kasten) bei der Privatisierung der Buna-Werke Schkopau und der Zusammenführung zu einem Olefinverbund helfen sollte [7b], ehe er dann am 28.2.1994 als Dow-Manager auf eigenen Wunsch ausschied

und per 1.3.1994 sowohl die Geschäftsführung der BUNA GMBH wie auch der SOW Böhlen GmbH übernahm [6f,7c,8a].

Als Grundstoff für eine Chemieproduktion war in Schkopau nur noch die auf dem Steinsalz aus der benachbarten Bernburger Region beruhende Chlorproduktion vorhanden. Die auf einheimischer Braunkohle und Kalk basierende Grundstoffproduktion von Calciumcarbid und Acetylen war nach 1990 stillgelegt worden [6f]. In Böhlen stand der letzte in Mitteldeutschland verbliebene Cracker, der Ethylen, Propylen und Butadien für die Produktionsanlagen in Schkopau und Leuna liefern konnte.

Die Produktpaletten in Stade und Schkopau ähnelten sich stark. So war es logisch, dass BRÜMMER (siehe Kasten), aufbauend auf den von den Buna-Mitarbeitern in den Vorjahren bereits erarbeiteten Konzepten [6b,g], unter Leitung seines Technischen Direktors, Dr. Roland ADLER, für den Standort Schkopau eine Chlorchemie konzipieren ließ, die neben der Vinylchlorid (VC)- und PVC-Produktion [6h] mit der geplanten stark ausgeweiteten Erzeugung von 120 Kilotonnen pro Jahr (kt/a) Propylenoxid (PO) und 54 kt/a PO-Folgeprodukten sicherte, dass etwa die Hälfte der das Werk Schkopau verlassenden Produkte der Chlorchemie chlorfrei gewesen wären [6i].

Berhard H. BRÜMMER (Bild 1) [7a] war 14 Jahre lang als Werkleiter des Dow-Werkes in Stade tätig gewesen (für Dow eine ganz ungewöhnlich lange Zeit in *einer* Führungsposition). Er hatte maßgeblich dazu beigetragen, das Werk Stade in Niedersachsen zu einem modernen Chemiewerk mit hohen Umweltstandards aufzubauen und zu entwickeln. BRÜMMER und BREUEL kannten sich aus langjähriger Zusammenarbeit, denn **Birgit BREUEL** war von 1978 bis 1990 in Niedersachsen zuerst Ministerin für Wirtschaft und Verkehr und ab 1986 Finanzministerin (Bild 2) [1e].



Bild 2
Birgit BREUEL (1991) [1e]

Bild 1
Bernhard H. BRÜMMER (um 2000,
Mitglied des SCI) [7a]



Die Zeittafel 1994/95 skizziert in groben Zügen wesentliche Aktivitäten dieser beiden, für den Fortbestand der mitteldeutschen Chemiestandorte in Böhlen, Schkopau und Leuna entscheidenden Jahre (siehe Kasten, Seite 12).

Zeittafel 1994/95

- 28./29.6.1994** Aufsichtsräte von BUNA GMBH und SOW Böhlen GmbH genehmigen das letztendlich unter Leitung von Bernhard H. BRÜMMER erarbeitete ‚Stand alone‘-Konzept (Sanierungskonzept der BUNA GMBH) [7d,8b].
- 18.8.1994** Präsidium der Treuhandanstalt (THA) stimmt dem ‚Stand alone‘-Konzept nach kontroverser Diskussion zu (Machtwort von Hermann RAPPE: „*Plattmachen könnt Ihr vergessen*“) [7e,8c].
- 14.9.1994** Landesregierung Sachsen-Anhalt gibt eindeutiges Bekenntnis ab zu einem ökonomisch und ökologisch sinnvollen Chlorchemieverbund [8d].
- 28.9.1994** The Dow Chemical Company („TDCC“, kurz: Dow) bekundet offiziell über eine Pressemitteilung das Interesse am Olefinverbund mit einer Absichtserklärung („Letter of Intent“) [8d].
- 5.12.1994** Dow-Team präsentiert THA einen Geschäftsplan, der in wesentlichen Punkten deutlich vom ‚Letter of Intent‘ abweicht [8d].
- 22.12.1994** Präsidium der THA stimmt der Übernahme des Olefinverbundes durch Dow zu, zeitgleich finden in Berlin eine Pressekonferenz und in Schkopau eine Belegschaftsversammlung statt (Bild 3) [8d,e].



Bild 3
Belegschaftsversammlung
am 22.12.1994 im Buna-Klubhaus X 50
in Schkopau
(erste Reihe 1.v.r.: Heino ZELL, zweite Reihe
1.v.l.: Hubertus SCHMOLDT, vierte Reihe
1.v.l.:
Dr. Christoph MÜHLHAUS,
der Autor selbst weiter oben im Saal) [8e]

- 4.4.1995** Privatisierungsvertrag zwischen Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS, Nachfolgerin der Treuhand) und Dow [7f,8e].
- 1.6.1995** Dow übernimmt die volle wirtschaftliche Verantwortung für den Olefinverbund (der innerhalb von 5 Jahren restrukturiert werden soll) [7g,8f].
Vorsitzender der Geschäftsführung: Bart GROOT (Bild 4) [8g,9a]
Geschäftsführer und Arbeitsdirektor: Heino ZELL (Bild 5) [8h,9a]
Dow-Integrationsteam: 28 Dow-Mitarbeiter
- 1995/96** Inbetriebnahme des neuen VKR-Kraftwerkes (später E.ON) [6j]
- 1995-2000** Investitionsprogramm von 4,6 Mrd. DM [8i] bzw. 5,3 Mrd. DM [7h]
zusätzlich ein Verlustausgleichsprogramm von ca. 3 Mrd. DM
Energieverträge mit VKR werden neu verhandelt
2.200 Arbeitsplätze werden im Kerngeschäft erhalten

Nach der Bestätigung des ‚stand alone‘-Konzeptes [7d,8b] durch die Treuhand und das Bekenntnis der Landesregierung zur Chlorchemie war für alle am Chlorchemiekonzept Beteiligten besonders betrüblich, dass sich Dow in ihrem Anfang Dezember vorgelegten Geschäftsplan nicht an die im September 1994 im ‚Letter of Intent‘ gegebene Zustimmung zu diesem Programm hielt. Obwohl bereits die am 14.3.1994 beim Regierungspräsidium Halle/Saale beantragte Salzlast genehmigt worden war und diese nur 1,97 % der vor allem durch die Kaliindustrie verursachten Gesamtsalzlast der Saale ausgemacht hätte, entschied sich das Dow-Team im ‚Due Diligence‘-Prozess prinzipiell gegen die geplante Chlorhydrinanlage und damit gegen die PO-Herstellung und deren Folgechemie am Standort Schkopau [6b,h]. An der PVC-Produktion war Dow auch nicht interessiert. Die zukünftige Produktpalette des mitteldeutschen Olefinverbundes entsprach nun eher der von Dow Terneuzen/Niederlande.

Der ‚Due Diligence‘-Prozess (‚Machbarkeitsstudie, Prüfung auf Chancen und Risiken‘) wurde von Bart GROOT und Heino ZELL geleitet (siehe Kasten, Seite 14). Das 28-köpfige Dow-Integrationsteam war in dieser Phase erheblich verstärkt durch Fachleute aus der gesamten Dow-Organisation. Am 1. Juni 1995 übernahm Dow die volle wirtschaftliche Verantwortung für den mitteldeutschen Olefinverbund (eingetragener Name: **Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH**) [7g,8f].

Die Vision

Dow legt als modernes Unternehmen viel Wert darauf, dass Ziele gesetzt bzw. vereinbart werden und praktiziert einen internen Zielsetzungsprozess. Deshalb ging die Dow-Führungsscrew in Schkopau auch gleich daran, die Ziele für den Restrukturierungszeitraum bis zum Jahr 2000 gemeinsam mit den einheimischen Führungskräften zu erarbeiten. Bart GROOT sprach auf der Belegschaftsversammlung am 28.4.1995 im Theatersaal des Buna-Klubhauses X 50 anlässlich des Abschlusses des Privatisierungsvertrages zwischen der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) und Dow sowie der bevorstehenden Übernahme der wirtschaftlichen Verantwortung durch die neue Geschäftsführung (siehe Zeittafel, Seite 12) davon, *„einen Olefinverbund zu gestalten, ein Werk zu entwickeln, das im Jahr 2000 zu den erfolgreichsten Chemiewerken in der Welt gehört“* (Bild 6) [9b]. Heino ZELL leitete Mitte Juli auf einer Informationsveranstaltung mit den inzwischen neu gebildeten BSL ‚Leadership‘ (Führungs)-Teams (siehe unten Arbeitsprozessteams) seine Ausführungen dazu so ein: *„Wir haben eine Reisenreise bis ins Jahr 2000 vor uns“* [9c].

Bart GROOT [8g,9a]

Am 3.1.1944 in Velsen/Niederlande geboren, nach Schulbesuch 1961-65 Studium der Verfahrenstechnik an der H.T.S. Amsterdam, danach tätig bei Hercules Powder in Middelburg/Niederlande, **seit 1970 bei Dow**: 1970-81 Anlagenleiter Ethylenoxid, 1981-85 Produktionsleiter Organische Chemikalien und Planungsleiter, jeweils in Terneuzen/Niederlande, 1985-87 Produktionsleiter Chlor-Alkali in Stade/D, 1987/88 Leiter Materialwirtschaft für Dow Deutschland, 1988-92 Werkleiter in Aratu/Brasilien, 1992/93 ‚Vice President Operations Brasilien‘, 1993/94 Werkleiter ‚Rhine Center‘, dort Integration der Dow-Aktivitäten von Rheinförster/Deutschland und Drusenheim/Frankreich, ab September 1994 Erarbeitung Geschäftsplan und Leitung des Integrationsprozesses in Mitteldeutschland, 1995-2004 Vorsitzender der Geschäftsführung der BSL/Dow Olefinverbund GmbH (Dow-intern: ‚Dow Central Germany‘), ‚Dow Vice President‘, ab 2001 auch General Manager Dow Deutschland und Osteuropa, einschließlich ehemalige Sowjetunion, verheiratet, vier Kinder.



Bild 4 Bart GROOT (um 2000) [8g]

Heino ZELL [8h,9a]

Am 18.4.1944 in Ahrensburg/Holstein geboren, Besuch des Gymnasiums und Lehre als Industriekaufmann, 1966-68 als Entwicklungshelfer in Afghanistan, danach Studium an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg, 1971-73 tätig als Werkschulleiter bei der Thyssen Niederrhein AG in Oberhausen, **seit 1973 bei Dow**: 1973-75 Leiter Aus- und Weiterbildung, 1975-77 Personalleiter Verkauf und Gehaltswesen, 1977-81 Personalleiter, jeweils in Stade/Niedersachsen, 1981-86 Personaldirektor Dow Frankreich, 1986/87 Direktor Personalentwicklung Dow Europa in Horgen/Schweiz, 1987-93 Direktor Gehalts- und Sozialwesen Dow USA in Midland/USA, 1993-95 ‚Vice President Human Resources‘ Dow Europa in Horgen/Schweiz, 1995-2000 Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der BSL Olefinverbund GmbH, ‚Vice President Human Resources Dow Europe‘, verheiratet, zwei Kinder.



Bild 5 Heino ZELL (um 2000) [8h]

Bild 6
Ausschnitt aus Bart
GROOT's Rede auf der
Belegschaftsversamm-
lung am 28.4.1995 [9b]

Vision: Erfolgreiches Chemiewerk

Bart Groot, Leiter des Arbeitsteams von Dow Chemical

„Einen Olefinverbund zu gestalten, ein Werk zu entwickeln, das im Jahr 2000 zu den erfolgreichsten Chemiewerken in der Welt gehört.“, betonte gleich am Anfang seiner Rede Bart Groot, Leiter des Arbeitsteams von Dow Chemical, „ist unsere gemeinsame Aufgabe.“

Dank für die Geduld und das Vertrauen, das uns von Seiten der Buna-Mitarbeiterinnen und Buna-Mitarbeiter, dem Betriebsrat und der Buna-Geschäftsführung entgegengebracht wurde, so Bart Groot weiter.

Der Verhandlungsprozeß hat länger gedauert als vorgesehen. Aber im Nach-



Bis Mitte September erarbeiteten die Führungskräfte gemeinsam und mit Unterstützung externer Moderatoren bei mehreren Treffen im ehemaligen Interhotel Stadt Halle und im Schkopauer Konferenzsaal B13 die Hauptzielstellung und formulierten sie als **„Vision 2000“**: „Wir sind als **wettbewerbsfähiges, marktorientiertes Chemieunternehmen** ein **anerkannter Partner** im globalen Dow Verbund und **prägen die wirtschaftliche Entwicklung der Region.**“ [9d]

Als ich diese Vision das erste Mal las, war mir sofort klar, dass mit großen Anstrengungen sowie mit Hilfe des für unsere Verhältnisse riesigen Investitionsvolumens und der damit zu ertüchtigenden und neu zu bauenden Anlagen die Wettbewerbsfähigkeit und mit Unterstützung des global agierenden Dow-Konzerns auch die richtige Marktorientierung des BSL Olefinverbundes zu erreichen sein wird. Dass nach den fünf Jahren der Restrukturierung BSL auch als gleichwertiger Partner im Dow Verbund anerkannt wird (ich kannte die Dow bereits ein wenig aus meiner vorherigen Forschungstätigkeit) und die wirtschaftliche Entwicklung der Region mit prägen würde, daran hatte ich damals auf Grund meiner bisherigen Erfahrungen doch erhebliche Zweifel.

Dem Moderatoren-Team und späteren ‚Change Management Team‘ (siehe unten, s.u.) kam deshalb auch die Aufgabe zu, diese Vision in die Organisation zu kommunizieren und für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar und verständlich zu machen, sie für deren Umsetzung zu mobilisieren (Bilder 7 und 8) [4,5,10a,b].

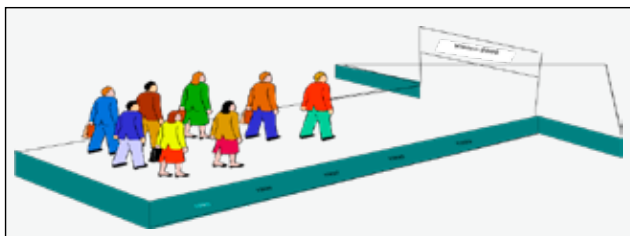


Bild 7

Eine einfache Visualisierung für die interne Kommunikation:
Die BSL-Mannschaft auf dem Wege zur Realisierung der ‚Vision 2000‘ [4,5]

Moderatoren in der BSL

Jeder Prozeß in der Chemie wird von Menschen entwickelt, betreut und gesteuert. Um die Menschen zu erreichen, vollständig zu informieren, ihre Gedanken und Ideen zusammenzutragen und Lösungen zu erarbeiten: Dazu tragen Moderatoren bei.

Wie können Teams auf ihre Aufgaben eingeschworen werden?
Wie läßt sich Wesentliches von Unwesentlichem trennen?
Wie ist der erste vom zweiten Schritt zu unterscheiden?

Das sind Fragen, die in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, dem Quality-Performance-Prozess in der "Dow-Sprache" zu lösen sind. Es ist Dow-Philosophie, diese Fragen mit der Hilfe von Moderatoren so zu beantworten, daß die "VISION 2000" erreichbar wird.

Seit Oktober bereiten sich neun künftige Moderatoren aus Böhlen und Schkopau zielgerichtet auf ihren Einsatz in den Arbeitsprozeß- und Leadership-Teams vor. Verschiedene Kurzlehrgänge wurden absolviert. Der Umgang mit den Werkzeugen (Tools) der Qualitätsverbesserung und der Präsentation der Ergebnisse

wird zur Lösung konkreter Aufgaben geübt.

Wie sehen wir Neun heute unsere zukünftigen Aufgaben?

1. Ziele fixieren
Wir werden mithelfen, aus der Vision die spezifischen Aufgaben der Teams abzuleiten und ständig zu präzisieren. Wir werden in und mit den Teams Ideen und Ziele generieren. Wir werden den TEAM-Gedanken vermitteln und TEAM-Arbeit gestalten.

2. Wege suchen
Wir werden mit jahrelanger Betriebserfahrung und Ortskenntnis, mit Engagement unser bisher erworbenes Wissen anwenden und an die Teams weitergeben. Immer wieder wollen wir bessere Antworten auf neue Fragen finden.

3. Ziele erreichen
Wir werden in den Arbeitsteams den Quality-Performance-Prozess begleiten, Terminabläufe beobachten, sich abzeichnende oder notwendige Veränderungen aufmerksam erkennen und mithelfen, positive Ergebnisse zu erzielen.

**Dieter Schnurpfeil
Rolf Arnold**

Bild 8

Ausschnitt aus der Betriebszeitung ‚BSL Aktuell‘ vom 24.1.1996:
Das Moderatoren-Team sieht seine Aufgabe, bei der Umsetzung der Vision aktiv mit zu wirken [10a]

Die neue Prozessteam-Struktur für die BSL Olefinverbund GmbH

Parallel zur Erarbeitung der Vision 2000 entwickelte das Dow-Integrationsteam gemeinsam mit den Beschäftigten aller drei Werke des Olefinverbundes bis Mitte Juli 1995 eine neue Arbeitsprozessteam-Struktur (Bild 9) [9c], die das Managementsystem zur Bewältigung der zukünftigen Aufgaben darstellen und die Festlegung der Verantwortlichkeiten für das Zusammenwachsen der drei Standorte sowie die Integration in die Dow-Organisation ermöglichen und befördern sollte.

Bild 9
Die neue
Prozessteam-Struktur
für die BSL
Olefinverbund GmbH
(Juli 1995) [9e]



Darüber hinaus
sind entsprechend
den Erfordernissen
der einzelnen Ar-

beitsprozesse zur Lösung der anstehenden Aufgaben insgesamt 30 Funktionen festgelegt worden, die jeweils durch ein funktionales ‚Leadershipteam‘ geleitet wurden [9e].

Die Organisation des Olefinverbundes ist seitdem durch eine starke Prozessorientierung gekennzeichnet. Die Darstellung der neuen BSL-Struktur als ‚bubble sheet‘ war ganz bewusst gewählt worden (Bild 9), um den bis dahin üblichen, meist pyramidal aufgebauten, stark hierarchisch geprägten Ansatz zu vermeiden. Durch die neuartige, funktionsübergreifende Zusammensetzung der sechs, für den BSL Olefinverbund definierten Arbeitsprozesssteams sollten diese für eine effiziente Teamarbeit zur optimalen Erfüllung der anstehenden Aufgaben gerüstet sein (dieser Zielstellung folgend waren manche Funktionen in mehreren Prozesssteams vertreten, allerdings durch unterschiedliche Personen).

Die Zusammensetzung der neugebildeten BSL-Arbeitsprozesssteams [9e]:

- **Neubau und Ertüchtigung von Betrieben und Anlagen** (*zugeordnete Funktionen, im Prozessteam jeweils vertreten durch eine Person: Infrastruktur, Abbruch, Materialwirtschaft, Produktion, Ingenieurwesen, Altlastensanierung*)
Sprecher: Manfred AUMANN
- **Entwicklung der Infrastruktur** (Projekte/Investitionen, Umwelt-, Arbeits- und Werkschutz, Abbruch, Materialwirtschaft, Produktion, Allgemeine Verwaltung, Altlastenbeseitigung, Wirtschaftlichkeitsbewertung, Industrieentwicklung, Werkslogistik, Infrastruktur, Behörden- und Verbandskontakte)
Sprecher: Wolfgang KOEPKE

- **Herstellung von Produkten und integrierter Materialfluss** (Energie und Entsorgung, Umwelt-, Arbeits- und Werkschutz, Materialwirtschaft, Werkslogistik, Forschung/Anwendungstechnik, Instandhaltung, Informationssysteme, Prozessleitsysteme, Wirtschaftlichkeitsbewertung)
Sprecher für den Produktionsverbund Schkopau/Leuna: Rudi LAMM
Sprecher für den Produktionsstandort Böhlen: Nico VOSENBERG
- **Entwicklung von Mitarbeitern und Integration der Organisation** (Marketing/Verkauf, Produktion, Forschung/Anwendungstechnik, Personalwesen, Ingenieurwesen/Instandhaltung, Qualitätsverbesserungsmethoden, Öffentlichkeitsarbeit)
Sprecher: Heino ZELL
- **Entwicklung und Vermarktung von Produkten** (Marketing/Verkauf, Materialwirtschaft, Wirtschaftlichkeitsbewertung, Industrieentwicklung, Marktforschung)
Sprecher: Dr. André STRIJDONCK
- **Weiterentwicklung externer Beziehungen** (Rechtswesen, Umwelt-, Arbeits- Werkschutz, Öffentlichkeitsarbeit, Personalwesen, Altlastenbeseitigung, Behörden- und Verbandskontakte Böhlen, Geschäftsführung)
Sprecher: Dr. Christoph MÜHLHAUS

Die Herausbildung des BSL ‚Change Management Teams‘

Moderation und Moderatoren

Ich habe Dow in dieser Zeit um 1995 als ein Unternehmen kennengelernt, dessen Führungskräfte und Mitarbeiter sich immer stark für die neueste Wirtschaftsliteratur interessierten und daraus gewonnene neue Erkenntnisse zeitnah und ziemlich schnell in aktives Handeln umsetzen.

Anfang der 1980er Jahre gewann die Moderationsmethode [11], auch Metaplantchnik genannt [12], anfangs durch fast marktschreierische Akteure schnell an Aufmerksamkeit. Anfang der 1990er Jahre hatte sich diese Euphorie etwas gelegt und das System konsolidiert. Die Firma Neuland stellte nicht nur theoretische Anleitung zur Verfügung [13] sondern lieferte auch das materielle Equipment (Bilder 10a-c) [5,14a]. Die Moderationsmethode hielt Einzug nicht nur im Lehrbetrieb sondern zunehmend auch in gesellschaftlichen und kommerziellen Organisationen [15].

Das Dow-Team hatte weltweit, insbesondere aber auch an seinen deutschen Standorten Rhine Center und Stade, Anfang bis Mitte der 1990er Jahre sehr gute Erfahrungen mit seinen Moderatoren-Netzwerken gemacht.



Bilder 10a-c Die Arbeitsmittel des Moderators: Flipchart, Pinnwand und Moderationskoffer (v.l.n.r., ©Neuland-Moderation) [5,14a]

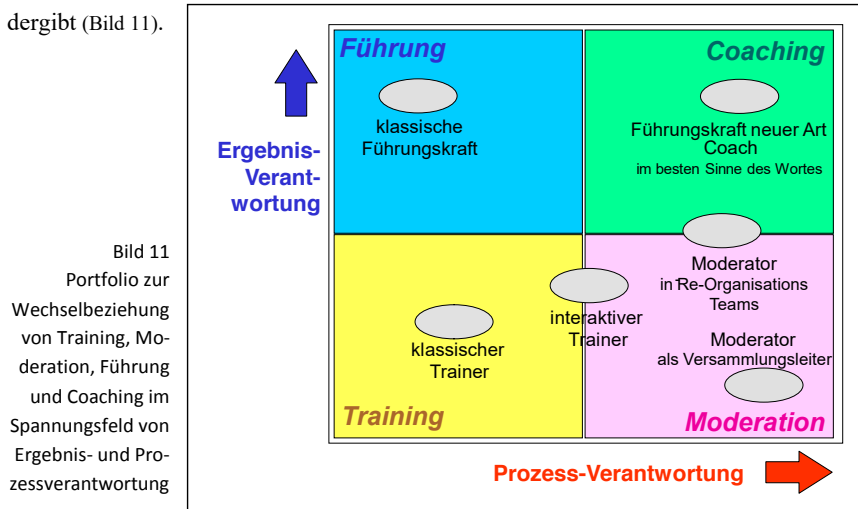
Deshalb schrieb man auch bei BSL recht frühzeitig bereits im Juni/Juli 1995 die Bewerbungen für Moderatoren aus. Gesucht wurden Mitarbeiter, die über entsprechende fachliche und kommunikative Fähigkeiten verfügten, die Organisation gut kannten, fest in ihr verwurzelt waren und Akzeptanz bei den Mitarbeitern besaßen [4].

Ich wurde von mehreren Seiten aufgefordert, mich zu bewerben, war doch bekannt, dass meine Forschungsabteilung/-gruppe ‚Ethylenoxid (EO)/Propylenoxid (PO) und Folgeprodukte‘ komplett abgewickelt worden war. Da ich mich in meinem Forscherleben sehr viel mit Qualitätsproblemen beschäftigt hatte, war ich nicht völlig abgeneigt und bewarb mich schließlich nach einigem Zögern tatsächlich.

Im August 1995 fanden die Bewerbungsgespräche statt. Als ich zum Gespräch in den Räumen des Betriebsrates erschien, saß mir mein damaliger Forschungsleiter, André STRIJDONCK, gegenüber, den ich schon in mehreren Forschungsberatungen kennengelernt hatte. Nach einem lockeren, aufgeschlossenen Gespräch klopfte er mir zum Abschied freundschaftlich auf die Schulter und sagte so in etwa: „*Dieter, wir werden das Ding gemeinsam angehen.*“ Ich war überrascht. Hatte ich vielleicht erwartet, er würde zu mir sagen: „*Dieter, wir können auf Dich als Forscher nicht verzichten.*“ ?

Im Herbst 1995 und Frühjahr 1996 fand das Training der Moderatoren statt. Gemeinsam mit Leitern der neu gebildeten Struktureinheiten wurden etwa 15 Kandidaten von renommierten Experten und Übungsleitern auf den Gebieten Moderation, Coaching, Teamarbeit und Führungstätigkeit trainiert (es war für mich wie ein Jungbrunnen, denn alte Fähigkeiten wurden aufgefrischt und durch moderne ergänzt). Für die spätere Arbeit besonders nützlich fand ich die Trainings ‚Meetings ergebnisorientiert leiten‘ und ‚Situativ führen‘ sowie die vielen Diskussionen mit den Trainern und Kollegen [5]. In einem der

Seminare entwickelten wir gemeinsam mit unserem Schweizer Trainer ein Portfolio, das die Stellung und die Wechselwirkungen von Training, Moderation, Führung und Coaching im Spannungsfeld zwischen Ergebnis- und Prozessverantwortung gut wiedergibt (Bild 11).



Parallel dazu bildeten wir uns (die verbliebenen neun Moderatoren) unter Leitung von Dr. Uwe HACKETHAL (Funktion ‚Qualitätsverbesserungsmethoden‘) selbst weiter, um die verschiedenen Methoden und Werkzeuge besser zu beherrschen. Denn jede kleine Unsicherheit des Moderators kann gravierende Auswirkungen auf Verlauf und Erfolg eines Meetings und auf seine eigene Akzeptanz bei den Teammitgliedern haben. Ich selbst hatte keine Probleme, war mir doch durch meine bisherige Tätigkeit der Umgang mit Diagrammen, Grafiken, Matrices und Portfolios gut vertraut. Außerdem hatte ich in Merseburg 14 Jahre lang mit Studenten gearbeitet. Ich gestaltete deshalb in dieser Zeit für meine Kollegen zusammen mit Uwe HACKETHAL auch einige Übungsstunden bzw. Trainings.

Anfang 1996 erfolgte der Einstieg der Moderatoren in die Arbeit der Bereiche (Bilder 8 und 9, vgl. Seiten 16/17):

- Frank MÜLLER (bisher Schkopau) im Arbeitsprozess-Team ‚Neubau und Ertüchtigung von Betrieben und Anlagen‘ zur Unterstützung von Coach Manfred AUMANN,
- Rolf ARNOLD (S) im Arbeitsprozess-Team ‚Entwicklung der Infrastruktur‘ bei Wolfgang KOEPKE (siehe auch Zeitzeugenbericht, Seiten 104-114),

- Hans HEIDECKE (S) im Arbeitsprozess-Team ‚Herstellung von Produkten und integrierter Materialfluss‘ in Schkopau bei Rudi LAMM,
- Barbara FRITZSCHE (bisher Böhlen) in Böhlen bei Nico VOSENBERG,
- Karin HERRMANN (B) im Arbeitsprozess-Team ‚Entwicklung von Mitarbeitern und Integration der Organisation‘ bei Heino ZELL,
- Ute BIESECKE (S) im Arbeitsprozess-Team ‚Entwicklung und Vermarktung von Produkten‘ bei Dr. André STRIJDONCK,
- Bernd HEUSCHKEL (B) im Funktionsteam Umwelt-, Arbeits- und Werkschutz bei Hugo BOETEFÜR,
- Ines ZIESEMER (S) im Funktionsteam Marketing und Verkauf bei Dr. Karl BLÜMEL,
- der Autor selbst (S) im Arbeitsprozess-Team ‚Weiterentwicklung externer Beziehungen‘ bei Dr. Christoph MÜHLHAUS.

Das deutsche Wort ‚Moderation‘ wird leider in unterschiedlicher Bedeutung gebraucht und kann daher missverstanden werden. Als Moderation wird bereits einfache Versammlungsleitung bezeichnet. Beim Fernsehen werden sowohl die ursprünglichen ‚AnsagerInnen‘ wie auch die TalkmasterInnen ‚Moderatoren‘ genannt. Die hier praktizierte Teammoderation hat einen etwas anderen (und höheren) Anspruch.

Team-Moderation ist ein Arbeitsprozess, der durch seine Strukturierung, das Anwenden geeigneter Methoden und das gezielte Einsetzen von Werkzeugen Möglichkeiten schafft, alle Teammitglieder effektiv in die gemeinsame Arbeit einzubeziehen, deren Fähigkeiten optimal zur Zielerreichung zu nutzen und so Teamarbeit effizienter zu machen. Er setzt allerdings ein geeignetes kulturelles Umfeld voraus, kann aber auch selbst dazu beitragen, die Unternehmenskultur zu verändern.

Im Englischen spricht man von ‚Facilitation‘. Das Wort ‚facilitate – erleichtern‘ [16] steht eher für ein ‚dem Team behilflich sein‘. Demgegenüber gehen manche heutige Talkshow-Moderatoren auf Konfrontation zu ihren eingeladenen Gästen, stellen jedem eine andere Frage, ohne auf die vorherigen wirklich eine gültige Antwort erhalten zu haben. Man kann den Eindruck gewinnen, sie sind eher auf hohe Einschaltquoten aus.

Was kann und was soll Teammoderation? [5,14b]

- Meetings effizient und ergebnisorientiert führen,
- die Kreativität herausfordern und überhaupt erst ermöglichen,
- den Teamgeist entwickeln und festigen,

- die Konsensbildung fördern,
- mit Störungen umgehen,
- Konflikte erkennbar machen, sie behandeln und bewältigen,
- die Kommunikation anregen und fördern,
- unterschiedliche Kommunikationsformen und -instrumente nutzen,
- geeignete moderne Moderationswerkzeuge anwenden und einsetzen,
- Ergebnisse erarbeiten und festhalten,
- Aktionsschritte herausarbeiten, formulieren und vereinbaren.

Bei all dem ist außerordentlich wichtig und charakteristisch für diese Art der Moderation [14], dass der Moderator den Prozess führt, aber die Teilnehmer den Inhalt tragen lässt. Er ist der Neutralität verpflichtet und hat dafür zu sorgen, dass unterschiedliche Ansichten gefördert werden und alle Teammitglieder gleichberechtigt am Meeting teilnehmen und sich einbringen können. Er stellt sicher, dass das Meeting mit einem Aktionsplan („Action Points“, „To do list“) abgeschlossen wird, sonst könnte man es sich sparen.

Der Einsatz von Moderationswerkzeugen erhöht die Chancen zur Mitarbeit für alle erheblich und erleichtert das Einhalten von Neutralität und bei manchen Fragen auch einer gewissen, jeweils gebotenen Anonymität. Eingehende, ziemlich umfassende und sehr konkrete Handlungsanweisungen für die Anwendung von Werkzeugen fand ich in einer amerikanischen Pocketausgabe [17].

Während einer Kontroverse zwischen Dow- und einheimischen Führungskräften in einem Meeting beeindruckte mich, wie die externe Moderatorin und Unternehmensberaterin ein spezielles Werkzeug quasi aus dem Hemdsärmel zauberte, das ich später „Fragen und Antworten – Dialog in getrennten Räumen“ nannte [14c]. Angeregt, diese Fähigkeit ebenfalls zu beherrschen, erarbeitete ich mir ein Portfolio, das die Werkzeuge im Spannungsfeld von Kreativität und Teilnehmerzahl sowie in ihrer Anwendungsbreite darstellt und das man als Moderator immer im Kopf haben sollte (Bild 12) [14d].

Für 34 von mir beschriebene Werkzeuge werden im Buch „Gekonnt und zielorientiert moderieren - Aus der Praxis für die Praxis“ jeweils Beispiele aus der eigenen praktischen Anwendung gegeben [14]. Mein Credo war und ist: „*Moderation ist visualisierte Kommunikation.*“

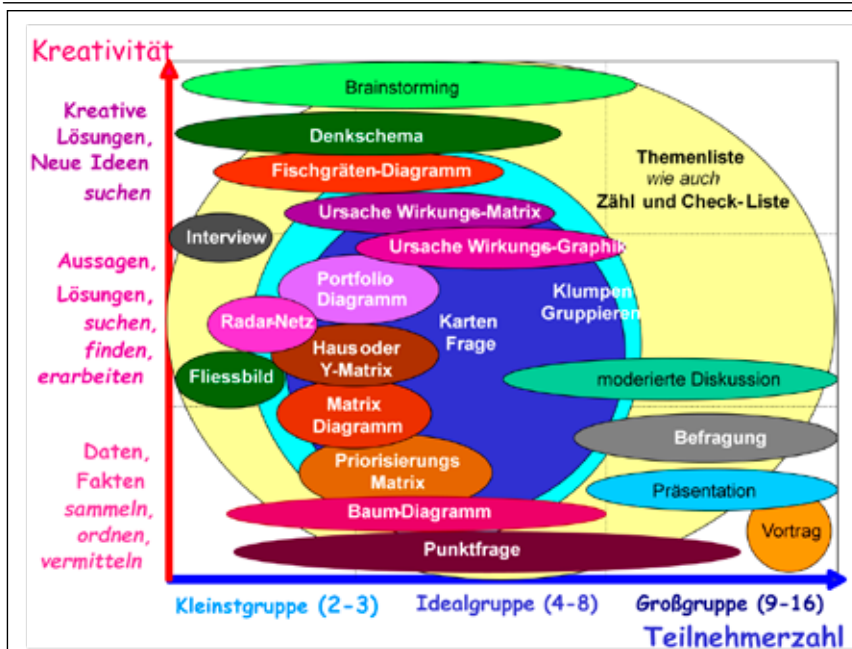


Bild 12 Portfolio von Werkzeugen der Moderation im Spannungsfeld zwischen Kreativität und Teilnehmerzahl (die Ausdehnung der Blasen und Ellipsen zeigt ihre Anwendungsbreite) [14d]

Es ist außerordentlich wichtig, bei anstehenden Veränderungen die Leiter mit ins Boot zu holen. Deshalb kommunizierten Bart GROOT und Heino ZELL von Anfang an zur Vorbereitung und Unterstützung der anstehenden Veränderungsprozesse die ‚Vision 2000‘ und die daraus abgeleiteten Zielstellungen, die vorgenommenen und noch bevorstehenden organisatorischen Veränderungen sowie den einzuleitenden Wandel der Unternehmenskultur in das gesamte BSL-Leadership-Team (Bilder 13a+b) [4,9,10]. Mit seinem Vortrag ‚Ein Unternehmen im Wandel‘ im 19. Kolloquium des SCI am 23.5.1996 trug Bart GROOT seine Botschaften auch in die Region [18a].

Bart GROOT charakterisierte später, im Januar 1997, in einem ausführlichen Interview mit der Mitarbeiterzeitung ‚BSL aktuell‘ die Aufgaben der damals intern so genannten QP (Quality Performance)-Moderatoren so: „Diesen Prozess im Hinblick auf das Erreichen unserer Vision 2000 zu begleiten, ihn effizient zu gestalten und mit besonderen Techniken und Methoden erfolgreich voranzutreiben, diese Aufgabe haben die QP-Moderatoren. ... Die Moderatoren analysieren, wie sich die Arbeit an einem Projekt in das Gesamtentwicklungskonzept einfügt, wie die interne Dynamik im Projektteam funktioniert, ob Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich nach besten Kräften einzu-

bringen. ... Die Moderatoren gehen in Arbeitsprozessteams, in Projektteams, wo auch immer, gewissermaßen als Außenstehende hinein, aber mit dem Blick für das Große und Ganze.... ihre Empfehlungen zur Lösung von Problemen und Konflikten dürfen von den Teammitgliedern nicht als Einmischung, sondern müssen als Hilfe verstanden werden. ... Die Moderatoren sollen Informationslücken aufdecken und dafür sorgen, dass sie ausgefüllt werden, ... Ich weiß, dass das ein ganz komplizierter Prozess ist. ... Wir brauchen eine völlig neue Unternehmenskultur, die die Tugenden der Mitarbeiter aller BSL-Standorte vereinigt, die sich aber auch in die Dow-Kultur integrieren lässt.... Die Moderatoren müssen sich natürlich selbst einbringen. Es erfordert schon Mut, sich vielleicht mit einer ganz anderen Meinung, einem Streitgespräch in einer verschworenen Truppe zu stellen und sich noch durchzusetzen. ... Ich erwarte von den Moderatoren, dass sie sich bei der Vermittlung dieser Problemkreise aktiv einschalten.“ [10c]



Bilder 13a+b Bart GROOT spricht auf dem Meeting am 12.4.1996 zu den BSL-Führungskräften (im oberen Saal des Buna-Klubhauses direkt über dem Eingang, wahrscheinlich eine der letzten Veranstaltungen dort vor dem endgültigen Schließen des Buna-Klubhauses X 50)

Externe Unterstützung beim Aufbau des Change Management Teams

Das BSL-Moderatoren-Netzwerk war quasi der Grundstock eines Change Management Teams für den Restrukturierungszeitraum der BSL Olefinverbund GmbH in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre. Um die Mitte 1996 war für ‚Feedback‘-Versteher (s.u.) zu erkennen, dass die in das Moderatoren-Netzwerk gesetzten Erwartungen des Dow-Integrationsteams nicht so wie erhofft in Erfüllung gingen. Man sagte es uns nicht direkt (siehe unten: Feedback-Regeln), aber es ging offenbar zu langsam voran.

Mit dem Dow-Integrationsteam war kein ‚Change Management Leader‘ mit nach Mitteleuropa gekommen. Deshalb bemühten sich Mitte 1996 Bart GROOT und Heino ZELL sehr intensiv darum, einen solchen rasch nach zu nominieren. Ich habe die Bemühungen am Rande miterleben können. Es war gar nicht so leicht, jemanden dafür zu gewinnen.



Schließlich konnte der mit Moderations-Erfahrungen gut ausgerüstete und bisher im ‚Rhine Center‘ tätige Wolfgang NEISS (Bild 14) [4] für zwei Jahre als Change Management Leader für den Olefinverbund verpflichtet werden.

Bild 14 Wolfgang NEISS (BSL-Change Leader, Frühjahr 1997)

Wolfgang NEISS machte sich gemeinsam mit dem Moderatoren-Team daran, den Change Prozess stärker zu strukturieren und dem Ganzen mehr Schwung zu verleihen. Ab dieser Zeit fanden auch diverse Erfahrungsaustausche mit ‚Change Leader‘ und Personalchefs anderer Unternehmen statt. Mit Trainings leisteten die Kollegen aus Stade (Hans-Jörg WITT) und Rhine Center Unterstützung.

Im zweiten Halbjahr 1996 tauchte die Beraterfirma ‚Gemini‘ auf und präsentierte ein professionelles Unterstützungsangebot. Gemini wurde für ein halbes Jahr verpflichtet und schob das Change Management Projekt so richtig an.

Heino ZELL legte sehr großen Wert darauf, dass sich die Gemini-Unterstützung nicht unendlich hinzog (diese Gefahr besteht bei solchen Vorhaben immer), sondern nach einem halben Jahr tatsächlich beendet wurde, damit es dann durch die eigenen Leute erfolgreich weitergeführt werden konnte.

Das ‚Fit For Future‘ (FFF)-Projekt

Nach Vorbereitung und Absprachen mit der Geschäftsführung (Bild 15 oben, Phase ‚Planning and Analysis‘) [4,5] im Herbst 1996 [10b] nahmen im November/Dezember 1996 Gemini, die Moderatoren des Netzwerks und weitere für die jeweiligen Aufgaben be-

nötigte und geeignete BSL-Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionen die konkrete Projektarbeit auf.

Der Name ‚FFF-Projekt‘ (Logo siehe Umschlaginnenseite vorn) [4] wurde erst später geboren, als die Arbeit bereits richtig im Gange war. Es war ganz unspektakulär: Während des wöchentlichen ‚Jour fixe‘ (fest vereinbarter, regelmäßig wiederkehrender Termin des Teams) wurden Namensvorschläge auf einem Flipchart gesammelt und mittels Punktfrage wurde ‚Fit For Future‘ (FFF) als Favorit ermittelt.

Als der für die interne Kommunikation Verantwortliche setzte ich mich damit durch, den Slogan ‚Wir gestalten Zukunft‘ in Deutsch in das FFF-Logo mit aufzunehmen, damit die Welle der Anglizismen, die gerade auf die Mitarbeiter einprasselte, nicht noch mehr befeuert würde.

Es hat sich für die spätere Arbeit als sehr vorteilhaft erwiesen, in der ‚Design and Testing‘-Phase (Bild 15 Mitte) die Führungspositionen doppelt zu besetzen:

- Das ‚Steering‘ (Steuer)-Team durch je einen Vertreter von Dow (Heino ZELL) und Gemini,
- das Projekt Management durch Wolfgang NEISS (Dow), Uwe HOLL (BSL) und Gemini,
- die Teilprojekte jeweils durch Vertreter von Gemini und BSL (Bild 15).

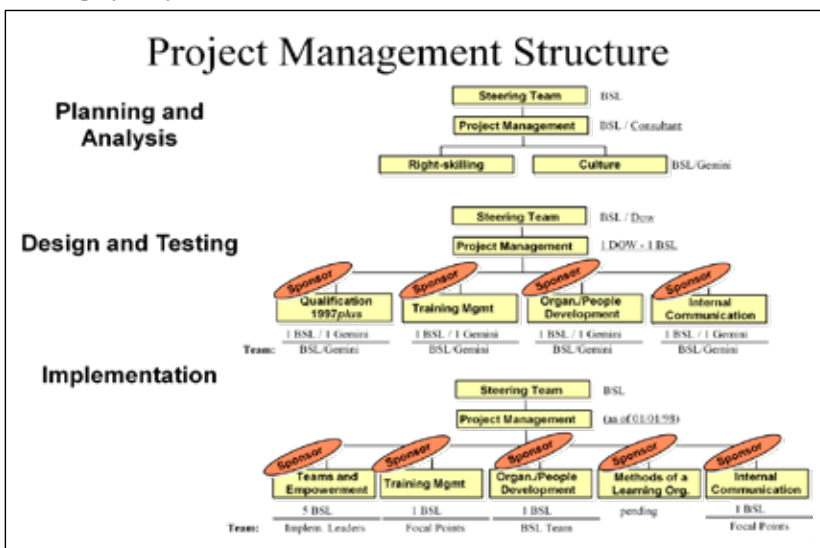


Bild 15 Die originale, von Gemini im Frühjahr 1997 vorgeschlagene Struktur für das Change Management Projekt der BSL Olefinverbund GmbH [4,5]

Wer schon einmal die Freude hatte, mit Unternehmensberatern zusammen arbeiten zu dürfen, der weiß, dass das sehr anstrengend sein kann. Eine erste Hürde ergab sich aus den unterschiedlichen Arbeitszeiten. Während die einheimischen Mitarbeiter eine Regelarbeitszeit von 6.30 bis 15.30 Uhr hatten (wir Moderatoren waren aber meist noch bis 19.00 mit an Deck), arbeiteten die Gemini-Leute bis 22.00 Uhr, begannen dafür aber morgens erst gegen 9.30 Uhr. Wenn sie erschienen erwarteten sie, dass die abends noch schriftlich herein gegebenen Anweisungen bereits abgearbeitet waren. Es war ziemlich stressig und nicht jeder kam damit klar.

Andererseits bemühte sich das Gemini-Team um eine enge Verzahnung ihrer eigenen mit unseren Leuten, ging auf gute Vorschläge ein, organisierte Exkursionen in und Aussprachen mit anderen Unternehmen, sorgte für Entspannung und Abwechslung nach der Arbeit (z.B. abendlicher Besuch einer Cart-Bahn, ...usw.). Der ‚Jour Fixe‘ wurde regelmäßig durchgeführt und stets zu einem Höhepunkt der Arbeitswoche.

Im Frühjahr 1997 kristallisierte sich in der Projektarbeit schnell eine reale Projektstruktur heraus (Bild 16) [10d]. Die Teilprojektteams schufen sich in der weiteren Arbeit Netzwerke von Mitarbeitern aus allen Teams der BSL Olefinverbund GmbH, um ihre Botschaften in jedes Team bringen zu können. So gab es in jedem BSL-Team jemanden, der sich um Information und Kommunikation kümmerte (so genannte ‚Focal Points für interne Kommunikation‘, FPIK), Ansprechpartner und Organisatoren für das Training (‚Training Focal Points‘) und das Netzwerk der Sprecher bzw. Teamleiter der Design- und Implementation-Teams (‚FFF-Implementation Leader‘, Bild 15).

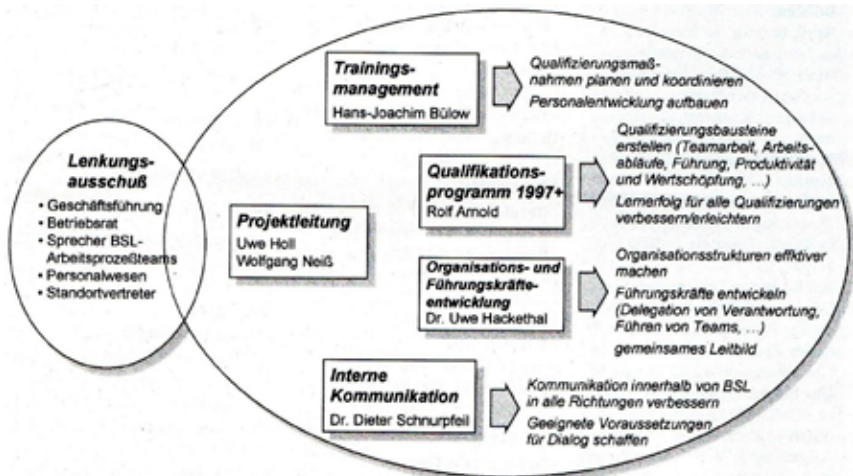


Bild 16 Die im Frühjahr 1997 sich herausbildende Projektteamstruktur mit der Besetzung und den Aufgaben der Teilprojekte (vgl. Bild 15) [10d]

Nach dem Abschluss der Design- und Testing-Phase mit Gemini-Unterstützung führte die Dow/BSL-Projektleitung ab Mitte 1997 den Veränderungsprozess allein weiter. Die Vorbereitung darauf war gut gelungen. Die erhaltene Schulung und gewonnene Erfahrung durch die Zusammenarbeit mit Gemini, die von Heino ZELL in dieser Phase stets eingeforderte Vorbereitung und Einholung von Dokumenten und Unterlagen sicherte, dass die Arbeit des FFF-Teams ohne spürbares Nachlassen weiterging.

In dieser Implementierungsphase (Bild 15, unten) ging es an die Umsetzung der erarbeiteten Pläne und Vorhaben. Das FFF-Projekt wurde geleitet von Uwe HOLL. Die Teilprojekte wurden in dieser Phase geführt von Rolf ARNOLD (Selbststeuernde Teams und Empowerment), Peter PIEGER (Trainingsmanagement, siehe auch Zeitzeugenbericht, Seiten 115-124), Sigrid LEITZMANN (Organisation und Personalmanagement) und dem Autor (interne Kommunikation). Sponsoren waren Persönlichkeiten des Top-Managements. Ähnlich wie beim Leitbild (s.u.) arbeitete ein projektübergreifendes Team unter Leitung von Peter PIEGER und Uwe HOLL an Methoden für eine ‚Lernende Organisation‘ (Bild 15).

Auch bei der Durchführung solcher Projekte ist es ganz essentiell, dass die Unterstützung durch das Top-Management gegeben ist. Ich erinnere mich an eine Episode im ‚Site Integration Network‘ (SIN, Netzwerk der BSL-Führungskräfte, umfasste ca. 60 Personen), wo Bart GROOT die versammelten Führungskräfte mit der Frage überraschte: „*Was ist unser wichtigstes Projekt?*“ Ich dachte sofort an den Cracker. Aber er meinte das FFF-Projekt. Solche Unterstützung kann der Arbeit eines Change Management Projektes Flügel verleihen.

1998 schieden Wolfgang NEISS und Uwe HACKETHAL aus und Sigrid LEITZMANN kam aus Stade für zwei Jahre neu ins Team. 1999 wechselte Dr. Marlies HELBING, die bisher das Zentrallabor in Schkopau geleitet hatte, ins FFF-Team (Bild 17) [10e]. Sie engagierte sich stark bei der Einführung der aktuellen Dow-Nullfehler-Initiative ‚Six Sigma‘ und widmete sich zusammen mit Manfred FRITSCHKE besonders der Implementierung der Dow-Arbeitsprozesse (‚Dow work processes‘) sowie des Dow-Dokumentationssystems ‚Operating Discipline‘ (siehe auch Zeitzeugenbericht, Seiten 125-129).



Bild 17
Marlies HELBING am neuen Arbeitsplatz
im FFF-Team in G4 (1999) [10e]

Gegen Ende der Restrukturierungsperiode schied Uwe HOLL aus und wurde BSL-Controller, Rolf ARNOLD erhielt im Unternehmen bei ‚Maintenance‘ (Instandhaltung) eine neue verantwortungsvolle Aufgabe für ‚Turnaround‘ (Zyklus der Abschaltung: Stillstand/Shutdown, Revision, Wartung, Inspektion, Instandsetzung, Verbesserung und Wiederinbetriebnahme) und Peter PIEGER widmete sich voll und ganz seiner Aufgabe als Leiter des Trainingszentrums G 4 und der Umsetzung des im FFF-Team erarbeiteten Masterplans zur Qualifizierung. Im Jahr 2000 kehrte Sigrid LEITZMANN nach Stade zurück. Ich selbst verblieb als ‚Senior Specialist‘ zusammen mit Marlies HELBING in der Funktion ‚Human Resources‘ (Personalwesen) und in dem nun sehr geschrumpften Change Management Team, um bestimmte Aufgaben weiter zu verfolgen.

Die Arbeit zu einzelnen Teilprojektteams wird nachstehend von mir unter der Überschrift ‚Kommunikation‘ auf den Seiten 46-57 und unter ‚Teamarbeit/Empowerment‘ auf den Seiten 57-87 etwas näher beschrieben. Fakten und Einschätzungen aus jeweils anderem Blickwinkel liefern die Zeitzeugenberichte von Rolf ARNOLD (Seiten 104-114), Peter PIEGER (Seiten 115-124), Marlies HELBING (Seiten 125-129), Heiko SCHULZ (Seiten 130-135), Peter MISSAL (Seiten 136-139), Klaus HEIDENREICH (Seiten 140-144) und Wolfgang SCHNABEL (Seiten 145-151).

Wie der Kulturwandel angegangen worden ist

Die Analyse der Unternehmenskultur

Die Dow-Geschäftsführung war sich von vornherein der Riesenaufgabe des bevorstehenden Wandels der Unternehmenskultur bewusst. Deshalb gab sie bereits Mitte 1996 dem Moderatoren-Team die Aufgabe, die im BSL-Unternehmen geltenden ungeschriebenen Regeln zu ermitteln (s.u.). Als dann im November/Dezember 1996 Gemini in die Projektarbeit einstieg, führten sie ebenfalls als erstes sofort eine Analyse der Unternehmenskultur durch, wobei sie sich unterschiedlicher Werkzeuge bedienten (Bild 18) [4].

Die Ergebnisse dieser Analysen wurden nach Auswertung mit der Geschäftsführung später in die Gestaltung der Info-Foren ‚BSL Dialog‘ einbezogen und so in die gesamte Belegschaft kommuniziert (s.u.). Im Januar 2000 konnte ich nach Bart GROOTS ‚Update‘ zum Vortrag ‚Ein Unternehmen im Wandel‘ im Dezember 1999 [18b] diese ersten Ergebnisse des Kulturwandels im neueröffneten BSL-Besucherzentrum B 13 auch vor den Mitgliedern des SCI vortragen [19].

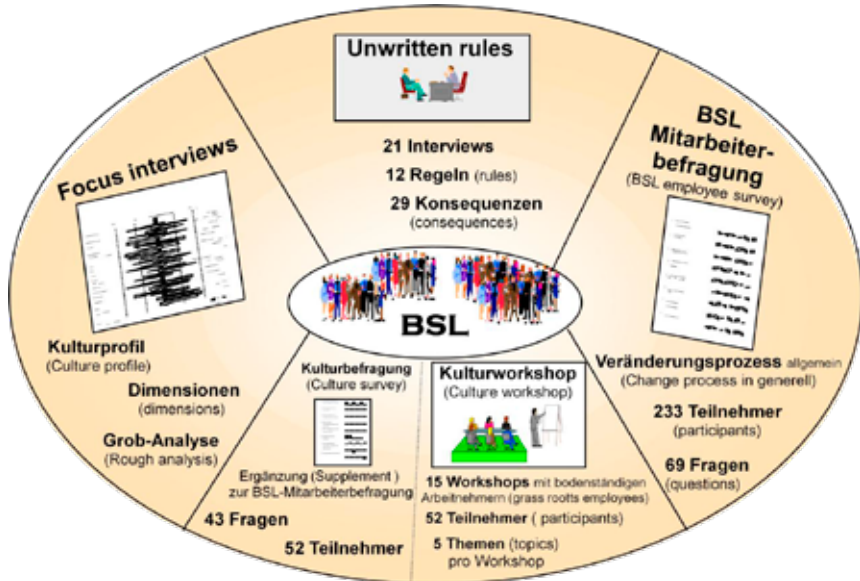


Bild 18 Die fünf Quellen der Analyse der BSL-Unternehmenskultur [4]

Die Ermittlung der ungeschriebenen Regeln

Die erste Aktion im Jahr 1996

Engagierte Dow-Mitarbeiter aus den deutschen Trainingszentren hatten Peter SCOTT MORGANs Methodik zur Ermittlung ungeschriebener Regeln („unwritten rules“) [20] zur Aufklärung von Missständen bzw. zur Identifizierung von Veränderungsbedarf in Eigeninitiative mit Erfolg eingesetzt. Wir Moderatoren sollten nun diese Methode und die bei ihrem Einsatz gewonnenen Erfahrungen nutzen. Deshalb wurden wir nach Stade geschickt und dort am 13. und 26.6.1996 von Hans-Georg WITT und Jörg RISCHKE (beide Stade) sowie Henning HEESCH (Rhine Center) in Seminar- und Einzelgesprächen sehr engagiert und professionell eingewiesen und trainiert.

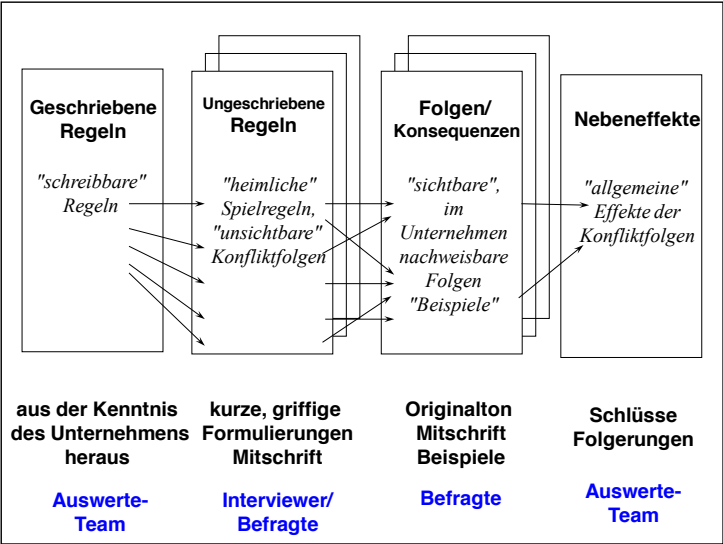
Ich erinnere mich noch ganz genau an eine Frage meines damaligen Trainers Henning HEESCH: „*Wie steht Eure Geschäftsführung dazu?*“ Diese Frage konnte ich sofort positiv beantworten, hatte uns doch eigens die Geschäftsführung dazu beauftragt. Warum betone ich diese kleine Episode so? Es ist ganz wichtig, bei derartigen Aktionen die Unterstützung des Top-Managements zu haben, sollen anschließend die Akteure (eventuell Überbringer schlechter Botschaften) unbeschädigt aus dem Vorhaben herausgehen und danach die erhaltenen Ergebnisse erfolgreich umzusetzen sein. Außerdem lernte ich dort, mehr ‚offene Fragen‘ zu stellen.

Peter SCOTT MORGAN (Associate Director Arthur de Little) hat seine Theorie von den ungeschriebenen Regeln und seine Methodik über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren weltweit in sehr unterschiedlichen Unternehmen und für verschiedenartige Aufgabenstellungen in unzähligen Praxiseinsätzen entwickelt und angewendet [20]. Entsprechend einem Kernstück seiner Theorie, dem ‚Magischen Dreieck‘, teilt er die Kernaussagen ein in Motivatoren („motivators“), handlungsauslösende Kräfte („triggers“) und handelnde Schlüsselpersonen („key persons“, Bild 19) [20]. Der Zusammenhang zwischen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln/Gesetzen, Folgen/Konsequenzen und Nebeneffekten unter Angabe der Quellen und der jeweiligen Akteure ist aus Bild 20 [20] zu entnehmen.

Bild 19
Das ‚Magische
Dreieck‘
der Theorie
Peter SCOTT-
MORGANs
zu den
ungeschriebe-
nen Regeln
[20]



Bild 20
Zusammen-
hänge zwi-
schen ge-
schriebenen
und unge-
schriebenen
Regeln, Fol-
gen/ Konse-
quenzen und
zu erwarten-
den Nebenef-
ekten
[20]



Die Methode von Peter SCOTT-MORGAN [20] beruht auf Tiefeninterviews von ca. zwei Stunden Dauer. Dabei kommt es nicht darauf an, viele Fragen zu stellen, sondern die Interviewten zu *einer* Schlüsselfrage ungestört zu Worte kommen zu lassen. Dem ‚Interviewer‘ kommt dabei vor allem die Aufgabe zu, den Interviewten zum Reden zu ermuntern und ihm zuzuhören. Ganz wichtig ist, die absolute Anonymität zu garantieren und dieses Versprechen auch einzuhalten. Ich habe diesbezüglich tatsächlich einige Anfechtungen erlebt, diese aber auch bestanden. Der ebenfalls anwesende ‚Aufschreiber‘, möglichst ein Kenner des Umfeldes des Interviewten, notiert alle geäußerten Kernaussagen und Schlüsselgedanken („key items“). Für belastbare und gesicherte Erkenntnisse reichen nach SCOTT-MORGAN bereits 16 Interviews aus [20].

Bis Ende August 1996 entwickelten wir unser Konzept für die Durchführung der Interviews, ehe wir am 27./28.8.1996 in Stade von unseren dortigen Kollegen noch einmal gebrieft wurden. Bis dahin waren von der Personalabteilung fünf ehemalige Abteilungsleiter, elf Ingenieure (bzw. ähnlich Qualifizierte) und fünf Schichtleiter quer durch die Organisation (Produktion Schkopau, Böhlen, Leuna, Infrastruktur, Ingenieurwesen, Forschung, Materialwirtschaft) nach dem Zufallsprinzip für die Interviews ausgewählt worden. Am 6.9.1996 wurden die Kandidaten von uns in einem anderthalbstündigen ‚Workshop‘ auf die bevorstehenden Interviews eingestimmt.

Nach einem nochmaligen, selbst organisierten internen Training der Moderatoren und der Vorstellung des Konzeptes im funktionalen Leadership-Team Personalwesen im September wurden dann im Oktober 1996 die Interviews von uns wie geplant durchgeführt.

Unsere Schlüsselfrage lautete: **„Welche Verhaltensweisen befördern und welche behindern Veränderungen und Neuerungen im persönlichen Arbeitsumfeld?“** Als Zwischen- und Nachfragen („Hoppla“-Fragen) hatten wir Interviewer uns notiert:

- „Wie muss ich mich verhalten, um erfolgreich zu sein?“
- „Wie entwickelt ist die Eigeninitiative bei uns?“
- „Worin liegen die Ursachen für mangelnde Eigeninitiative?“
- „Gibt es Aktionismus im Arbeitsumfeld?“
- „Was ärgert, was behindert bei der Arbeit?“
- „Was würden Sie Bart Groot sagen wollen?“

Ich nahm an den meisten der 21 Interviews teil (Bild 18), führte 12 selbst als Interviewer und war bei weiteren als Aufschreiber dabei, so dass ich einen guten Überblick gewann. Zu Beginn der Interviews schilderten die Kandidaten meist ein Sollgeschehen, von dem sie meinten, dass wir es so hören wollten. Bei der Auswertung zeigte sich, dass aus dieser ersten Interviewphase kaum relevante Kernaussagen zu erhalten waren. Nach einer Stunde, wenn die Allgemeinplätze ausgegangen waren und der Interviewer geschickt nachfragte, kamen die eigentlichen Sorgen, mancher Ärger, persönliche Meinungen und wichtige Botschaften ans Licht.

Unmittelbar nach Beendigung der Interviews identifizierten beide Akteure die für die Auswertung wichtigen Kernaussagen (Bild 21, 1+2). Diese stellten in der Regel die Folgen bzw. Konsequenzen dar (Bild 20). Ganz selten lieferte uns ein Kandidat eine ungeschriebene Regel im Klartext.

Peter SCOTT-MORGAN hatte beschrieben, dass sich nach den ersten sechs Interviews bereits die ersten Erkenntnisse heraus kristallisieren und das Herangehen für die nächsten Interviews präzisiert werden konnte [20]. Rolf ARNOLD fragte mich zwischendurch immer wieder, ob ich denn erkennen könnte, dass dem auch bei uns so sei. Ich konnte das bejahen.

An der Auswertung der Interviews haben alle Moderatoren des Netzwerks teilgenommen und ihre Expertise eingebracht. Den Algorithmus der Auswertung der Interviews veranschaulicht Bild 21.

Die auf Moderationskarten geschriebenen, anonymisierten Kernaussagen/Schlüsseld Gedanken („key items“, Bild 21, 1-3) wurden nach Themen sortiert (4) und dann an mehreren Pinnwänden geclustert (5). Den Clustern wurden Namen gegeben und davon ausgehend Formulierungen für die ungeschriebenen Regeln gesucht (6). Dabei bedienten wir uns soweit als möglich der Sprache der Interviewten. Schließlich wurden Folgen/Konsequenzen und Regeln in Relation gesetzt (7), um zu Schlussfolgerungen („Nebeneffekte“, Bild 20) zu gelangen. Als letztes überlegten wir, unter welchem Druck der jeweilige Kandidat in seinem Umfeld und in den geschilderten Situationen stand, um den Zustand der Unternehmenskultur nach SCOTT-MORGAN klassifizieren zu können (Bild 22) [20].

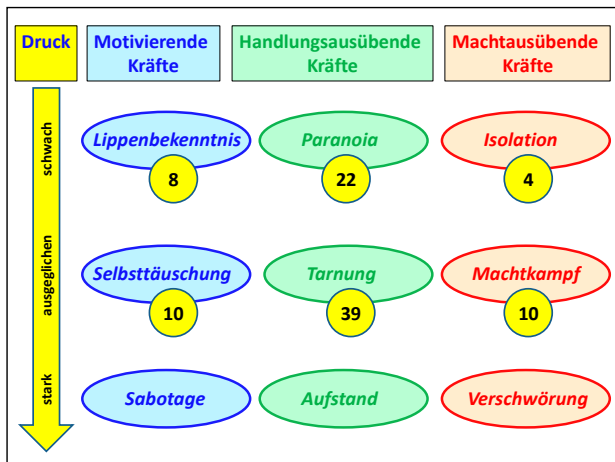
Zu den **Schlüsselpersonen** („key persons“, vgl. Bild 19):

- *Der Chef hat immer recht.*
- *Der Coach ist der Chef.*
- *Du musst alle fragen, die gefragt werden wollen.*

Wir Moderatoren fanden diese Regeln ganz in Ordnung, manche sogar etwas zu zahm. Aber sie entsprachen nun einmal dem von uns in den Interviews Gehörten. Als wir diese vor der Geschäftsführung vortrugen, blickten wir jedoch in nachdenkliche Gesichter. Es war aber nicht die herauszuhörende Unsicherheit der einheimischen Leiter und Mitarbeiter in dieser Anfangsphase der BSL-Restrukturierungsperiode. Bart GROOT und Heino ZELL gab vor allem die Betonung der Hierarchie zu denken. Hat-ten sie doch gehofft, mit ihrem Herangehen (inklusive der Bezeichnung der Führungskräfte als „Coach“) dem Hierarchiedenken entgegen wirken zu können - und nun das: „*Der Coach ist der Chef!*“

Für das Wirken ungeschriebener Regeln/Gesetze in einem Unternehmen hat Peter SCOTT-MORGAN für die Anfangsphase das in Bild 22 gezeigte Portfolio entworfen [20]. Die Zahlen in den gelb unterlegten Kreisen geben die Einschätzungen über den Druck wieder, die wir Moderatoren bei der Auswertung getroffen hatten. Der Zustand des Unternehmens sah danach nicht so schlecht aus. Die motivierenden Kräfte beweg-ten sich nur zwischen Lippenbekenntnis und Selbsttäuschung, die handlungsausübenden zwischen Paranoia und Tarnung und die machtausübenden zwischen Isolation und Machtkampf, hier allerdings mit Tendenz zu letzterem. Das Ergebnis spiegelte die Re-alität gut wieder und machte sie sichtbar.

Bild 22
In der Anfangsphase auf-tretende Nebeneffekte des Wirkens ungeschriebener Gesetze in einem Unternehmen (nach SCOTT-MORGAN [20], von den Moderatoren ermittelte BSL-Werte 1996 in gelben Kreisen)



Die zweite Aktion im Jahr 1999

1999 wiederholten wir die Ermittlung der im BSL Olefinverbund geltenden ungeschriebenen Regeln im Rahmen einer Diplomarbeit [21]. Die Schlüsselfrage blieb die gleiche wie 1996 (siehe oben, s.o.). Wir ließen jedoch diesmal 16 Führungskräfte (Management Level: ‚Funktional Leader‘ FL, ‚Funktional Specialist‘ FS) und acht ‚Operator‘ jeweils territorial ausgewogen aus dem gesamten Olefinverbund nach dem Zufälligkeitsprinzip auswählen. Darüber hinaus legten wir den Fokus, den Aufgaben im FFF-Team entsprechend, stärker auf die Arbeit in den Teams.

Die 16 Interviews des Managementlevels führte ich selbst als Interviewer, während die Diplomandin Sandra BARTELS als Aufschreiberin fungierte. Die Auswertung unterstützten mit ihrer Expertise Sigrid LEITZMANN und Rolf ARNOLD (Mitglieder Change Mgmt. Team) sowie Ingolf THOM (Praktikant der Hochschule Merseburg). Die Interviews erfolgten im Zeitraum zwischen 26.5. und 18.6.1999. Dabei wurden 514 Kernaussagen aufgenommen, davon 355 (69%) zu Folgen (s.o.), 20 (4%) direkt zu ungeschriebenen Regeln und 113 (22%) zu allgemeinen Bildern (bei 5% handelte es sich um Mehrfachnennungen). 14% der Kernaussagen konnten den Motivatoren zugeordnet werden, 58% den Handlungsauslösern und 28% den Schlüsselpersonen.

Auf dem Managementlevel wurden diesmal als ungeschriebene Regeln identifiziert und formuliert:

Die **Motivatoren** („motivators“, vgl. Bild 19):

- *Sichere Deinen Platz im Unternehmen durch Leistung und Teamfähigkeit.*
- *Nimm die Herausforderung wahr, den Change Prozess im Unternehmen mitzugestalten.*
- *Wenn das Entgelt stimmt, motivieren manchmal Anerkennung und positives Feedback mehr als Geld.*

Die **Handlungsauslöser** („trigger“, vgl. Bild 19):

- *Denke positiv.*
- *Ergreife Eigeninitiative - sonst wirst Du überholt.*
- *Kommuniziere Deine Erfolge im richtigen Moment an der richtigen Stelle.*
- *Verfolge das, was Du als richtig und gut erkannt hast, hartnäckig weiter.*
- *Du darfst Fehler machen, aber lerne aus ihnen.*
- *Knüpfe Kontakte und frage Leute in Dow (vor allem die, die gefragt werden wollen).*
- *Um uns in Dow behaupten zu können, müssen wir die Dow-Regeln befolgen.*

Zu den **Schlüsselpersonen** („key persons“, vgl. Bild 19):

- *Praktiziere Coaching und fordere es für Dich ein.*
- *Hilf Deinem Chef bei der Erfüllung seiner Aufgaben.*
- *Widersprich Deinem Chef nicht zu oft, vor allem nicht in Gegenwart anderer.*

Interessant ist der Vergleich mit den Ergebnissen von 1996 (Bild 23). Die 1996 zu beobachtende Unsicherheit scheint gewichen, die Aussagen sind selbstbewusster und näher an der Dow-Wirklichkeit. Die Führungskräfte/Manager sind offenbar in Dow angekommen.

Bild 23
Vergleich der 1999 ermittelten ungeschriebenen Regeln (rechte Seite) mit denen des Jahres 1996 (linke Seite)



Die Interviews auf Operatorlevel erbrachten unerwartet positive Ergebnisse:

als **Motivator** („motivator“, vgl. Bild 19):

- *Wir sind stolz auf unsere Anlage.*

als **Handlungsauslöser** („trigger“, vgl. Bild 19):

- *Wir sind empowered.*
- *Die Job-Rotation funktioniert.*
- *Wir helfen einander.*
- *Wir gehen höflich miteinander um.*
- *Wir halten keine Informationen zurück.*
- *Wir haben eine Übereinkunft über eigene Regeln in der Schicht für Wechsel, Urlaub und Rotation.*
- *Sicherheit muss gelebt werden.*
- *Die persönliche Kommunikation ist ganz wichtig für uns.*
- *Wir sind qualifiziert.*

hinsichtlich der **Schlüsselpersonen** bzw. **machtausübenden Kräfte**:

- *Die Karriere (in der Schicht) ist nicht möglich ohne das Team.*
- *ERL und AC (Dow-Rollenbezeichnungen, s.u.) sind die informellen Leiter in der Schicht.*

Unmittelbar nach Beendigung der Interviews, noch vor der ersten Auswertung bat ich Sandra BARTELS als ‚Außenstehende‘ um ihre Eindrücke: „Der positive Trend ist deutlich zu erkennen. Die Teamarbeit wird tatsächlich gelebt. Es ist erstaunlich, wie

offen manche Leute waren. Bei manchen ist man nicht sicher, ob sie die ungeschriebenen Regeln wirklich kennen. Von einigen hat man streckenweise eine Propagandarede gehört.

*Die Menschen haben sich wirklich geändert, sie ergreifen die Initiative. Die Leute haben die Hauptregel gut erkannt: Du musst deinen Job gut machen – besser sein als andere. Wichtig ist: Erfolge kommunizieren. Meine Meinung: Es ist **nicht** alles selbstverständlich.*

Viele haben scheinbar als Regel in Dow erkannt, dass man viele Mails schreiben muss mit großem Verteiler. Das wird aber von vielen in BSL als Unsitte angesehen. Und deshalb machen es viele in BSL auch nicht so.

Ich habe öfter gehört: Wir brauchen uns nicht zu verstecken. Englisch ist für manche noch ein Problem. Wenn man den Schritt in die Dow-Welt geschafft hat, als zu integrierende Person identifiziert ist, dann wird man akzeptiert und angenommen. Und: Jemand von Dow muss einem die Tür öffnen.“

Bei der Auswertung geraten durch das Clustern viele interessante Aussagen aus dem Blick. Deshalb fasste Diplomandin Sandra BARTELS einige davon in sechs Bildern unter Überschriften zusammen wie ‚Meine Firma‘, ‚BSL‘, ‚Bewahrenswertes‘, ‚Rat an einen jungen Mitarbeiter‘ [21].

Nach Abschluss erfolgte die weitere Auswertung dieser Analyse im gesamten Unternehmen:

- 30. Juni 1999: Information an Heino ZELL,
- 14. Juli: Feedback an die Teilnehmer,
- 16./23. Juli: Information an das FFF-Team,
- 10. August: Information an Bart GROOT (in dem Gespräch fragte mich Bart GROOT, was er denn nun mit diesen sehr positiven Aussagen anfangen solle. Ich bereitete ihm daraufhin die übermittelten ungeschriebenen Regeln so auf, dass ich die wenigen bei der Auswertung weg geclusterten, negativen Aussagen mit einem *‚aber..., in Contrast to the rules‘* zugänglich machte),
- 26. August: Kulturworkshop mit ca. 80 Dow-Leuten in BSL,
- 31. August: Kommunikation in das ‚Site Integration Network‘ (alle BSL-Führungskräfte, obere BSL-Management-Ebene),
- 2. September: Kommunikation in das ‚Site Issue Team Human Resources‘ (SIT HR, Nachfolger Arbeitsprozessteam Personal, s.o.),
- September 1999: Kulturworkshops mit BSL Mitarbeitern (141 FS/FL),
- Oktober 1999: Gemischter Kulturworkshop mit BSL- und Dow-Mitarbeitern.

Interessant war, dass beginnend mit der **Polypropylen (PP)**-Anlage einige Anlagen-teams dieses Werkzeug in eigener Regie nutzten, um die ungeschriebenen Regeln ihres Bereiches zu erfassen und daraus Schlussfolgerungen für den weiteren Kulturwandel ableiten zu können.

Letzendlich wurden die Ergebnisse auch in die darauf folgende, vierte Staffel der Info-Foren ‚BSL-Dialog‘ mit eingebaut und so BSL-weit kommuniziert (s.u.).

Keine dritte Aktion im Jahre 2012

Zwölf Jahre nach dem erfolgreichen Abschluss der Restrukturierungsperiode im BSL Olefinverbund wäre es schon sehr interessant und aufschlussreich gewesen, erneut eine derartige Kulturanalyse nach der Methode von Peter SCOTT-MORGAN [20] durchzuführen. Eine solche Möglichkeit wurde nicht wahrgenommen.

Allerdings erhielt ich Anfang 2012 von der Geschäftsführung Reiner ROGHMANN und Ruth KRETSCHMER den Auftrag, nach einem Anstieg im Unfallgeschehen (s.u.) bei der Bewältigung der eingetretenen Situation zu helfen.

Als Analyseinstrument setzte ich als erstes wieder die Interviewmethode von SCOTT-MORGAN ein, diesmal mit der Schlüsselfrage: *„Welche Veränderungen sind notwendig, um unser Leadership insgesamt, insbesondere aber die EH&S-Performance und die Professionalität als Leader deutlich zu verbessern?“* Auf der Grundlage der im Februar/März mit 12 zufällig ausgewählten Führungskräften geführten Interviews wurden dann jeweils in Böhlen und Schkopau im März ‚Leadership-Workshops‘ und im Mai vorbereitete ‚Postersessions‘ durchgeführt, deren Ergebnisse der Geschäftsführung Anfang Juni vorgelegt werden konnten.

Für mich war dieser nochmalige Einsatz im Dow Olefinverbund sehr beeindruckend, standen mir doch aus dem damaligen Change Prozess bekannte ‚FFF-Implementation Leader‘ jetzt als gestandene Anlagenleiter gegenüber. Viele Verhaltensmuster, die wir in unserem Change Prozess vermittelt hatten, waren noch erkennbar.

Ein direkter Zusammenhang zum Kulturbild von den ungeschriebenen Regeln war zwar nicht gegeben, dennoch konnte ich aus meinen Erfahrungen einige Vergleiche ziehen. Mir schien, die Unternehmenskultur hatte sich ein wenig verschlechtert, war rauer geworden, die beobachtete Unzufriedenheit war größer.

Die BSL-Mitarbeiter-Befragung

Gemini hat sofort nach Aufnahme der Projektstätigkeit Ende1996/Anfang 1997 Kulturworkshops (‚cultural workshops‘) und eine ergänzende Mitarbeiterbefragung zur Un-

ternnehmenskultur („cultural employee survey“) durchgeführt (Bild 18). Auf der Grundlage der erhaltenen Ergebnisse wurden sieben Thesen zur BSL-Unternehmenskultur formuliert. Die zwei wichtigsten der sieben Thesen sind positiv ausgefallen und zeigen wesentliche Voraussetzungen auf für das Gelingen des Change Management Prozesses und des Kulturwandels in BSL (Bild 24) [4,5].

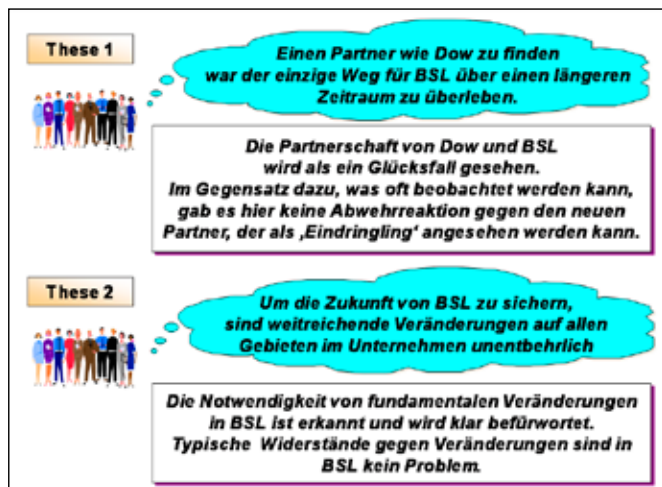


Bild 24

Plakat mit den zwei positiven Thesen zur Unternehmenskultur [4,5]

Neben der Einstellung der eigenen Mitarbeiter war auch noch die hohe Akzeptanz der chemischen In-

dustrie durch die einheimische Bevölkerung ein wichtiger Erfolgsgarant. Bei einer von uns durchgeführten Umfrage am ‚Tag der offenen Tür‘ am 21.9.1996 bestätigten uns dies mehr als 79 % der Besucher [10f].

In den übrigen fünf Thesen wurden mögliche Barrieren und Hindernisse beschrieben:

- *Was bei BSL in Zukunft passiert, weiß kein Mensch.*
- *Die Veränderungen bei BSL werden von Dow gemacht, die BSL-Mitarbeiter müssen diese Veränderungen ausführen.*
- *Die Hoffnung ist groß, dass die Veränderungen bei BSL ein vorübergehender Zustand sind. Später werden sich die Dinge beruhigen und die Arbeit wird wieder Spaß machen.*
- *Im Gegensatz zu den technischen und strukturellen Veränderungen spielen die Leute eine untergeordnete Rolle bei den gegenwärtigen Veränderungen.*
- *Am richtigen Platz zu sein ist der wichtigste Faktor, um auch morgen dabei zu sein.*

Die Thesen wurden bildlich als Plakate aufgearbeitet für die Info-Foren (s.u., Bild 24).

Die Erstellung eines weiteren Kulturprofils

Die erste Abfrage mit ‚Focus interviews‘ 1996

Gemini brachte Ende 1996 ein weiteres Werkzeug zur Erstellung eines Kulturprofils zur Anwendung, genannt ‚Focus interviews‘ (Bilder 18 und 25, im Original englisch) [4,5]. In den Spalten rechts und links sind alternierend positive und negative Verhaltensweisen angegeben, denen man jeweils seine Zustimmung auf einer Skala zwischen 0 und 100% geben konnte. Neu war, dass die Abfragen sowohl von den einheimischen wie auch von den Dow-stämmigen BSL-Mitarbeitern eingeholt und auch getrennt ausgewiesen worden sind.

In Auswertung dieser ‚Focus interviews‘ wurden gravierende Differenzen zwischen Dow-Managern und ostdeutschen Leitern und Mitarbeitern beobachtet (Bild 25). Nur bei drei Fragen: Handlungsfreiheit, Zielorientierung und Neugierde, lagen beide Gruppen fast gleichauf auf der positiven Seite nahe beieinander (Bild 25, blau umrandet). Bei allen anderen Fragen (rot umrandet) zeigten sich unerwartet große Unterschiede.

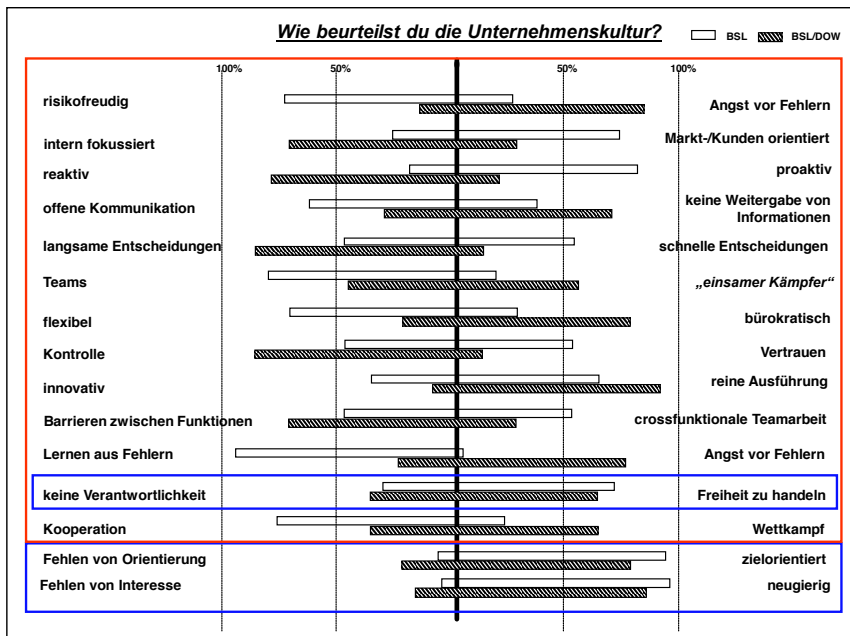


Bild 25 Gemini's ‚Focus interviews‘ – Ergebnisse 1996 (**Legende:** leere Kästchen_BSL_ostdeutsche Führungskräfte, schraffierte Kästchen_BSL/DOW_in BSL tätige Dow-Führungskräfte) [4,5]

Es war alles zu erklären. Zum Beispiel hatten die ostdeutschen BSL-Mitarbeiter nach der politischen Wende 1989 viele Risiken in Kauf nehmen müssen und sie überwunden (Bild 25, Zeile 1), nach dem Übergang von der sozialistischen Planwirtschaft in die kapitalistische soziale Marktwirtschaft Anfang der 1990er Jahre und der vielen durchlebten Seminare und Praxiserfahrungen, war auch die Überbetonung der Markt- und Kundenorientierung verständlich (Zeile 2). Die besonders große Differenz zwischen ‚Angst vor Fehlern‘ und ‚Lernen aus Fehlern‘ (im bisher nicht gekannten Sinne: ‚Du darfst auch Fehler machen, aber lerne aus ihnen‘, Bild 25, Zeile 5 von unten) war sicher den noch vorhandenen Unsicherheiten geschuldet.

Trotzdem blieb die Tatsache des großen Auseinanderklaffens der Einschätzungen wichtiger Verhaltensweisen. Die Größe der Aufgabe des bevorstehenden Kulturwandels wurde nirgendwo so deutlich wie hier.

Die zweite Abfrage mit ‚Focus interviews‘ 1999

Die mit diesem Werkzeug zu erzielenden, zugespitzten Ergebnisse brachten uns dazu, diese Befragung im Oktober 1999 zu wiederholen. Die Aussagen zwischen den beiden Mitarbeitergruppen klappten nicht mehr ganz so stark auseinander, waren aber immer noch erheblich. Wolfgang KOEPKE und ich entwickelten für die Auswertung gemeinsam eine Darstellungsform, die unsere Stärken und Schwächen besser herausarbeitet und noch deutlicher sichtbar machen konnte (Bild 26) [4,5].

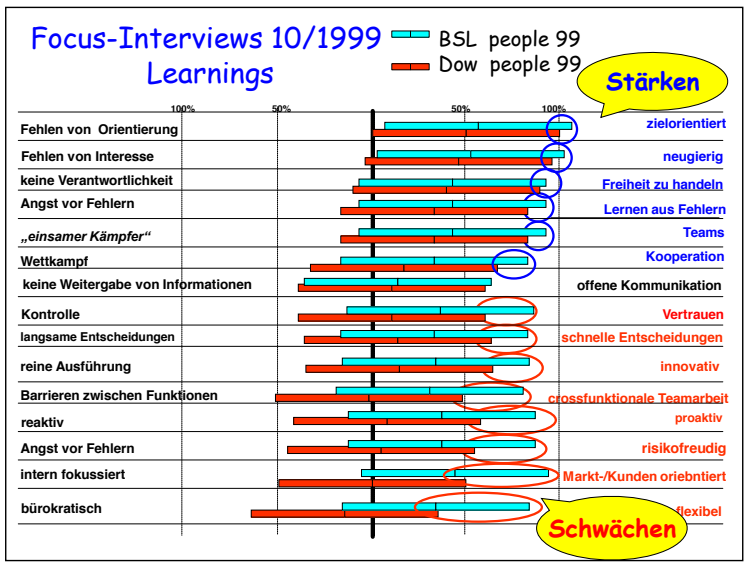


Bild 26
Focus Interviews 1999 in der Auswertung geordnet nach Stärken und Schwächen [4,5]

Als Stärken interpretierten wir die Verhaltensweisen, bei denen die Unterschiede zwischen einheimischen BSL- und BSL/Dow-Mitarbeitern geringer ausfielen, als Schwächen diejenigen, wo nach wie vor die Unterschiede noch deutlich zu groß waren.

Wolfgang KOEPKE trug diese Ergebnisse im Jahr 2000 beim Besuch des ‚Dow Boards‘ (Dow Vorstand, Midland/USA) in Schkopau vor (Bild 26).

Das Leitbild

Mit einem Unternehmensleitbild zur Verwirklichung und Umsetzung der Vision 2000 gab sich der BSL Olefinverbund im April/Mai 1997 einen festen Handlungsrahmen und eine Orientierungshilfe für die Mitarbeiter, um die bevorstehenden, großen Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Im FFF-Projektteam war eine temporäre Arbeitsgruppe unter Leitung von Uwe HOLL gebildet worden, die unter Berücksichtigung der bisherigen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und der Kulturanalysen (s.o.) acht Leitbildthesen erarbeitete. Am 6.5.1997 wurden sie bei einer Beratung der BSL-Leadership-Teams offiziell vorgestellt [10g].

Die acht Thesen des BSL-Leitbildes:

- *Wir sind unter den Besten am Markt und daher für unsere Kunden der bevorzugte Lieferant.*
- *Wir alle sind verantwortlich für die Gestaltung unseres Unternehmens und damit für unser Erscheinungsbild.*
- *Jeder Mitarbeiter trägt durch seinen Beitrag zur Wertschöpfung unseres Unternehmens bei.*
- *Wir sind einer der besten Dow-Standorte, damit unsere Existenz im Dow-Verbund gesichert ist.*
- *Wir fördern durch offene Kommunikation unser Arbeitsklima.*
- *Vertrauen und Teamarbeit sind die Basis für das Funktionieren unserer flachen Organisation.*
- *Wir sind eine Lernende Organisation.*
- *Wir reagieren effizient und schnell auf sich ändernde Situationen.*

Eine erste Generalprobe für das Leitbild organisierte das FFF-Team ab Ende April im Rahmen der laufenden Info-Foren (s.u.) durch eine besondere Veranstaltung mit den Auszubildenden (Azubis) im Trainingszentrum G 4. Die Azubis saßen im Raum verteilt zu fünf oder sechs an großen Tischen. Nach einer Vorstellung und Erläuterung des Leitbildes wurden sie gebeten, jeweils eine der Thesen in einem Bild darzustellen.

Über ‚Braunpaper‘ (im DIN A1-Format) gebeugt und mit ‚Markern‘ ausgerüstet machten sie sich an die Arbeit (Bild 27a) [10h]. Mich hatte man mit der Moderation der Veranstaltung beauftragt. Von Tisch zu Tisch gehend erstaunten und erfreuten mich Einfallsreichtum und Kreativität der Lehrlinge.

Nach Beendigung der fünf Veranstaltungen mit den Azubis nahm eine elfköpfige Jury Ende Mai 1997 eine Auswertung der 38 angefertigten Bilder vor (Bild 27b) [10i]. Ausgezeichnet wurden die schönsten drei Bilder überhaupt und weitere drei Bilder, die die Leitbildthesen am besten und inhaltsreichsten widerspiegeln (leider sind mir die Fotos der gemalten Bilder inzwischen abhanden gekommen).



Bilder 27a+b Auszubildende im Trainingszentrum G 4 im Rahmen der Info-Foren beim Anfertigen einer Zeichnung zu einer der Leitbildthesen (links, 24.4.1997) [10h] und die Verkündung der Auswertung durch eine elfköpfige Jury (rechtes Bild, v.l.n.r.: Birgit ZIELER, Karin HERRMANN, der Autor, Carsten SAGER, Ende Mai 1997) [10i]

Die Leitbildthesen wurden am 22.5.1997 in ‚BSL aktuell‘ veröffentlicht [10g] und eine Minibroschüre mit den Thesen und Kommentaren dazu wurde gedruckt und an alle BSL-Mitarbeiter verteilt.

Das Leitbild schien dann in der Folgezeit keine große Rolle mehr zu spielen [10j]. War es selbstverständlich geworden? Um es aufzufrischen, starteten wir im ersten Halbjahr 1999 eine Befragung zum Leitbild, die Ingolf THOM, Student an der Hochschule Merseburg, in dem von mir betreuten Praktikum im FFF-Team durchführte.

Bild 28 [4,5] zeigt eine aus dieser Zeit stammende gelungene Visualisierung des Personalteams als ‚Leitbildblume‘.

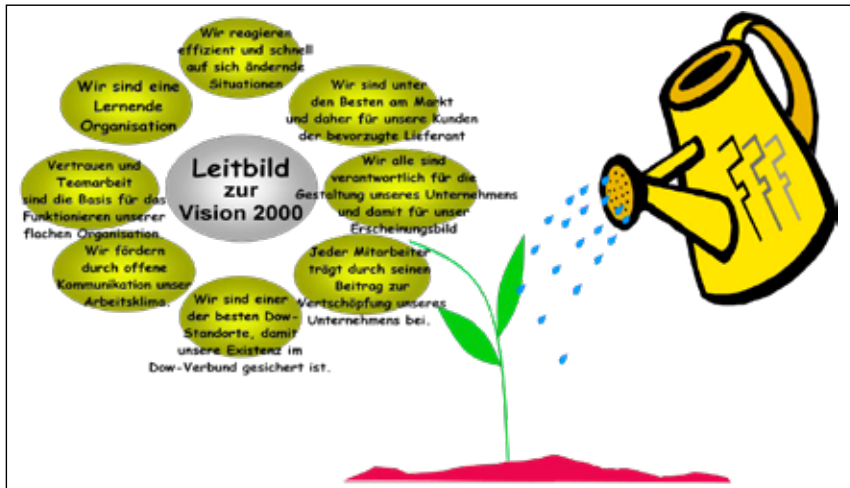


Bild 28 Die ‚Leitbildblume‘ hegeht vom FFF-Team - eine gelungene Visualisierung für die Kommunikation zum Leitbild [4,5]

Der ‚Feedback‘-Prozess

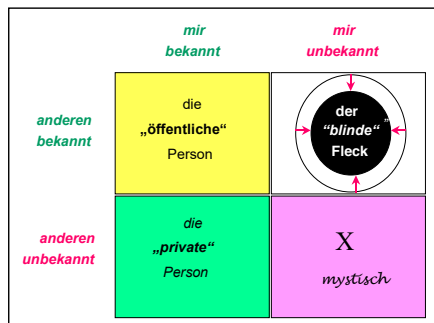
Der ‚Feedback‘(Rückkopplungs)-Prozess wurde nicht flächendeckend und für alle verpflichtend eingeführt (ich habe in dieser Zeit irgendwo gelesen, dass sich der Volkswagenkonzern über fünf Jahre hinweg vergeblich bemüht hatte, erfolgreich einen Feedback-Prozess im Konzern zu implementieren). Aber in den Moderatoren-Trainings ist ‚Feedback einholen‘ und ‚Feedback geben‘ vermittelt und von den Moderatoren dann auch praktiziert worden. Im FFF-Team war er immanent.

Die Feedback-Regeln lassen sich ganz einfach darstellen und gut merken:

- Beginne immer mit dem Positiven.
- Formuliere die erkannten Defizite, das angeblich Schlechte, als Vorschläge, wie es zukünftig besser zu machen ist.
- Lasse keine Entgegnungen oder erneute Diskussion zu.

Feedback ist hervorragend dazu geeignet, die eigenen Fehler zu erkennen und daraus zu lernen. Der psychologische Hintergrund macht das deutlich (Bild 29) [4,5].

Bild 29
Der psychologische Hintergrund des Feedback
[4,5]



Beim eigenen Agieren kann es fehlerhaftes Verhalten geben, das einem selbst unbekannt bleibt, das aber andere sehen und erkennen. Durch das Feedback anderer kann man diesen ‚blinden Fleck‘ beseitigen oder zumindest verkleinern (Bild 29). Voraussetzung dafür ist aber, dass man die Kritik überhaupt aufnimmt - deshalb die Regeln eins und zwei. Regel drei ist wichtig, weil man gern mit einer sofortigen Entgegnung bzw. erneuter Diskussion die Kritik bzw. den Hinweis wegwischt und das notwendige Nachdenken darüber nicht zulässt.

Für die Moderatoren ist Feedback eine essentielle, unverzichtbare Methode, um das eigene Agieren zu kontrollieren und zu verbessern sowie den Teammitgliedern in geeigneter, wirkungsvoller Weise die Hinweise für notwendige und nachhaltige Verhaltensänderungen nahebringen zu können (des Moderators ureigenste Aufgabe, s.o.). Ich selbst habe viel über Feedback von den Dow-Mitarbeitern gelernt, insbesondere von den Niederländern unter ihnen. Uns Deutschen fällt Feedback schwer, denn wir beginnen gern mit dem Negativen, mit dem ‚Draufhauen‘. Einheimische Meeting-Teilnehmer sagten mir oft, dass sie das Beginnen mit dem Positiven als ‚Lobhudelei‘ empfänden.

In der Anfangszeit gab es riesige Missverständnisse. Aus stark hierarchischen Verhältnissen kommend, verstanden wir bei Aussprachen mit den Vorgesetzten Fehler nur, wenn sie direkt und mit starken Worten angesprochen wurden. Das feine Feedback kam meist nicht an. So erlebte ich des Öfteren, dass BSL-Mitarbeiter vom Dow-Coach zurück kamen und sagten: *„Alles in Ordnung, er hat mich gelobt“*, obwohl wir wussten, dass eine Aussprache zu fehlerhaftem Verhalten angestanden hatte. Das Verhältnis zum Feedback verbesserte sich über die Jahre etwas.

Die interne Kommunikation

Die Kommunikationsinstrumente

Bisher wurden als Kommunikationsinstrumente genutzt:

- Belegschaftsversammlungen [9b,f, 10k,l],
- Mitarbeiterzeitungen
 - die Belegschaftszeitung ‚aufwärts‘ der BSL Olefinverbund GmbH, Werk Schkopau/Leuna (unter diesem Namen aus DDR-Zeiten erschien die letzte Ausgabe nach 47 Jahren am 5.10.1995) [9],
 - die Belegschaftszeitung ‚BSL aktuell‘ der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH (erste Ausgabe am 25.10.1995) [10],
- Rundtischgespräche der Geschäftsführung mit Mitarbeitern [10m,n,o],

- Informationsveranstaltungen der Geschäftsführung mit den Mitgliedern der BSL-Leadership-Teams [9c,10a,p].

Die Verbesserung der internen Kommunikation steht für das Gelingen von Veränderungsprozessen an oberster Stelle. Deshalb lag darauf ein großes Augenmerk. Gemini konzentrierte sich von Anfang an auf die Entwicklung eines neuen Instruments, das neben den schon bestehenden einen noch besseren Dialog zwischen BSL-Mitarbeitern und Management ermöglichen sollte.

Die Info-Foren ‚BSL Dialog‘

Die erste Staffel im Frühjahr 1997

Mit den Info-Foren sollte erreicht werden:

- zeitgleich alle Mitarbeiter zu wichtigen Themen auf den gleichen Informationsstand zu bringen,
- drängende Fragen der Mitarbeiter zu beantworten,
- alle Mitarbeiter noch aktiver in den Veränderungsprozess einzubeziehen,
- die Identifikation mit und die Integration in Dow zu vertiefen sowie
- die angestoßene offene, hierarchieübergreifende Kommunikation fortzuführen.

Die Gemini-Mitarbeiter machten Druck, denn es war ihr erklärtes Ziel, die Info-Foren als erstes großes Projekt-,Highlight‘ so zeitig wie möglich im Frühjahr 1997 zu realisieren. Gemini arbeitete das Grundkonzept aus und erstellte auf der Grundlage der BSL-Ziele und der Analysen der Unternehmenskultur die Vorlagen für die Präsentation. Gemeinsam machten wir uns an die Organisation der Foren und bereiteten die Führungskräfte sowie die Moderatoren und Co-Moderatoren auf ihre Aufgaben vor. Am 24.3.1997 startete die Aktion mit dem ersten Info-Forum, das ich moderieren durfte (Bild 30) [4,5,10d].

Es folgten ab 26. März bis zum 2. Juni weitere 70 Foren, an denen ca. 2.600 BSL-Mitarbeiter teilnahmen. Damit erreichten wir ca. 87 % der aktuellen Belegschaft. Just am 26.3.1997 erschien in ‚BSL aktuell‘ der Aufruf zur Teilnahme an den Info-Foren (Bild 31) [10q]. Im Schnitt zählten wir pro Info-Forum 30 bis 40 Teilnehmer.



Bild 30 Einstimmung auf das erste Info-Forum am 24.3.1997 (v.l.n.r.: Wolfgang NEISS, stehend der Autor, Rolf ARNOLD und Uwe HOLL bei der Vorberatung in G4, an den Wänden im Hintergrund die Plakate zur Unternehmenskultur, vgl. Bild 24) [4,5]

Ziel und Anliegen der Info-Foren war es, umfassend über die bisher erreichten Ergebnisse und die noch bevorstehenden Aufgaben zu informieren und dazu den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen.

Inhaltlich waren die Foren durch eine Präsentation zur Vision 2000 und den Unternehmenszielen, Tischdiskussionen über die Kulturthesen und einen Frage-/Antwort-Teil gestaltet. Der Hauptmoderator führte durch das gesamte Forum (ich selbst nahm diese Stelle 12 Mal ein) und die Tischmoderatoren begleiteten die Teilnehmer bei der Diskussion der Kulturthesen. Die Präsentation und die Antworten auf die Fragen wurden von Leitern des jeweiligen Bereiches gegeben. In den ersten 65 Foren wurden bereits 752 Fragen gestellt und 757 Vorschläge und Hinweise zur weiteren Verbesserung der Arbeit gemacht [10r].

Man hatte mit Bedacht nicht Mitglieder des Dow-Integrationsteams sondern die ost-deutschen Führungskräfte aus den jeweiligen Leadership-Teams mit dem Auftreten in den Info-Foren betraut, selbst auf die Gefahr hin, dass sie nicht alle auftauchenden Fragen zur Zukunft des Unternehmens aus dem Stand beantworten könnten. Das Moderatoren-Team bediente sich deshalb absprachegemäß des Instruments der ‚Offenen

Fragen'. Diese wurden mit Rotstift auf einem Flipchart notiert (gekennzeichnet mit einem roten Pfeil) und so erst einmal aus der laufenden Diskussion herausgenommen. Die nachträgliche Beantwortung wurde fest zugesagt.

Bild 31

Faksimile des Aufrufes zur Teilnahme an den Info-Foren [10q]

Als der FFF-Verantwortliche für die interne Kommunikation hatte ich die Aufgabe, für eine baldige Beantwortung zu sorgen. Die zeitnah mit Bart GROOT und Heino ZELL geführten

Info-Foren „BSL-Dialog“ beginnen

BSL „für die Zukunft! - Wir gestalten Zukunft“, unter diesem Slogan werden in den kommenden Wochen im gesamten Unternehmensverbund die Info-Foren „BSL-Dialog“ durchgeführt. Ziel ist es, möglichst alle Mitarbeiter durch umfassende Informationen und Diskussionen aktiv in den Veränderungsprozess der BSL-Überrundung GmbH einzubeziehen. Der Wandel unseres Unternehmens zu einem wettbewerbsfähigen, modernsten und sichersten Chemieversand setzt stetig gut informierte und engagierte Mitarbeiter voraus. Deshalb soll mit den Foren schon den ersten kommunikativen Elementen eine weitere Säule

des Dialogs zwischen Mitarbeitern und Management geschaffen werden. Anliegen ist es, über alle bewegenden Themen der aktuellen und künftigen Unternehmensentwicklung zu diskutieren und gleichzeitig eine Verbesserung der Unternehmenskultur in Gang zu bringen. Mitglieder der Funktionalen Leadership-Teams stellen Wissenswerte über den BSL-Veränderungsprozess vor und beantworten Mitarbeiterfragen. Durch die gesamten Veranstaltungen führen BSL-Moderatoren. Die Info-Foren werden jeweils maximal 50 Mitarbeitern an allen Standorten durchgeführt. Die Pilot-Foren fanden am 24. März statt. In

Schkopau, Leuna und Trebschenitz konzentrierten sich die Veranstaltungen in der Hauptrieche auf zwei Wochen, während sie in Bitterfeld aufgrund des 5-Schichtsystems über einen Zeitraum von fünf Wochen stattfanden. Über Termine, Uhrzeiten und Räumlichkeiten der Info-Foren wird in den jeweiligen Bereichen an den Informationsständen rechtzeitig informiert. Nutzen Sie, liebe Mitarbeiter, die Möglichkeiten eines umfassenden Dialogs und gestalten Sie die Foren aktiv mit.

Nachstehend veröffentlicht „BSL aktuell“ die geplanten Termine der Info-Foren:

Werk Schkopau

26. März:

- Bereich PSO (A-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in C 62.

27. März:

- Werkfeuerwehr
- 10 bis 12 Uhr in F 12.
- Bereich PSO (D-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in C 62.

1. April:

- Bereich PSP (A-, B- und C-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in O 160.
- Bereich PSKE (Tagschicht) und PSKP (N-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in O 143.
- Werkfeuerwehr
- 10 bis 12 Uhr in F 12.
- Bereich PSKS (C-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in C 62.
- Bereiche AL/PW/SEB/ÖA/GF/VL
- 13.30 bis 15.30 Uhr in C 34.

2. April:

- Bereich PSP (B-, D- und H-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in O 160.
- Bereiche PSKE (Tagschicht) und PSKP (N-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in O 143.
- Bereich AS
- 9 bis 11 Uhr in D 28.
- Bereich PSO (B-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in D 28.
- Bereich PSKS (B-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in C 62.
- Bereiche AL/PW/SEB/ÖA/GF/VL
- 13.30 bis 15.30 Uhr in C 34.

3. April:

- Bereich PSP (C-, A- und Tagschicht)
- 16 bis 18 Uhr in O 160.
- Bereiche PSKE (Tagschicht) und PSKP (A-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in O 143.
- Bereiche ILE/ILS/ILBS (Tagschicht)
- 15 bis 17 Uhr in D 28.
- Bereich PSKS (A-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in C 62.

4. April:

- Bereich PSP (D- und Tagschicht)
- 16 bis 18 Uhr in O 160.
- Bereiche PSKE (Tagschicht) und PSKP (B-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in O 143.
- Bereich AS
- 9 bis 11 Uhr in D 28.
- Bereich PSO (B-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in D 28.
- Bereich PSKS (B-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in C 62.

- Bereich PSKS (D-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in C 62.

7. April:

- Bereich IPI
- 13.30 bis 15.30 Uhr in O 143.
- Bereiche ILE/ILS/ILBS (D- und Tagschicht)
- 16 bis 18 Uhr in D 28.
- Bereich FE
- 13 bis 16 Uhr in C 62.
- Bereiche IM/AL/PW/SEB/ÖA/GF/VL
- 13.30 bis 15.30 Uhr in X 160.

8. April:

- Bereich IPI
- 13.30 bis 15.30 Uhr in O 143.
- Bereiche ILE/ILS/ILBS (A-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in D 28.
- Bereich FE
- 13 bis 16 Uhr in C 62.
- Bereiche IM/AL/PW/SEB/ÖA/GF/VL
- 13.30 bis 15.30 Uhr in X 160.

9. April:

- Bereich IPI
- 13.30 bis 15.30 Uhr in O 143.
- Bereiche ILE/ILS/ILBS (C-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in D 28.
- Bereich FE
- 13 bis 16 Uhr in C 62.
- Bereiche RC/RP/WB/FI
- 13.30 bis 15.30 Uhr in X 160.

10. April:

- Bereich IPI
- 13.30 bis 15.30 Uhr in O 143.
- Bereiche ILE/ILS/ILBS (B-Schicht)
- 16 bis 18 Uhr in D 28.
- Bereich FE
- 13 bis 16 Uhr in C 62.
- Bereiche RC/RP/WB/FI
- 13.30 bis 15.30 Uhr in X 160.

11. April:

- Bereich IPI
- 13.30 bis 15.30 Uhr in O 143.
- Bereiche ILE/ILS/ILBS (E- und Tagschicht)
- 16 bis 18 Uhr in D 28.
- Bereich FE
- 13 bis 16 Uhr in C 62.
- Bereiche RC/RP/WB/FI
- 13.30 bis 15.30 Uhr in X 160.

- 13 bis 15 Uhr in C 34.

16. April:

- Bereich IPE
- 9 bis 11 Uhr in C 34.

24. April:

- Bereich MV
- 14 bis 16 Uhr in X 176.

Werk Böhlen

Alle Foren finden im Bau 50-99, Zimmer 228 statt.

8. April:

- Bereiche PH/ILB
- 12.30 bis 14.30 Uhr.

9. April:

- Bereiche IPE/IPB
- 9 bis 11 Uhr.
- Bereiche PH/ILB
- 12.30 bis 14.30 Uhr.

15. April:

- Bereiche PH/ILB
- 12.30 bis 14.30 Uhr.

16. April:

- Bereiche PH/ILB
- 12.30 bis 14.30 Uhr.

weitere Termine für diese Bereiche: 22./23./29./30. April und 6./7. Mai.

17. April:

- Bereiche FW/SEB/MRC/FWB
- 10 bis 12 Uhr
- (eventuell findet eine weitere Veranstaltung am 24. April statt).

Werk Leuna

3. April:

- Bereiche PSU/IPI/FEOL
- 16 bis 18 Uhr im Bau 3803.

7. April:

- Bereiche PSU/IPI/FEOL
- 16 bis 18 Uhr im Bau 3803.

9. April:

- Bereiche PSU/IPI/FEOL
- 16 bis 18 Uhr im Bau 3803.
- (eine weitere Veranstaltung findet am 25. April statt).

che hatten mich im Nu mit knackigen Antworten versorgt. Der Hinweis, die Fragen noch einmal mit den Experten in den Struktureinheiten abzugleichen, stürzte mich aber in ein Dilemma. Jetzt wurde ich mit Bedenken, rechtlichen Hindernissen und ‚Drumherumreden‘ konfrontiert. Die Aussagen wurden immer glatter und weniger spannend. Und die Zeit verstrich. Dadurch konnten die Antworten erst in den ‚BSL aktuell‘-Ausgaben vom 16. und 30. Juli veröffentlicht werden (Bild 32) [10s,t]. Die Resonanz war: zu spät und zu allgemein (im Gegensatz zur Überschrift in Bild 32).

Wir zogen daraus den Schluss, bei künftigen Veranstaltungen möglichst alle Fragen vor Ort beantworten zu lassen und die Methode der ‚Offenen Fragen‘ nur anzuwenden, wenn es tatsächlich unmöglich war, gleich eine Antwort zu geben.

Meine persönliche Lehre war, offen gelassene Fragen so schnell wie möglich einer Klärung zuzuführen. Denn sonst wird der Moderator, obwohl nicht in erster Linie für das Antworten verantwortlich, selbst beschädigt und ihm wird bei künftigen Vorschlägen dieser Art das Vertrauen entzogen.

Gemini hatte sich große Mühe gegeben, jedes der Foren zu kleinen Events zu gestalten. Man beauftragte Caterer, in den Versammlungsräumen die Tische einzudecken sowie Wasser, Kaffee und Kuchen bereitzustellen. Die Kulturthesen wurden als Plakate gedruckt und an die Wände gehängt (Bilder 24 und 30). Telefonrundrufaktionen erinnerten an die Termine.

Eine besondere Idee war, den Teilnehmern am Ende der Veranstaltung eine rote (Dow-Farbe) Schirmmütze mit der Aufschrift ‚FFF Fit For Future Wir gestalten Zukunft‘ zu überreichen. Diese Mützen erfreuten sich außerordentlicher Beliebtheit, einige Teilnehmer kamen zu uns und wollten solche Mützen auch für ihre Wandergruppen o.ä. haben. (Ich selbst trage meine Mütze noch heute manchmal beim Arbeiten im Garten oder in der Werkstatt, siehe zweites Bild Autorenvorstellung auf Seite 103).

For For Future/Info-Foren „BSL-Dialog“:

Klare Antworten auf offene Fragen: Durch Integration des Verbundes Zukunft über Jahr 2000 hinaus

Schkopau/BSL. Die erste Staffel der Informationsforen „BSL-Dialog“ ist abgeschlossen. An den über 70 Veranstaltungen nahmen fast 3.000 Mitarbeiter teil. Neben bereichsspezifischen Themen diskutierten sie über die Entwicklung des Verbundes bis zum Jahr 2000. Dabei wurden von den Mitarbeitern weit über 700 Fragen aufgeworfen. Knapp 200 blieben offen und wurden in den vergangenen Tagen beantwortet. Im nachfolgenden Beitrag werden Antworten zu Fragen gegeben, die das Interesse eines großen Mitarbeiterkreises berühren. Dazu zählen Fragen zum Verbund, zu Arbeitsplätzen und Arbeit sowie zu Vorruhestandsregelungen und zur Übernahme von Auszubildenden.

BSL-Verbund

Wie gestaltet sich die Entwicklung des Verbundes nach 2000?

Die Unternehmensplanung konzentriert sich auf die Restrukturierungsphase bis zum Jahr 2000. An den Engagements der Dow über den Privatisierungsvertrag hinaus ist jedoch schon heute erkennbar, daß Dow den ernsthaften Willen hat, diesen Standort langfristig erfolgreich zu betreiben und weiter zu entwickeln.

Wie sieht die Zukunft der einzelnen BSL-Werke aus, wenn die Integration zu Dow vollzogen ist?

BSL bleibt weiterhin eine Organisation mit fünf Standorten. Es gibt gute Beispiele mit Standorten in Deutschland, die alle ihre spezifischen Aufgaben haben, und einheitlich geführt werden. Die Entwicklung der einzelnen BSL-Standorte erfolgt auf gleichberechtigter Basis entsprechend der wirtschaftlichen Erfordernisse des jeweiligen Standortes. Die Mitarbeiterzahl wird dadurch und durch den Stand der Restrukturierung und Modernisierung bestimmt.

Bei der Privatisierung ist immer der Zeitraum bis 2013 im Gespräch.

Die Zahl 2013 ist eine Kontraktverpflichtung aus dem Privatisierungsvertrag mit der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS).

Warum wird der Standort Böhlen oftmals in den Hintergrund gestellt?

Die Weiterentwicklung der BSL-Standorte erfolgt in gleichen Maßstäben und den wirtschaftlichen Erfordernissen. Die Lösung von Problemen des Zusammenwachsens wird durch einheitliche Vorgehensweise in BSL unterstützt.

Arbeitsplätze und Arbeit

Wieviele Mitarbeiter bleiben im Unternehmen beschäftigt?

Nach wie vor gehen wir davon aus, daß im Jahr 2000 in BSL 2200 Mitarbeiter direkt beschäftigt sind. Dazu kommen Kontraktoren, Ansiedler

und Dienstleister, die teilweise direkt auf dem Werksgelände beschäftigt sind. Zielstellung ist es, bis zum Jahr 2000 circa 500 Arbeitsplätze im BSL-Umfeld anzusiedeln. Erste Ansiedler stehen fest und werden nach dem „Legal closing“ bekanntgegeben.

BSL hat sich zu Offenheit und Aufrichtigkeit gegenüber allen Mitarbeitern bekannt. Jeder sollte wissen, ob die Arbeitsaufgabe bestehen bleibt oder wann sie wegfällt. Die Führungskräfte sind angehalten, jeden Mitarbeiter zu informieren und das Personalkonzept transparent zu halten.

Wieso sind so viele „Fremdarbeiter“ da, eigene gute Leute werden entlassen, die diese Aufgaben erledigen könnten?

BSL verfolgte den Grundsatz, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und nicht für alle benötigten Gewerke Arbeitskräfte vorzuhalten. Das hat natürlich zur Folge, daß zunehmend BSL fremde Arbeitskräfte in unseren Werken tätig sind. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß sich in ausgegliederten Firmen natürlich auch eine ganze Reihe ehemalige Werksangehöriger befinden.

Nach welchen Kriterien erfolgen Ausgliederungen bei BSL?

Nach wirtschaftlichen Kriterien und der Konzentration auf Kernkompetenzen.

Wie hoch ist der prozentuale Anteil von BSL- und Dow-Mitarbeitern?

Die ‚Focal Points‘ für interne Kommunikation

‚Focal Points‘ sind Verantwortliche (aber keine neue Führungsebene) für inhaltlich abgegrenzte Aufgaben, für die sie Interesse und Erfahrungen mitbringen und die sie neben ihren normalen Arbeitsaufgaben für einen bestimmten funktionalen Organisationsbereich selbstständig realisieren. Focal Points gab es für interne Kommunikation, Trainings, Informationssysteme, Arbeitssicherheit, ‚Houskeeping‘ (Reinhaltung) u.a.

Die Auswahl und Rekrutierung der **Focal Points** für interne **Kommunikation** (FPiK) war nach dem Anschub durch die Info-Foren und dem Praxistest mit bis zu 100 Tischmoderatoren kein Problem und erfolgte postwendend. Am 15. und 17. Juli fanden in Schkopau und Böhlen Auftaktveranstaltungen (‚Kick off Meetings‘) mit mehr als 50 Focal Points statt [10t]. Einleitend hob Heino ZELL die Bedeutung der internen Kommunikation für den Veränderungsprozess hervor: *„Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für eine offene Arbeitsatmosphäre und ergebniswirksame Leistungen. Dabei kommt den Focal Points eine wichtige Verantwortung zu.“* (Bild 33) [10t]. Anschließend erläuterten die Leiterin des Bereiches Öffentlichkeitsarbeit, Dr. Evelyn MEERBOTE, und ich gemeinsam Ziele und Inhalte der internen Kommunika-

tion und die sich daraus ergebenden Aufgaben.



Bild 33
Heino ZELL beim Kick off Meeting
der Focal Points für interne
Kommunikation in Böhlen am
17.7.1997 [10t]

Die praktische Arbeit der Focal Points begann zunächst mit der BSL-weiten Installation einheitlicher, glänzend weißer Info-Tafeln (anstelle der bisherigen ‚Schwarzen Bretter‘). Dank der neu installierten ‚Dow Workstation‘ (Personalcomputer) kam es zu einem regen Informationsaustausch mit den FPiK. Bei einem mehrmals durchgeführten Praxistest konnte ich feststellen, dass die Focal Points meine übermittelten Informationen zu mehr als 80% innerhalb der ersten halben Stunde gelesen und innerhalb von zwei Stunden darauf geantwortet haben.

Die Focal Points waren die Ressource, mit der ich die Info-Foren der Folgejahre erfolgreich vorbereiten und durchführen konnte. Später richteten wir mit externer Unterstützung auch eine eigene Home-Page ein, die vieles vereinfachte, aber mir natürlich viel zusätzliche Arbeit einbrachte.

Die Fortführung der Info-Foren in den Jahren 1998-2001



Bild 34
Übersicht über
die Info-Foren
der Jahre
1997-2001 [4,5]

Mit der regelmä-
ßigen Durchfüh-
rung der Info-
Foren ,BSL Dia-
log‘ (einmal jähr-
lich) wurde tat-
sächlich eine

Kommunikationsplattform zwischen Mitarbeitern und Management etabliert, die zur offenen Diskussion aktueller, alle interessierender Themen sowie des Kulturwandels beitrug (Bild 34) [4,5].

Die zweite Staffel hatte zum Hauptthema den ,Stand der Restrukturierungen und Neuinvestitionen‘ mit der Darstellung der 1997 erreichten Ergebnisse und der Ziele für 1998 (Bilder 35 und 36) [4].

Die dritte Staffel stand unter dem Thema ,Die Entwicklung im BSL Olefinverbund und die Integration in Dow‘, zusätzlich mit ausführlichen Informationen zur Einführung eines neuen leistungsorientierten Entgeltsystems.

Die vierte Staffel im Jahr 2000 stand unter dem Titel ,Wir in Dow‘ mit den Untertiteln: ,Wo wir stehen. Was wir einbringen. Was in Dow passiert. Wohin wir uns entwickeln müssen‘ (Bild 37) [4,5]

Die Teilnahme war mit 70-80% immer noch ziemlich hoch, erreichte aber nachvollziehbar nicht mehr die der ersten Staffel im Jahr 1997.

Die Präsentationen spiegelten den aktuellen Stand der Restrukturierung und Entwicklung des BSL Olefinverbundes wieder. Sie stellten die Ziele und die erreichten Ergebnisse in den Mittelpunkt (Bilder 35-37) [4]. Ich erstellte die Präsentationen aus den Bildern und Texten, die wir gemeinsam im FFF-Team erarbeitet hatten und die mir von den entsprechenden Funktionen zur Verfügung gestellt worden waren. Einen Großteil nahmen die Informationen zum Veränderungsprozess ein.



Bild 35 Aus der Präsentation der 2. Staffel der Info-Foren ‚BSL aktuell‘ zu den Zielen 1998 [4]

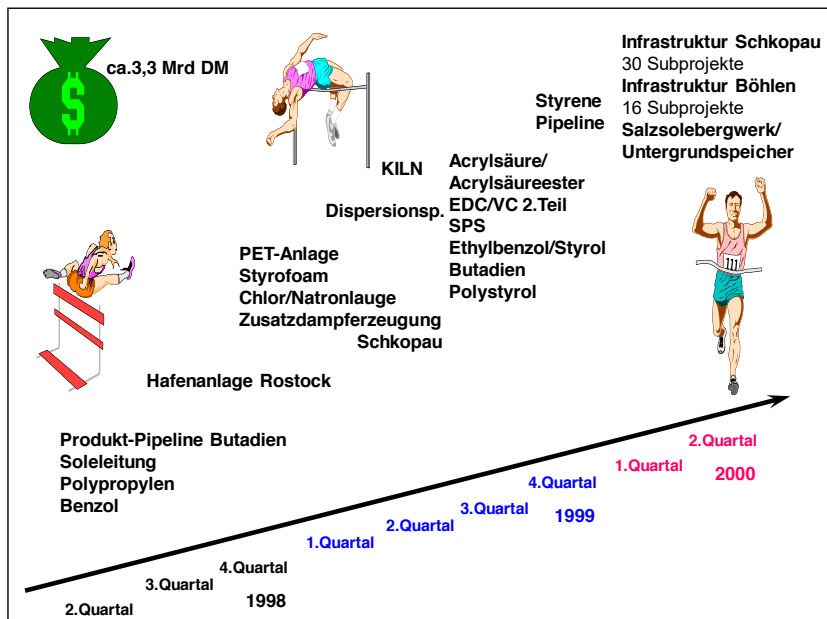


Bild 36 Aus der Präsentation der 2. Staffel der Info-Foren ‚BSL aktuell‘ zu den Vorhaben bis 2000 [4]

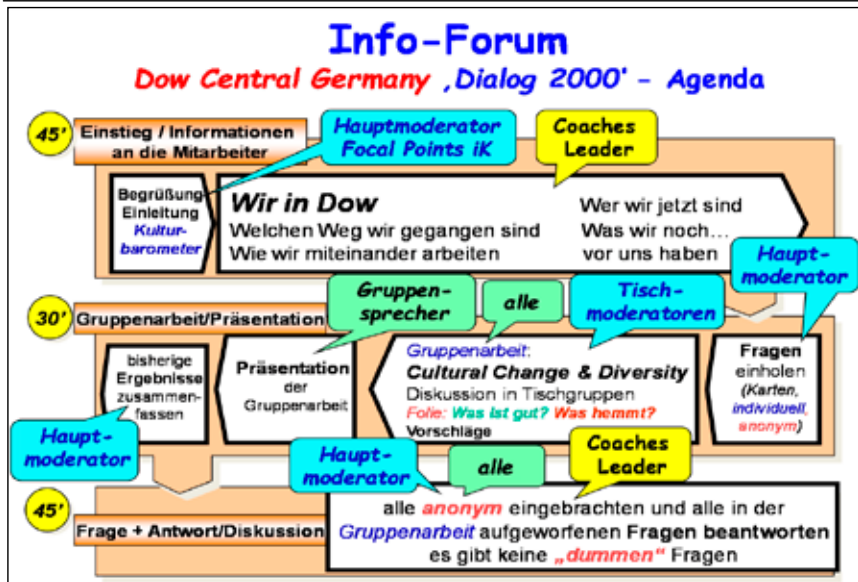


Bild 37 Visualisierte Agenda der 4. Staffel der Info-Foren ,Dow Central Germany ,Dialog 2000‘‘ mit Ablauf, Hauptinhalten und Akteuren [5]

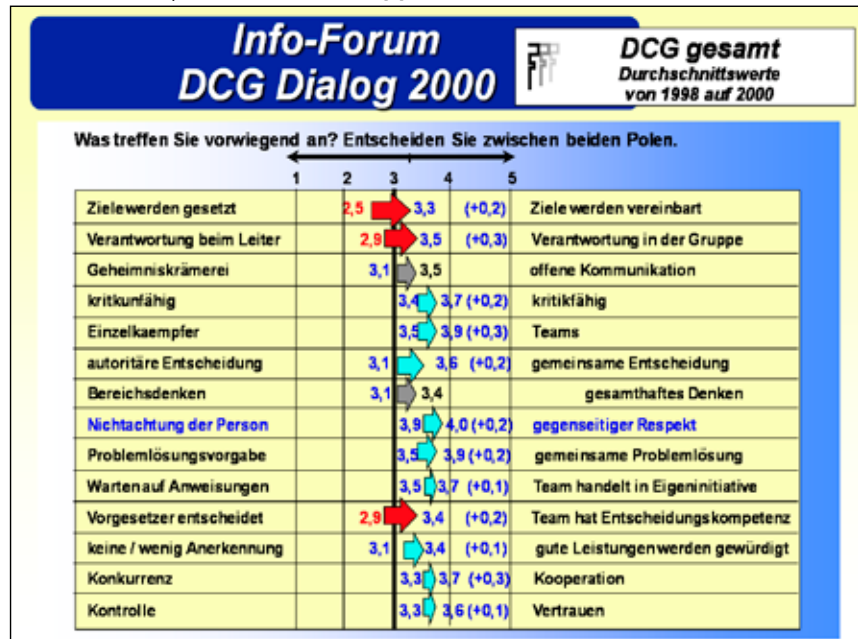


Bild 38 Kulturbarometer: Entwicklung über die Jahre 1998-2000 [4,5]

Die bewährte Agenda der Foren (Bild 37) sowie deren Organisation wurden über alle Staffeln beibehalten. Als Einstieg in die Foren ließen wir immer das von uns entwickelte Kulturbarometer ausfüllen (Bild 38) [4,5]. Dabei achteten wir Moderatoren darauf, dass auf der Vorlage zügig und spontan angekreuzt wurde, um damit einer eventuellen Manipulation vorzubeugen. Die Ergebnisse waren ermutigend und bestätigten weitgehend die in den Kulturanalysen erhaltenen Aussagen (s.o.). Lediglich bei Zielsetzung und dem Verhältnis Vorgesetzter/Team lagen die Angaben anfangs noch im roten Bereich, wiesen aber auch eine positive Entwicklung auf. Besonders erfreulich war von Anfang an der hohe Wert für den ‚gegenseitigen Respekt‘, den man sich zollte.

Wir hatten uns im Kreise der Focal Points interne Kommunikation im Februar 2000 recht zeitig darauf verständigt, die 4. Staffel erst im Herbst 2000 nach den Feierlichkeiten zum Abschluss der Restrukturierung durchzuführen, um den Blick stärker nach vorn auf die zu bewältigenden neuen Aufgaben zu lenken (Bild 39) [10u].



Bild 39 Focal Points für interne Kommunikation beraten am 29.2.2000 im Besucherzentrum B13 über die kommenden Aufgaben und die Fortführung der Info-Foren (rechts stehend der Autor) [10u]

Mit dem Abschluss der Restrukturierungsperiode und der vollständigen Integration in Dow im Jahr 2000 wäre eigentlich auch die Durchführung der Info-Foren überflüssig geworden, denn es gab inzwischen eine Fülle von derartigen Angeboten über das Dow-Intranet (allerdings alles in Englisch). Zudem stand uns jetzt als Mitarbeiterzeitung ‚Dow around‘ zur Verfügung [22,23].

Eine Besonderheit stellte dann doch die 5. Staffel im Jahr 2001 dar (Bild 34). Bei der engagierten Auswertung der 4. Staffel der Info-Foren durch die Focal Points im Dow-Kongresscenter in Bad Lauchstädt antwortete Bart GROOT auf meine Frage, ob wir

denn die Foren fortführen dürften oder sollten: „*Ihr habt doch soeben gerade beschlossen, das zu tun.*“ Und so organisierten wir auch im Jahr 2001 die Info-Foren. Die Organisation war etwas konzentrierter angelegt (deshalb nur 19 Foren, aber diesmal mit 60-70 Teilnehmern pro Veranstaltung). Der Grund: Wir wollten, dass zur Beantwortung der Fragen vor allem das Top-Management des Standortes zur Verfügung stand, was uns mit dem Engagement von Bart GROOT und Ruth KRETSCHMER auch gelang.

Teamarbeit und Teamorganisation

Über Teams

„*Vier Augen sehen mehr als zwei*“ – so beschreibt der Volksmund kurz und treffend das, was wir heute als positiven Teameffekt sehen. Die wissenschaftliche Definition besagt: „*Ein **Team** (oder eine Gruppe oder ein Kollektiv) besteht aus mindestens drei Personen, die ein **Wir-Gefühl** verbindet, die in **direkter Interaktion** stehen, ein **gemeinsames Ziel** verfolgen und von der Umgebung als **Gruppe wahrgenommen und behandelt** werden.*“ [24]

Der Wert des Teams für effizientes und erfolgreiches Arbeiten ist ungebrochen. Teamarbeit gilt allgemein als effizient, kreativ und erfolgreich. In modernen Unternehmen spielt Teamarbeit nach wie vor eine große Rolle. Vom Grundsatz her ist es schon so, dass das Team klüger und einfallsreicher, effizienter und letztendlich auch schneller als der Einzelne ist. Davon sind vielleicht nur wenige individuelle, insbesondere künstlerische Berufe ausgenommen. Die Probleme im Reproduktionsprozess sind sehr viel komplexer geworden, so dass eine einzelne Person in ihrer Problemlösekapazität allein zunehmend überfordert wäre. Deshalb ist Teamarbeit eine Bedingung des Erfolgs von Organisationen. Es stellt sich nicht die Frage, **ob** im Team gearbeitet wird, sondern **wie** die Zusammenarbeit im Team am besten gestaltet werden kann und wie das Team geführt wird [25a].

Voraussetzungen und Bedingungen erfolgreicher Teamarbeit sind [25b]:

- Das Team nutzt die **Vielfalt** und Unterschiedlichkeit seiner Mitglieder, ihr Wissen und Können sowie die vorhandene Sozial- und Methodenkompetenz. (Gute Teams zeichnen sich dadurch aus, dass die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Mitglieder voll zur Entfaltung kommen).
- Das Team ist der Aufgabe entsprechend zusammengesetzt. Die einzelnen Mitglieder nehmen entsprechend ihren Neigungen und Eignungen unterschiedliche **Rollen** wahr (Aufgaben- und Arbeitsteilung). Der Einfluss der einzelnen Teammitglieder auf

das Gesamtteam mag unterschiedlich sein, für den gemeinsamen Erfolg aber sind **alle wichtig**.

- Gemeinsame **Werte** sind entwickelt, **Normen** und **Regeln** sind vereinbart.
- Es bestehen eine **Vertrauensbasis** und intensive **Wechselbeziehungen** zwischen den Teammitgliedern („face to face“ oder Multimedia-Kontakte, wobei es bei letzteren zumindest gelegentlich zu Kontakten von Angesicht zu Angesicht kommen sollte).
- Die ideale **Gruppengröße** für eine effiziente Teamarbeit sind fünf bis sieben Personen.
- In jedem Team wird **Führung** benötigt (Teamsprecher, Teamleiter, Coach, Spielführer etc.) [26]. In modernen Teams wird Führung flexibel von denjenigen wahrgenommen, die entsprechende Fähigkeiten haben. Eine formale Hierarchie (mit festgelegter Über- und Unterordnung) ist dazu nicht erforderlich.

Gut funktionierende Teams erkennt man an den folgenden Merkmalen:

- Sie verfolgen ein gemeinsames Ziel.
- Sie nutzen optimal die im Team vorhandenen unterschiedlichen Kompetenzen.
- Sie stimmen ihre Arbeitsweisen untereinander ab und spielen sich immer besser ein.
- Fähigkeiten zum Anpassen und ständigen Lernen sind vorhanden und werden angewendet.
- Kommunikations- und Konfliktlösefähigkeiten werden entwickelt.
- Regeln für das gemeinsame Arbeiten und miteinander Umgehen sind vereinbart, werden eingehalten und immer wieder angepasst.
- Ergebnisse und Leistung werden vom Team selbst gemessen. Es gibt Anerkennung und Belohnung.
- Neue Mitglieder werden reibungslos integriert.

Ulf AHLEN von der Volvo Auto Corporation beschrieb Teamarbeit einmal treffend so: „*Teamarbeit ist eine niemals endende Aufgabe. Um darin gut zu sein, muss sie hart trainiert, ständig praktiziert und aus den eigenen Erfahrungen gelernt werden. Teamarbeit erfordert kontinuierliche Anstrengungen und kostet Geld. Teamarbeit **kann** aber muss nicht unbedingt der Grund für Verbesserungen sein. Teamarbeit ist ein Langzeit-Prozess und kein kurzfristiges Programm. Erfolge müssen gewürdigt und herausgehoben werden.*“ [27]

Teams sind immer dann von großem Nutzen, wenn komplexe oder schwierige Probleme zu lösen sind, die Fülle an Aufgaben arbeitsteilig organisiert und die Effizienz der Arbeit erhöht werden muss - und wenn der Einzelne im Team Unterstützung braucht.

Vorbehalte gegen Teams und Teamarbeit basieren vor allem auf den in der Praxis leider recht häufig beobachteten Defiziten:

- Manch einer versteckt sich hinter anderen Teammitgliedern und erbringt im Team nicht die Leistung, zu der er mit einiger Anstrengung in der Lage wäre (geflügeltes Wort: „*Team - Toll ein anderer machts*“).
- Manager und Führungskräfte benutzen Teams manchmal als undifferenzierte Allzweckwaffe, um komplexe Probleme zu bewältigen (geflügeltes Wort: „*Wenn du nicht mehr weiter weißt, dann bilde einen Arbeitskreis*“).
- Erfolgreiche Teamarbeit erfordert ein deutliches Mehr an Kommunikation, Abstimmung und Konfliktlösearbeit. Diese Kompetenzen müssen entwickelt werden (Lösungs- und Entscheidungsfindungsprozesse dauern in der Regel länger und brauchen mehr Zeit. Beides schreckt ab).

Kontraproduktiv ist auch die Vorstellung, alles mache das Team am besten und alles müsse gemeinsam und in gleichen Anteilen im Team geschehen [28]. So verspielt man die Chancen, die dem Team innewohnende Vielfältigkeit optimal zu nutzen. Natürlich muss jeder selbst entsprechend seinen Möglichkeiten intensiv arbeiten und sich anstrengen. Immer dann, wenn das intensive, kreative und ausdauernde professionelle Arbeiten des Einzelnen besser oder gleichwertig ist, vergeudet langwierige Teamdiskussion Zeit und führt zur Frustration der professionell Arbeitenden. Es ist für Teamarbeiter auch in hohem Maße demotivierend, wenn Teammeetings vorwiegend dazu genutzt werden, die Ideen abzuschöpfen und am Team vorbei zu verwerten („*Sich schmücken mit fremden Federn*“). Sowohl der Mythos vom Team, **alles** besser zu können als der Einzelne, wie auch die Position, das Team hindere den Einzelnen am Arbeiten und fördere Mobbing, sind in ihrer Absolutheit falsch [28,29].

Teamarbeit wirkt im idealen Fall wie ein Katalysator. Durch ihre Anregungen und Ideencreation, die inhaltliche und handwerkliche Unterstützung sowie die Zuwendung und Aufmunterung der Teammitglieder untereinander werden Kräfte freigesetzt und eigenes Schaffen befördert, was den Teamerfolg garantiert. Dies bedeutet, sich in den Dienst der Sache zu stellen, ohne primär auf Belohnung zu hoffen und eigene Egois-

men befriedigt zu sehen. Teamfähigkeit ist unverzichtbar für eine effiziente Zusammenarbeit (siehe auch Kasten ‚7 Goldene Regeln für ein gutes Team‘ [30]).

Als selbststeuernde Teams bezeichnet man Teams, die innerhalb vorgegebener **Grenzen** (Unternehmensstrategie und –richtlinien) autorisiert, fähig und bereit sind, ihre **eigenen Aktivitäten** (Planung und Arbeitsausführung) zu organisieren und dabei eine vereinbarte Anzahl von **Sollresultaten** (eindeutig definiert, messbar und im Einklang mit den Unternehmens-, Business- und Funktionszielen) zu liefern (s.u. ‚Empowerment‘) [4,5].

Das moderne ‚Home working‘ muss nicht, kann aber zur Schädigung von ‚Teamwork‘ führen, wenn den o.g. Kriterien für gute Teamarbeit unter den Bedingungen des Arbeitens im ‚Home Office‘ nicht mehr gefolgt wird.

7 Goldene Regeln für ein gutes Team

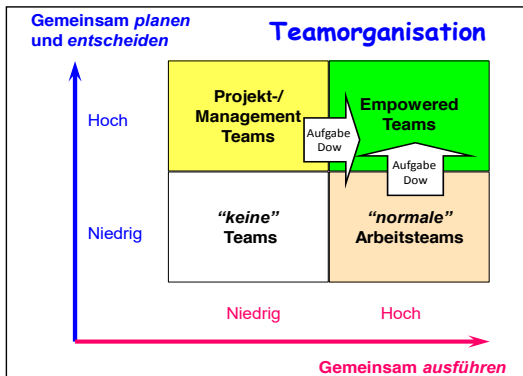
- **Motivation:** Ein Team braucht eine motivierende Aufgabe (Ziel). Alle müssen sie als sinnvoll empfinden und ihr alles unterordnen (bei Erfolg muss das gesamte Team belohnt werden, nur Einzelne zu loben, ruft oft Misstrauen hervor).
- **Identifikation:** Jedes Mitglied muss sich mit der Gruppe identifizieren (Teambildung kann dafür sorgen, dass alle an einem Strang ziehen).
- **Teamzusammenstellung:** Entscheidend für Erfolg, nicht nur fachliche Kriterien gelten (alle müssen das Gefühl haben, Teil des großen Ganzen zu sein).
- **Leistungsniveau:** alle sollen sich auf einem ähnlichen Leistungsniveau begegnen, so entsteht Wettbewerb, der alle antreibt (zu große Leistungsunterschiede verhindern den Erfolg, Schlechte werden zum Bremsklotz, Überflieger frustrieren das Team).
- **Aufgabenverteilung:** Klare Regelungen zur Aufgabenverteilung (weder der Einzelne noch die Gruppe darf überfordert sein, Belastung muss gerecht verteilt sein, am Ende soll klar erkennbar sein, wer welchen Teil beigetragen hat).
- **Teamklima:** Wichtig für eine gute Stimmung ist eine offene Kommunikation (neue Ideen sollen belohnt, Fehler toleriert werden).
- **Teamführung:** Auch bei flachen Hierarchien und geteilter Verantwortung sowie Beratungen im Team muss einer sagen, wo es lang geht (ein guter Teamleiter nimmt alle Stimmen ernst, behält aber die Verantwortung und fällt die Entscheidungen).

In Auswertung der Fußballweltmeisterschaft in Brasilien 2014 [30]

Teamorganisation und Teamentwicklung

Teams und Teamentwicklungsprozess

Menschen organisieren sich in fast allen Berufen und auf allen Ebenen als normale Arbeitsteams, als fachspezifische oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen, als Projektteams und ‚Task Forces‘, als Führungs- und Managementteams. Sie agieren im Span-



nungsfeld zwischen ‚Gemeinsam planen und entscheiden‘ und ‚Gemeinsam arbeiten‘ (Bild 40) [4,5].

Bild 40
Portfolio der
Teamorganisation [4,5]

‚Normale‘ Arbeitsteams (z.B. Schicht- und Produktionsteams) zeichnen sich durch einen hohen Grad des gemeinsamen Arbeitens aus. Planungs- und Entscheidungsprozesse werden meist von anderen Rollenspielerinnen (Schicht- und Produktionsleiter) wahrgenommen. Der Ansatz von ‚Empowerment‘ und die Voraussetzung für das teambasierte Organisationsdesign (s.u.) ist der, die Planungen und Entscheidungen, die bei vorhandener Kompetenz ‚vor Ort‘ gefällt werden können, auch dort fällen zu lassen (Bild 40, senkrechter Pfeil).

Projektteams erstellen gemeinsam Planungsunterlagen und bereiten Entscheidungen für die jeweiligen Projekte vor. Als Spezialisten arbeiten sie aber in der Regel allein und treffen gewöhnlich getrennt nach ihren Gewerken jeweils jeder für sich Absprachen mit den Projektauftraggebern. Eine Bewegung hin zu mehr gemeinsamer Arbeit (Bild 40, waagerechter Pfeil, wie das in BSL praktiziert worden ist) lässt sich organisieren, wenn jedes Teammitglied unabhängig von seiner Funktion als Spezialist bei seinen Gesprächen auch alle anderen Probleme mitnimmt und dann im Projektteam mit den anderen bespricht und auswertet. Im Ergebnis dieses ‚empowerten‘ Handelns werden eine höhere Effizienz und eine engere Teamzusammenarbeit ermöglicht.

Führungs- und Managementteams sind vor allem Planungs- und Entscheidungsteams. Nach ihren Beratungen gehen die Teammitglieder auseinander und arbeiten getrennt an meist völlig verschiedenen Orten und Aufgaben. Die Führung solcher Teams rotiert heute meist in Absprache zwischen den Teammitgliedern (Bild 41, ‚Shared Leadership‘).

Je nach Führungsstil im Spannungsfeld zwischen **Teilnahme** (wechselseitige Kooperation) und **Teilhabe** (Partizipation/Autonomie der Mitarbeiter) kann ein Team hierarchisch, partizipativ oder ‚empowered‘ geführt werden (Bild 41) [5]. Während vorgestern noch das hierarchische Führungsmodell überwog, agieren Leiter heute meist kooperativ und

ermöglichen dadurch Teilnahme und Teilhabe der Teammitglieder. Moderne Formen der Teamführung äußern sich in ‚Empowerment‘ (s.u.). Dagegen schließt ein völlig autonomes Teamverhalten die wechselseitige Kooperation zwischen Leiter und Team nahezu aus. Erfolge werden fragwürdig.

In der BSL Olefinverbund GmbH (intern: Dow Central Germany, DCG) startete man 1996, aus den Kulturanalysen abgeleitet, nahe bei einem stark hierarchischen ‚der Leiter führt‘ (Bild 41, links unten). Das vorgegebene Ziel wurde im Jahr 2001 erreicht. Die Entwicklung über die Jahre 1996 bis 2001 lässt sich anhand der Ergebnisse der ‚Empowerment-Assessments‘ (s.u.) ausweisen (Bild 41, farbige runde Punkte).

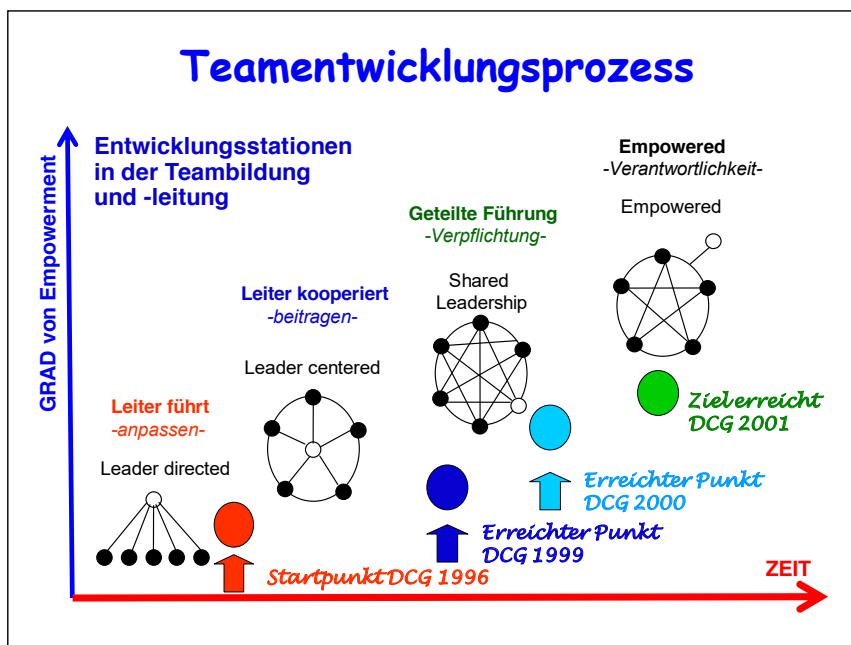


Bild 41 Entwicklungsstationen in der Teambildung, -entwicklung und -führung (mit konkreten Angaben zum Teamentwicklungsprozess in der BSL Olefinverbund GmbH in den Jahren 1995-2001) [5]

Die Teamregeln

Teamarbeit setzt Regeln voraus. Diese sind notwendig, damit ziel- und ergebnisorientiert, störungsfrei und effizient gearbeitet werden kann. Außerdem sind sie hilfreich, um dem Entstehen von Konflikten vorzubeugen und sie erfolgreich behandeln und lösen zu können.

Teamregeln werden nach Möglichkeit gleich am Anfang der Teambildung, zu Beginn eines Meetings oder der Zusammenarbeit vereinbart. Regeln sollte man immer an ‚sonnigen Tagen‘ gemeinsam erarbeiten, denn ist erst ein Konflikt ausgebrochen, wird es schwer, einen vernünftigen gemeinsamen Nenner zu finden. Es empfiehlt sich, dafür ein Viertelstündchen Zeit zu opfern. Tut man das nicht, läuft man Gefahr, dass ‚ungeschriebene Regeln‘ das Miteinander bestimmen und von vornherein eine Ungleichheit der Teammitglieder verfestigen [20a]. Teamregeln korrespondieren mit Kommunikations- und Meetingregeln, mit Brainstorming- und Feedbackregeln. Teamregeln müssen regelmäßig aktualisiert und ihre Einhaltung eingefordert werden.

Teamregeln können und sollten enthalten:

- Teammitglieder erkennen sich gegenseitig als gleichwertige Partner an (vgl. Meetingregel: Nimm konstruktiv und gleichberechtigt an der Diskussion des Teams teil).
- Meinungen sollen ständig herausgefordert und geäußert werden (vgl. Meetingregel: Äußere frei und offen deinen Standpunkt. Achte darauf, dass du den Anschluss an die Diskussion nicht verlierst).
- Schweigen bedeutet nicht Zustimmung (vgl. Meetingregel: Äußere frei und offen deinen Standpunkt. Beteilige dich aktiv).
- Es gibt keine Meinung oder Erfahrung, die nicht infrage gestellt werden dürfte (vgl. Meetingregel: Sei offen für alles. Bringe Ideen und Vorschläge ein, vgl. auch Brainstormingregel: Alles Denken ist erlaubt).
- Meinungsverschiedenheiten sollen als Informations- und Ideenquelle und nicht als Störfaktor betrachtet werden (vgl. Meetingregel: Bleibe freundlich. Bleibe sachlich. Werde nicht ‚persönlich‘ und nimm nichts ‚persönlich. Vermeide Störungen).
- Entscheidungen sollten mit weitestgehender Einstimmigkeit erzielt werden (vgl. Meetingregel: Suche den Konsens, insbesondere bei Entscheidungsfindungen. **Aber:** Räume kein Veto-Recht ein!)
- Konflikte nicht verschleiern, sondern aufdecken und lösen (vgl. Konfliktlösealgorithmus: ruhig bleiben, offen ansprechen, analysieren, Lösungen suchen, sich vereinbaren).
- Gib anderen Feedback und hole es für dich selbst ein (vgl. Feedbackregel: Beginne immer mit dem Positiven und formuliere die kritischen Anmerkungen als Verbesserungsvorschläge).
- Decke ‚ungeschriebene Regeln‘ auf und kommuniziere sie. Sorge dafür, dass sich die ‚ungeschriebenen‘ den ‚geschriebenen‘ Regeln so weit wie möglich annähern (vgl. Kommunikationsregeln: gleicher Wissensstand für alle, Transparenz).
- Ziele und Regeln werden miteinander vereinbart und ständig aktualisiert (regelmäßige Reviews), Entscheidungen, Diskussions- und Arbeitsergebnisse werden festgehalten

ten und allen Teammitgliedern zugänglich gemacht (vgl. Kommunikationsregeln: umfassende Information, ‚Bottom up – Top down‘-Information, Visualisierung, Transparenz).

Das geschickte Händeln von Teamregeln ist neben Agenda (Tagesordnung) und exzeller Handhabung von Moderationswerkzeugen (s.o.) eine starke Methode, ein Meeting in der Hand zu behalten und erfolgreich zu leiten.

Teamregeln wurden nicht nur für die alltägliche Zusammenarbeit in den Teams; für Meetings und Trainings erarbeitet und vereinbart. Bei der bevorstehenden Trennung von Dow und Styron (heute Trinseo) durfte ich im Frühjahr 2010 als Externer gemeinsam mit Marlies HELBING einen ‚Rules-Workshop‘ moderieren.

Die Teamrollen nach BELBIN

Der Platz und der Stellenwert des Einzelnen im Team ergeben sich heutzutage meist durch die Zuordnung von Arbeitsprozessrollen entsprechend der vorhandenen bzw. durch Trainings erreichbaren Kompetenz. Diese unterscheiden sich stark je nach Berufszweig bzw. Institution (hier: Dow-Arbeitsprozesse, s.u.).

Darüber hinaus nimmt jeder im Team eine bestimmte Teamrolle ein. Ebenso interessant wie erfolgreich sind dazu die auf jahrzehntelangen Erfahrungen fußenden Ausführungen von R. Meredith BELBIN [31]. Er definierte acht ‚wertvolle Persönlichkeiten im Team‘:

- **Vorsitzender** (typische Eigenschaften: selbstsicher, vertrauensvoll, Stärken: stellt schnell die individuellen Talente der Gruppenmitglieder fest und weiß ihre Stärken unvoreingenommen zu nutzen, hat einen ausgeprägten Sinn für Ziele, zulässige Schwächen: muss nicht überdurchschnittlich intelligent und kreativ sein).
- **Macher** (dynamisch, aufgeschlossen, stark angespannt, Stärken: Antrieb, bekämpft Trägheit und Ineffizienz, übt Druck aus, Selbstzufriedenheit, Schwächen: neigt zu Provokationen, Irritationen und Unaufmerksamkeit, Selbstzufriedenheit).
- **Neuerer/Erfinder** (individualistisch, unorthodox, ernst, Stärken: genial, phantasievoll, großes Denkvermögen, Schwächen: oft mit seinen Gedanken woanders, neigt dazu, praktische Details und Anweisungen zu missachten).
- **Wegbereiter/Weichensteller** (extrovertiert, begeistert, scharfsinnig, Stärken: stellt gern in- und externe Kontakte her, greift neue Ideen auf, reagiert auf Herausforderungen, Schwächen: verliert das Interesse, wenn die Anfangsbegeisterung abgeflacht ist).
- **Umsetzer** (konservativ, pflichtbewusst, berechenbar, Stärken: hart arbeitend, setzt Ideen in die Tat um, Selbstdisziplin, Schwächen: etwas unflexibel, lehnt unbewiesene Ideen ab).

- **Beobachter** (besonnen, strategisch, scharfsinnig, Stärken: Urteilsfähigkeit, Diskretion, Nüchternheit, Schwächen: Mangel an Antrieb und Fähigkeit andere zu inspirieren).
- **Teamarbeiter/Mitspieler** (umgänglich, sanft, empfindsam, Stärken: Fähigkeit mit unterschiedlichen Situationen und Menschen fertig zu werden, fördert den Teamgeist, Schwächen: nicht entscheidungsfähig bei Zerreißproben).
- **Perfektionist** (sorgfältig, ordentlich, gewissenhaft, Stärken: Fähigkeit zur vollständigen Durchführung, Perfektionismus, Schwächen: Tendenz, sich schon über kleine Dinge zu sorgen, Ängstlichkeit).

Es ist sowohl für den Einzelnen wie auch für das Team von Interesse zu wissen, welche Rolle man im jeweiligen Team einnimmt (in der Regel nimmt man eine der Rollen vorwiegend ein, eine andere zum Teil). Die Ermittlung der Teamrollen ist ein sehr persönlicher Vorgang und muss deshalb mit entsprechender Sensibilität behandelt werden. Der dazu notwendige Teamworkshop sollte von einem in dieser Sache erfahrenen Moderator begleitet werden. Im BSL Olefinverbund haben wir einen solchen Workshop nur mit dem FFF-Team durchgeführt, uns aber dann (nach meiner Meinung: leider) entschieden, dieses Instrument nicht in die bereits laufenden Organisationsdesigns (s.u.) einzubauen.

Für meine Kompaktseminare ‚Führung und Zusammenarbeit in Teams‘ in den Jahren 2010-16 an der Hochschule Merseburg habe ich eine Kurzform der Teamrollenermittlung nach BELBIN entwickelt, die von den Studierenden gut angenommen worden ist. Im Abgleich mit den Ergebnissen von praktischen Übungen zur Konfliktlösung wurde dabei deutlich, dass eine Häufung von ‚Machern‘ bzw. ‚Bestimmern‘ meist zu Konflikten geführt und entgegen der Erwartung an Hand des Leistungsvermögens der Einzelnen die Performance des Teams beeinträchtigt hat. Dasselbe kann beim Fehlen von ‚Umsetzern‘ im Team eintreten. Andererseits kann festgestellt werden, dass bei Abwesenheit von ‚Vorsitzenden‘ oder ‚Machern‘ wie auch von ‚Umsetzern‘ im Team sich andere in diese Rollen hinein entwickeln können. Ein Wissen um diese Zusammenhänge kann sowohl für die Teamentwicklung, die Entwicklung des Einzelnen wie auch für die Teamführung förderlich sein.

Das ‚Teambasierte Organisationsdesign‘

Was wir unter einem ‚Teambasierten Organisationsdesign‘ verstehen Der Prozesszyklus

Das ‚Teambasierte Organisationsdesign‘ ist ein **Arbeitsprozess**, der sich allgemeiner Methoden und spezifischer Werkzeuge bedient und das Team in die Ausgestaltung seiner eigenen Organisation mit einbezieht (Bild 42, siehe auch Umschlaginnenseite hinten) [5,32]. Es ordnet sich ein in eine Reihe von Arbeitsprozessen, die das Arbeiten in Teams strukturieren und das Verhalten von Teammitgliedern positiv bestärken. Es er-

fordert eine bestimmte Kultur, die auf positives Denken setzt und durch Moderation befördert wird, beide bedingen einander in starkem Maße [14d].

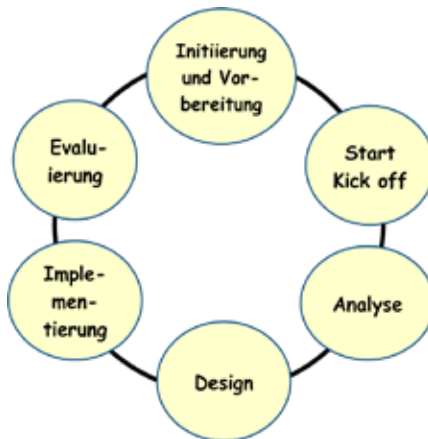


Bild 42
Der Prozesszyklus
‚Teambasiertes Organisationsdesign‘
(im Uhrzeigersinn zu lesen)
[5,32]

Der Prozesszyklus eines ‚Teambasierten Organisationsdesigns‘ durchläuft folgende Phasen (Bild 42):

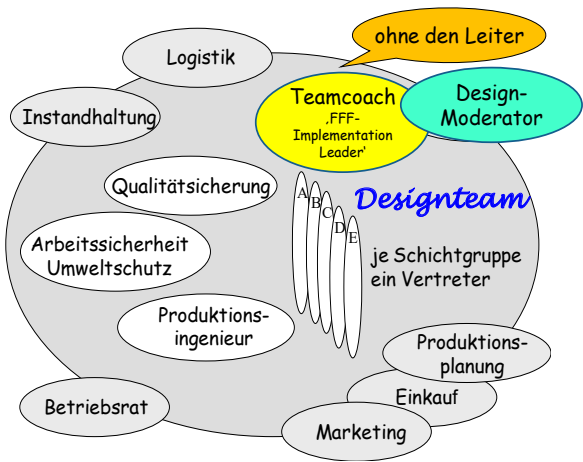
- Die **Initiierungs- und Vorbereitungsphase** ist eine der wichtigsten des ganzen Prozesses. Ihre Ausführung entscheidet wesentlich über Erfolg oder Misserfolg des ganzen Vorhabens (Hauptakteure sind der Eigner/Leiter des Teams und der Designteam-Moderator aus dem Change Management Team. Die Mitglieder des zukünftigen Designteams und ihr Coach sind zu benennen (Bild 43). Wichtigstes Ergebnis der Vorbereitung ist das Definieren der Rahmenbedingungen für die Designarbeit, s.u.).
- In der **Startphase** werden die Ziele kommuniziert (wenn noch nicht vorhanden auch erarbeitet). Es wird auf die bevorstehende Arbeit eingeschworen. Ein gutes Gelingen des Einstiegs ist ein Garant für erfolgreiches Arbeiten in den darauf folgenden Phasen. Der Start und das ‚Kick off‘-Meeting werden mit besonderen Ideen zum Event gemacht. Das trägt wesentlich zur Teambildung bei. Der Leiter kommuniziert die

Rahmenbedingungen für die Designarbeit und nutzt die Möglichkeit, seine Intentionen dem Designteam mit auf den Weg zu geben.

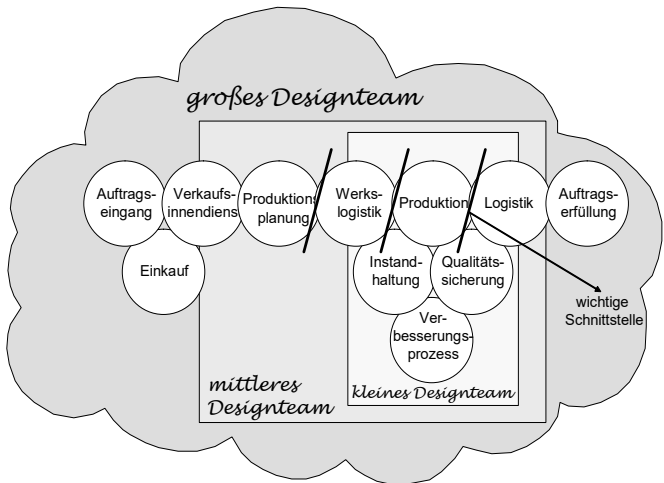
- In der **Analysephase** werden alle relevanten Aspekte des jeweiligen Organisationsdesigns einer gründlichen Ist-Stands-Analyse unterzogen. Diese Sisypchos-Arbeit ist Grundlage für die nachfolgenden Aktivitäten, die Innovationsfähigkeit und die Praxisnähe der zu erwartenden Veränderungsvorschläge (Hauptakteure sind die Mitglieder des Designteams unter Anleitung und Begleitung des Design-Moderators).
- Die **Designphase** ist die Arbeitsphase, in der vom Ist-Stand ausgehend innovative und praktikable Verbesserungs- und Veränderungsvorschläge durch das Designteam erarbeitet werden (Hauptakteure sind Designteam und Moderator, der Leiter nimmt an den Meetings nicht teil. Es gibt jedoch einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen Team, Moderator und Leiter).
- In der **Designabschluss- und Planungsphase** werden die Ergebnisse des Organisationsdesigns gebündelt, zusammengefasst und dem Eigner bzw. Auftraggeber vortragen. Danach wird vom Management entschieden, welche Vorschläge des Designteams realisiert werden (in meiner Praxis als Designteam-Moderator sind immer mehr als 80% der Designteam-Vorschläge vom Leiter akzeptiert und schlussendlich auch umgesetzt worden, die Einigung erfolgte weitgehend im Konsens). Die Ergebnisse des Designs werden ins Gesamtteam und Umfeld kommuniziert (und wieder zum Event gemacht). Der Abschluss des Designs geht fließend über in die Planung und Umsetzung der bestätigten Veränderungsvorschläge (Hauptakteure sind hierbei Designteam, Moderator *und* Leiter).
- Die **Implementierungsphase** ist die Umsetzungsphase. In dieser bedeutenden und für den Gesamterfolg entscheidenden Prozessphase werden die im Design erarbeiteten und vom Management bestätigten Veränderungen in die betriebliche Praxis eingeführt. Der Leiter ist dieses Mal wieder unverzichtbares Teammitglied. (Hauptakteure sind Leiter und Implementierungsteam, das als Nachfolgeteam mit notwendigen Ergänzungen aus dem Designteam hervorgeht, die Moderation übernimmt in der Regel ein Teammitglied).
- In der **Evaluierungsphase** werden die Auswirkungen der in die Praxis eingeführten Maßnahmen geprüft und, wenn notwendig, Korrekturen vorgenommen. Ergeben sich neue Herausforderungen und bedarf es erneut wesentlicher Veränderungen, kann ein ‚Redesign‘ vorbereitet und durchgeführt werden. Damit schließt sich der Kreis des Prozesszyklus ‚Teambasiertes Organisationsdesign‘.

Das Designteam

Ein Designteam ist eine Arbeitsgruppe von zeitlich begrenzter Dauer, die sich gemeinsam und unter Berücksichtigung aller Interessen überlegt, wie bestimmte Aufgaben verteilt werden sollen und wie Zuständigkeiten verteilt sein müssen. Im Designteam sollen Mitarbeiter der wichtigsten Arbeitsabläufe (Schicht, Q-Labor, Ingenieure, Instandhaltung, Site Logistics/Lager, Produktionsplanung, usw.) vertreten sein, also einen repräsentativen Querschnitt aus allen Bereichen und Ebenen darstellen (Bild 43a) [5,32]. Unabhängig von ihrer Größe organisieren sich die Designteams immer entlang einer Prozess-/Wertschöpfungskette (integrierte Lieferkette, Bild 43b).



Bilder 43a+b
Beispielhafte Zusammen-setzungen
von Designteams
(nebenstehendes Bild:
kleines Designteam typisch
für ein Produktions-
/Anlagenteam,
Bild unten: Möglichkeiten
des Designteam-Zuschnittes)
[5,32]



Modert wird
die Arbeit des
Designteams
von einem De-
sign-Moderator,

der im Falle des BSL Olefinverbundes im hier betrachteten Zeitraum Mitglied des Change Management Teams war und dadurch über die entsprechenden Kenntnisse und Qualifikationen verfügte.

Geführt wurde das Team von einem Teamcoach, in BSL ‚FFF-Implementation Leader‘ genannt. Meistens waren das nach dem Anlagenleiter der zweite Mann oder die zweite Frau in der Anlage. Bei späteren Einsätzen (2010 und 2012, s.o.) sah ich dann viele als Anlagenleiter wieder.

Der aktuelle Leiter sollte an den Designteam-Meetings nicht direkt teilnehmen, um seine knappe Zeit dafür nicht zu beanspruchen, aber auch um die Arbeit des Teams nicht zu beeinflussen. (Ich habe insbesondere in der Anfangszeit selbst erlebt, wie bei Erscheinen des Anlagenleiters jegliche Diskussion und das bis dahin rege Brainstorming erstarben). Teamcoach und Design-Moderator hielten den Leiter aber stets auf dem Laufenden und holten seine Meinung zu bestimmten Fragen der laufenden Teamdiskussionen ein.

Die Struktur der Organisationsdesigns

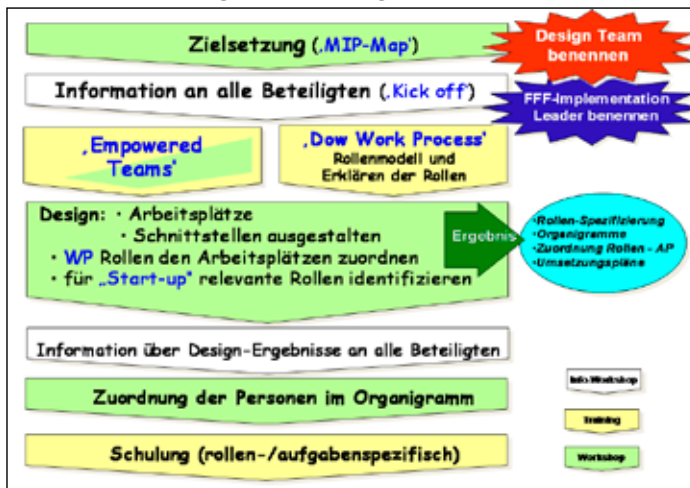


Bild 44
Ablauf und
Struktur eines
Organisations-
designs [4,5]

Die in Bild 44 dargestellte Struktur und der Ablauf eines Organisationsdesigns folgen den Ausführungen zum Prozesszyklus (s.o.). Die unterschiedliche Farbunterlegung macht den Zusammenhang und Wechsel von Info-Veranstaltungen (Bild 44, weiß), Design-Workshops (grün) und Trainings (gelb) deutlich.

Der Info-Workshop zu Beginn ist wichtig, um alle Mitglieder des jeweiligen Anlagen- oder Funktionsteams in diesen Prozess mit einzubeziehen. Es soll vermieden werden, dass der Eindruck entsteht, da werde etwas hinter dem Rücken des Teams ausgekun-

gelt. Außerdem ist erwünscht, dass sich alle Teammitglieder zwischen den Design-team-Meetings an der Diskussion beteiligen und ihre Gedanken und Vorschläge einbringen.

Das Organisationsdesign im BSL Olefinverbund war gekoppelt mit der Einführung der Dow-Arbeitsprozesse (‚Dow Work processes‘, s.u.) und von ‚Empowerment‘ (s.u.). (An den Dow-Strandorten weltweit erfolgte die Einführung der Arbeitsprozesse und von Empowerment zeitlich getrennt). Deshalb waren parallel zur Designarbeit vorbereitende bzw. begleitende Trainings (Bild 44, gelb unterlegt) zu den Dow-Arbeitsprozessen und zu ‚Empowerment‘ notwendig, um die für das zukünftige Design notwendigen Kompetenzen aufzubauen.

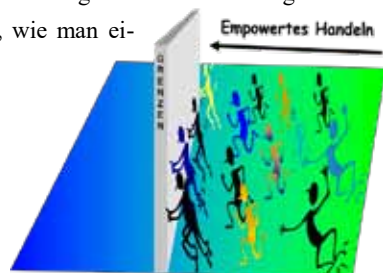
So ein Design war durch uns in der Regel in 10 Ganztagsmeetings erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Ich habe es jedoch auch einmal an nur drei Tagen geschafft. Die besondere und speziell angepasste Durchführung war notwendig geworden, weil das sehr kleine Team der Styrofoam-Anlage nur bei einer Abstellung der Anlage zu den Designteam-Meetings zusammenkommen konnte, dann in diesem Falle allerdings mit allen Teammitgliedern.

Ebenso wichtig wie das ‚Kick off‘-Meeting zu Beginn der Designphase ist die Info-Veranstaltung am Ende, auf der die gesamte Mannschaft von den Ergebnissen der Designphase informiert und auf die sich daraus ergebenden inhaltlichen und anstehenden organisatorischen Veränderungen vorbereitet wird. Wir Moderatoren unterstützten die Teams nach Kräften dabei, diese Veranstaltung ebenfalls zu einem kleinen Event für das Team zu machen.

Die Rahmenbedingungen

Sowohl bei der Durchführung von teambasierten Organisationsdesigns wie auch bei der Implementierung von ‚Empowerment‘ (s.u.) spielen möglichst weite, nicht zu eng gesteckte Grenzen und klare Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle. Sie sind Grundlage (‚Enabler‘) für Empowerment und für erfolgreiches Arbeiten in selbststeuernden Teams. Neue, dynamisch erweiterte Grenzen geben den notwendigen Handlungsraum und helfen jedem dabei, zu lernen, wie man eigenverantwortlich handelt (Bild 45) [4,5,33].

Bild 45
Visualisierung durch das FFF-Team
zu Rahmenbedingungen
für Designarbeit und Empowerment [4,5]



Außerdem ist es aus ganz praktischen Gründen notwendig, die Grenzen zu kennen, innerhalb derer man befähigt und autorisiert ist, selbst Entscheidungen zu treffen. Ohne dies wäre eine, wie hier beschriebene Designteam-Arbeit bzw. die Zusammenarbeit in selbststeuernden Teams gar nicht möglich. Auch der Design-Moderator kann nur bei genauer Kenntnis des Rahmens, in dem das Team Entscheidungen treffen kann, das Designteam erfolgreich führen. Denn ein ständiges Rückfragen während der Designarbeit ist nicht praktikabel und würde außerdem die Akzeptanz des Moderators nachhaltig beschädigen (Beispiel siehe Kasten).

Rahmenbedingungen ergeben sich aus:

- Zielen der Teams und Teammitglieder, die sich direkt aus den Zielen von Business/Funktion/Standort ableiten,
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Teammitgliedern, Leitern und Teams entsprechend den Arbeitsprozessen („Dow work processes“) und ihren Rollen,
- Teamregeln und Teamcharters zu vereinbarten Verhaltensweisen und definiertem Entscheidungsrahmen,
- Ressourcen und Autorisierung, die zur eigenverantwortlichen Erfüllung der Ziele erforderlich sind.

Beispiel: Rahmenbedingungen für ein Design-Team [5,32]

- **Anlagen-Ziele** verstehen und bei der Designarbeit beachten,
- **Schicht-System** unverändert lassen,
- Arbeiten **ohne Schichtleiter**,
- bestehende **Produktivität** der Anlage und die **Effektivität** der Schichtteams müssen erhalten bleiben,
- alle für das Team relevanten **Dow-Arbeitsprozesse** anpassen und implementieren,
- die Gesamtaufwendungen für die **Gehalte** der Mitarbeiter müssen ausgewogen sein,
- **Anlagenkapazität** entsprechend Planung (z.B. 16 kt/Monat/2001, 16.7 kt/Monat/2002, Vorbereitung auf eine Anlagenerweiterung auf 240 kt/Jahr/2003),
- die **Maintenance Organisation** ist in einem Gebäude zu konzentrieren,
- **Kontraktoren** haben gesetzliche Regelungen einzuhalten,
- **Qualitätszertifikate** ISO 9002 / ISO 14001 / EMAS bleiben,
- Einbindung des **Betriebsrates** ist Pflicht.

‚Re-Engineering‘ und Organisationsdesign

Jedem ‚Re-Engineering‘ sollte ein Organisationsdesign innewohnen. Mit ‚Re-Engineering‘ beschreibt man die radikale Reorganisation ganzer Unternehmen [34,35]. Der Begriff suggeriert leider eine rein technische Maßnahme und wurde vielfach auch so angegangen. Es ist als Umbau von oben konzipiert und versteht sich vor allem als Veränderung von ‚Hardware‘. Dadurch werden zumeist die weichen Faktoren („Soft facts“) vernachlässigt. Es verwundert deshalb nicht, dass mehr als die Hälfte (Insider sprechen von drei Vierteln) der ‚Re-Engineering‘-Initiativen weltweit nicht erfolgreich gewesen sind. Von außen übergestülpte Patentlösungen halten in der Regel nicht lange [36]. Die Anwendung des hier beschriebenen ‚Teambasierten Organisationsdesigns‘ mit seiner Fokussierung auf die weichen Faktoren ist deshalb zu empfehlen.

Die Dow-Arbeitsprozesse

Den Designteams kam im Rahmen des Organisationsdesigns zusätzlich die Aufgabe zu, auch die Einführung der neu definierten Dow-Arbeitsprozesse (‘Dow work processes’) vorzubereiten (Bild 46) [4,5]. Die im BSL Olefinverbund eingetretene zeitliche Nähe beider Aktionen legte die gemeinsame Umsetzung nahe und hat sich sehr gut bewährt.

Die Dow-Arbeitsprozesse der Ebene 1 (‘Dow work processes’, Level 1):

- Neue Technologie entwickeln und verfügbar machen
- Integrierte Lieferkette
- Vermarkten/Verkaufen
- Ressourcen besorgen und verteilen
- Produkt herstellen
- Finanzen beschaffen und berichten
- Mitarbeiter unterstützen und führen
- Informationsfluss organisieren

Die Dow Arbeitsprozesse waren generell gleich strukturiert. Beginnend bei allgemeinen Zielstellungen werden sie, pyramidal aufgebaut, immer detaillierter bis hin zu ausführbaren Aktionen und Ablaufbeschreibungen. Diese Dow-Unterlagen für die Arbeitsprozesse einschließlich der Rollenbeschreibungen waren umfangreich ausgearbeitet und mit genauen Anweisungen versehen. Die Übersetzungen gingen einerseits zu sehr ins Detail (im weltweiten Dow-Konzern kann man nicht überall auf das deutsche Ausbildungsniveau z.B. eines Chemiefacharbeiters/Chemikanten zugreifen, deshalb waren auch für Mitteldeutschland übliche Grundkenntnisse in den Rollenbeschreibungen enthalten). Andererseits waren sie über weite Strecken nur sehr schwer verständlich. Wir erhielten deshalb die Freiheit,

beim Durchsprechen im Designteam die Formulierungen zu ändern, Streichungen vorzunehmen und notwendige Zusätze hinzuzufügen.

Zu Beginn machten wir das noch alles in Papier. Doch bald wurden mit der Verfügbarkeit von Laptop und Beamer die Rollenbeschreibungen an die Wand projiziert und die Änderungen vom Co-Moderator sofort in die jeweilige Datei eingetragen. Das war übersichtlicher und für alle sofort nachvollziehbar. Außerdem sparte es Zeit.

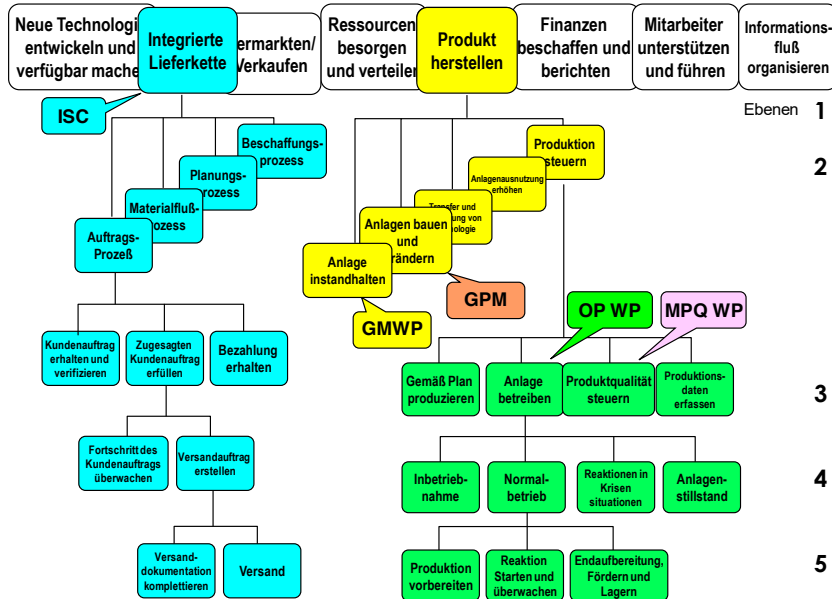


Bild 46 Dow Arbeitsprozesse im Überblick und beispielhaft die Gliederung über fünf Ebenen für die Arbeitsprozesse ‚Produkt herstellen‘ (grün unterlegt) und ‚Integrierte Lieferkette‘ (blau unterlegt) **Legende:** ISC_Integrierte Lieferkette (‚Integrated supply chain‘), GMWP_Globaler Instandhaltungsprozess (‚Global Maintenance Work Process‘), GMP_Globale Projekt Methodologie (‚Global Project Methodology‘), OPWP_Produktion ‚Fahre die Anlage‘ (‚Operate Plant Work Process‘), MPQWP_Qualitätssicherungsprozess (‚Manage Product Quality Work Process‘) [4,5]

Auf diese Art und Weise fanden die so im Designteam überarbeiteten Rollenbeschreibungen eine bessere Akzeptanz bei den BSL-Mitarbeitern. Das war sicherlich auch einer der Gründe für die erfolgreiche Umsetzung der Dow-Arbeitsprozesse in BSL. (Ich vermute auf Grund meiner später gemachten Erfahrungen an anderen Dow-Standorten in Deutschland, dass wir diese komfortable Situation dem Dow-Integrationsteam und insbesondere Bart GROOT und Heino ZELL zu verdanken hatten. Denn üblicherweise beharrte man in Dow auf ihrem ethnozentrischen Ansatz: „Was in Midland/USA entschieden wird, gilt so weltweit“ [37]).

Zur Überprüfung und Evaluierung der Einführung der Arbeitsprozesse gab es ein detailliertes Assessment. Hinzu kamen noch die Implementierung des Dow Systems ‚Operating Disziplin‘ (Dokumentenmanagementsystem) und diverser elektronischer Werkzeuge („tools“) wie ‚Logbook‘ (elektronisches Schichtbuch), ‚Master Task List‘ (alle kurz-, mittel- und langfristig abzuarbeitenden Arbeitsaufträge), MOC („Management of Change“, Management von Veränderungen im Arbeitsablauf, Dokumenten, technischer Art).

Die Durchführung der Organisationsdesigns im BSL Olefinverbund

Als Pilotprojekt wurde das erste Design in Schkopau mit Unterstützung von Gemini im Frühjahr 1997 in der EPS-Anlage durchgeführt. Als Designteam-Moderatoren waren Rolf ARNOLD und Hans HEIDECKE tätig.

In Böhlen machte sich Barbara FRITZSCHE bereits Anfang März 1997, noch ehe die Auswertung des Pilotprojektes und die Absprachen im FFF-Team völlig abgeschlossen waren, mit den Designteamen in der Cracker-Nachverarbeitung und der Anilinanlage an die Arbeit (Bild 47) [10v,w]. (Die Anilinanlage war die von Dow eingebrachte und von ihr auch finanzierte Anlage). Am 4. Juli stellte das Designteam die Ergebnisse den Mitarbeitern der Anilinanlage vor [10x].

Bild 47

Designteam Anilinanlage in Böhlen beim Meeting zum Qualitätssicherungsprozess (rechts stehend die Leiterin des Böhlemer Zentrallabors, Dr. Ute STRELLER, bei ihren Ausführungen zum Qualitätsprozess, links neben ihr sitzend Designteam-Moderatorin Barbara FRITZSCHE, Frühjahr 1997) [10w]



Unter dem Druck der Böhlemer Aktivitäten drängte in Schkopau Rudi LAMM zur Aufnahme der Designarbeit in Dowlex- und PP-Anlage. Umgehend wurden in einem Meeting bei ihm mit Wolfgang NEISS, Frank LUCAS (dem nachträglich zum Dow-Integrationsteam gestoßenen TICA Implementation Leader) und den Anlagenleitern die Rahmenbedingungen erarbeitet (ein Flipchartblatt reichte aus), wobei das Arbeiten ohne Schichtleiter die größte Herausforderung darstellte. Am 24.7.1997 erfolgte in der Dowlex-Anlage der Auftakt mit einem Teambuildingworkshop [10y]. Nach dreimonatiger intensiver Arbeitsphase wurden die Ergebnisse dem gesamten Anlagenteam prä-

sentiert und das Team schickte sich an, von der Design- in die Implementierungsphase überzugehen [10z].

Um genügend Kompetenzen im Designteam zu haben, wurden zu speziellen Aspekten jeweils die entsprechenden Fachleute eingeladen, die ihre Expertise zur Verfügung stellten und die Designteam-Mitglieder jeweils auf den erforderlichen Wissensstand brachten (Beispiel in Bild 47 Laborleiterin Dr. Ute STRELLER als Qualitätsexpertin).

Die Mitglieder der Designteams fragten uns Moderatoren anfangs: „*Und wer sagt es unseren Leitern?*“ Deshalb wurden parallel zur Arbeit mit den Designteams (ohne Anwesenheit des jeweiligen Leiters, s.o.) vom FFF-Team die Führungskräfte Mitte des Jahres 1997 in Meetings in Schkopau und Markranstädt mit den anstehenden Veränderungen, den Zielstellungen und Inhalten der Design-Arbeit und der Dow Arbeitsprozesse vertraut gemacht (Bild 48) [10aa]. In nachfolgenden Meetings stellten die Führungskräfte



dann ihren Beitrag zum Gelingen der anstehenden Vorhaben vor.

Bild 48

Frank LUCAS (rechts) erläutert den Führungskräften bei seiner Station den TICA (Verbesserungs)-Prozess (v.l.n.r.: Hartmut HEILBRONNER, Ulf Jürgen WALTER, Ernst HABICH, Peter MISSAL, Jürgen BOGEN, 3.7.1997) [10aa]

Anfänglich fanden die Designteam-Meetings in den Räumlichkeiten der Anlagen oder in leer stehenden Räumen alter Bauten statt, die kurz vor dem Abriss standen. Das war nicht nur nachteilig wegen des bescheidenen Ambientes, sondern vor allem wegen der vielen Störungen, die der Nähe zur laufenden Produktion geschuldet waren. Bald verlegten wir deshalb die Designteam-Meetings in Hotels, die über geeignete Räumlichkeiten verfügten. Solche waren in Günthersdorf, Halle/Saale, Bad Lausick und anderswo inzwischen entstanden. Diese Meetings gestalteten sich angenehmer, waren effektiver und motivierten die Teammitglieder zusätzlich.

Die Ende der 1990er Jahre durchgeführten ‚Redesigns‘ habe ich dann meist in dem inzwischen restrukturierten und renovierten Dow-eigenen Kongresscenter in Bad Lauchstädt durchgeführt. Hier standen uns ein großer, historischer Saal für die Plenumssitzungen zur Verfügung (hier tagte auch das ‚Site Integration Network, SIN, s.u.) und

eine Reihe kleinerer Räume, in denen Gruppenarbeit stattfinden konnte. Catering war unproblematisch.

Barbara FRITZSCHE arbeitete vor allem mit den Böhlener Teams, übernahm aber auch in Schkopau im Kautschukbereich ein Designteam. Ines ZIESEMER wurde ebenfalls in einer Schkopauer Kautschukanlage aktiv und betreute das Team der LDPE-Anlage in Leuna. Rolf ARNOLD moderierte die Designteams im Infrastrukturbereich. Im ‚Plastic Center‘ in Schkopau übernahm ich nach Dowlex und PP auch die Arbeit mit den Designteams der Polystyrol-, SPS- und PET-Anlagen sowie mit den Teams des Zentrallabors (Bild 49, ‚Central Lab‘) und der Instandhaltung (‚Maintain Facility Team‘, MFT Plastics). Im Kautschukbereich (‚Rubber Center‘) arbeitete ich mit den Anlagenteams ‚Solution Elastomer‘, ‚Styrofoam‘ und ‚Dispersionen‘ sowie mit dem Instandhaltungsteam (MFT Elastomer‘). Im ‚Chlorine Center‘ betreute ich die Designteams der EDC/VCM-Anlage und des MFTs Chlor.

In einer recht späten Phase beauftragte man mich mit dem Design in der Acrylsäure/Acrylester-Anlage in Böhlen (Joint Venture Dow/Celanese). Dieses Design war für den Moderator besonders anspruchsvoll, weil auf Grund der Celanese-Technologie die Schichtmannschaften mit über zehn Arbeitern sehr groß waren und hier auch noch die völlig andere Unternehmenskultur der Firma Höchst/Celanese hineinspielte.

Nach der Evaluation (ca. zwei Jahre nach Design-Start) führte ich ‚Redesigns‘ in fast allen von mir bisher betreuten Teams durch und nach Ausscheiden der anderen Design-Moderatoren auch im Kautschuk und bei ‚Environmental Operation‘ (Bild 49) [5].

Das Redesign in der PET-Anlage war von ganz besonderer Art, weil dabei gleichzeitig die Einbindung der zweiten PET-Anlage erfolgte unter Beibehaltung der erfolgreichen Ausgestaltung des ersten Designs und bei gleichzeitiger Optimierung eines einheitlichen Anlagenregimes beider Anlagen (siehe auch Zeitzeugenbericht Heiko SCHULZ).

Einer der Erfolgsfaktoren wird aus Bild 49 ersichtlich, in dem ich meine ehemaligen Kollegen aus der vormals kleinsten BUNA-Betriebsdirektion **Organische Spezialprodukte** (OSP, VEB-Zeit [6a,b,i], später in der BUNA AG/GMBH Sparte Organika [6b,f]) ihren neuen Anlagen bzw. Funktionen zugeordnet habe. Bei den Designs habe ich mit ihnen als Anlagen- bzw. funktionale Leiter (Bild 49, *rote* Schrift), als FFF Implementation Leader (*blaue* Schrift) oder auch als Designteam-Mitglieder wieder zusammen arbeiten dürfen. Ich bin mir sicher: Diese Zusammenstellung der BSL-Anlagenteams mit Vertretern

aus den verschiedensten Bereichen mit ganz unterschiedlichem Wissen und eigenen Erfahrungen aus der jeweiligen betrieblichen Praxis war ein wesentlicher Erfolgsfaktor und machte eine große Stärke der neuen BSL-Produktionsmannschaften aus.

Zeitversetzt zu den Produktionsanlagen folgten auch funktionale Bereiche. Die Organisationsdesigns mussten entsprechend angepasst werden. Der BSL-Instanthaltungsbereich führte auf Vorschlag seines Leiters Peter MISSAL ein teamübergreifendes Generaldesign durch. In diesem recht großen Designteam (ca. 20 Personen) waren Mitglieder aus allen MFTs („Maintain Facility Team“, Instandhaltungsteam) und den Querschnittsfunktionen der Instandhaltung vertreten. Nach erfolgreichem Abschluss dieses Generaldesigns und Billigung der Vorschläge durch das Leadershipteam wurden dann Designs in allen MFTs des BSL Olefinverbundes durchgeführt, die den bereits allgemein vereinbarten Grundsätzen folgten, jedoch in der Ausgestaltung die spezifischen Aufgaben jedes einzelnen MFTs berücksichtigten (siehe auch Zeitzeugenbericht, Seiten 136-139). Der Sicherheitsbereich (Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz) folgte Anfang der 2000er Jahre.

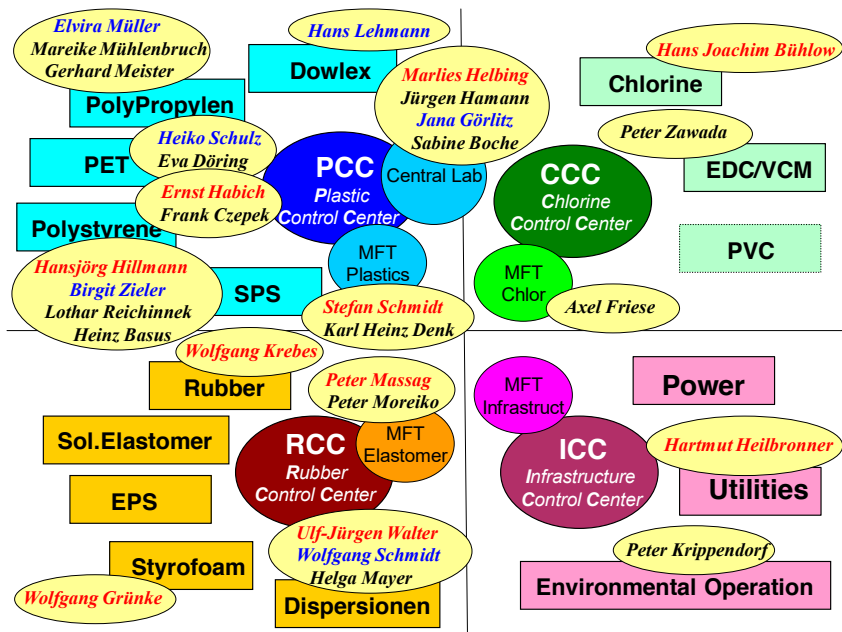


Bild 49 Das Schkopauer Anlagen-Tableau mit Funktionalteams und den Namen ehemaliger OSP-/Organika-Kollegen (aktuelle Anlagenleiter **rote** Schrift, FFF-Implementation Leader **blaue** Schrift) [5]

Die Ergebnisse der Designarbeit

Die Kompetenz-Matrix

In der Analysephase der Organisationsdesigns wurden die in den Anlagenteams vorhandenen Kompetenzen für die Rolle Operator („Operating the plant“) anonymisiert in einer Matrix erfasst (Bild 50a) [4,5]. Darauf aufbauend erarbeitete das Designteam die zukünftig für die Arbeit als selbststeuerndes Team notwendige und erwünschte Kompetenzverteilung (Bild 50b). Aus der Differenz beider Matrices ließen sich dann die notwendigen Trainingspläne ableiten.

			Polym. + Chem. Distillation	Finishing	Polym. + Chem. Distillation	IP21	Exp.	Verp. 1	Verp. 2
			Area	RCC	AProd	Area	Finish		
Operator 1	I	F	X	X	X	X	X	X	X
Operator 2			X	X	X	X	X	X	X
Operator 3	H	I		X		X	X	X	X
Operator 4	S				X	X			
Operator 5	I	F			X	X			
Operator 6				X		X	X	X	X
Operator 7						X	X	X	X
Operator 8	H	I					X	X	
Operator 9	S							X	X

			Polym. + Chem. Distillation	Finishing	Polym. + Chem. Distillation	IP21	Exp.	Verp. 1	Verp. 2
			Area	RCC	AProd	Area	Finish		
Operator 1	I	F	X	X	X	X	X	X	X
Operator 2			X	X	X	X	X	X	X
Operator 3	H	I	(X)	(X)	X	(X)	(X)	X	X
Operator 4	S		(X)		X	X			
Operator 5	I	F		(X)	X	X			
Operator 6				X	(X)	X	X	X	X
Operator 7				(X)			X	X	X
Operator 8	H	I				(X)	(X)	X	X
Operator 9	S					(X)	(X)	X	X

Bilder 50a+b Beispiele von Kompetenz-Matrices für den Ist-Zustand (links) und die zukünftige Organisation (rechts) einer großen Produktionsanlage

Legende: X_kann die Rolle X/Area Y wahrnehmen, **X**_nimmt die Rolle hauptsächlich wahr, (X)_kann die Rolle nach Qualifizierung bis Ende 2000 wahrnehmen (täglich nimmt sie jeweils nur einer wahr), **X**_kann, muss aber nicht an der Rotation teilnehmen [4,5]

In selbststeuernden Teams sollten die Kompetenzen so verteilt sein, dass rotiert werden kann (es gilt also nicht das Prinzip: Hauptinhaber des Arbeitsplatzes/Stellvertreter bei Abwesenheit). Unter dieser Prämisse ergibt sich bei Berücksichtigung von Urlaub, Trainings- und anderen Ausfallzeiten, dass für eine funktionierende Rotation mindestens drei Arbeitskräfte die für den jeweiligen Arbeitsplatz notwendige Kompetenz aufweisen müssen. Die Rotation sollte regelmäßig stattfinden, damit das erworbene Kompetenzniveau nicht verloren geht.

Die BSL-Teams einigten sich meist darauf, dass eine einfache Rotation gleich nach dem ‚Start up‘ beginnen sollte und eine erweiterte Rotation 2000 bzw. 2001, spätestens jedoch 2002.

Eine stets auftretende Frage war die nach der kompletten Rotation (Alle können Alles). Sinnvoll ist das nur bei sehr kleinen Arbeitsteams. Wenn eine Schichtbesatzung nur aus vier Arbeitern besteht (in BSL z.B. in der Dispersionsanlage), dann ist eine komplette Rotation naheliegend. Bei größeren Arbeitsteams (Bild 50) gibt es meist ein Qualifika-

tionsgefälle. Zwar können die Höchstqualifizierten (Bild 50b, Operator 1-3) all diese Tätigkeiten auch ausführen, eine komplette Rotation wäre aber nicht sinnvoll, weil zu teuer und für einige Teammitglieder auch frustrierend.

Die Job-Rollen-Matrix

Die Dow-Arbeitsprozesse enthalten alle auf den jeweiligen Prozess zugeschnittene Rollenmodelle. Den Teammitgliedern können eine oder mehrere Rollen zugeordnet werden (Bilder 51a+b). Bei veränderter Situation erfolgt eine zusätzliche Rollenübertragung (wenn belastungsseitig möglich) oder eine Neuverteilung der Rollen im Team (mit oder ohne Redesign, notwendiges Training vorausgesetzt). Die Vorteile bestehen darin, dass diese Rollen im globalen Dow-Konzern einheitlich sind. Es gibt keine starren Arbeitsplatzbeschreibungen, die bei der kleinsten Veränderung neu formuliert werden müssten.

Job-Rollen-Matrix		S H I F T																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		mit Pflichtenübertragung		Operating the Plant* Emergency Response Leading Activity Coordination Gatekeeping Safety&Health Coordination Environmental Coordination Industrial Hygiene Coordination Reactive Chemicals Coordination Quality Coordination Quality Systems Administration Perform Routine Analysis SPC Implementation Tools Focal point Start-up/Shutdown Coordination Do First Line Maintenance Arbeitsanforder (OP*) Störungsaucher (OP*) Diagnostiker (OP*) MA m. Prozess/ kennntnissen Technical Advising Production Leading Production Coordination Plant People Systems Advising Production Engineering Plant Scheduling Process Control Programming Training Coordination Improvement Engineering Operating Discipline Coordination EDMS Admistration Library Administration Editor MOC Coordination MOC Final Approving MOC Originating Teamsprecher FFF-Implementation Leader																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
mit Pflichtenübertragung		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Job-Role-Matrix				T		Operating the Plant*		Emergency Response Leading		Activity Coordination		Gatekeeping		Safety&Health Coordination		Environmental Coordination		Industrial Hygiene Coordination		Reactive Chemicals Coordination		Quality Coordination		Quality Systems Administration		Analytical Specialist		Perform Routine Analysis		SPC Implementation		Statistical Process Control		Tools Focal point		Start-up/Shutdown Coordination		Do First Line Maintenance		Production Leading		Production Coordination		Plant People Systems Advising		Production Engineering		Plant Scheduling		Process Control Programming		Training Coordination		Improvement Engineering		Operating Discipline Coordination		EDMS Administration		Library Administration		Editor		MOC Coordination		MOC Final Approving		MOC Originating		Teamsprecher																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		S		H		I		F																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

Bilder 51a+b Beispiele von Job-Rollen-Matrices für den Operatorbereich einer großen (Bild oben) und für Operator- und Ingenieurbereich einer kleineren Produktionsanlage (Bild unten)

Legende: X_nimmt die Rolle wahr (jeweils einer), X_nimmt die Rolle vorwiegend wahr, X*_jeweils einer (Rollen AC und ERL werden nicht gleichzeitig wahrgenommen), (X*)_zusätzliches Training notwendig, K*_Rollen SHC, EC, ICH, RCC werden gemeinsam von einer Person wahrgenommen (von der mit der höheren Kompetenz), B_einer, der mit der höheren Befähigung/Neigung, B'_unterstützend (an B gekoppelt), W_wählbar, einer (der mit der höchsten sozialen Kompetenz), W'_an W gekoppelt [4,5]

Das Arbeiten ohne Schichtleiter

In Zeiten von ‚flachen Hierarchien‘ (‚Lean Management‘) gewinnt in modernen Produktionsbetrieben das Arbeiten in Teams ohne Schichtleiter an Bedeutung. Bei dieser Aufgabenstellung mussten die Designteams die Frage beantworten, wie sie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des bisherigen Schichtleiters auf die Teammitglieder aufteilen (Bild 52) [4,5].

Im FFF-Team und im Kreise der BSL-Design-Moderatoren waren wir uns darüber im Klaren, dass eine echte Abschaffung der hierarchischen Struktur im Schichtteam aber nur dann erreicht wird, wenn die Rollen ‚Kordinator aller Schichtaktivitäten‘ (Bild 52, Rolle ‚Activity Coordinator‘, AC) und ‚Notfallleiter‘ (Bild 52, Rolle ‚Emergency Response Leader‘, ERL) am gleichen Tag nicht von ein und derselben Person ausgeführt werden. Diesen Ansatz haben wir damals im BSL Olefinverbund konsequent umgesetzt. Bei Besuchen an anderen Dow-Standorten mussten wir allerdings feststellen, dass sie dort diese beiden Rollen doch wieder auf den ehemaligen Schichtleiter gelegt und so dessen Stellung und Machtfülle erhalten hatten.



Bild 52
Das Verteilen der Verantwortung des Schichtleiters auf verschiedenen Rollen [4,5]

Wenn man, wie bei BSL praktiziert, die Schichtleiterverantwortung auf mindestens drei Rollenspieler verteilt (die auf dem Qualifikationsniveau eines Schichtleiters stehen und auch so bezahlt werden sollten, vgl. Bilder 51 und 52), führt das automatisch zu einer Kostenerhöhung (im herkömmlichen System wird der Stellvertreter des Schichtleiters nur für die Ausübung während der Stellvertreterzeit höher bezahlt, zu Kosten vgl. auch Ausspruch Ulf AHLEN, Seite 58). Für

BSL war das in der Anfangszeit erst einmal kein Thema, weil das Lohnniveau im Osten noch deutlich unter dem im Westen lag. Doch auf Dauer war es das schon. Die Zuordnung anderer verantwortlicher Rollen (z.B. im Sicherheitsbereich) wurde durch Zuschläge (nach einem Inkrementsystem) im neu zu ordnenden Lohnsystem geregelt.

Eine gerichts feste Lösung des Arbeitens ohne Schichtleiter kann ein Designteam nicht allein bewältigen. Hier sind alle Akteure gefragt, vom Eigner/Leiter des Teams bis zum Chefjuristen und zur Geschäftsführung des Unternehmens (s.a. Mitteilung Andreas KLOTZ, Seite 94). Die Gerichtsfestigkeit der angestrebten Lösung wird erreicht durch:

- Die entsprechende Qualifizierung des Rollenspielers ‚Notfallleiter‘ (auf Höhe der Qualifikation des bisherigen Schichtleiters).
- **Alle** Schichtteammitglieder erhalten eine Pflichtenübertragung (wie sie bisher nur der Schichtleiter innehatte), denn für den normalen Betrieb tragen alle Teammitglieder jeweils für ihren Arbeitsbereich die volle Verantwortung.
- Die Festlegung der jeweiligen Rollenverteilung erfolgt für einen begrenzten, in der jeweiligen Teamcharter festgelegten Zeitraum. Die Tages- und Stundengenaue Dokumentation der ausgeübten Rollen erfolgt über das Schicht-Logbook oder ähnliche, heute meist elektronische Dokumentationswerkzeuge.
- Bei Eintreten eines Notfalles übernimmt der Notfallleiter die gesamte Verantwortung und erhält Weisungsbefugnis (wie sie bisher nur der Schichtleiter innehatte).

Die Teams einer Anlage

Nachdem Dow im Rahmen des ‚Lean Management‘ seine Hierarchieebenen von zehn auf fünf reduziert hatte, beschränkte sich die Hierarchie einer Produktionsanlage auf Anlagenleiter und Mitarbeiter. Um ohne Schichtleiter erfolgreich arbeiten und im Rahmen von ‚Empowerment‘ (s.u.) vom Anlagenleiter bestimmte Kompetenzen übernehmen zu können, wurden mehrere funktionale Teams innerhalb der Anlage gebildet (Bild 53) [4,5].

Neben den fünf Schichtteams kümmerten sich in der Anlage Teams um Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz (EH&S-Team, ‚Environmental-, Health- and Safety-Team‘), die Qualität ihrer Produkte (‚Quality Team‘), um Verbesserungen des Funktionierens der Technik und der Tätigkeiten in ihrer Anlage (‚Improvement Team‘) sowie um die Auslieferung und Vermarktung ihrer Produkte (‚Order Fulfillment Team‘). In diesen vier genannten Querschnittsteams sollten von außerhalb der Anlage Vertreter der entsprechenden funktionalen BSL-Teams mitarbeiten (diese waren vielfach auch schon Mitglieder der jeweiligen Designteams).

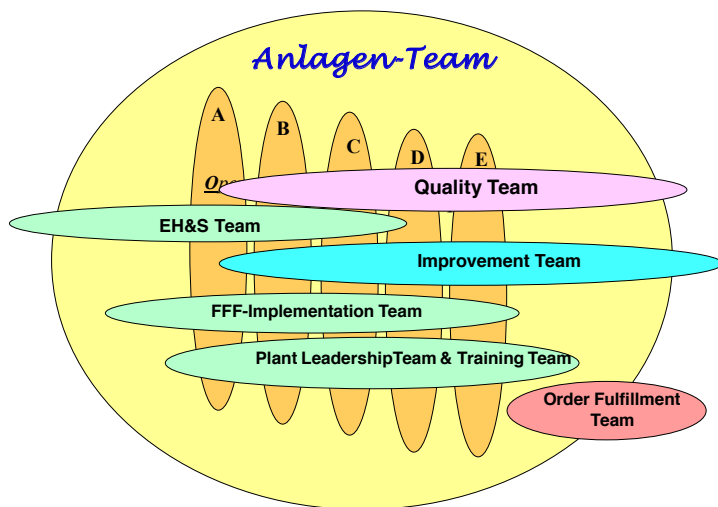


Bild 53

Die Teams
einer Produk-
tionsanlage
(beispielhaft)
[4,5]

In allen Teams sollten sowohl Vertreter der Wechselschichten wie auch des Tag-schichtpersonals vertreten sein. Die Zuordnung ergab sich aus der Rollenbesetzung. Für die Implementierung der Designergebnisse und der Dow Arbeitsprozesse war das ‚FFF-Implementation Team‘ (Nachfolger des Designteams) zuständig. Mittelgroße Anlagen bildeten meist ein Leitungsteam („Plant Leadership Team“), das sich auch um das Training der Mitarbeiter kümmerte. In größeren Anlagen gab es oft sogar ein extra Trainingsteam.

Die weiteren Designergebnisse

Wie oben teilweise schon erwähnt, gab es weitere Ergebnisse des Organisationsdesigns, die hier ohne weiter ins Detail zu gehen kurz genannt seien:

- **Rollenbeschreibungen:** Die für die jeweilige Anlage relevanten Rollenbeschreibungen wurden hinsichtlich ihrer Verständlichkeit und Akzeptanz neu formuliert und bei Bedarf spezifische Aspekte der jeweiligen Anlage hinzugefügt.
- **Völlig neue Rollenbeschreibungen:** Mit Unterstützung des FFF-Teams wurden die für BSL spezifischen Rollen des ‚Teamsprechers‘ und des ‚FFF-Implementation Leaders‘ neu ausgearbeitet.
- **Dow-Arbeitsprozesse:** Unter Beachtung der Vorgaben durch die ‚Dow Work Process Implementation Leader‘ wurde festgelegt, welche Arbeitsprozesse in welchem Umfang jeweils implementiert werden sollen.

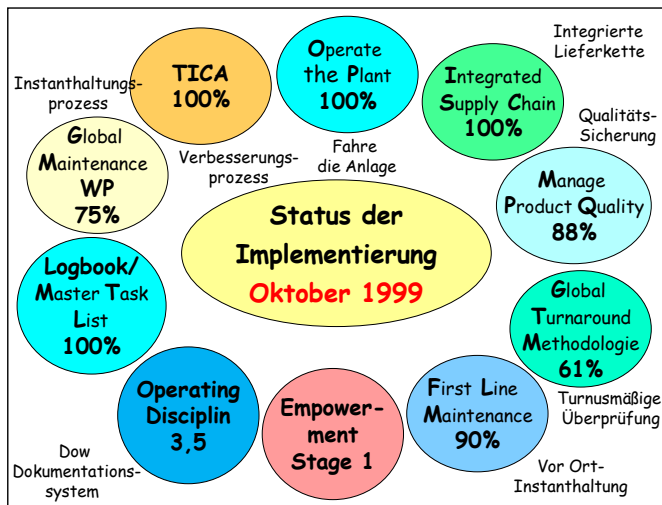
- **Trainingspläne:** Für den Aufbau der notwendigen Kompetenzen wurden Trainingspläne aufgestellt.
- **Zuordnung von Personen:** Die Zuordnung von Personen zu den erarbeiteten anonymisierten Matrices ist Aufgabe der Implementierung. In Absprache mit dem zuständigen Coach wurden jedoch von mehreren Designteams bereits in der Endphase des Designs auch schon Namensvorschläge erarbeitet. Schließlich kannten sich die Designteam-Mitglieder nach der meist über ein viertel Jahr laufenden Designarbeit mit dem gesamten Team am besten in der Materie aus.
- **Implementierungsplan** („Implementation Plan“): Am Ende der Designphase wurde von den Designteam-Mitgliedern ein detaillierter Vorschlag für die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen und Veränderungen ausgearbeitet.

Die Implementierung - am Beispiel der EPS-Anlage

Als Beispiel steht hier das Design der EPS (Expandiertes Polystyrol)-Anlage, das als erstes im Frühjahr 1997 gestartet wurde (s.o.). Der Übergang in die Implementierungsphase erfolgte im Oktober 1998. Bild 54 [4,5] zeigt den ein Jahr später im Oktober 1999 erreichten Stand der Implementierung der für die Anlage relevanten Dow-Arbeitsprozesse (deutsche äquivalente Bezeichnungen siehe Bild 54) sowie der elektronischen Werkzeuge

(„tools“) „Logbook“ und „Master Task List“.

Bild 54
Der erreichte
Status der
Implementierung
in der EPS-Anlage
(Oktober 1999)
[4,5]



Beim „Logbook“

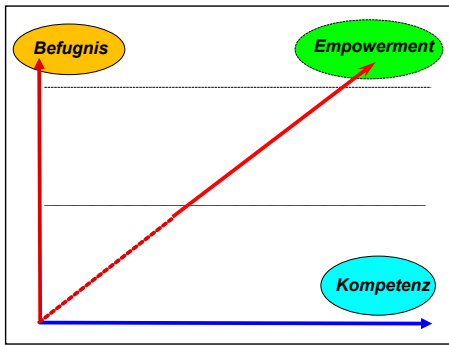
handelt es sich um die auf einem PC neben dem Dow-Prozessleitsystem „MOD V“ laufende Dokumentation des Schichtverlaufs, bei der „Master Task List“ um das Kommunikationsinstrument zur Instandhaltung mit den kurz-, mittel- und langfristig

abzuarbeitenden Arbeitsaufträgen (mit den Funktionen ‚in Auftrag gegeben‘ _roter Punkt am Eintrag, ‚Auftrag in Arbeit‘ _gelber Punkt und ‚Auftrag erledigt‘ _grüner Punkt).

Empowerment

‚Empowered‘ Teams

Eine moderne Form der Ausgestaltung von Teamarbeit ist es, die Arbeit dort tun und Entscheidungen da fällen zu lassen, wo die höchste Kompetenz dafür vorhanden ist. Hohe Kompetenz, erweiterte Rahmenbedingungen (s.o.) und erteilte Befugnis zur Um-



setzung sind die Voraussetzungen nicht nur für das teambasierte Organisationsdesign (s.o.) sondern auch für ‚Empowerment‘ (deutsch: Bevollmächtigung, Bild 55) [4,5].

Bild 55
Empowerment im Spannungsfeld zwischen Kompetenz und Befugnis [4,5]

Ein ‚empowered‘ Team ist dadurch charakterisiert, dass es innerhalb vorgegebener, möglichst weiter Grenzen autorisiert, fähig und bereit ist, seine eigenen operativen wie mittelfristigen Aktivitäten selbständig zu planen und auszuführen. Die Führung wird in geteilter Verantwortung mit der Führungskraft wahrgenommen. Autorisiert und ermächtigt wird das Team durch Unternehmensstrategie, Unternehmenspolitik und –richtlinien sowie übertragene Befugnisse [4,5]. Die Teammitglieder besitzen die Kompetenzen, diese Ansprüche zu erfüllen und sie haben die Bereitschaft, dies mit Initiative und Engagement zu tun. Die Übertragung von Zuständigkeiten (Befugnis) findet dabei im Rahmen nachgewiesener Qualifikation (Kompetenz) statt. Vom Management sind die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Marie-Annick VITTAZ (Motorola France) beschrieb ‚Empowerment‘ und die dafür notwendigen Voraussetzungen einmal so: *“Empowerment ist hoch motivierend und effizient, aber es verlangt eine Menge an Investitionen und es wird nicht funktionieren, wenn ihr nicht an die Leute glaubt und ihnen vertraut. Empowerment und Teamarbeit bedeuten, dass die Leute mehr Training in Bezug auf ihre Einstellung und ihre Verhaltensweisen brauchen als in Bezug auf ihre technischen Fähigkeiten, um gute Teammitglieder und gute Teamleiter zu werden.”* [38]

Es gibt gute Gründe, die für das Arbeiten mit ‚empowered‘ Teams sprechen:

- Die Hierarchiestufen verringern sich, die Entscheidungswege werden kürzer.
- Beteiligung und Engagement der Teammitglieder für das Erreichen der Ziele verbessern sich.
- Die eigene Verantwortlichkeit für kritische Ergebnisse wird erhöht und ermöglicht.
- Kommunikations- und Koordinationsbeschränkungen bei Planung und Aufgabenausführung werden beseitigt.
- Das Unternehmen wird auf allen Ebenen reaktionsschneller.
- Im Rahmen des einhergehenden Kulturwandels bildet sich eine dankbare, anregende Umgebung für Mitarbeiter heraus und es entsteht ein ausgezeichnetes Medium für kontinuierliche Verbesserungen und ständiges Lernen.

Letzteres ist die soziale Komponente von ‚Empowerment‘: Die Arbeitssituation des Mitarbeiters wird komfortabler, seine Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten wird gestärkt, seine Fachkompetenz erhöht und seine Sozialkompetenz verbessert (Teamfähigkeit, Kommunikation, Konfliktbewältigung).

Dieser Prozess der Teamentwicklung stellt sich dar als das stufenweise Durchlaufen von Entwicklungsstationen, in denen sich sowohl die Verhaltensweisen des Leiters wie auch die der Teammitglieder qualitativ signifikant ändern (Bild 40).

Die Einführung von ‚Empowerment‘ führt zu einer hohen Teamkultur. Es erfordert und unterstützt den Kulturwandel und hilft dem Unternehmen beim Erreichen seiner Ziele. ‚Empowerment‘ erfasst alle Aspekte des Teamlebens und lässt sich mittels konkreter Kriterien charakterisieren und beurteilen (Bild 56) [5]. Im hier betrachteten konkreten Fall des Dow-Empowerment-Assessments Ende der 1990er Jahre standen hinter jedem der 32 Schwerpunkte der in Bild 56 aufgeführten 10 Dimensionen jeweils weitere 5-10 konkrete Detailfragen.

Im Kreise der anfänglich fünf BSL-Empowerment-Assessoren (Rolf ARNOLD, Barbara FRITZSCHE, Karin HERRMANN, Ines ZIESEMER und der Autor) vereinbarten wir, die hinterlegten 150-250 Punkte nicht stur abzufragen, sondern das Assessment als ein ca. zweistündiges, lockeres Gespräch mit dem Team bzw. bei großen Teams mit repräsentativen Teamvertretern zu führen. In der Regel wurde das Gespräch durch einen Arbeitsbericht des Teams eingeleitet und dann von den beiden Assessoren nachgefragt. Am Ende wurde nach einer kurzen Beratung dem Team mitgeteilt, wo noch Verbesserungsbedarf besteht und ob die anstehende Empowerment-Stufe I oder II erreicht

worden ist. Diese Art der Empowerment-Assessments kam gut bei den Teams an. Mit einem Kollegen aus Tessenderlo/Niederlande führten wir sowohl dort wie auch in Schkopau gemeinsam Empowerment-Assessments durch. Auch dieser Kollege war von unserer Art der Durchführung begeistert.

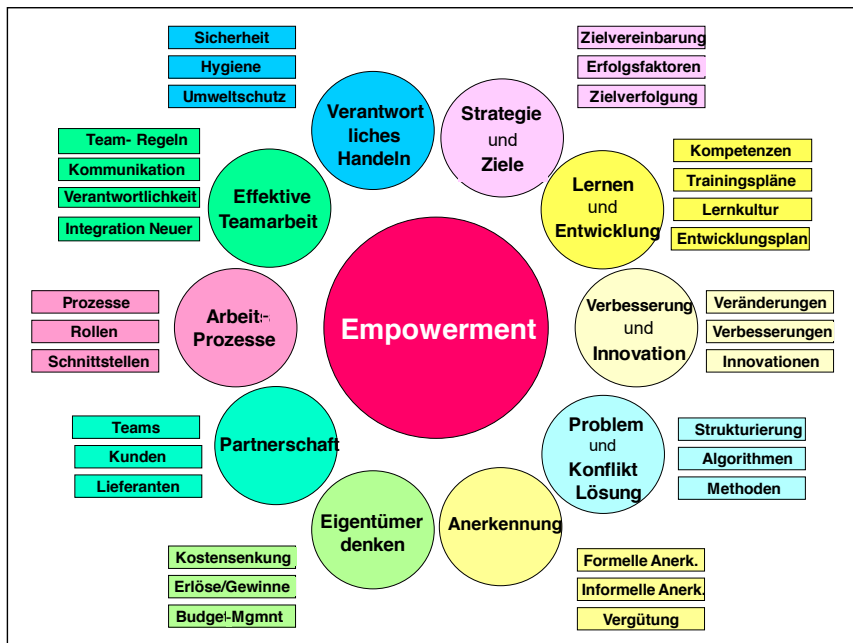


Bild 56 Visualisierte Darstellung der Dimensionen (Kreise) und Schwerpunkte (Rechtecke) der Ende der 1990er Jahre bei Dow gültigen Empowerment-Richtlinie („Empowerment Assessment Guide“) [5]

Ende Mai 2000 analysierte ich die bis dahin vorliegenden Ergebnisse der Empowerment-Assessments im gesamten BSL Olefinverbund. Aus Bild 57 [5] geht hervor, dass die BSL-Empowerment-Reise als erfolgreich eingeschätzt werden kann. Besonders erfreulich war der hohe Wert für den Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz (Bild 57, grüne Blase). Aber auch Kommunikation, Teamarbeit, Konflikt- und Problemlösung, Kundenorientierung, Einführung der Dow-Arbeitsprozesse sowie Auswahl und Integration neuer Teammitglieder befanden sich auf einem hohen Erfüllungszustand. Bei Zielsetzungs- und Feedbackprozess gab es noch Defizite. Auch taten sich die Teams schwer, den Teamfortschritt selbst zu verfolgen und die eigene Leistung einzuschätzen. Für die Punkte ‚Ressourcen verwalten‘, ‚Budgets aufstellen‘ und ‚Gehälter verwalten‘ fehlten die Voraussetzungen. Damit hatte aber offenbar die gesamte Dow-Organisation ihre Schwierigkeiten.

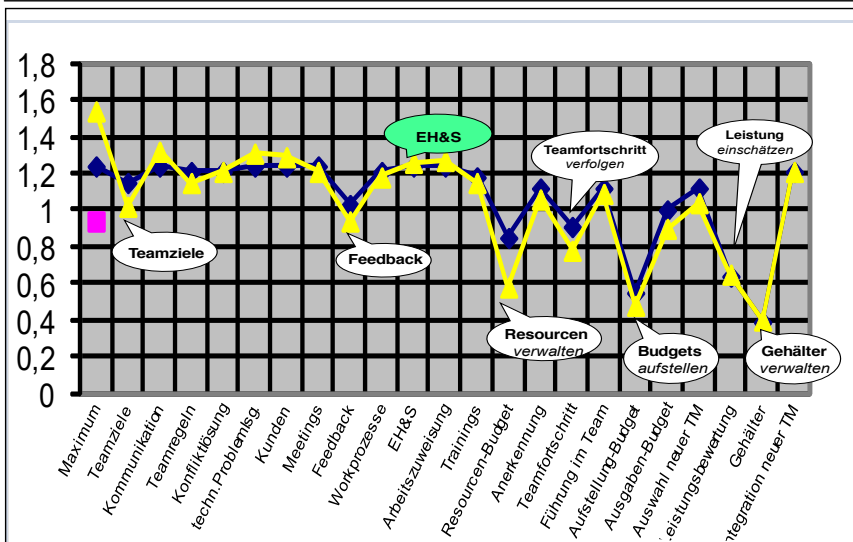


Bild 57 Die Analyse der Empowerment-Assessments von 35 Teams des BSL Olefinverbunds (Ordinate: 2_vollständig erreicht, 1_erreicht mit vertretbaren Abstrichen, 0_nicht erreicht, **dunkelblaue** Punkte/Linie: 27 Teams erreichten die Empowerment Stufe I, **gelbe** Punkte/Linie: 8 Teams die Empowerment Stufe II, Stichtag: 30.5.2000) [5]



Die Übergabe der Empowerment-Urkunden erfolgten stets in einem besonderen Rahmen (Bild 58) [10ab].

Bild 58

Heino ZELL überreicht Hans-Jürgen BUCHMANN, Anlagenleiter Polypropylen, während einer Sitzung des SIN das Empowerment-Zertifikat Stufe I (September1999) [10ab]

Die Organisation DCG 2000+

Während des gesamten Restrukturierungs- und Change Management-Prozesses wurde die im Juli 1995 geschaffene Organisationsstruktur (Bild 9) ständig den Erfordernissen angepasst. 1999 entwickelten wir ausgehend davon die Organisationsstruktur 2000+ für Dow Central Germany (DCG, Bild 59) [10ac].

In den BOTs ('Business Operation Teams') koordinierten die Anlagenleiter die Aktivitäten innerhalb der fünf produzierenden Bereiche. Die SITs ('Site Issue Teams') waren aus den

Arbeitsprozessteams (vgl. Bild 9) hervorgegangen. Sie agierten standortübergreifend und kümmerten sich um allgemeine Angelegenheiten des Olefinverbundes zur Kundenzufriedenheit („Customer Satisfaction Team“), zum Verantwortlichen Handeln („Responsible Care Team“), zur Entwicklung und zu Verbesserungen an den Standorten („Site Improvement Team“), zur Instandhaltung und zum Ingenieurwesen („Maintenance and Engineering Team“) sowie zum Personal („Human Resources Team“). Das von Dr. Christoph MÜHLHAUS bisher geleitete und von mir moderierte Arbeitsprozessteam „Optimierung externer Beziehungen“ wurde nach Neugründung und Eröffnung des ValueParks (April 1998) [8i] aufgespalten in das „Responsible Care Team“ und das „ValuePark Management Team“ (Bild 59). Die Fachfunktionen („Shared Services“) unterstützten die Arbeit der genannten Führungsteams querbeet.

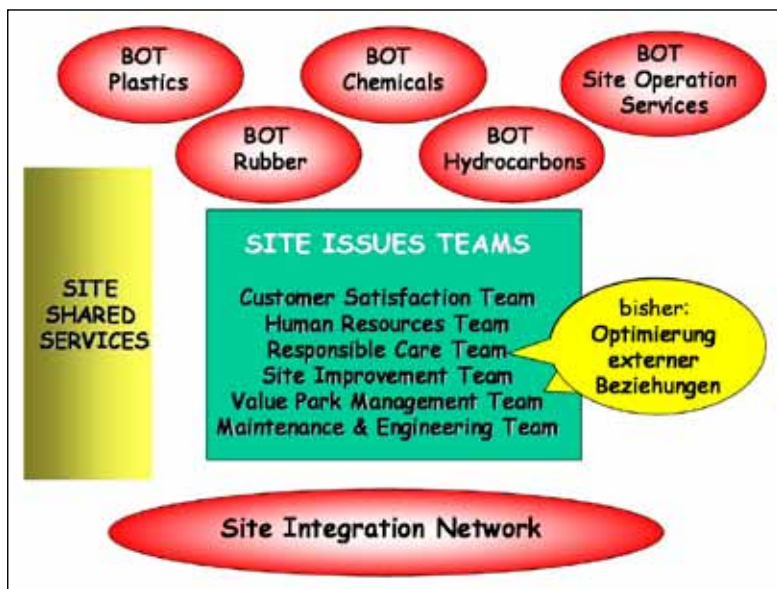


Bild 59 DCG-Organisation 2000+ (vgl. Bild 9) [10ac]

Für Außenstehende muss hinzugefügt werden, dass dies nur die lokale Organisationsstruktur war. In dem nach Geschäftsbereichen („Business“) gegliederten, globalen Dow-Konzern haben natürlich die „Business“ das Sagen. Bild 60a [5,6f,39a,40] veranschaulicht an Hand des Technologieverbundes, dass 10 verschiedene Geschäftsbereiche Zugriff auf die Anlagenleiter und Mitarbeiter der BSL Olefinverbund GmbH hatten. Und sie haben das auch wahrgenommen. Direkte Anrufe der Produktionschefs der einzelnen Geschäftsbereiche in den Messwarten waren durchaus üblich.

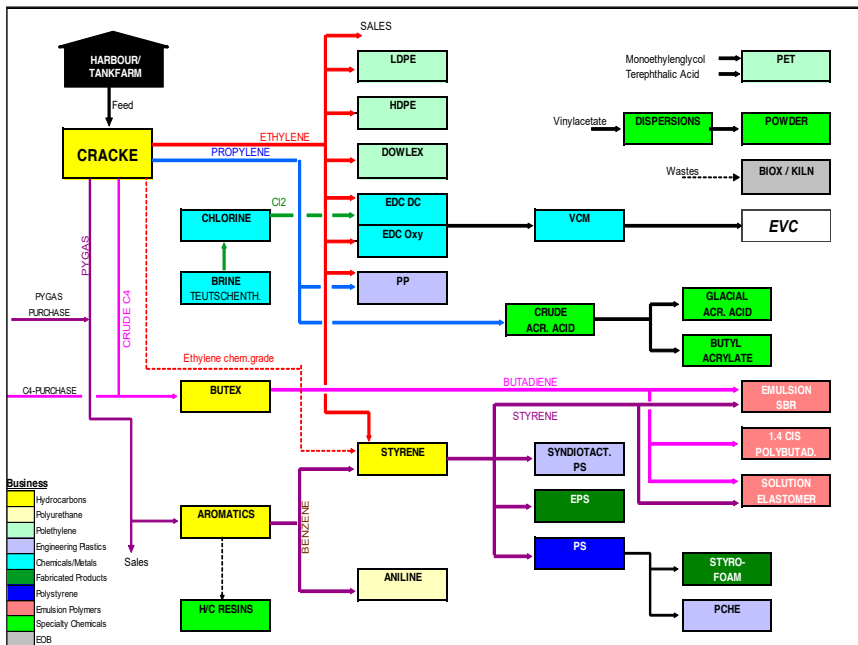


Bild 60a+b Der technologische Verbund der BSL Olefinverbund GmbH mit der Verteilung der Dow-Geschäftsbereiche (großes Bild oben, „Business“ farblich unterlegt, siehe Legende links unten im Bild) [5,39a] und ihre Ansässigkeit an den mitteldeutschen BSL-Standorten (kleines Bild nebenstehend, grüne Unterlegung: Standort Schkopau, gelb: Böhlen, rot: Leuna) [5,6f,40]

Es gehört sicherlich mit zu den Erfolgsfaktoren des BSL-Change Managements, dass Bart GROOT und Heino ZELL während der Restrukturierungsperiode quasi einen Schirm aufgespannt hatten, der Besuche von Dow-Delegationen ermöglichte, aber den direkten Zugriff auf die Mitarbeiter zumindest etwas dämpfte. Anfang der 2000er Jahre habe ich bei meinen Einsätzen in Köln-Wesseling (frühere PP-Anlage von BASF, Joint Venture BASF und SHELL), Ibbenbüren (ANGUS Chemie) und Speyer (früher Haltermann) miterleben müssen, wie verstörend gerade in der Anfangsphase einer Umstellung das unkontrollierte Einfliegen aller nur möglichen ‚Dow-Implementation Leader‘ mit ihren vielfältigen Anforderungen war. Unsere auch dort erfolgreiche Designarbeit konnte das teilweise angerichtete Durcheinander nur partiell mindern (siehe auch Zeitzeugenbericht Klaus HEIDENREICH, Seiten 140-144).

Die Erfolgskontrolle

Die Fakten

- Im Mai/Juni 2000 konnten Bart GROOT (Vorsitzender der Geschäftsführung) und Heino ZELL (Geschäftsführer und Arbeitsdirektor) feststellen, dass sich der mitteldeutsche Olefinverbund mit den Werken in Schkopau, Böhlen und Leuna sowie den Außenstellen in Teutschenthal (Kavernen) und Rostock (Hafenterminal) nach erfolgreicher, fünfjähriger Restrukturierung zu einem wettbewerbsfähigen Chemieunternehmen im weltweit agierenden Dow-Konzern entwickelt hat [8j,22a] (s.a. Vorwort).
- Im Restrukturierungszeitraum sind 15 Neuanlagen errichtet (Tabelle 1, vgl. Bilder 59a+b) [4,6f,39,40,41] und die verbliebenen anderen Anlagen grundlegend erneuert, rekonstruiert und teilweise erweitert worden, darunter vor allem der Cracker in Böhlen (Tabelle 2, vgl. Bilder 59a+b) [4,6f,39,40,41]. Die Inbetriebnahmen durch die Mannschaften erfolgten durchweg recht zügig, reibungslos und ohne besondere Vorkommnisse.

Tabelle 1 In den Jahren 1994-2001 an den Standorten des BSL Olefinverbunds neu errichtete und in Betrieb genommene Produktionsanlagen [4,6f,39b,40,41]

Standort	Neuanlage (<i>Eigenname des Verfahrens/Produktes</i>)
Böhlen	Ethylbenzol/Styrol, Anilin, Butadienextraktion, Kohlenwasserstoffharze (HCR), Acrylsäure/Acrylsäureester
Schkopau	Expandierfähiges Polystyrol (EPS), Dispersionspulver, Ethylendichlorid (EDC, Oxychlorierung), Polyethylen (PE, Dowlex [®]), Polyethylenterephthalat (PET), Polystyrol (PS), PS-Schaum (die blaue Dow-Dämmplatte, Styrofoam [®]), Syndiotaktisches Polystyrol (SPS), Abfallverwertung (KILN), Vinylacetat-Ethylen-Druckpolymerisate (VAE), Lösungselastomere (Solution based Styrene Butadiene Rubber, SSBR)

Tabelle 2 Rekonstruierte bzw. ertüchtigte Produktionsanlagen [4,6f,39b,40,41]

Standort	Anlagen
Böhlen	Olefinerzeugung (Cracker), Aromatenanlage
Schkopau	1,4-cis-Polybutadien-Kautschuk (Rubber: PBR), Emulsions-Styrol-Butadien-Kautschuk (Rubber: ESBK), Vinylacetat-Dispersionen, Chlor-Natronlauge (Chloralkali-Elektrolyse),
Leuna	Polyethylenanlagen Stränge 1-5 (LDPE)

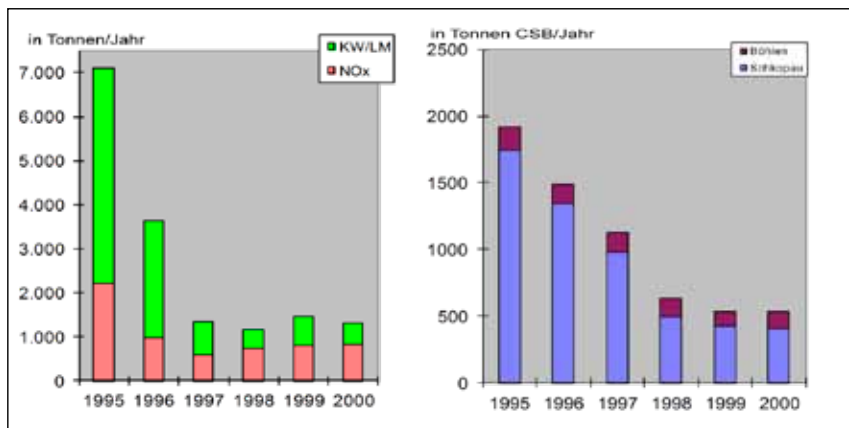
- Parallel zum Neubau und zur Rekonstruktion bzw. Ertüchtigung von Altanlagen (Tabellen 1 und 2) erfolgten der Ausbau und die Modernisierung der Infrastruktur des gesamten Olefinverbundes (Tabelle 3, vgl. Bilder 59a+b) [4,39b,40,41].

Tabelle 3 Im Restrukturierungszeitraum neu errichtete und ertüchtigte Infrastrukturobjekte [4,39b.40,41]

Standorte	Projekte
Böhlen und Schkopau	Zentrale Messwarten
Böhlen und Schkopau	Zentrallabore
Teutschenthal	Solebergwerk
Rostock-Teutschenthal	Rohstoffpipeline
Böhlen und Schkopau	Zentrale Tanklager
Schkopau	Spitzenkraftwerk („Peak load steam boiler“)
Rostock	Hafenanlage („Terminal“)
Schkopau	Zentrale Logistik („Solids Center“)
Böhlen-Schkopau	Produktpipelines
Schkopau-Teutschenthal	Solepipelines
Stade-Teutschenthal	Olefinpipeline
Leuna	Infrastruktur
Schkopau	Rückbau/Ertüchtigung der biologischen Kläranlage (Biox) und der Kanalnetze, Errichtung des Chemillennium Parks zur Expo 2000
Böhlen und Schkopau	Feuerlöschsysteme
Olefinverbund	Wasserwerke, Rückkühlwerke, Kälteanlagen, Versorgungsnetze
Schkopau	Trainingszentrum und Wissenschaftliche Bibliothek G4
Schkopau	Forschungsgebäude F17/E17/D16/D20
Böhlen und Schkopau	Pilotanlagen für Forschung und Entwicklung (FuE, „Research and Development“, R&D)
Schkopau	Besucherzentrum B13
Bad Lauchstädt	Dow Kongress Center

- Der Produktionsleiter für Schkopau und Leuna, Rudi LAMM, ließ zum Ende der Restrukturierungsperiode 1999/2000 die Anlagenleiter jeweils für ihre Anlagen ein ‚Benchmarking‘ (vergleichende Analyse von Ergebnissen/Prozessen gegenüber einem festgelegten Bezugsmaßstab [1f]) durchführen. Im Ergebnis dessen konnte festgestellt werden, dass sich alle Anlagen mit ihren Werten an der Spitze oder im Spitzenfeld des weltweiten Dow-Konzerns und ihrer Wettbewerber befanden. Einzelne Anlagen nahmen sogar Spitzenplätze unter allen Konkurrenten ein [42].
- Die BSL/Dow Olefinverbund GmbH gehörte nach Abschluss der Restrukturierung im Jahre 2000 zu den Umsatz- und Mitarbeiterstärksten Unternehmen des Chemielandes Sachsen-Anhalt [43].
- Die Reduzierung der Umweltbelastungen hat im Zeitraum 1995-2000 deutlich abgenommen (Bilder 61a+b) [4,5,6f].
- Im Sicherheitsbereich sind die meldepflichtigen Unfälle ausgehend von einem bereits niedrigen Stand 1995 noch einmal stark zurückgegangen. In den fünf Jahren des Restrukturierungszeitraums hat sich der Abstand zwischen BSL und der

deutschlandweiten Berufsgenossenschaft (BG) Chemie deutlich vergrößert (Bild 62) [4,5,6f]. In dieser Zeit belegte der BSL Olefinverbund mehrere Male den ersten Platz in Punkto Sicherheit unter den produzierenden Dow-Standorten weltweit.



Bilder 61a+b Reduzierung der Umweltbelastungen im Restrukturierungszeitraum 1995-2000 (links: Emissionen in die Luft, KW/LM: Kohlenwasserstoffe/Lösungsmittel/grün, NOx: Stickoxide/rosa, rechts: Abwassereinleitungen in Schkopau/blau und Böhlen/lila) [4,5,6f]

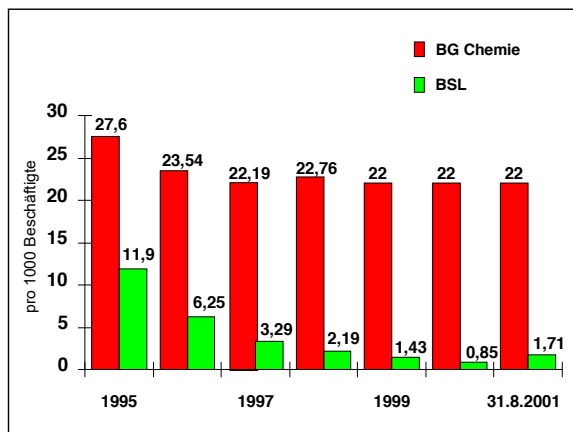


Bild 62 Meldepflichtige Unfälle pro 1000 Beschäftigte, BSL im Vergleich mit der BG Chemie deutschlandweit [4,5,6f]

- Im Gesundheitsbereich sind Krankmeldungen und Ausfälle wegen Verletzungen ebenfalls stark gesunken. Das Gesundheitsniveau von Dow weltweit hat BSL bereits im Jahr 1998 erreicht und danach überholt. Im Jahr 2001 kam BSL bereits in die Nähe des für 2005 ausgegebenen Dow-Zieles (Bild 63) [4,5,44].

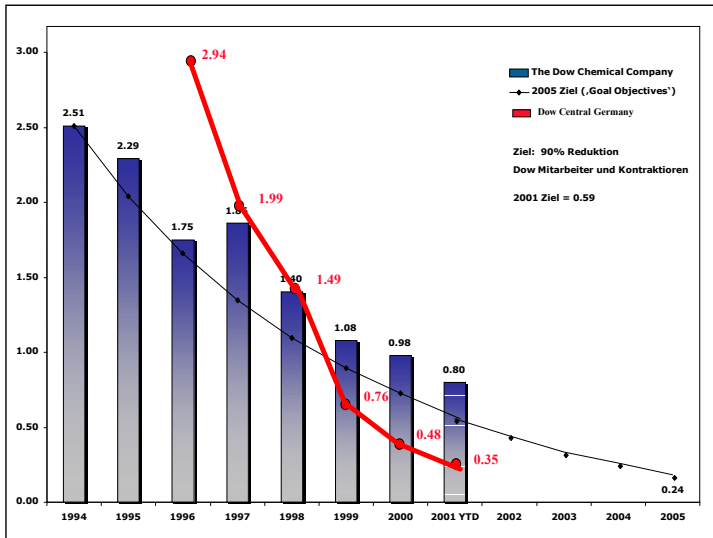


Bild 63
Gesamtzahl
an Verletzun-
gen und
Krankmeldun-
gen auf 1000
Beschäftigte -
BSL im Ver-
gleich zu Dow
weltweit [44]

- Die Nachhaltigkeit der Anstrengungen um Verhaltensänderungen im BSL Olefinverbund zeigt sich auch an der TIR („Total Incident Rate“ – Ausfalltage meldepflichtiger Vorkommnisse, Verletzungen und Krankmeldungen je 100 Mitarbeiter). Der 1995 begonnene Trend hielt bis 2006 an. Erst dann führten Unaufmerksamkeiten wieder zu kleineren Ausreißern (an deren Analyse und Bewältigung ich 2012 noch einmal mitwirken durfte) (Bild 64) [44].

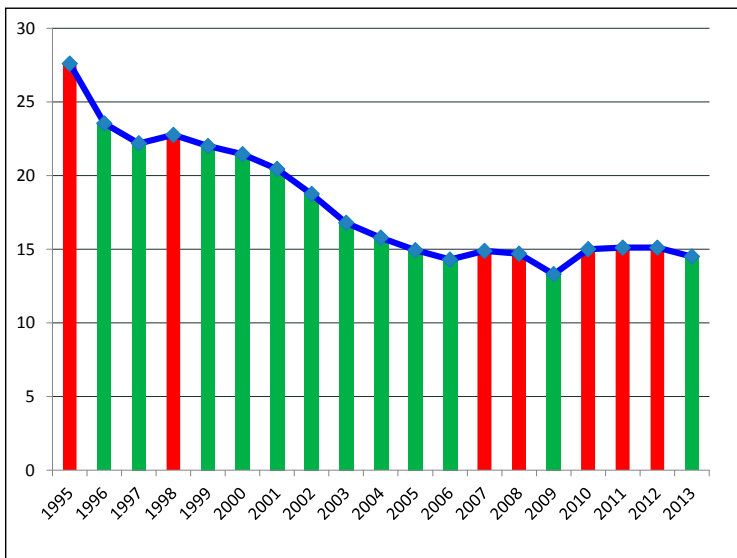


Bild 64
TIR
(Total Inci-
dent Rate)
für BSL
im Zeit-
raum
1995-2013
[44]

- Im Januar 2019 bestätigte der langjährige Justiziar der BSL/Dow Olefinverbund GmbH, Andreas KLOTZ, in einem Gespräch mit dem Autor, dass in der gesamten Zeit kein einziges Vorkommnis bzw. kein einziger Rechtsverstoß durch das Arbeiten ohne Schichtleiter vorgekommen ist.
- Die Implementierung der Dow-Arbeitsprozesse hatte im August 2000 einen guten Zwischenstand ergeben. Die Ziele waren hoch gesteckt und weitgehend erreicht (Tab.4, **grüne** und **schwarze** Zahlen). Die turnusmäßigen Überprüfungen (‚Turnaround‘, beim Cracker nur aller fünf Jahre) liefen erst an, so dass dieser geringere Wert (**graue** Zahl) erklärlich ist [4,5].

Tabelle 4 Stand der Implementierung der Dow-Arbeitsprozesse im August 2000 [4,5]

Dow-Arbeitsprozess	Ziel 2000	Status 08/2000
Operate the Plant (OP, Fahre die Anlage)	95 %	92 %
Manage Product Quality (MPQ, Q-Sicherung)	97 %	97 %
Global Maintenance WP (GMWP, Instandhaltung)	85 %	73 %
TICA (Dow-Verbesserungsprozess)	90 %	88 %
Integrated Supply Chain (ISC, Integrierte Lieferkette)	100 %	92 %
Global Turnaround Methodology (GTM, Methode zur turnusmäßigen Überprüfung)	80 %	46 %
Global Project Methodology (GPM, Projektbearbeitung)	100 %	100 %
Operating Disziplin (Level 4 oder höher, Dow-Dokumentationssystem)	90 %	82 %

- Am Ende der Restrukturierungsperiode hatten 99 % der Teams die Empowerment-Stufe I erreicht und auch 95 % bereits die Stufe II [4,5].
- Nach der im August 1999 bekanntgegebenen Fusion von Dow und Union Carbide übernahm Wolfgang NEISS auch die Führung dieses Change Management Prozesses. Er brachte dort seine in BSL gewonnenen Erfahrungen ein. In dieser Zeit besuchten alle ‚Change Agents‘ von Union Carbide den Olefinverbund und studierten hier Methode und Ergebnisse des BSL Change Management Prozesses.
- Die globale Mitarbeiterbefragung der Dow, an der BSL das erste Mal im Jahr 2000 teilnahm, bestätigte eindrucksvoll die in den eigenen Analysen der Unternehmenskultur gewonnenen Erkenntnisse (s.o.) und die in BSL erzielten Fortschritte im Kulturwandel und der Integration in Dow. Mehr als 80% der BSL-Mitarbeiter waren mit Dow als Unternehmen und mit ihrem Arbeitsplatz generell zufrieden, die Integration in Dow war auf gutem Wege. In allen Kategorien lag der BSL Olefinverbund besser als die globale Dow-Organisation (Bild 65, **rote** Dreiecke) und

die Standorte Zentral- und Osteuropas insgesamt (Central and Eastern Europe, CEE, Bild 65, **blaue** Dreiecke) [4,5].

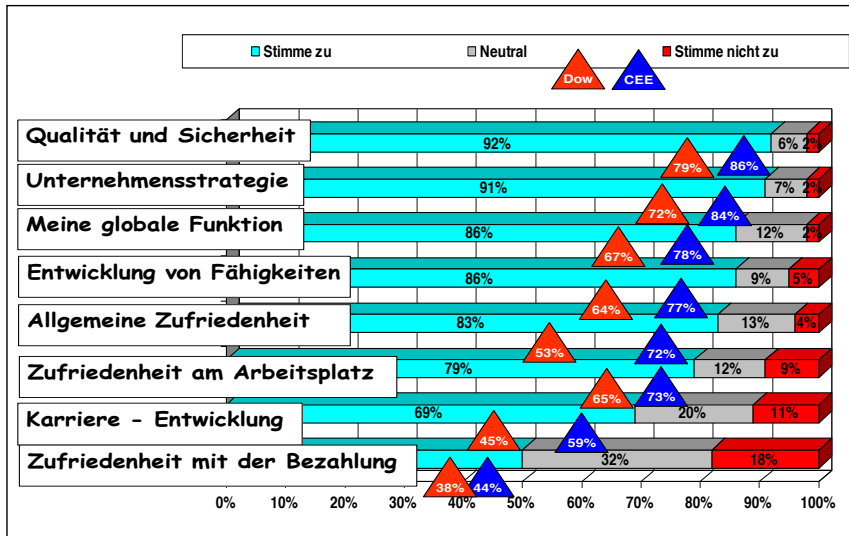


Bild 65 Dow Mitarbeiterbefragung 2000: Übersichtsblatt (hinter jeder der Überschriften stehen 15-20 zu beantwortende Fragen) mit den kumulierten Werten für den BSL Olefinverbund (Zahlen in den Balken) im Vergleich zur globalen Dow-Organisation (**rote** Dreiecke) und des Areas Zentral- und Osteuropa (**blaue** Dreiecke) [4,5]

- In den Jahren 2000-2006 gaben Marlies HELBING und ich unsere Erfahrungen an Neuaquisitionen der Dow in Deutschland weiter. Wir führten Organisationsdesigns durch und unterstützten die Teams bei der Implementierung der Dow-Arbeitsprozesse in Köln-Wesseling/Nordrhein-Westfalen (PP-Anlage, vormals BASSELL), Ibbenbüren/Nordrhein-Westfalen (Nitroverbindungen, ANGUS Chemie), Speyer/Rheinland-Pfalz (Speziallösungsmittel, vormals Haltermann, siehe auch Zeitzeugenbericht Klaus HEIDENREICH, Seiten 140-144) und Bomlitz/Niedersachsen (Methylcellulose, vormals Wolff-Chemie).
- In dieser Zeit wurde Dow Deutschland insgesamt in Deutschland als Unternehmen mit vorbildlichem Management ausgezeichnet [43,44].
- Weitere Fakten und Details in der angegebenen Literatur [6b,f,h,8,9,10,22,23,40,41].

Ausgewählte ‚Statements‘

Bart GROOT (Vorsitzender der Geschäftsführung der BSL- und Dow Olefinverbund GmbH, Bild 4): *„Die Umgestaltung und Modernisierung eines kompletten Chemiestandortes ist bislang einmalig in der Geschichte der Branche“ ... „Im Ergebnis der Restrukturierung ist die Produktivität inzwischen vergleichbar mit anderen internationalen Dow-Standorten“* (2000) [22a].

„Geschafft haben das die Menschen hier am Ort. Sie sind das Kapital, auf das wir gesetzt haben, neben der hohen Akzeptanz, die die chemische Industrie im Chemedreieck genießt“ (2002) [45].

Heino ZELL (BSL-Geschäftsführer und Arbeitsdirektor, Bild 5): *„Die große Leistungs-, Lern- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter hat großen Anteil an den Erfolgen.“ ... „Im Rahmen des Trainings- und Qualifizierungsprogramms ‚Fit For Future‘ sind jährlich rund zehn Millionen Mark in die Aus- und Weiterbildung investiert worden. Diese Investition in die Zukunft zahlt sich zunehmend aus“* (2000) [22a] (s.a. Vorwort)

Dr. Christoph MÜHLHAUS (Generalbevollmächtigter und Geschäftsführer der BSL- und Dow



Olefinverbund GmbH): *„Wie modern wir mit unserer Arbeitsorganisation und den konzentriert angeordneten ‚Control Center‘ aufgestellt waren, wurde mir deutlich, als ich im Februar 2003 in Schkopau Gastgeber einer hochrangigen Sitzung des Verbandes der Chemischen Industrie war. Es gab die beiden Tage wichtige Kontakte und ein leichtes Erstaunen bei west-deutschen Vorständen, die erstmals unseren Standort sahen.“*

Sie hatten sich manches wohl nicht so vorgestellt. Das spannendste Thema für die Kollegen war allerdings die knappe Besetzung unserer Anlagen ohne Schichtleiter oder Meister und die Tatsache, dass bis zu sechs Anlagen von einem Control Center aus betrieben wurden. Dass es dabei so ordentlich aussah und wir die niedrigste Unfallrate hatten, hat echtes Erstaunen ausgelöst“ (2018) [6h].

„Dieser Fit for Future-Prozess und die Neuorganisation war sicher nur unter den Randbedingungen der Übernahme durch Dow leistbar. Bart Groot bin ich dankbar, dass er das vornehmlich im Interesse des Olefinverbundes als Integration in Dow so gesteuert hat. Es ist ein System entwickelt und geleitet worden, das an sich beispiellos ist. ... Für mich ist die Frage, wie gut der Olefinverbund nun wirklich bei Dow angekommen ist: Wieviel Führungskräfte haben Verantwortung im Business-System und an anderen Standorten und in den Zentralen übernommen?“ (2020) [46].

Elvira MÜLLER (Ingenieur PP-Anlage, FFF-Implementation Leader): „Ein Design-Team,



dass zu den erforderlichen Job-Rollen in der Anlage diskutiert und Entscheidungen treffen soll?! Die Meinungen im gesamten PP-Team waren dazu sehr differenziert. Noch mehr als klar wurde, dass wir Schichtteams ohne Schichtleiter bilden wollten. Das erforderte von allen eine andere Denkweise – auch von den Ingenieuren. Unser Start-up war Ende Mai 1998. Wir waren alle froh, nach langen und anstrengenden Trainings und Commissionings endlich den Start gemeistert zu haben. Im Mai diesen Jahres (2000) produziert die Anlage nun bereits zwei Jahre. Dabei haben wir Höhen und Tiefen der Anfahrphase durchlebt und sind jetzt ein richtig normal fahrender Produktionskomplex“ (2000) [22b].

Axel RÜHLMANN (Operator Chloranlage): „Zwei Jahre – 1998 und 99 - waren ent-



scheidend für unseren Bereich. In dieser Zeit hat sich alles verändert. Der Inbetriebnahme der modernisierten und nach neuesten technischen und umweltrelevanten Anforderungen umgerüsteten Chlorelektrolyse folgten Änderungen in der Produktionsstruktur und die Umstellung der Schichtteams. Kaum etwas blieb. Mit der Einführung neuer, globaler Arbeitsprozesse änderten sich auch die Aufgaben. Hierarchien wurden abgebaut. Die Funktion des Schichtleiters entfiel. Die Verantwortung für einen effizienten Betrieb des Komplexes liegt heute bei allen Mitarbeitern. Damit hat aber auch jeder die Möglichkeit, sich mit seinen Erfahrungen und seinem Wissen einzubringen. Das ist auch, was ein gutes Team ausmacht: Das Wissen, dass die gewachsenen Anforderungen nur in Zusammenarbeit gelöst werden können. Somit hat die Arbeit einen neuen Charakter bekommen: Statt Schichtegoismus – Teamarbeit, statt Hierarchien – Verantwortung für alle. ... und noch eines ist neu: Jeder Mitarbeiter kann seine berufliche Entwicklung selbst bestimmen. ... Mit dem Erreichen der Empowerment-Stufe II im April haben wir diese Erfahrungen bereits unter Beweis gestellt“ (2000) [22b].

Mitglieder eines Dow-Führungsteams in Houston/Texas/USA: Während eines Meetings der Dow-Implementation Leader in Houston/Texas fielen auch (sinngemäß) die Worte: „BSL ist sehr erfolgreich in der Umsetzung. Wir müssen nach BSL schauen, wie sie es dort machen.“ (um 2000) [47]

Der Autor, Dr. Dieter SCHNURPFEIL: Beim Abgang der Mitglieder des Dow-Integrationsteams nach dem erfolgreichen Abschluss der Restrukturierungsperiode in der BSL Olefinverbund GmbH Ende 2000 äußerten sich uns/mir gegenüber Dow-Kollegen, mit denen wir über die Jahre hinweg eng zusammen gearbeitet hatten, sehr positiv über die gemeinsame Zeit, die erreichten Ergebnisse und die erfahrene menschliche Zugewandtheit. Einige gingen sogar so weit, diese Zeit als die beste in ihrem gesamten Berufsleben zu bezeichnen.

Die Zeit der Restrukturierungsperiode in der BSL Olefinverbund GmbH von 1996 bis 2000 war unbestritten auch für mich eine der aufregendsten und kreativsten, die ich in meinem aktiven Berufsleben erleben durfte.

Leider hat Dow diese eingeleitete Entwicklung nicht mehr konsequent fortgesetzt. Nach dem Abgang von Marlies HELBING im Jahre 2009 (siehe auch Zeitzeugenbericht, Seiten 125-129) war im Olefinverbund keine zentrale Ressource für Change Management mehr vorhanden. Die Pflege und Aufrechterhaltung der erarbeiteten Verhaltensweisen oblag nunmehr nur noch den einzelnen Akteuren in den Struktureinheiten und wurde nicht mehr ausreichend gewürdigt. Die bisher geleistete professionelle Unterstützung fehlte.

Der erreichte Stand des Prägens der wirtschaftlichen Entwicklung der Region (Vision 2000) und der Verbindungen zu den lokalen Akteuren ging ‚peu à peu‘ zurück. Ungeschicktes Agieren nach außen (PVC und Abwasser) verprellte auch wohlgesinnte Nachbarn und Sympathisanten.

Unabhängig davon bleibt das Erhalten und Neubeleben der genannten mitteldeutschen Chemiestandorte eine große Leistung, die nicht hoch genug eingeschätzt und gewürdigt werden kann (2020).

Werner POPP (Diplom-Jurist, langjähriger Justiziar der Leuna-Werke, Prokurist und Bereichsleiter



ter Recht/Einkauf/Behördenmanagement der InfraLeuna GmbH): „Es gab verschiedene Ansätze zur Privatisierung, die sich zum Teil doch erheblich unterschieden haben. Der Weg war letztlich von den konkreten Bedingungen abhängig. Es gibt insofern keinen besseren oder schlechteren Weg. Jeder Weg hatte seine Berechtigung, sowohl der in Schkopau wie der in Bitterfeld oder Leuna. Das Verdienst ist aus meiner Sicht, dass die verantwortlichen Personen, die die Entscheidungen zu treffen hatten, erkannten, welcher Weg für

welchen Standort am günstigsten war.“ (2016) [6]

„Der Beitrag in diesem Heft beschreibt das Change Management in der Restrukturierungsperiode der BSL sehr systematisch, strukturiert und praxisnah. So kompakt, umfassend und praxisnah habe ich das Thema noch nie lesen können. Beim Lesen konnte ich viele Parallelen zu Prozessen in Leuna feststellen, auch wenn ich selbst ein derartig systematisches, komplexes und nachhaltiges Change Management nicht erlebt habe.“ (2020) [48]

Professor Ulrich SCHINDLER (Emeritus der Hochschule Merseburg, Wirtschaftswissenschaftler mit Schwerpunkt Personal- und Unternehmensführung):



„Organisationsentwicklung und Change Management, Projektorganisation und Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und Innovationsteams – wann und wo auch immer derartige Konzepte der Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen angesagt sind, bietet sich die Nutzung der Moderationsmethode an.“ (2004) [14c]

„Faszinierend empfinde ich es, wie engagiert der Autor die Moderationsmethode bzw. das Change Management im Unternehmen vertreten hat, sicherlich mit vielen positiven Ergebnissen für den Standort und für die Betroffenen. ... Wenn ich es mitbekomme, wie wenig in vielen Unternehmen heute bewusst, gezielt Change Management betrieben wird, so kann ich mir vorstellen, dass Dow seit geraumer Zeit und aktuell auch wenig Zeit und Energie auf damit verbundene Formen der Organisations- und Führungsentwicklung verwendet. Heute geschieht in Unternehmen vieles ungeduldig, im Hauruck-Verfahren, schnell wird über Personal entschieden, organisational umstrukturiert, Geschäftsfelder neu eingekauft und wenn sie nicht funktionieren wieder abgestoßen, Führungskräfte an kurzfristigen Erfolgen gemessen und und und.. Die Internationalisierung von Wirtschaft und Unternehmen beeinflusst derartiges sicherlich massiv.“ (2020) [46]

Danksagung

Ich danke Prof. Dr. Hans Joachim HÖRIG und Prof. Dr. Klaus KRUG, Dr. Christoph MÜHLHAUS, Heino ZELL, Werner POPP, Rolf ARNOLD, Dr. Ursula DECKER und Prof. Ulrich SCHINDLER für die Durchsicht des Manuskriptes und gegebene wertvolle Hinweise.

Zudem bin ich dankbar für geführte Gespräche und dabei vermittelte Fakten und Einschätzungen: Dr. Marlies HELBING, Peter MISSAL, Peter PIEGER, Birgit ZIELER †, Ines MAYER, Ines ZIESEMER, Heiko SCHULZ, Klaus HEIDENREICH, Wolfgang SCHNABEL und Dr. Jochen GERECKE (siehe auch ‚Zeitzeugen berichten‘).

Quellen- und Literaturverzeichnis

- [1] <https://de.wikipedia.org/wiki/Stichwort>: a) Reinhold_Niebuhr, b) Friedrich_Chrisoph_Oetinger, c) Theodor_Wilhelm, aufgerufen am 4.5.2020, d) Veränderungsmanagement, 29.11.2019, e) Birgit_Breuel, 21.6.2020, f) benchmark, 27.10.2020
- [2] Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: ‚Change Management – den Unternehmenswandel gestalten‘, Campus Verlag, Frankfurt / New York, 1. Aufl. 1994, 12. Aufl. 2012 (ISBN: [9783593351193](#))
- [3] Kurt Lewin: ‚Frontiers in group dynamics‘, in: ‚Human Relations‘, 1, 1947, S. 5-41
- [4] BSL Olefinverbund GmbH, FFF-Projekt, Ausarbeitungen und Bilder, 1996-2001
- [5] Dieter Schnurpfeil: ‚Das Change Management in der Restrukturierungsperiode der BSL Olefinverbund GmbH 1995-2000‘, Vortrag, 207. Kolloquium des SCI an der Hochschule Merseburg, 19.9.2019 (55 Teilnehmer)
- [6] ‚Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands‘, Hrsg.: Förderverein Sachzeugen der Chemischen Industrie e.V. (SCI), Merseburg (in den im Folgenden angegebenen Beiträgen sind zahlreiche Originalliteraturstellen zitiert und es werden viele weiterführende Literaturangaben zum jeweiligen Thema gemacht)
 - a) Heinz Rehmann: ‚Das Buna-Werk Schkopau‘, Heft 29, 14.Jg., 1/2009, S.7-129
 - b) Christoph Mühlhaus: ‚Die Privatisierung des Kombines VEB Chemische Werke Buna aus Sicht eines Beteiligten‘, Heft 42, 25. Jg., 2/2020, S. 7-48
 - c) Reinhard Nitzsche: ‚Die historische Entwicklung der Hochdruck-homo- und -copolymerisation des Ethylens in Leuna, Heft 32, 17. Jg., 1/2012, S. 5-57
 - d) Steffen Kolokowsky, Dieter Schnurpfeil: ‚Die Entwicklung der Hochdruckpolymerisationsanlage in Leuna nach 1990‘, Heft 32, 17. Jg., 1/2012, S.58-75
 - e) Werner Popp: ‚Die Privatisierung der LEUNA-WERKE AG/GMBH‘, Heft 40, 24. Jg., S. 36-102
 - f) Dieter Schnurpfeil: ‚Die Verbesserung der Umweltsituation am Schkopauer Chemiestandort nach 1990‘, Heft 35, 20.Jg., 1/2015, S. 63-91
 - g) Ingrid Häußler: ‚„Buna ist für die Zukunft gerüstet...“ - Die Privatisierung des Kombines VEB Chemische Werke Buna aus Sicht des Betriebsrates‘, Heft 42, 25. Jg., 2/2020, S. 49-56
 - h) Heinz Rehmann: ‚Polyvinylchlorid (PVC) aus Mitteldeutschland‘, Heft 39, 24.Jg., 1/2019, S.8-39
 - i) Dieter Schnurpfeil: ‚Zur Geschichte der Ethylenoxid-/Propylenoxid-Anlage in Schkopau‘, Heft 26, 11.Jg., 1/2006, S.5-52
 - j) Michael Rost, Dieter Schnurpfeil: ‚Das Kraftwerk Schkopau‘, Heft 31, 16.Jg., 1/2011, S. 47-69
 - k) Christoph Mühlhaus: ‚Die Dow Olefinverbund GmbH in den 2000er Jahren aus Sicht eines Beteiligten‘, Heft 42, 25. Jg., 2/2020, S. 57-131
 - l) Werner Popp: ‚Die Erfolgsgeschichte der InfraLeuna GmbH im Kontext von 100 Jahre Leuna-Werke‘, Heft 36, 21. Jg., 1/2016, S. 14
- [7] Bernhard H. Brümmer: ‚Das Kanzlerversprechen - Die Privatisierung von Buna, SOW und Leuna-Olefin‘, Mitteldeutscher Verlag, Halle (Saale), 2002, a) Umschlaginnenseite hinten, b) S.10/11, 36/37, c) S.41 ff., d) S.33, e) S.65, f) S. 122, g) S.133 ff., h) S. 136
- [8] Rainer Karlsch und Raymond Stokes: ‚Die Chemie muss stimmen, 1990-2000, Bilanz des Wandels‘, Leipzig, 2000, a) S.106, b) S.125, c) S.127, d) S.133, e) S. 134, f) S.155, g) S. 138, h) S. 139, i) S. 169, j) S.205 ff.
- [9] ‚aufwärts‘, Belegschaftszeitung der BUNA GMBH/BSL Olefinverbund GmbH, Werk Schkopau/Leuna, a) 14.6.1995, S.4, b) 26.4.1995 und Sonderausgabe 3.5.1995, S.3, c) 26.7.1995, S.1, d) 20.9.1995, S.1, e) 12.7.1995, f) 31.5.1995,
- [10] ‚BSL aktuell‘, Mitarbeiterzeitung der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH, a) Ausgabe 2/96 v. 24.1.1996, S.7, b) 5/97 v. 12.3.1997, S.1, c) 2/97 v. 29.1.1997, S.3, d) 7/97 v. 9.4.1997, S.5, e) 12/99, Dezember1999, S.4, f) 20/96 v. 2.10.1996, S.5, g) 10/97 v. 22.5.1997, S.1+3, h) 9/97 v. 7.5.1997, S.1, i) 11/97 v. 4.6.1997, S.6, j) 5/98 v. 11.3.1998, S.5, k) 1/95 v. 25.10.1995, S.7, l) 4/95 v.

- 6.12.1995, S.1, m) 3/96 v. 7.2.1996, S.1, n) 8/96 v. 17.4.1996, S.3, o) 23/96 v. 13.11.1996, S.5, p) 6/96 v. 20.3.1996, S.1, q) 6/97 v. 26.3.1997, S.7, r) 9/97 v. 7.5.1997, S.1, s) 14/97 v. 16.7.1997, S.3, t) 15/97 v. 30.7.1997, S.8, u) 03/2000 v. 12.4.2000, S.2, v) 5/07 v. 12.3.1997, S.4, w) 11/97 v. 4.6.1997, S.4, x) 14/97 v. 16.7.1997, S.4, y) 15/97 v. 30.7.1997, S.2, z) 23/97 v. 26.11.1997, S.6, aa) 14/97 v. 16.7.1997, S.5, ab) 09/99, September 1999, S.15, ac) 07/99, Juli 1999, S. 6/7
- [11] Karin Klebert, Einhard Schrader, Walter G. Straub.: ‚ModerationsMethode‘, Windmühle-Verlag, Hamburg, 1980
 - [12] Eberhard Schnelle (Hrsg.): ‘The Metaplan-Method Communication tools for planning and learning groups’, Metaplan-Series No.7, Quickborn, 1979, ‚Metaplan Gesprächstechnik. Kommunikationswerkzeug für die Gruppenarbeit‘, Metaplan-Reihe 2, Quickborn, 1982
 - [13] Michelle Neuland: ‚Die Neuland-Moderation als ganzheitliche Lern- und Arbeitsmethode‘, Neuland Verlag für lebendiges Lernen, Eichenzell, 1992
 - [14] Dieter Schnurpfeil: ‚Gekonnt und zielorientiert moderieren – Aus der Praxis für die Praxis‘, Merseburger Schriften zur Unternehmensführung (Hrsg.: Ulrich Schindler, Wolfgang Söhnchen, Barbara Streit), Band 4, Shaker Verlag, Aachen, 2005, a) S.36, b) S.4, c) S.253, d) S.10 e) Geleitwort (auf der Grundlage dieses Buches führte der Autor im Zeitraum 2004-17 32 mehrtägige Kompaktseminare mit Studierenden im berufsbegleitenden Studium und im Frühjahrssemester 2011 Vorlesung und Seminare mit ca. 110 Präsenzstudenten des Bereiches Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Merseburg durch)
 - [15] André C. Wohlgemuth (Hrsg.): ‚Moderation in Organisationen‘, Bern/Stuttgart/Wien, 1993
 - [16] ‚Langenscheidts Großes Schulwörterbuch Englisch-Deutsch‘, Langenscheidt, Berlin/München/Wien/Zürich/New York, 1988, S.414
 - [17] M. Brassard, D. Ritter: ‘The Memory Jogger – A Pocket Guide of Tools for continuous Improvement & Effective Planning’, GOAL/QPC, Methuan/USA
 - [18] Bart Groot: ‚Ein Unternehmen im Wandel‘, Vortrag, a) 19. Kolloquium des SCI an der Hochschule Merseburg, 23.5.1996 (90 Teilnehmer), b) ‚update‘ zu a), 52. Kolloquium des SCI an der Hochschule Merseburg, 2.12.1999 (120 Teilnehmer)
 - [19] Dieter Schnurpfeil: ‚Ein Unternehmen im Kultur-Wandel‘, Vortrag, 53. Kolloquium des SCI im BSL-Besucherzentrum B13 Schkopau, 12.1.2000 (90 Teilnehmer)
 - [20] Peter Scott-Morgan: ‘The Unwritten Rules of the Game’, Arthur D. Little, McGraw-Hill Inc., New York/San Francisco, 1994, deutsche Fassung: ‘Die heimlichen Spielregeln - Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen’, 3. Aufl., Campus-Verlag, Frankfurt/New York, 1995, a) S.19
 - [21] Sandra Bartels: Diplomarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena, 1999 (unternehmensseitiger Betreuer: Dr. Dieter Schnurpfeil)
 - [22] ‚Around Dow‘, Mitarbeiterzeitung der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH, Dow Central Germany (Hrsg.), KONZEPTA, Halle, Druckhaus Schütze GmbH, a) Sonderausgabe Mai 2000, S.8/9, b) S.7,
 - [23] ‚Around Dow‘, Mitarbeiterzeitung für Dow in Deutschland, Dow Deutschland GmbH & Co. OHG (Hrsg.), Schwalbach,
 - [24] Jürgen Wegge: ‚Führung von Arbeitsgruppen‘, Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen / Bern / Toronto / Seattle, **2004**, S. 16
 - [25] D. Gebert: ‚Innovation durch Teamarbeit – Eine kritische Bestandsaufnahme‘, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart **2004**, a) S. 9, b) S. 23
 - [26] Rolf Wunderer: ‚Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre‘, Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, 4. überarbeitete Auflage, 2001

- [27] Ulf Ahlen, EFQM Newsletter **8** (1996)10
- [28] F. Malik: ‚Der Mythos vom Team‘, Psychologie heute, August 1999, S. 32
- [29] R. Kuntz-Brunner: ‚Im gruppendynamischen Rausch bleibt Kreativität auf der Strecke‘, VDI-Nachrichten, Frankfurt 2002
- [30] Sendung ‚W wie Wissen‘ in ‚Das Erste‘ am 18.10.2014
- [31] R. Meredith Belbin: ‚Management Teams. Why they succeed or fail‘, 1996, 2. Aufl., Butterworth Heinemann, Oxford, 2003 ([ISBN 0-750-65910-6](#))
- [32] Dieter Schnurpfeil: ‚Teambasiertes Organisationsdesign‘, Manuskript, 2009, unveröffentlicht (auf der Grundlage dieser Ausarbeitung führte der Autor im Zeitraum von 2010 bis 2016 12 jeweils zweitägige Doppelseminare mit Studierenden im berufsbegleitenden Studium des Bereiches Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Merseburg durch)
- [33] Kenneth H. Blanchard, John P. Carlos, Wallace Alan Randolph: ‚Management durch Empowerment‘, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 2000 ([ISBN 3-593-36416-6](#))
- [34] Michael Hammer, James Champy: ‚Business Reengineering – die Radikalkur für Unternehmen‘, 5. Aufl., Campus Verlag Frankfurt / New York, 1995
- [35] Michael Nippa, Arnold Picol (Hrsg.): ‚Prozessmanagement und Reengineering - Die Praxis im deutschsprachigen Raum‘, 2. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt / New York, 1996
- [36] Friedrich Graf-Götz, Hans Glatz: ‚Organisation gestalten – Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement‘, Beltz Verlag, Weinheim / Basel, 1998, S.33
- [37] Ingolf Thom: ‚Leveraging differences – implications of implementing a Global Diversity Strategy in Europe based on the example of The Dow Chemical Company‘, Diplomarbeit, Hochschule Merseburg, 16.8.1999-29.2.2000 (Betreuer: Professor Ulrich Schindler, unternehmensseitig: Geschäftsführer und Arbeitsdirektor Heino Zell, Change Project Specialist Dr. Dieter Schnurpfeil)
- [38] Marie-Annik Vittaz: EFQM Newsletter, 1996 (8), S. 11
- [39] Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH: ‚Hallo, Nachbar - Eine Bürgerinformation nach § 11 der Störfall-Verordnung‘, 2000+, a) S.10, b) S.7-9
- [40] Autorenkollektiv: ‚10 Jahre Dow in Mitteldeutschland‘, Hrsg.: Dow Olefinverbund GmbH, Gehrig Verlagsgesellschaft mbH, Merseburg, 2005, S.40
- [41] Autorenkollektiv (Ltg. Manfred Aumann): ‚Neubau und Ertüchtigung – Projekte aus dem Restrukturierungsprogramm der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH‘, Hrsg.: BSL Olefinverbund GmbH, Gehrig Verlagsgesellschaft mbH, Merseburg, 2000,
- [42] Heino Zell und Klaus Heidenreich: persönliche Mitteilungen, 25.+27.10.2020
- [43] Flyer der Dow-Olefinverbund GmbH und diverse Artikel der Mitteldeutschen Zeitung (MZ) im Zeitraum 1999-2003
- [44] Dow Olefinverbund GmbH, Public Affairs, persönliche Mitteilung von Astrid Molder
- [45] Monika Zimmermann: ‚Man darf nicht in Panik machen – Unternehmer in Sachsen-Anhalt - Bart Groot, ...‘, Mitteldeutsche Zeitung (MZ) v. 28.1.2002, S.29
- [46] Dr. Christoph Mühlhaus, persönliche Mitteilung, 17.8.2020
- [47] Protokoll eines Meetings, Information durch Bart Groot, 2002
- [48] Werner Popp: persönliche Mitteilung, 29.8.2020
- [49] Ulrich Schindler: persönliche Mitteilung, 3.11.2020

Autorenvorstellung



9.4.1996 in Schkopau



17.7.2020 in Langeneichstädt

Dieter Schnurpfeil

- 12.6.1941 geboren in Dessau/Anhalt
- 1960 Abitur an der Rosa-Luxemburg-Oberschule in Dessau („Mit Auszeichnung“, anschließend Armeedienst)
- 1962-67 Studium der Stoffwirtschaft an der TH Leuna-Merseburg (Diplom-Chemiker)
- 1967/68 Mitarbeiter der Forschungsabteilung Petrolchemie im Leuna-Werk II
- 1968-82 wissenschaftlicher Assistent und Oberassistent am Institut für Organische Grund- und Zwischenprodukte/Wissenschaftsbereich Petrolchemie der TH „Carl Schorlemmer“ Leuna-Merseburg (1972 Dr.rer.nat., „Summa cum laude“, 1982 Dr.sc.nat., Facultas Docendi, 1992 umgewandelt in Dr.rer.nat.habil.)
- 1982-90 Mitarbeiter und Leiter des Rationalisierungs- und Forschungsbereiches der Betriebsdirektion Organische Spezialprodukte der Chemischen Werke Buna Schkopau (zuletzt Stellvertreter des Betriebsdirektors)
- 1983-90 Honorarprofessor für „Technische Chemie“ und „Petrolchemie“ an der TH Leuna-Merseburg
- 1990-95 Leiter der Forschungsabteilung/-gruppe „Ethylenoxid, Propylenoxid und Folgeprodukte“ in der Sparte Organika der Buna AG/Buna GmbH
- 1996-2003 Mitarbeiter im Qualitätsmanagement, Moderator eines Arbeitsprozessteams, Teilprojektleiter „Interne Kommunikation“, Trainer und Designteam-Moderator im „Change Management Team“ der BSL Olefinverbund GmbH/Dow Olefinverbund GmbH („Senior Specialist“)
- seit 2003/05 Altersteilzeit/Rentner
- 2004/06 externer „Senior Prozessingenieur/-technologe“ der Chemieanlagenbau Chemnitz GmbH (CAC) bei einem Technischen Audit von Anlagen der Acetylenfolgechemie (April/Mai 2004) und zur Rationalisierung der Trichlorethylen-Anlage (Februar 2006) im „Chimprom Usolje“ (Usolje-Sibirskoje/Irkutsk/Russland)
- 2004-17 Lehrbeauftragter für den Lehrkomplex „Methoden und Verhalten“ im Bereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Merseburg
- seit 10.9.1996 Mitglied des Vereins „Sachzeugen der chemischen Industrie e.V.“ (SCI) Merseburg (Mitglied des Redaktionsteams dieser Schriftenreihe)

Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit **Rolf ARNOLD**

Rolf ARNOLD: 1948 geboren in einem Vorort von Erfurt/Thüringen, 1966 Abitur an der Heinrich-Mann-Oberschule, gleichzeitig Abschluss als Elektromonteur im VEB Elektroanlagenbau Erfurt (Facharbeiterbrief), 1966-71 Studium der Elektrotechnik an der TH Ilmenau (Diplom-Ingenieur), 1971 Eintritt in das Kombinat VEB Chemische Werke Buna als Projektant in der Elektroprojektierung. später Gruppenleiter Elektrische Verteilungsnetze, nach 1995 Moderator im Infrastrukturbereich, Teilprojektleiter ‚Empowered Teams‘ im Change Management Projekt, ab 2000 Leitung des DCG Turnaround Teams, 2009 Verabschiedung aus DCG, 2011 sechs Monate Tätigkeit als Turnaround-Manager in der PP Anlage Köln-Wesseling, ab 2012 Consultant für Turnaroundprozesse für die IT Firma Tectura, zusätzlich ab 2015 Turnaround-Beraterrolle in der PP Anlage Wesseling (Vorbereitung PP-Turnaround 2018).



Rolf, wie siehst Du heute rückblickend die Aktivitäten zum Change Management in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre in BSL?

RA: Change Management, die umfassende Umgestaltung von Organisationsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Prozessabläufen mit der Zielstellung, höhere Wirtschaftlichkeit zu erreichen, wird allgemein durch beauftragte externe Berater vorbereitet und häufig auch in der Umsetzung von ihnen begleitet.

In den Jahren 1996 bis 2000 war ich selbst in das Change Management in **Dow Central Germany** (DCG, Dow-interner Name für die BSL Olefinverbund GmbH) involviert. Für DCG wurde ein paritätisches Modell aus externem Beraterwissen plus internem ‚know how‘ in Bezug auf vorhandene Arbeitskultur und zumutbare Belastbarkeit der Mitarbeiter entwickelt und genutzt. Immerhin befanden wir uns in der Übergangsphase von einem ehemals zentral geführten Kombinat mit zum Teil nicht wettbewerbsfähiger Technologie zu einem marktführenden Chemieunternehmen mit einer auf Europa ausgerichteten Absatzstrategie.

Diese Transformation war von den Visionären bzw. Dow Coaches vorgedacht und das Wunschresultat sicher auch markiert. Insofern stand natürlich die Frage, wieviel konzeptionelle Freiheiten in Relation zu vorgedachten bzw. vorgegebenen Lösungen dem Change Management Team tatsächlich bei der Beschreibung und Beschreitung des Weges zum Wunschresultat verblieben.

Mit der Übernahme der Chemiewerke in Böhlen und Schkopau, der LDPE-Anlage Leuna und der Kavernen Teutschenthal durch Dow wurden wichtige Positionen in der vorhandenen Organisationsstruktur von ‚Dow Coaches‘ übernommen. Als interne Begleiter/Treiber dieses Prozesses wurden beginnend 1996 Interessenten für ein Moderatorenteam gesucht, gefunden, ausgebildet und nach Eignung auf bestimmte Themengebiete spezialisiert.

Wie und warum bist Du zur Ausbildung als Moderator gekommen?

RA: Für mich war die Empfehlung, mich für das Moderatorenteam zu bewerben, eine Superidee zum richtigen Zeitpunkt, da ich als Sprecher des BSL-Elektrikerteams (zusammengesetzt aus Elektro-Ingenieuren aus Energetik, Instandhaltung und Engineering) schnell erkannt hatte, dass Moderationsfähigkeiten nützlich für die Arbeit mit dem Team und für die Kommunikation mit den ‚Dow Coaches‘ waren.

Diese Chance wahrzunehmen, sich in einem kleinen, neugebildeten Team zusätzliche Fähigkeiten anzueignen und mit interessanten, neuen Aufgaben konfrontiert zu sein, hatte Charme. Was genau der Inhalt unserer Arbeit im kommenden Change Management Prozess sein würde, war mir zu diesem Zeitpunkt nicht klar. Unsere gemeinsame Trainingsphase, das Kennenlernen anderer europäischer Dow-Standorte und von an ihren Standorten in den Change Prozess involvierten Dow-Mitarbeitern, waren für mich nachhaltig beeindruckend. Das gemeinsame Erwerben neuer Fähigkeiten mit Unterstützung von externen Trainern, das Kennenlernen und Ausprobieren von ‚Dow Tools‘ (Werkzeuge) sowie die Suche und das Entwickeln eigener Methoden hat Spaß gemacht und das Moderatorenteam geformt und gefestigt.

Nach neun bis zwölf Monaten Trainings- und Erprobungsphase begann dann gemeinsam mit den externen Beratern von Gemini das später als ‚Fit For Future‘ (FFF) bekannte Change Management Projekt. Mein Betätigungsfeld war es, praktikable Ansätze für die Einführung des ‚empowered Team‘-Konzeptes zu finden.

Kannst Du uns den Begriff ‚Empowerment‘ etwas näher erläutern?

RA: Ausgangspunkt für den Empowerment-Gedanken ist es, Entscheidungen dort treffen zu lassen, wo das Wissen dafür vorhanden und die direkte Betroffenheit am größten ist. Dadurch werden Entscheidungswege auf ein Minimum verkürzt, nicht unmittelbar Beteiligte aus den Entscheidungen herausgehalten und unnötige Hierarchien abgebaut. Gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern wurden so in

einem Designprozess die vorhandene Organisationsstruktur der einzelnen Anlagen analysiert, neue Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und in den ‚empowered Teams‘ eine effizientere neue Organisationsstruktur aufgebaut.

Die Einführung von ‚empowered Teams‘ verlangte den kulturellen Wandel vom „*sich sagen lassen, was zu tun ist*“, hin zum „*selbst entscheiden*“ mit den darin enthaltenen Konsequenzen. Damit diese Veränderung in der Arbeitsweise nicht auf Widerstand des Anlagenpersonals stieß, wollten wir in anlagenspezifischen Designteams mit Unterstützung von Moderatoren die möglichen und notwendigen Veränderungen selbst erarbeiten lassen.

Du hast gemeinsam mit Hans HEIDECHE das erste Organisationsdesign in der EPS-Anlage durchgeführt. Wie erfolgreich wart ihr? Wie siehst Du heute die damaligen Aktivitäten?

RA: Nach der Entwicklung des Ansatzes zur Einführung von selbststeuernden Teams sollten alle Anlagen nach einem gleichen Schema (Anlagendesign) neue organisatorische und Verantwortlichkeitsprinzipien für das Betreiben ihrer Anlagen erarbeiten. Dieser Prozess sollte von einem Designteam inhaltlich gestaltet und von Designteam-Moderatoren unterstützt werden.

Das Pilotdesign in der EPS-Anlage war die Bewährungsprobe für das von uns ausgearbeitete Konzept, wie ein Anlagendesign ablaufen sollte. Mit dem Anlagenleiter Jürgen BOGEN haben wir den Zielrahmen und die Zusammensetzung des Designteams abgesprochen. Rekrutiert wurden die Mitglieder des Designteams aus kreativen Mitarbeitern von Tag- und Wechselschicht. Über Teambildungsmaßnahmen wurde der Zusammenhalt des Designteams gefördert, gegenseitiges Kennenlernen, Verstehen und Akzeptanz hergestellt. Dabei wurden gleichzeitig Barrieren abgebaut und Kreativität herausgefordert.

Nach der Kennenlernphase haben wir die organisatorischen Veränderungskonzepte moderiert, Hemmnisse bei der Designarbeit abgebaut, methodisch Kreativität herausgefordert und mit dem Team einen gangbaren Weg gesucht, um die Ziele zu erreichen.

Die für das sichere Betreiben der Anlage notwendigen Rollen gemäß der Rollenbeschreibungen des ‚Operating Plant Work Process‘ (OPWP, Dow-Arbeitsprozess ‚Fahre die Anlage‘) waren zu definieren, ohne vorerst eine individuelle Zuordnung vorzunehmen.

Der Anlagenleiter war während der gesamten Designphase immer interessiert am Fortschritt und wollte auch stets informiert sein. Nach Abschluss der Designarbeit wurde das Resultat dem Leadershipteam der Anlage vorgestellt. Mit dieser Abschlussvorstellung der Ergebnisse konnten wir das Design erfolgreich verteidigen und empfehlen, die Veränderungen umzusetzen.

Die Lehren aus dem Pilotdesign in der EPS-Anlage für das FFF-Team und den gesamten Change Management Prozess in BSL waren:

- Das Design hat so funktioniert, wie es konzipiert war.
- Das Design fand die Akzeptanz der Belegschaft, auch weil es unabhängig und ohne direkte Mitarbeit des Anlagenleiters durchgeführt wurde.
- Die Verbindung von Dow Arbeitsprozessen und ‚empowered‘ Team-Gedanke hat sich im Design bewährt.
- Die Durchführung der Teammeetings sollte möglichst nicht in den Anlagenräumlichkeiten erfolgen, weil oft aus anlagentechnischen Gründen auf die Designmitglieder zugegriffen wurde und damit zeitweilig Unruhe einzog und nicht ausreichende Kontinuität gegeben war.

In diesem Pilotdesign in einer bereits bestehenden Anlage mit gefestigten Teams war erkennbar negativ eine gewisse Form von Resignation bei **den** Mitarbeitern zu beobachten, die nach Vorlage des Designergebnisses für sich keine berufliche Zukunft in ihrer bisherigen Anlage mehr sehen konnten. Dabei verlief die Spaltung zwischen den Designteam-Mitgliedern und dem Rest der Belegschaft. Bis zur namentlichen Zuordnung der verbleibenden Mitarbeiter durch den Anlagenleiter war die Unruhe deutlich spürbar. Für die neu zu errichtenden Anlagen und die dafür zu rekrutierenden Mitarbeiter war dieser Effekt nicht vorhanden.

Aus dieser Erkenntnis zog das FFF-Team die Schlussfolgerung, die Festlegung der Anzahl notwendiger Mitarbeiter nicht dem Designteam zu übertragen, sondern diese auf der Grundlage einer ‚Best Practice‘-Analyse als Rahmenbedingung dem Designteam für seine Arbeit vorzugeben.

Du hast im ‚Site Issue Team Infrastructure‘ (Arbeitsprozessteam Infrastruktur) bei Wolfgang KÖPCKE die Moderation übernommen. Wie bist Du damit zurechtgekommen? Welche Höhepunkte sind Dir bis heute im Gedächtnis geblieben?

RA: Die Vielzahl unterschiedlicher Themen im Infrastrukturteam war schon eine Herausforderung. Wolfgang KÖPCKE habe ich dabei als Schnelldenker und gut

strukturierten Dow-Manager kennengelernt. Einer seiner Leitsprüche war: „*Wenn wir wettbewerbsfähig sein und keine Arbeitsplätze vernichten wollen, müssen wir uns Gedanken machen, wie wir mehr und effizienter produzieren!*“ Nach meiner Empfindung hat er unvoreingenommen mit den ehemaligen Mitarbeitern und Anlagenleitern in Schkopau und Böhlen zusammengearbeitet. Viel Wert hat er auf die Meinung von Dr. Wolfgang EISFELDT und der anderen Anlagenleiter des Infrastrukturbereiches gelegt. Ein weiteres seiner Anliegen war die Förderung von Mitarbeitern, sowohl zur Erweiterung ihrer Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten, als auch materiell.

Im funktionalen ‚Infrastructure Leadershipteam‘ war der Schwerpunkt das Lösen von komplizierten technischen und organisatorischen Aufgaben:

- Energetische Sicherung der Standorte mit ausreichender Versorgungssicherheit für bestehende, weiter zu betreibende und für neu zu errichtende Anlagen. Parallel dazu die Umsetzung der Maßnahmen zur Versorgung neu zu errichtender Anlagen.
- Rekultivierung von Arealen, die chemisch belastet waren und damit für eine spätere Nutzung nicht verfügbar gewesen wären.
- Zusammenführung der unterschiedlichen organisatorischen Infrastrukturbereiche an den einzelnen Standorten.

Mit hohem Respekt ist zu würdigen, mit wie viel Übersicht und ingenieurtechnischer Kompetenz sowohl Abriss und auch Aufbau bzw. Rekonstruktion von Infrastrukturanlagen verzahnt wurden, ohne die Versorgung von in Betrieb befindlichen Anlagen zu riskieren.

Nicht mehr wettbewerbsfähige Kraftwerke und Anlagen wurden stillgelegt und demontiert, die Erzeugung von Elektroenergie und Dampf an Kooperationspartner übertragen, Rohrleitungen und Rohrbrücken wurden zurückgebaut, rekonstruiert, neu errichtet. Und immer mit einem hohen Augenmerk für aktuelle Versorgungsaufgaben.

Bei stark mit Umweltschadstoffen belasteten Arealen mussten Lösungen gefunden und temporäre Anlagen errichtet werden, um Quecksilber und Kohlenwasserstoffe, die sich im Erdreich angereichert hatten, sicher zu entfernen, bevor die Areale für neue Standortentwicklungen genutzt werden konnten.

‚Demolition‘ (Abbruch), Entsorgung, Aufbereitung und Neugestaltung waren über Jahre Thema für integratives Zusammenarbeiten verschiedener Teams unter der Obhut des Infrastrukturbereiches.

Die BSL-Standorte verfügten über sehr unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen für die Bildung eines gemeinsamen Infrastrukturbereiches:

- Die am Standort Leuna befindliche LDPE-Anlage wird von der InfraLeuna GmbH komplett versorgt und verfügt über keine eigene Infrastrukturexpertise.
- Die Kaverne Teutschenthal ist ein autarker Standort mit öffentlichen Energieversorgern als Kooperationspartner und übernimmt die Betreuung der internen Infrastrukturanlagen ohne eigens dafür spezialisierte Mitarbeiter.
- Die Standorte Böhlen und Schkopau verfügen über komplexe Infrastrukturbereiche, einschließlich Ver- und Entsorgungsanlagen und -netzen. Die personellen Verantwortlichkeitsbereiche sind langfristig gewachsen und ähneln sich. Sie sind in allen Bereichen mit erstklassiger Expertise besetzt.
- Zusätzlich angetrieben durch eine „gefühlte Standortbenachteiligung von Böhlen gegenüber Schkopau“ war die Integration dieser beiden Bereiche von Konkurrenz, möglichem Arbeitsplatzverlust und weiteren Vorbehalten belastet (keine leichte Aufgabe für den Dow Coach). Die daraus resultierenden Emotionen waren bei Meetings spürbar und haben die Zusammenarbeit von standortübergreifenden Teams schwieriger gemacht. Tendenziell haben diese Vorbehalte auch zu einem etwas anderen Vorgehen im Change Management und speziell bei den Designteams geführt.
- Die Vor- oder Nachteile lokaler oder integrativer Infrastruktur waren häufig und kontrovers diskutierte Themen.

Ein Höhepunkt war sicher der Einzug des Infrastrukturbereiches Schkopau in die zentrale Messwarte L47 (‘Infrastructure Control Center‘, ICC, dessen Fertigstellung in der Verantwortung von Matthias PREISLER lag, den ich sehr geschätzt habe).

Welche weiteren Erfahrungen hast Du in diesem Change-Prozess gemacht?

RA: Interessant war für mich die Beteiligung an der Gestaltung des gesamten Change Management Prozesses. Über die bereits geschilderten Erfahrungen und Empfindungen meines Engagements hinaus wären noch folgende zu nennen:

- **Leadership Trainings:** Eine der größten Herausforderungen für mich war das Training der künftigen ‚Leader‘ und ‚High potentials‘, denn zum Erreichen der Zielstellung, eine lernende Organisation aufzubauen, braucht es das uneingeschränkte Verständnis der Führungsebenen zur Unterstützung des Change Management Prozesses. In verschiedenen Thementrainings sollte das erforderliche Ba-

siswissen angeboten werden, um dann in den Bereichen den Change Prozess begleiten und anführen zu können.

Mit dem Eintritt von Dow in die Verantwortlichkeit für Böhlen, Schkopau, Leuna und Teutschenthal war das Personalmanagement gefordert, ‚High potentials‘ in der übernommenen Belegschaft zu rekrutieren und sie fit zu machen für künftige Aufgaben.

In Ergänzung zur vorhandenen fachlichen Expertise war es die Aufgabe des Moderatorenteams, die Trainings von Kommunikations- und Führungsfähigkeiten sowie zu Zielsetzungs- und anderen Prozessen vorzubereiten und durchzuführen.

Ein Fundus an Trainings und ‚Tools‘ war in Dow verfügbar, Anwendungserfahrungen aus Stade und dem ‚Rhine Center‘ lagen vor und konnten von uns im Erfahrungsaustausch genutzt werden. Individuelle Anpassungen an die Belange von BSL wurden dabei vorgenommen.

Für die zu Trainierenden war es Herausforderung, fast zeitgleich mit den Trainings dieses Wissen bei ihrer täglichen Arbeit in den Projekt- und Anlagenteams anzuwenden. Dem Feedback der Trainierten konnten wir entnehmen, dass nicht nur die richtigen Inhalte angeboten wurden, sondern dass dies auch in einer sehr engagierten und nachvollziehbaren Weise erfolgte.

Für mich war markant, wie viel Potenzial im Tandemtraining, einem Training mit Trainer A und B liegt: Abwechslungsreicheres Training, bessere Aufmerksamkeit der Audienz, schnelleres Erkennen von Unruhe und erklärendem Handlungsbedarf, gezielteres Einbeziehen in das Training und ein konstruktiver ‚Feedback‘ Prozess.

- Die Einführung der **Dow Work Prozesse** und der **Dow-Methoden für Experten (speziell GPM, GTM)**: Ein wichtiger Teil des Change Prozesses war die Einführung der Dow Work Prozesse (Dow WP) in allen Bereichen, weil hierüber sowohl Arbeitsinhalte als auch Verantwortlichkeiten definiert sind.

Hohes Lob für die von Dow konzeptionell erarbeiteten Arbeitsprozesse (‚Work processes‘), die uns für das Change Management zur Verfügung standen. Die Dow WP sind dabei generell gleich strukturiert, beginnen bei allgemeinen Zielstellungen und werden dann pyramidal immer detaillierter über Stufen und Schritte präzisiert, bis hin zu ausführbaren Aktionen, unterstützt durch Ablaufbeschreibungen, Formulare und Verantwortlichkeitszuordnungen hinsichtlich des Initiierens, Ausführens oder Abschließens der jeweiligen Aktion oder des Schrittes. Letzten Endes waren

die optimalen Organisationsstrukturen in den Bereichen durch die Designteams nur in Verbindung und bei Anwendung der Dow WP erreichbar.

Für mich mit dem Background ‚Engineering‘ waren GPM (Global Project Methodology) und GTM (Global Turnaround Methodology) besonders interessant und Ansporn, für diese WP auch das Training der BSL Experten für diese Themen zu übernehmen. Wie schon bei anderen Trainings bewährte sich auch hier das Tandem-Trainersystem. Für GPM fungierte mit Dr. Klaus-Peter THOMAS ein speziell in Dow Houston geschulter Mitarbeiter als Trainer A.

Gerade das GPM Training stand unter hohem zeitlichen Druck, weil ja die künftigen Anlagenleiter der neu zu errichtenden Anlagen und die BSL Projektteammitglieder möglichst schnell ‚best practise‘ in der Planung und Abwicklung von Projekten erhalten sollten.

Die Projektteams waren ein gutes Beispiel, wie die unterschiedlichen Berufserfahrungen von BSL-Mitarbeitern mit der Dow Unternehmenskultur zusammentrafen. Dominiert von Dow-Projektteamleitern mussten die Projektteams den kulturellen Wandel schnellstens vollziehen. Und auch Widersprüchlichkeiten aus unseren Soll-Trainings und der ‚empowered team‘-Philosophie in der individuellen Auslegung durch die Dow-Projektleiter wurden bei der Zusammenarbeit offensichtlich. Die informellen Kommunikationskanäle und Gepflogenheiten unter den Dow-Kollegen waren nicht immer bekannt oder nachvollziehbar. Während bei den BSL-Mitarbeitern der ‚empowered team‘-Gedanke durchaus auf bereiten Boden fiel, bestanden bei den Dow-Kollegen doch gewachsene Hierarchien (und teilweise Standortvorbehalte zwischen amerikanischen, Stader und Terneuzener Kollegen).

- Die ebenfalls anspruchsvolle **Moderation der Info-Foren** (siehe Beitrag von Dieter SCHNURPFEL): Die Info Foren, die gleichzeitig für alle Beschäftigten vorbereitet und durchgeführt wurden, waren ein für den kulturellen Wandel entwickeltes Kommunikationsformat, um alle auf den gleichen Wissensstand zu bringen, über weitere Schritte im Change Prozess zu informieren, Tendenzen in der kulturellen Entwicklung statistisch zu belegen und Input von der Belegschaft aufzunehmen. Die Inhalte und die Form der Präsentation wurden eng mit der Geschäftsleitung abgestimmt und vom Change Management Team ausgearbeitet, entsprechend visualisiert und mit Unterstützung der Moderatoren bereichsweise vorgestellt. Über verschiedene Bewertungstools wurde versucht, die kulturellen Veränderungen und Tendenzen messbar zu machen. Außer der gleichzeitigen Information wa-

ren die Foren auch geeignet, Unterschiede in der Entwicklung einzelner Standorte oder Bereiche wahrzunehmen, um Korrekturen veranlassen zu können.

Erinnerst Du Dich noch an die Namensfindung für das Change Management Projekt?

RA: Nach meiner Erinnerung waren wir im Trainingszentrum G 4 in lockerer Runde beim ‚Brainstorming‘ und haben versucht, für das Change Projekt einen passenden Namen zu finden. Er sollte die Aufgaben von Change Management mit dem notwendigen kulturellen Wandel in BSL und der künftigen Entwicklung des Standortes markant beschreiben. Die Passfähigkeit des Standortes und die Fähigkeiten der Mitarbeiter für die künftigen Aufgaben sollten einfließen. Und da wir ja nun zu einem amerikanischen Unternehmen gehörten, wurde „Fit for Future“ unser Projektmotiv. Eine gute Idee waren auch die Bierkrüge mit diesem Motiv und einem Unternehmensleitsatz von Herbert Henry DOW: „If you can't do it better, why do it?“ („Wenn Du es nicht besser tun kannst, warum tust Du es?“)

Wie hat Dir die Arbeit im BSL Change Management Team gefallen?

RA: Für mich waren die rund fünf Jahre in diesem Team und mit diesem Aufgabeninhalt ein ‚Highlight‘ meiner beruflichen Karriere. Viel Neues gelernt, viel kreative Freiheiten gehabt, mit Menschen zusammen gearbeitet, die ich sonst sicher nie getroffen hätte, wenn ich z.B. an die Zusammenarbeit mit Gemini denke. Und natürlich war es auch Ansporn, dass wir als Team so dicht mit den Dow Coaches unsere Arbeit vorbereiten und vertreten konnten (darin eingeschlossen Wolfgang KÖPCKE, Heino ZELL und Bart GROOT). Andererseits war die Nähe zu Personal- und Arbeitsplatzentscheidungen doch auch ein Grund für mich, anschließend wieder in der Technik ein neues Arbeitsfeld zu suchen.

Welche Eindrücke hat die Arbeit des Change Management Teams in der Organisation bei Dir hinterlassen?

RA: In den Jahren zwischen 1996 und 2000 hatte ich den Eindruck, dass sowohl die Führungsmannschaft als auch die Belegschaft durchaus vertrauensvoll unsere Mitarbeit angenommen und unsere Arbeit gewürdigt haben. Mit den danach folgenden Veränderungen, der Abkehr von der DCG Vision 2000 und dem schrittweisen Zurückziehen von Dow vom Standort hat sich ein Umschwung dargestellt. Das war sicher auch dadurch bedingt, dass das FFF-Team nicht mehr bestand und beratend und moderierend unterstützen konnte.

Möglicherweise hat auch die fast inflationäre Ausweitung der Anzahl von nicht immer gut verständlichen Assessments in allen Bereichen und zu den unterschiedlichsten Themen zu einem Gefühl von unnötiger und nicht wertschöpfender Belastung geführt.

Die Erfahrungen und Vorgehensweisen, die ich beim Change Management aufgenommen habe, waren sehr hilfreich für meine Arbeit in den verschiedenen Teams, die ich in meiner weiteren Karriere leiten oder wo ich mitarbeiten konnte.

Wo warst Du nach Deinem Ausscheiden aus dem FFF-Team tätig?

RA:. Mit Beginn des Jahres 2000 wechselte ich zum BSL-Turnaround (TA) Team und sollte dort die Arbeit des ausscheidenden Leiters Manfred KUNZE weiterführen. Bevor mir diese Aufgabe anvertraut wurde, hatte ich ab Mitte 1999 noch einen Eignungstest zu bestehen. Luke O'PRINSEN suchte für ein Demolition-Projekt im Bereich Natronlauge/Kesselwagenabfüllung einen Projektleiter, der dieses bislang noch nicht gestartete Projekt vorbereiten, kostenmäßig bewerten und ausführen sollte. Meine Aufgabe war es, ein Machbarkeitskonzept mit vertretbarem Aufwand auszuarbeiten, die notwendigen Partner einzubeziehen und die Realisierung in den nächsten zwei Monaten zu beginnen. Nach Vorstellung des Konzeptes vor den Sponsoren Luke O' PRINSEN, Hans SCHOOF, Peter MISSAL, Wolfgang KÖPCKE wurde mir der Wechsel ins TA-Team angeboten. Damit war für mich der Wunsch erfüllt, nach der Tätigkeit im FFF-Team wieder in einen technischen Bereich zurück zu wechseln.

In diesem Team konnte ich auf meinen GPM- und GTM-Kenntnissen aufbauen und meine Designteamerfahrungen vorteilhaft nutzen.

Als erste Bewährung stand die nach der Cracker-Rekonstruktion (ausgeführt in Regie einer Fremdfirma mit Unterstützung von Dow Mitarbeitern aus Terneuzen) und einer mehr lernenden Beteiligung des TA Teams der erste BSL-Turnaround in der Böhlener Anilinanlage an, der nach Dow-Methodik in eigener Regie ausgeführt wurde. Der Turnaround (TA) verlief planmäßig. Im Ergebnis konnte die Anilinanlage danach erstes „prime product“ produzieren.

In 2006 gab es eine große Erwartungshaltung speziell zur Implementierung der Dow GTM beim anstehenden Turnaround in der PP-Anlage in Köln-Wesseling, nachdem der erste Turnaround in der Anlage suboptimal gelaufen war. Nach anfänglichen Vorbehalten wurde der TA nach Dow GTM und mit Unterstützung des DCG TA Teams erfolgreich durchgeführt. Begeistert war die dortige Instandhaltung über die bei Dow übliche globale Expertenunterstützung bei Instandhaltungsproblemen oder der bei

auf tretenden Fehlern durchzuführenden ‚root cause analysis‘ (Fehleranalyse) die standortübergreifend funktionierte.

Bei den folgenden TA (jeweils wieder nach GTM und mit Unterstützung durch das TA Team DCG, nach Besitzerwechsel zu Braskem reduziert auf TA Management Beratung), habe ich noch viele Hinweise darauf bekommen, wie gut die Dow WP-Einführung mit allen seinen Komponenten bewertet wird und die Skepsis, wie es mit der Anlagenkultur und der Nutzung von Arbeitsprozessen beim neuen Eigner weitergehen wird.

Danke Rolf.

*Mit Rolf ARNOLD führte Dieter SCHNURPFEIL
in den Monaten Juni bis September 2020
eine Reihe von Gesprächen.*

Zeitzeugen berichten: Fragen an **Peter PIEGER**

Peter PIEGER: Am 25.3.1949 geboren in Kollenbey/Schkopau, 1955-63 Sprachheilschule in Halle/Saale, 1963-66 Polytechnische Oberschule Schkopau und Betriebsberufsschule des VEB Chemische Werke Buna (Mittlere Reife und Berufsausbildung zum Betriebsschlosser), 1966-73 dort auch tätig als Betriebsschlosser, 1970-75 Abendstudium Allgemeiner Maschinenbau an der IHS Berlin (Ingenieur), 1975-77 Fernstudium Ingenieurpädagogik, 1973-90 verschiedene Tätigkeiten in den Bereichen Polytechnik und Lehrausbildung im Kombinat VEB Chemische Werke Buna, 1983-86 Fernstudium Betriebspädagogik an der Humboldt-Universität zu Berlin (Diplom-Pädagoge), 1990-95 Leiter Bildung BUNA AG/BUNA GmbH, 1995-2009 Leiter BSL-Trainingszentrum, Learning Leader M&E in der BSL-, später Dow Olefinverbund GmbH, 2000-03 HRD Implementation Leader Dow Central & Eastern Europe, 1993-2009 Vorstand Schkopauer Bildungsverein (SBV) e.V., Ausbildungsverein Olefinpartner (AVO) e.V., nach 2009 im Ruhestand.



Peter, Du warst Dein ganzes Berufsleben und in mehreren Gesellschaftssystemen in der Berufsbildung aktiv. Welche Erfahrungen hast Du dabei gemacht?

Peter PIEGER (PP): Berufsbildung, oder im weiteren Sinn, betriebliche Bildung im Kontext von Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung unterstellt ursächlich Aneignung oder Erweiterung fachberuflicher Kompetenzen. Allgemeine Bezeichnungen wie ‚Qualifizierung‘ (vor der Wende) oder ‚Training‘ (genutzt seit der Restrukturierungsphase in BSL von 1995 bis 2000) geben recht gut den Wandel von Anspruch und Ziel betrieblicher Bildung wieder. Qualifizierung für Zukünftiges, Training von Benötigtem.

Es wird sich ein Bild der sehr unterschiedlichen Organisationsformen und Bildungsinhalte ausbreiten und wir werden sehen, welche Schwerpunkte jeweilig gesetzt waren, woran einige der Beteiligten arbeiteten. Vielleicht regen die Schilderungen an, gleich ob Trainer oder Teilnehmer, sich zu erinnern, wie das war mit Lernen und Üben im Buna-Werk Schkopau, bei BSL, in der Dow.

Bewusst wird nachfolgend versucht, vor allem jene Bildungsaktivitäten nachzuzeichnen, die in den jeweiligen Entwicklungsetappen des Chemiestandortes Schkopau für Beteiligte und Betroffene gleichermaßen nützlich waren. Gleichwohl wissend, dass Bilder von jedem Betrachter unterschiedlich interpretiert werden und dass Erinnerungen Farben und Formen verschleifen können.

Bis zu 80 % der Mitarbeiter vormaliger und heutiger Chemieproduzenten und Instandhaltungsfirmen in Schkopau lernten in Bildungsmaßnahmen ihres Unternehmens, die überwiegend vom Bildungsbereich der BUNA AG und dem Schkopauer Bildungsverein, nach 1995 vom ‚Training Center‘ Dow und dem Ausbildungsverbund Olefinpartner entwickelt, organisiert und durchgeführt wurden.

Anstelle des bürokratischen Begriffs Bildungsmaßnahme wird seit 1995 eher das Wort Training verwendet für aktive, anstrengende, langfristige und bleibende Entwicklung der Persönlichkeit. Die Mehrzahl aller Menschen ordnet Training dem Sport zu. In der Tat steckt im Kern des Trainings das wiederholende Üben gleicher Abläufe, im Sport, wie in allen anderen Handlungen. Bezogen auf berufliche Arbeit beschreibt Training Auf- und Ausbau ausgewählter, von definierten Arbeitsabläufen (Arbeitsprozessen) vorgezeichneten Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Insofern ist Training eine beruflich schnell verwertbare Bildungsform, weltweit genutzt und anerkannt.

Im deutschen Sprachraum hingegen dominieren Formen, Inhalte und Methoden breit angelegter Bildung durch Studium oder Berufsausbildung die Vorbereitung auf die Arbeitswelt. Studium verlangt die Aneignung weltweit anwendbaren akademischen Fachwissens und der entsprechenden wissenschaftlichen Arbeitsweisen. Berufsausbildung vermittelt Wissen und Können für Facharbeiter in vier bis fünf sachbezogenen, fachlichen und sozialen Kompetenzbereichen.

Damit ist klar, Akademiker, und in Deutschland, Österreich sowie der Schweiz auch Facharbeiter, erwerben zuvorderst ein berufliches Zertifikat weitgehend unabhängig von realen, betrieblichen Prozessen. Training kommt erst dann ins Spiel, wenn unternehmerische Erwartungen zur Entwicklung, Vertiefung oder Spezifizierung vorhandenen Wissens und Könnens und zu dessen Anwendung nötigen Verhaltens aufkommen. Genau darum wurde Training zum Hauptfeld beruflicher Fortbildung in der BUNA AG und dann im BSL Olefinverbund als die tiefgreifenden politischen, sozialen und ökonomischen Umbrüche schnelle berufliche Anpassung und Variabilität verlangten, insbesondere in den Jahren 1990 bis 2010. Inhalte, Methoden, Organisation, Verantwortlichkeiten und Adressaten des Trainings wandelten sich, teilweise beträchtlich, etwa in fünf- bis siebenjährigem Abstand.

Beschrieben werden darum grundlegende Lern- und Trainingsinhalte, prägende Akteure und jeweilige Organisationsformen der betrieblichen Bildung in Schkopau, in Böhlen und Leuna sowie die Partner an der Hochschule Merseburg.

Kannst Du uns die Inhalte Deiner Arbeit noch etwas näher beschreiben?

PP: Die Zeit nach 1990 beinhaltet, grob gesagt, drei unterschiedliche Epochen des Trainings, betrieblicher und beruflicher Bildung:

- 1990-97 Neulernen und Anpassung,
- 1997-2002 Orientierung auf berufliches Rollenverhalten,
- ab 2000 Kompetenzerweiterung.

Der Betrachter eines Bildes schaut gern auf den Hintergrund, um besser zu verstehen, in welcher Landschaft sich das Leben darbietet. Auch hier soll darauf nicht verzichtet werden. Heute, knapp 40 Jahre nach Transformierung der überkommenen Bildungsstrukturen wird in Leuna und in Schkopau jene Ausbildung und Weiterbildung organisiert, die von den lokalen Unternehmen gefordert wird. In Leuna leisten dies seit Anfang der 1990er Jahre erfolgreich zwei Bildungsunternehmen, die gemeinnützige Interessengemeinschaft **Bildung Leuna Merseburg e.V. (IBLM)** und die **Bildungsakademie Leuna (BAL)**.

In Schkopau hingegen entschied nach 1990 die Geschäftsführung, namentlich der Arbeitsdirektor der damaligen BUNA AG, Dr. Christoph MÜHLHAUS, in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat, unmittelbar nach der Wende Berufsausbildung und Fortbildung wirtschaftlich, juristisch und personell selbst in der Hand zu behalten und dauerhaft im Unternehmen zu organisieren. Eine weithin originäre Entscheidung, die, natürlich mit zeitgemäßen Inhalten, von den verschiedenen Buna-Nachfolgern weiter verfolgt wird.

Getragen und in weiten Teilen erst ermöglicht wurde die betriebliche Bildung in der Nachwendezeit von drei Säulen:

- der sachbezogenen Mitarbeit der Betriebsräte, in Schkopau insbesondere von Elke HABICH und Jürgen ARBTER,
- den kreativen Bildnern (Mitarbeiter) selbst und
- materiell durch erhebliche Fördermittel, später Mittel aus der Restrukturierung.

Die Ausbildung fand sich Anfang der 1990er Jahre in einer Situation wieder, die völlig vom sozialen Gesamtbild abwich. Gleichzeitig mit dem allgegenwärtigen Personalabbau mussten die vor 1990 eingegangenen 1.100 Ausbildungsverträge erfüllt werden. Andererseits bot die BUNA AG neue Ausbildungsplätze an, wobei zeitgleich die methodischen und technischen Bedingungen durch ein Förderprogramm in Millionenhöhe umfassend erneuert wurden. Von 1990 bis 1994 entstanden neue Werkstätten für Mechaniker, neue Labore für Chemielaboranten sowie Technika für Chemikanten. Für alle Azubis schufen die Mitarbeiter des Trainingszentrums Norbert KLEE und Peter SCHULZ berufsspezifische IT-Ausbildungsplätze und Anwendungen.

Die Fortbildung hingegen kam dem Anspruch, schnell und für möglichst viele Mitarbeiter das existentielle Verlangen nach marktfähigen Kompetenzen zu befriedigen, mit einem differenzierten Bildungsprogramm nach. Vor allem für Chemiker, Ingenieure, Verfahrenstechniker und auch Ökonomen, darunter alle Führungskräfte, erwartete die Geschäftsführung, solche Kurse, Seminare und externe Trainings anzubieten, die den veränderten unternehmerischen Rahmenbedingungen entsprachen. Überdies drängten die Bildungswilligen darauf, sich Kompetenzen aneignen zu können, die ihre Chancen nach neuer Arbeit erhöhten.

Welche Rolle spielte der Ausbildungsverbund Olefinpartner (AVO) dabei?

PP: 1993, in der historisch einmaligen Gleichzeitigkeit von Entlassungen und dem Drängen von Schulabgängern in die Berufsausbildung gründeten die Ausbilder mit Unterstützung des Arbeitsdirektors der BUNA AG den Schkopauer **Bildungsverein (SBV)**, der 1996 in den Ausbildungsverein **Olefinpartner (AVO)** einging. Insbesondere Heike KAHL, Werner STAUDTE und Dieter DAMKÖHLER organisierten Bildungsangebote für über 1.200 Schüler, die keinen Ausbildungsplatz finden konnten. Sie erarbeiteten mit und für über 55 Unternehmen überbetriebliche, flexible Ausbildungsprogramme. Aus der Weiterentwicklung dieser industriespezifischen, fach- und berufsübergreifenden Ausbildungsmethodik durch Peter MAHLER und Karsten FEIERABEND gewinnt der AVO seine Attraktivität bei den 63 Unternehmen, die heute in Schkopau ausbilden lassen.

Das Fortbildungsteam um Bernd FOJA entwickelte 1990 in Abstimmung mit dem Arbeitsdirektor Dr. MÜHLHAUS und Ute BIESECKE während weniger Monate ein variables Kurssystem, um vorhandene berufliche Erfahrungen und erworbene Bildungsabschlüsse zu erweitern, zu ergänzen und mit neuen Kenntnisbereichen anzureichern.

Dieses beispiellose, mehrsemestrige Seminar- und Trainingsprogramm schloss mit Prüfungen und Zertifikaten ab. Insbesondere die Führungskräfte nutzten abschließend ein zusätzliches, mehrwöchiges Praktikum in renommierten Unternehmen der westlichen Bundesländer. Über die Jahre 1991-96 erreichte dieses Bildungsprogramm in den Kompetenzbereichen Recht, Englisch, Informationstechnik, Betriebswirtschaft und Managementtechniken mehr als 650 Mitarbeiter. Zeitzeugen werden sich der oft persönlichen Brisanz des beherrschenden Themas der Zeit erinnern: Beschäftigung. Insofern verwundert es nicht, dass die gesamte Fortbildung in dieser Zeit stark nachgefragt, oftmals neben der eigentlichen Arbeit absolviert und zu Teilen in der Freizeit erfolgte.

Was kannst Du uns als Leiter des BSL-Trainingszentrums und Teilprojektleiter Training und Qualifizierung des FFF-Teams über die Change Management Aktivitäten auf diesen Gebieten in der Restrukturierungsperiode des BSL Olefinverbundes berichten?

PP: Im BSL Olefinverbund begann 1995 unter dem Schirm von ‚The Dow Chemical Company‘ (TDCC) eine in Umfang und Inhalt bislang nicht gekannte Trainingsoffensive, die über 5-7 Jahre über 90 % der Mitarbeiter erfasste. TDCC als Investor sorgte dafür, dass Mitarbeiterentwicklung bereits im Privatisierungsvertrag die gleiche Priorität wie der verfahrenstechnische Aufbau (materiell-technische Neuausrüstung bzw. die anlagen- und apparatetechnische Erneuerung) bekam und hat nicht zuletzt durch den für Bildung bereitgestellten zweistelligen Millionenbetrag ermöglicht, dass dies an jeden Mitarbeiter adressiert werden konnte.

Der Arbeitsdirektor Heino ZELL entschied 1995, die ehemalige Berufsschule mit der Wissenschaftlichen Bibliothek, dem Werksärztlichen Dienst und einem in Bau G 4 neu angesiedelten Fitnesszentrum in diesem Gebäudekomplex zu konzentrieren. Am Nordrand des Werksgeländes gelegen, Gesundheit und Lernen in einmaliger Weise verbindend, für alle Kunden frei zugänglich, war dies die strategisch wichtigste Weichenstellung für die materielle Sicherstellung der Mitarbeiterentwicklung.

Trainingsbasierte Mitarbeiterentwicklung in der Restrukturierungsphase richtete sich schnell auf die Schichtteams ertüchtigter und neuer Anlagen. Mit Unterstützung der Unternehmensberatung Arthur D. Little entwickelten Wolfgang NEISS, Sigrid LEITZMANN und Uwe HOLL einen auf aktiver Mitarbeit der Beteiligten aufbauenden, ausnahmslos alle Mitarbeiter einbeziehenden Veränderungsprozess. Das von ihnen geführte Change Management Team, zu dem auch 16 Moderatoren und zwei

Learning Koordinatoren gehörten, entwickelte 10 technische bzw. teambildende Trainings. Im Verlauf von sechs Jahren lernten in diesen Trainings über 900 Mitarbeiter der Produktionsanlagen, ausnahmslos als komplette Schichtteams. Lerninhalte und Lernorganisation wurden kooperativ vom Moderatorenteam, den 32 betrieblichen Trainingskoordinatoren und den ‚Learning‘ Koordinatoren Elke LACKNER und Veronika POLLIKOW erarbeitet und anschließend auch durchgeführt. Themen, Verlauf und Methodik der Trainings waren für alle Mitarbeiter gleich verbindlich. Mit dem Training anlagenspezifischer Inhalte, wie zum Beispiel Prozessleittechnik MOD V und der breiten Palette von Arbeitssicherheits-, Gesundheits- und Umweltthemen gewannen sie unmittelbare Anwendbarkeit.

In der Berufsausbildung sorgten in der gleichen Zeit Silvia SCHNEIDER, Thomas WILKE und Karsten FEIERABEND dafür, dass das ‚Training Center‘, die ehemalige Berufsschule G 4, mit einem großtechnischen Verfahrenstechnikum, dem in der Dow einmaligen Prozessleittechnikum Mod V, sowie dem Mechatronik-Campus industrielles Gepräge erhielt. Überdies gründete BSL 1996 mit 11 standortnahen Unternehmen und dem Schkopauer Bildungsverein (SBV) den Ausbildungsverbund Olefinpartner (AVO). Damit boten sie bis heute nahezu 1.500 jungen Menschen Ausbildung für eine beruflich attraktive Perspektive. Zumal der Ausbildungsverbund auch zur Basis von fast 1.100 Anpassungsfortbildungen für Unternehmen im Value Park, wie Dow Automotive, Manuli, oder auch Ravago wurde.

Wie ging es nach dem Ende der Restrukturierungsphase im Olefinverbund weiter?

PP: Mit dem Ende der Restrukturierungsphase nahm das Training ab 2000 seine Konturen im heutigen ‚Dow Learning Management System‘ an. Zwei grundlegende Handlungsstränge prägen seither das Training:

- Entwicklung im Facharbeiterbereich (bei Dow Tech/Tech genannt) und
- Entwicklung im Akademikerbereich (bei Dow FSFL ‚functional specialist, functional leader‘ genannt).

Ausgangspunkt dafür sind die persönlichen Mitarbeiterentwicklungspläne, die Leiter und Mitarbeiter jährlich miteinander besprechen. Primäre Zielgebiete erwachsen aus den Rollenanforderungen an jeden Mitarbeiter. Bis zu 30 unterschiedliche Trainings je Rolle vermitteln notwendiges Wissen im Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltverhalten, im verfahrenstechnischen Handeln (Anlagenbedienung) und zur Teamkoopera-

tion. Die langfristige Realisierung der so entstehenden Trainingspläne organisieren die betrieblichen Trainingskoordinatoren.

Dem leistungsunterstützenden Rollentraining der vorhandenen Mitarbeiter stehen potentiellen Dow Mitarbeitern drei Schritte bevor:

- die Berufsvorbereitung als Schüler,
 - die klassische Berufsausbildung
- und wenn nötig und möglich, einige Jahre danach
- die berufliche Aufstiegsfortbildung.

Berufsvorbereitung adressiert Dow in den Klassen 7, 8 und 9 an Schüler und Eltern als Information über Ausbildungsmöglichkeiten, danach als Unterstützung zur Berufswahl und letztlich als vorberufliches Praktikum.

Mit durchgängig dokumentierter, projektbasierter und modularer Berufsausbildung sowie der Integration des Trainings zukünftig zu besetzender Rollen bereits während der Ausbildung verbindet Dow duale Berufsbildung mit globalen Rollenanforderungen. Uwe Jens BERGER sicherte die Entwicklung und Aktualisierung der im ‚Training Center‘ dafür angewandten Lernprogramme und entwickelte mit den Trainingskoordinatoren das betriebliche Azubi-Rollentraining ‚Maintenance/Plant Skill Training Program‘. Ihre universelle Anwendbarkeit gewinnen diese einmaligen Lernprogramme aus berufsübergreifend, für alle Ausbildungsrichtungen gleichermaßen angewandten thematischen Komplexen, einem straffen Zeitraster und der unmittelbaren Prüfungsrelevanz. Aus dem flexiblen Projektcharakter der Ausbildung und dem hohen technischen Standard im Labor-, Verfahrens- und Schweißtechnik- sowie Elektrotechnik/Elektronik/Mechatronik ziehen übrigens auch die Partner im Ausbildungsverbund ihren Nutzen.

Für den notwendigen Nachwuchs in 10 Rollen mit herausgehobener Rollenverantwortung und für den beruflichen Aufstieg nach der Berufsausbildung steht, abhängig vom Bedarf, nebenberufliches Technikerstudium Chemie oder Mechatronik bereit. Wenn auch bislang einmalig organisiert, so steht auch für Akademiker mit dem von Professor Ulrich SCHINDLER an der Hochschule Merseburg exklusiv für Dow entwickelten Masterzusatzstudium ‚Projektmanagement‘ eine berufliche Weiterbildung zur Verfügung.

Training wird spätestens seit der vollen Integration in Dow 2003, als Funktion von Mitarbeiterentwicklung organisiert und als Beitrag zur Leistungsentwicklung verstanden. Die heutige, professionelle Trainingsorganisation um Ines MAYER, Jana GÖRLITZ und Anke BORN verfügt über in Dow einzigartige Erfahrungen bei der Entwicklung von über 45 rollenbezogenen Trainings und der Organisation des Netzwerkes der Trainingskoordinatoren.

Welche Erkenntnisse kannst Du aus Deiner langjährigen Praxiserfahrung ziehen?

PP: Die Behauptung ist bekanntlich die Mutter des Widerspruchs. Hier darum im Zurechtschauen die fünf prägendsten Charakteristika des Trainings im Buna-Werk Schkopau, im BSL und späteren Dow Olefinverbund:

- Training, organisiertes und geführtes Lernen ist als lebendiger Kern von Veränderungen unverzichtbar für Unternehmenserfolg.
- Aus der Berufsschule des 1936 als IG Farben-Werk gegründeten Buna-Werkes Schkopau ist aus dem Miteinander von Dow und dem gemeinnützigen AVO in der Erstausbildung ein agiler Berufsausbilder geworden.
- Die amerikanische TDCC hat für die modernsten Trainings- und Ausbildungsbedingungen in der Region gesorgt.
- Training für berufliche Expertise wie für beruflichen Aufstieg ist über längere Lebensabschnitte als Mitarbeiterentwicklung planbar.
- Zwischen Leitern und Mitarbeitern vereinbartes Lernen und Trainieren trägt maßgeblich zur Identifikation mit dem Unternehmen bei.

Sicher muss nicht ausdrücklich erwähnt werden, dass sich formelle Bildung im Unternehmen, die unter der Überschrift ‚Training‘ hier beschrieben wird, in zeitlich längeren Abschnitten vollzieht und eines erheblichen planerischen, personellen und finanziellen Aufwandes bedarf. Darum will ich nachdrücklich darauf verweisen, dass ein solch kurzer Abriss zum Training nur unvollständig sein kann und alle nicht erwähnten Akteure des Trainings und nicht erläuterten Prozesse für die Gesamtentwicklung ebenso bedeutsam sind wie die wenigen angerissenen.

Peter, wie hast Du die Arbeit des FFF-Teams erlebt?

PP: Mit dem zeitlichen Abstand von einem Vierteljahrhundert zur Mitarbeit im FFF-Team ist Vorsicht geboten, damit aus dem ‚Erlebnisschweiß‘ kein ‚Erinnerungsweih-

rauch‘ wird. Akteure sehen sich gern im Mittelpunkt der Veränderungen, gleich ob und wie erfolgreich sie waren.

Von Anfang an waren sich alle Teammitglieder dessen bewusst, dass ‚Fit For Future‘ die Aufgabe hatte, die Mitarbeiter auf die Veränderungen auszurichten und dafür zu begeistern. Jeder Schritt, auch der Lernfortschritt der Teammitglieder selbst, ordneten sich dem Anspruch unter, Motivationen und Aktivität als manifeste Überzeugung aufzubauen und schnelle individuelle Handlungsbereitschaft zu entwickeln. Bis zu den ersten ‚Town Meetings‘ (Info-Foren) wurde darüber diskutiert was wie geeignet ist, nach der unkomplizierten Identifikation und Einbeziehung der Veränderer („Innovators“), die Anzahl der Veränderungsinteressierten („Early Adopters“) schnell zu erhöhen und ihnen sowie den Aufgeschlossenen („Early Majority“) Zukunftsaussichten zu bieten.

Investitionen in Anlagen sind viel augenscheinlicher, täglich nachvollziehbar. Investments in Menschen dauern länger und sind ohne ‚Benefits‘ (Vorteile, Nutzen) für den Lebenszyklus fragil. Nicht umsonst schafft formelles Lernen seit jeher die Basis dafür. Auch wenn, wie damals, das Thema Training und Qualifizierung in der Projekthierarchie der Restrukturierungsphase bestenfalls auf der sechsten Handlungsebene lag, erreichte es nahezu alle Mitarbeiter, mindestens aus den Anlagen sowie den technischen und logistischen Supportbereichen.

Im FFF-Team dominierten anfangs notwendigerweise die Kommunikationsmethoden- und -techniken sowie die Ausbildung von Moderatoren, die Diskussion und das tägliche Handeln.

Motivierend trugen die Arbeit im FFF-Team:

- die vorhandenen und aufwachsenden sozialen- und Handlungskompetenzen der Mitglieder,
- das System von Zielsetzung, ‚Reporting‘ (Berichten) und Abstimmung mit der Geschäftsführung, insbesondere mit dem projektführenden Arbeitsdirektor Heino ZELL,
- die enge Rückkopplung mit den Nutzern aus dem Integrationsteam, mit den ‚Leadershipteam‘ und den anderen Projektteams und
- die auf verantwortliche Beteiligung ausgerichtete Mitarbeit der Betriebsräte.

Erleben ist selten die Auskunft zum „*was passiert ist*“, eher ist es die zum „*wie ist es gelungen*“. So ist es kaum verwunderlich, dass sich verhaltensbeschreibende Adjektive

ve wie ‚aufgeschlossen‘, ‚ernsthaft‘, ‚kameradschaftlich‘, ‚kooperativ‘, ‚hilfsbereit‘ in den Vordergrund der Beschreibung des Arbeitens im FFF-Team drängten.

Tiefer nachgedacht zählten sich damals die Bereichs- und funktionsübergreifende Zusammensetzung des Teams sowie die Integration der Betriebsräte aller Standorte aus. So brachte Uwe HOLL seine Erfahrungen aus dem Umbau der BUNA AG, sein Wissen aus der Unternehmensorganisation und sein Netzwerk aus der Zusammenarbeit mit Arthur D. Little ein. Hans BÜHLOW, erster Sub-Team Leiter Training und Qualifizierung, trug mit seinen verfahrens- und produktionstechnischen Kompetenzen, wie auch mit den Forderungen der Mitarbeiter zur Gestaltung der Grundzüge des Trainingsprogrammes bei.

Charakteristisch für die Arbeitsweise im FFF-Projekt, und wohl auch weit darüber hinaus, erwiesen sich die Bereitschaft unbekannte Aufgaben anzugehen, der konstruktive Umgang mit Fehlern und eine ausgeprägte Informationskultur - jeder wusste über den Verlauf der Subprojekte Bescheid.

Die erste Erinnerung an das FFF-Team ist zudem verknüpft mit dem positiven Feedback auf den ersten Projektbericht vor dem BSL Leadershipteam.

Erleben spiegelt häufig die selbst angemessene Position in Prozessen, Situationen und Beziehungen wieder und ist selten deckungsgleich mit dem Rückblick anderer. Glücklicherweise trägt es aber doch Spuren der Realität in sich. Insofern erinnere ich das Auftreten und die Ergebnisse des FFF-Teams, als wesentlich für die Glaubwürdigkeit von Dow. Was ja mindestens für die ersten 10 Jahre in Dow nicht unbedeutend war.

Danke Peter.

Die von Dieter SCHNURPFEL gestellten Fragen beantwortete Peter PIEGER Anfang Oktober 2020.

Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit **Marlies HELBING**

Marlies HELBING: 1951 geboren in Halle/Saale, 1969-73 Studium der Verfahrenscheme an der Technischen Hochschule ‚Carl Schorlemmer‘ Leuna-Merseburg (Diplom-Chemikerin), 1973 Eintritt in das Kombinat VEB Chemische Werke Buna, Schkopau, zuerst tätig in der Chlormethan/-ethan-Anlage, ab 1976 in der Ethylenoxid (EO)-Anlage als Schichtleiterin, ab 1979 als Abschnittsleiterin, 1985-90 berufsbegleitend Promotion über Phthalsäureanhydrid-Katalysatoren (Dr.rer.nat.), ab 1986 Laborleiterin in der Propylenoxid (PO)-Anlage, 1995-97 Leiterin der PO-Anlage, 1997 Leiterin des Zentrallabors in Schkopau, 1999 Wechsel ins Change Management Team, 2009 Ruhestand.



Marlies, wie hast Du als Leiterin des Schkopauer Zentrallabors in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre die Aktivitäten des FFF-Teams erlebt?

Marlies HELBING (MH): Dadurch, dass wir im Zentrallabor von Null angefangen haben, war das für uns nicht so kompliziert. Diesen Aktivitäten des FFF-Teams (Empowerment, Einführung der Dow Arbeitsprozesse und der zugehörigen elektronischen Tools) standen wir von Anfang an positiv gegenüber, weil wir sowieso im Grundaufbau waren. Wir haben von Anfang an als Basis die Arbeitsprozesse zur Verfügung gehabt und die neuen elektronischen Tools, die eingeführt werden mussten. Das elektronische Schichtbuch („Logbook“) ist im Zentrallabor als Pilot gelaufen. Dann ist es in die Anlagen übergegangen. Das war damals schon etwas verwunderlich. Ich kann mich noch genau daran erinnern, dass der Anlagenleiter von Dowlex, Gerd FRITZSCHE, in der Leitungsrunde fragte: „*Wieso denn das Labor?*“ und Rudi LAMM antwortete: „*Weil sie aufgeschlossen und initiativ herangehen.*“ Die Anlagen mussten das ‚Logbook‘ dann übernehmen, auch wenn nicht überall mit Jubelrufen begrüßt.

Welche Eindrücke hast Du als Leiterin des Zentrallabors in Schkopau von der Arbeit des Designteams gewonnen?

MH: Für uns, die wir von Null an das Schkopauer Zentrallabor aufgebaut haben, war es unkomplizierter als bei den bereits bestehenden Organisationen. Für uns war es eine hilfreiche Unterstützung. Das sage ich, ohne zu beschönigen. Wir haben als Zentrallabor ja nicht alle Leute zum gleichen Zeitpunkt bekommen, waren nicht von Anfang an komplett. Wir haben nach und nach aus den abzufahrenden Altanlagen ausgesuchtes Laborpersonal übernommen. Das erstreckte sich über einen Zeitraum von anderthalb Jahren. Deshalb war es für uns wichtig, einen guten und soliden Grundstock zu haben

und das neue Personal schnell und reibungslos zu integrieren. Denn wir mussten ja die Analytik für die laufenden Anlagen gewährleisten.

Jana Görlitz war Dein FFF-Implementation Leader. Wie hast Du mit ihr zusammengearbeitet?

MH: Hervorragend! Dadurch, dass Jana jemand war, der eine Affinität hatte zu solchen elektronischen Tools. Jana war meine rechte Hand, um diese Tools in Null Komma nichts, ohne große Hindernisse zu implementieren. Ich habe es ihr skizziert und Jana hat das dann entsprechend umgesetzt. Jana hatte die Fähigkeiten zur Computertechnik mitgebracht. Das war wirklich eine gute Konstellation und effiziente Zusammenarbeit.

Was hat Dich 1999 bewogen, Deinen Job als Leiterin des Zentrallabors in Schkopau aufzugeben und in das Change Management Team zu wechseln?

MH: Ganz ehrlich: Wie das gelaufen ist, weiß ich nicht wirklich.* Als Dow kam, war die Devise: „*Lehne nie ab, wenn dir etwas angeboten wird*“. An einem Freitag, morgens um halb acht, bekam ich einen Anruf von Rudi LAMM und er fragte mich: „*Machst du Change Management?*“ Ich war ja erst seit anderthalb Jahren mit dem Zentrallabor beschäftigt, wir hatten gerade die Rohrpost in Betrieb genommen und noch waren nicht alle neuen Anlagen an Bord. Er sagte: „*Du musst dich sofort entscheiden! Ich habe um acht ein Meeting mit Bart*“. So war das.

* Tage zuvor hatte ein großes Review-Meeting des FFF-Teams stattgefunden, auf dem die bisherigen Leiter des Change Management Teams, Wolfgang NEISS und Uwe HOLL, einen Rechenschaftsbericht abgaben und quasi verabschiedet worden sind. Rudi LAMM als ein Sponsor des FFF-Teams forderte dort mit Vehemenz eine Neuorientierung und Straffung des FFF-Teams einschließlich personeller Veränderungen (Erläuterung Dieter Schnurpfeil).

Du hast Dich ab 1999 im FFF-Team besonders der Implementierung der Dow Arbeitsprozesse und von ‚Operating Discipline‘ gewidmet. Was hat Dich daran gereizt?

MH: Wenn ich es jetzt nachträglich betrachte, waren sich ja viele Grundlagen sehr ähnlich, so wie wir bisher gearbeitet hatten. Wenn ich daran denke, wie die global Verantwortliche von Dow, die für ‚Operating Discipline‘ zuständig war, das erste Mal in G 4 einen Vortrag gehalten hat, da haben wir uns alle angeguckt und gefragt: „*Was wollen die eigentlich von uns mit ihrem Dokumenten-Management?*“ Damals war ich noch für die PO-Anlage verantwortlich und habe sie anschließend mit zur Besichtigung in die Anlage genommen. In meinem Büro sagte sie mir: „*Du musst doch verstehen, weshalb wir das machen müssen, wenn die Dokumente so in der Ecke liegen* ..“

Da habe ich ihr entgegnet: „*Das verstehe ich gar nicht*“, bin an den Aktenschrenk gegangen, habe ihn geöffnet und ihr unsere Aktenordner gezeigt. Da war sie ganz ruhig. Was wirklich unterstützend und gut war, das waren die elektronischen Tools. Das fand ich interessant und hilfreich. Wir haben bis dahin ja alles auf Papier gemacht.

Es war ein Fehler von einigen Leitern, die sagten: „*Wir behalten das alte bei und machen das neue nur pro forma so nebenbei*.“ Das hat die Leute überfordert. In den Bereichen, wo sie es verstanden haben, sagten sie „*Ja, wir nehmen das neue System an und lassen das alte auslaufen*.“ Da hattest du immer Zuspruch.

Viele Jahre später habe ich eine Kollegin aus der Leunaer LDPE-Anlage getroffen, die damals dagegen war und ständig opponierte. Sie hat mir nach Jahren gesagt: „*Das, was ihr damals gemacht habt, das war richtig. Ihr habt versucht, uns das Richtige beizubringen*.“

Als ich dann in einigen Bereichen global eingesetzt war, habe ich gemerkt, dass wir die Dinge mit hoher Disziplin und Akribie umgesetzt haben. Deshalb haben sie uns immer als Beispiel genommen. Ein Vergleich war ja nur möglich, wenn du nach draußen gegangen bist. Wenn ich dann gefragt habe: „*Zeigt mir mal euer Logbook und eure Master Task List*“ und dann standen da nur drei Aktivitäten drin – dann weiß ich nicht, wie die ihre Audits und ihre Überprüfungen geschafft haben.

Wie beurteilst Du heute rückblickend die damaligen Aktivitäten zum Change Management in BSL?

MH: Die Aktivitäten unseres Change Management Teams waren wirklich praxisnah. Sie sind schnell praktikabel gemacht worden. Aber das haben wir erst gesehen, als wir dann in die Dow-Welt hinaus konnten und einen Vergleich hatten.

Was hat Dich am meisten beeindruckt?

MH: Am meisten hat mich das oberste Management mit Bart GROOT und Heino ZELL beeindruckt. Insbesondere Bart GROOT mit seiner ruhigen, den Mitarbeitern zugewandten Art, aber auch andere aus dem Dow-Integrationsteam, wie z. B. Rudi LAMM, Luke O' PRINSEN u.a. Aber das ist eine Ausnahme gewesen bei Dow. Wir haben Glück gehabt. Wir können sagen: „*Diese Jahre waren die härtesten, aber auch die interessantesten*.“

Marlies, welche Eindrücke hast Du nach 2000 bei unseren gemeinsamen Einsätzen in Köln-Wesseling, Ibbenbüren, Speyer und Bomlitz gewonnen?

MH: Ja, das waren schon interessante Einblicke, gerade für uns als gestandene, ehemalige DDR-Bürger, den Vergleich zu haben, wie wir und wie sie gearbeitet haben. Bei diesen Aquisitionen der Dow konnten wir schon feststellen, dass die Leute vom Grundsatz her nicht engagierter gearbeitet haben als wir. Das ist mein persönlicher Eindruck gewesen. Aber sie hatten andere Möglichkeiten gehabt, wenn es um Reparaturen, um Ersatzmaterial u.a. ging. Wenn etwas defekt war in unseren Anlagen, mussten wir mit unseren Instandhaltern sehr kreativ aus Nichts viel machen. Das war in den genannten Bereichen anders. Wir gewannen den Eindruck, dass sie sofort etwas in der Hinterhand hatten und nicht so improvisieren mussten wie wir.

Aber von der Einstellung zur Arbeit, von den Kenntnissen her, kann ich sagen, dass wir da keineswegs nachstanden. Das Fahren und Optimieren von Anlagen, das Einhalten von Qualitätsparametern, das Unfallgeschehen waren ähnlich. Mit bescheidenen Mitteln haben wir mindestens genauso viel geleistet, obwohl sie im Westen andere, bessere Voraussetzungen hatten als wir. Festzustellen war, dass auch die Ausbildung unserer Leute in der Produktion, in der Instandhaltung, im Labor u.a. mehr als gut war.

Es war gut, dass wir diese Designs gemeinsam gemacht haben. So konnte der eine für den anderen einspringen, wenn es mal zu dick kam. Es trat ein, was ich befürchtet hatte, man munkelte: „Da kommen welche aus dem Osten und wollen uns weismachen, wie man arbeitet.“ Wie hast Du das erlebt?

MH: Es war nicht einfach, weil die Leute dort eine vorgefasste Meinung hatten, die ihnen über Jahre eingetrichtert worden war. Wir hatten keine Möglichkeiten zu reisen. Aber das Interesse, über die Grenzen hinauszublicken, war bei uns gegeben und größer als umgekehrt. Und die Allgemeinbildung war bei uns doch eine sehr gute.

Ich glaube schon, dass am Anfang gewisse Vorbehalte da waren. Manchmal hat sich das auch zugespitzt. Aber im Endeffekt ist bei allen Projekten, die wir begleitet haben, eine sehr fruchtbare Zusammenarbeit heraus gekommen. Wir aus dem Osten konnten feststellen, dass im Westen auch nur mit Wasser gekocht wird.

In Speyer ist mir aufgefallen, dass sehr viele Dow Implementation Leader eingefallen sind und jeder andere Schwerpunkte setzte. Da ist mir bewusst geworden, dass wir in BSL wie unter einem Schirm geschützt waren. Kannst Du das bestätigen?

MH: Ja, das kann ich bestätigen. Ich war ja nicht nur in Speyer tätig sondern auch in anderen ‚Locations‘ weltweit. Es sind immer Spezialisten für ihre Gebiete angereist,

haben Analysen vor Ort gemacht und sind dann wieder abgereist. Sie haben das nicht als Gesamtpaket gesehen und behandelt. Das war ja unser Vorteil in BSL, dass es ein einheitliches Konzept gegeben hat, wo die einzelnen Implementierungsschwerpunkte (Arbeitsprozesse, Empowerment, elektronische Tools, Operating Discipline, Cultural Change) durch das FFF-Team koordiniert und einheitlich gemanagt worden sind. Im Vergleich mit anderen ist das unser ungeheurer Vorteil gewesen.

Die Leute vor Ort, wenn sie nicht abgestimmt aus einer Hand die neue Organisation und die neuen Verhaltensweisen erläutert und trainiert bekommen, sind dann eher verwirrt und gewinnen den Eindruck, dass vorher alles besser war. So wird es schwierig, sie einzunehmen für Veränderungen und diese Change Management Aktivitäten. Das war bei uns in BSL bzw. Dow Central Germany deutlich besser.

Marlies, wenn Du zum Schluss bitte noch einmal Deine persönliche Sicht auf diese Zeit zusammenfasst.

MH: In der Phase von 1990-94 waren wir ja ständig in einem Auf und Ab: „Was wird aus uns? Wie geht es weiter?“ Wir waren erstaunt, als es 1994 hieß, jetzt kommt ‚The Dow Chemical Company‘. Und nun ging es Schlag auf Schlag, so dass wir kaum nachkamen. Es hat angefangen mit der Belegschaftsversammlung am 22.12.1994. Dort gab Dow drei Handlungsbereiche vor: Anlagen, die abgestellt werden, Anlagen, die geprüft und nach erfolgreicher Evaluation ertüchtigt werden und die Errichtung von Neuanlagen. Das Management machte klare Vorgaben, erläuterte das Programm für die Restrukturierungsphase und sprach offen über die noch immer anstehenden, gravierenden personellen Veränderungen, so dass die Mitarbeiter Klarheit darüber hatten: „Ich hoffe, dabei zu sein“, „Ich könnte dabei sein“ oder „Ich werde höchstwahrscheinlich dabei sein“. Es wurde alles umgekrempelt: Neue Leute für die Projekte, neue Anlagenleiter, ertüchtigte und neue Produktionsanlagen.

Dass man so ein Riesenprojekt so erfolgreich umgesetzt hat, ist meines Erachtens ein gemeinsames Verdienst des obersten Managements und der Leute, die das vor Ort realisiert haben. Ich glaube nicht, dass es so etwas Erfolgreiches in unserer Industrie noch einmal gibt.

Heute ist es für mich erschreckend, dass dieser grandiose Industriekomplex jetzt so zerpfückt wird.

Danke Marlies.

Das Gespräch mit Marlies HELBING führte Dieter SCHNURPFEIL am 26.8.2020.

Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit **Heiko SCHULZ**



Heiko SCHULZ: 1952 geboren in Merseburg, 1971-75 Studium der Verfahrenstechnik an der Technischen Hochschule ‚Carl Schorlemmer‘ Leuna-Merseburg (Diplom-Ingenieur), 1975 Eintritt in das Kombinat VEB Chemische Werke Buna Schkopau, zuerst tätig in der Polystyrol-Anlage, 1978 in der Abteilung Ethylenoxid/Glykole, 1996-2018 in der PET (Polyethylenterephthalat)-Anlage, Operations- und FFF-Implementation Leader.

Heiko, wie beurteilst du heute rückblickend die damaligen Aktivitäten im Change Management der BSL Olefinverbund GmbH?

Heiko SCHULZ (HS): Ich fange erst einmal damit an, was vor diesem Zeitraum war. Da gab es ja auch schon gravierende Veränderungen. Die nichtstudierten Ebenen, Meister, Obermeister und ähnliche, mussten ihre Qualifikation nachweisen, damit sie in einer westlichen Industrie anerkannt wurden und bestehen konnten. Es war schon eine Arroganz, dass unsere Meister nach dem Westen mussten, um dort eine Bildung zu genießen, die ihnen gestattete, sich im Osten weiter Meister nennen zu dürfen. Dabei haben wir erst einmal mitgekriegt, wie vergleichsweise schwach die Qualifikation im Westen war. Das haben wir als Provokation empfunden, die wir hier gelernt und studiert hatten. Das hat uns extrem sensibilisiert gegenüber allem, was für unsere Bildung getan werden sollte. In diesem Kontext sind wir in dieses Change Management gegangen, kritisch, skeptisch aber auch mit einem Schuss an Selbstbewusstsein.

Man darf nicht vergessen: Wir waren quasi eine Elite. Von mehr als 22.000 Leuten waren letztlich nur noch 2.500 übrig geblieben. Wir waren die Glücklichen, die mit dabei sein konnten. Es gab genauso gute, die auf der Strecke geblieben sind. Das war eine Elite, die sich ihrer Kraft und ihrer Fähigkeiten voll bewusst war. Die aber auch wusste, dass Dinge auf sie zukamen, die neu waren. Wir waren extrem motiviert. Das war schon eine Art von Euphorie, die kennt man heute gar nicht mehr. Und mit dieser Euphorie haben wir Anlagen neu gebaut. Da brauchte man gutes Rüstzeug. Uns war klar, dass wir nur mit den neuen Dingen, die auf uns zukamen, und mit den neuen Technologien und neuem Verhalten eine Zukunft hatten.

Was hat dich am meisten beeindruckt?

HS: Unter anderem hat mich die Mannschaft beeindruckt, die davor gestanden hat. Und dazu hat ja auch ein Dieter SCHNURPFEIL gehört. In der Schule, in der 7. oder 8. Klasse prägt ein Physiklehrer das Interesse eines Kindes an Physik ein Leben lang, so wie er seinen Vortrag hält und wie er alle mitnimmt. Und wie man das begründet, warum wir das jetzt so machen sollen, da warst du für uns der ideale Partner. Bei dir kamen Hintergrund, Begründung und Motivation gut rüber. Wenn sich jemand mit überschäumendem Engagement vor die Leute stellt und mit ihnen was Neues anfangen will, dann kann man sich als denkender und engagierter Mensch dem nicht verwehren. Das erfordert der Respekt der Sache und der Person gegenüber.

Kannst Du Dich daran erinnern, dass wir im ersten PET-Design wider besseres Wissen den Wegfall eines Abfüllers diskutiert haben, was ja dann auch schief ging?

HS: Der Hintergrund war, dass die Rahmenbedingungen dafür nicht richtig angesetzt und eingehalten worden sind. Es ging in dem Fall um diese eine Person des Abfüllers. Wir hatten zwei Möglichkeiten der Entladung, einmal eine Kesselwagenentladung, die objektiv günstiger war, und eine Containerentladung. Aber es gab die technologischen Möglichkeiten nicht, wir hatten keine Kesselwagen und damit auch keine Kesselwagenentleerung. Die zweite Möglichkeit war eine Containerentladung, wo die Container per Bahn nach Schkopau kamen und dann per LKW an der Anlage angestellt wurden. Wir mussten ein notwendiges Volumen von 60 m^3 entladen und sind dabei ausgegangen von 30-Fuß-Containern. Geliefert wurde aber nur in 20-Fuß-Containern. Volumen pro Zeiteinheit bleibt gleich. Aber wenn ich einmal anstelle, kann pro Zeiteinheit beim 20-Fuß-Container ein Drittel weniger entladen werden. Die Umlaufzeiten wurden länger.

Dazu kam noch, dass die neue Geschäftsführung aus Sicherheits- und Belastungsgründen unbedingt ein 8-Stunden-Schichtsystem einforderte (anstelle der bisherigen 12-Stundenschichten). Bei jedem Schichtwechsel geht Zeit verloren. Man kann nicht davon ausgehen, dass Punkt sechs Uhr einer aufhört zu arbeiten und der andere sofort anfängt. Es sind beim Schichtwechsel Verluste da, die sind menschlich bedingt. Und das wusste jeder. Es ist die innere Einstellung auf Feierabend und auf Arbeit generell. Das ist in der ganzen Welt so: Da wird gegen Schichtende kein neuer Container mehr angestellt, der in den Schichtwechsel hineinläuft. Das sind die Punkte, die beim 8-Stunden-Schichtsystem dreimal am Tage auftreten und beim 12-Stunden-Schichtsystem eben nur zweimal (2017 wurde das 12-Stunden-Schichtsystem wieder eingeführt,

weil es sich bewährt hat!). Das waren die Hintergründe, warum damals dieser kleine Teil des Designs zum Punkt Entladung im ersten Anlauf fehlgeschlagen war.

Nach der Inbetriebnahme der ersten PET-Anlage habt ihr dann die zweite Anlage errichtet. Wir haben gemeinsam ein Redesign durchgeführt. Welche Erinnerungen hast du daran?

HS: Bei mir ist noch alles gegenwärtig, weil das eine Ausnahmesituation für einen praktischen Ingenieur ist. Ich habe nie in der Theorie gearbeitet, nur in der Praxis. Und dort nacheinander zwei große Anlagen in Betrieb nehmen zu dürfen, das ist außergewöhnlich. Wer hat das schon? Ich habe es genossen, obwohl es eine extreme Belastung war.

Genau während des zweiten Designs ist das PET-Geschäftsfeld und damit das neue PET-Projekt aus Dow ausgegliedert und zu einem ‚Joint Venture‘ mit den Kuwaitis gemacht worden. Damit war der Dow-Projektmanager Henk ZAAT raus aus der engen Dow-Verantwortung. Das Projekt war technologisch schon weit fortgeschritten, da machte er die Geldtüte auf. Dann waren Dinge möglich, die vorher nicht möglich waren. Was ein Projekt nicht hergibt, kann auch eine betriebliche Organisation nicht wettmachen. Also hat nun das Projekt mehr hergegeben und wurde zum besten Projekt der letzten 10 Jahre bei Dow.

Wir haben natürlich viele Dinge gesehen, die das PET-Projekt belastet haben. Das sind vor allem die Arbeitsbedingungen. Zuerst haben wir versucht, eine Mitarbeiteroptimierung einzuführen, denn zwei gleiche Anlagen bedeuten nicht gleichzeitig zwei gleichstarke Mannschaften. Letztendlich haben wir aber nur gespart an der Tagschicht, an der Instandhaltung und am Engineering, weil vieles von der ersten Anlage Routine geworden ist und genutzt werden konnte für die zweite Anlage.

Uns ging es darum, die Mitarbeiter körperlich zu entlasten, weil die Arbeitsbedingungen in der PET-Anlage extrem sind. Was für unsere Anlage in Deutschland gefordert wird, fordert keine weitere PET-Anlage in der Welt. Die meisten sind aufgrund der Technologie in südlicheren Ländern installiert. Man hat bei dieser endothermen Reaktion, wo gigantisch viel Wärme zugeführt werden muss, starke Wärmeverluste, die durch normale Isolation nicht komplett einzudämmen sind. Im Winter durfte nichts einfrieren. Doch durch die Umhausung und den geringen Luftaustausch hatten wir im Sommer schon auf der zweiten Bühne bis zu 60 Grad Lufttemperatur. Und dort sollten Leute körperlich arbeiten. Wir haben im Anlagendesign versucht, mehr Technik und mehr Informationstechnik hineinzubringen. Die gesamte Programmierung der zweiten

PET-Anlage haben wir deshalb in Eigenregie vorgenommen. Mit einem Ingenieur und mit vier qualifizierten und engagierten jungen Operatoren haben wir die gesamte Chemieanlage selbst programmiert. Wir haben die jungen Leute, normale Operator, dazu befähigt. Dabei haben wir auch völlig neue Lösungen eingebaut, die es bei den Lizenzgebern so nicht gab. Immer hatten wir aber im Hinterkopf: „*Was muss welcher Operator wie lange dort tun?*“

Wärme wieder rausbringen bedeutet zusätzlichen Energieeintrag. Und das in einer Zeit, wo die Grünen aktiv wurden und wir unseren CO₂-Fußabdruck in Größenordnungen verringern mussten. Das geht nur, wenn man die Kühlung ausschaltet. Aber da drehen wir uns im Kreise.

Heiko, du bist jetzt sehr stark auf die technischen Dinge eingegangen. Kannst du noch einmal etwas zu dem Organisationsdesign sagen, das wir gemeinsam durchgeführt haben. Wie haben sich die angestrebten Verhaltensänderungen durchgesetzt?

HS: Wie ich eingangs schon betont habe, hatten wir extrem motivierte Leute, die sehr schnell reagiert haben und umsetzen wollten, was zu verbessern war. Zum Organisationsdesign: Wenn man eine Schicht strukturiert, dann bilden sich in dieser Schicht mehrere Führer, in der Regel ein sozialer und ein fachlicher. Im Idealfall sind beide eins. Jetzt mussten wir Designer/Implementierer darauf achten, dass das miteinander harmoniert, dass der fachliche nicht menschlich gegen den sozialen Leiter agiert und umgekehrt. Das haben wir aus meiner Sicht vorzüglich hingekriegt.

In der Folgezeit haben wir mindestens zehn bis zwölf junge Leute neu in die Schichtteams (30 % Frauen und 70 % Männer) integriert. Diesen Jungen unser neues Denken zu vermitteln, war eine komplizierte, anspruchsvolle Aufgabe. Da war zuerst nicht viel von der Motivation vorhanden, die wir hatten. Sie waren nur froh, einen Job bekommen zu haben. Nun kam es darauf an, den Job mit Leistung auszufüllen. Dabei sollten sie mit ihrer frischen und modernen Ausbildung den Alten auf die Hände gucken und sagen: „*Hört mal, das was ihr da macht, kann man doch besser machen.*“ Die Jungen müssen kritisch genug sein und sich trauen, den Mund aufzumachen. Wir mussten also eine Atmosphäre schaffen, dass die jungen Leute sich trauen, das zu sagen, was sie denken und sehen. Und die Alten mussten sich das anhören und sagen: „*Ja, die Jungen haben recht.*“ Oder: „*Da müssen wir noch dran arbeiten.*“ Das ist kompliziert, aber das ist uns gelungen. Wir haben dann geschafft, dass die Alten und die Jungen gemeinsam zu uns gekommen sind: „*Wir haben ein Problem.*“ Dann haben wir dort im Aufenthaltsraum, Eva (Laborleiterin) und ich, mit den Jungs geredet und mitge-

kriegt: Es gibt eigentlich gar keinen Widerspruch, nur eine andere Ausgangsbasis. Die Jungen sehen das Leben anders als die Alten. Wir haben viel mit ihnen geredet. Die jungen Leute haben sich sehr zufrieden gezeigt, dass sie dort arbeiten durften, obwohl das Arbeiten nicht einfach war. Das haben wir bis 2008/10 gut gelöst. Dann sind die ersten Leistungsträger in Rente gegangen und wir mussten mit Leuten mit einer anderen Arbeitskultur aufstocken, die diese Lernphase nicht durchlaufen und diese Motivation bis dahin nicht mitbekommen hatten.

Habe ich dich richtig verstanden, dass ihr das Arbeiten ohne Schichtleiter problemlos bewältigt habt oder hat es sich nicht bewährt und war ein Fehlversuch?

HS: Das ist eine komplizierte Frage. Einige Jahre haben wir ohne Schichtleiter gearbeitet. Der soziale Führer war quasi der Schichtleiter, eindeutig anerkannt von den Leuten. Sobald eine Störung war, trat der soziale Führer sofort in den Hintergrund und ließ dem fachlichen Führer (Notfallleiter) den Vortritt. Das konnte auch eine Frau sein („Wir hatten auch eine ‚Angela Merkel‘ in der Schicht“). Das hat gut funktioniert. Bei sechs Leuten in der Schicht ging das gut. Schon ab sieben, acht Leuten bilden sich Grüppchen. Und Grüppchenbildung kannst du nur durch eine richtig gute Moderation oder durch Leitung managen.

Wir arbeiten jetzt wieder mit Schichtleiter. Unterm Strich muss derjenige, der die Produktion organisiert und leitet jemanden haben, mit dem er sprechen kann, insbesondere bei zwölf Leuten in der Schicht.

Ihr hattet ja das Glück, eine Forschungsgruppe in Schkopau vor Ort zu haben. Kannst du bitte noch auf euer Verhältnis zur PET-Forschungsgruppe eingehen?

HS: Eigentlich begann die Kooperation mit Forschung und Analytik aus dem Grunde, dass es relativ schwierig war, Hochpolymere zu analysieren. Es gab eine Empfehlung des Lizenzgebers, wie das zu machen ist. Von der Firma Zimmer als Lizenzgeber für den Schmelzprozess wie auch von der Firma Bühler für die Polykondensation gab es analytische Hinweise und entsprechendes Equipment, wie weltweit üblich, aber mit entsprechenden Fehlerraten. Um neu in den Markt einzusteigen und Marktdominanz zu erreichen, benötigten wir eine extrem gute Analytik. Viele der analytischen Prozesse waren aufgrund der Schwierigkeiten (auch die Rheologie spielte dabei eine Rolle) so kompliziert, dass wir sie mit einfachen analytischen Methoden nicht angehen konnten. Wir mussten uns geistig einer Analytik stellen, die bis dahin nicht da war. Kondensationsprozesse gab es nicht bei Dow und auch nicht im Buna-Werk Schkopau.

Die Forschung hat sich mit einer sehr hohen Kompetenz bemüht, Analysenmethoden neu bzw. weiter zu entwickeln, basierend auf dem, was die Firma Zimmer machte. Hauptfrage war: „*Warum passieren bei Zimmer so große Streuungen bei der Analyse?*“ Die Forschung hat es geschafft, uns Dinge anzubieten, die erstens den Arbeitsaufwand erleichterten und zweitens die Analysenergebnisse so gestalteten, dass wir in der Lage waren, statistische Auswertungen vorzunehmen. Die PET-Forschung unter Leitung von Dr. Volkmar VOERCKEL† hat dazu beigetragen, uns zu zeigen, was wir können und was nicht. Das ging so weit, dass unsere Forschung nachgewiesen hat, dass ‚Coca Cola‘ über Jahre hinweg Ergebnisse nicht korrekt produziert und publiziert hat. Die Cheflaborantin von Coca Cola hat letztendlich Dr. Gunter FEIX und Dr. Volkmar VOERCKEL bestätigt: „*Ja, ihr liegt richtig und wir werden uns korrigieren.*“

Wie nachhaltig waren die damaligen Aktionen für die weitere Arbeit in der PET-Anlage?

HS: Ich bin ja in der Ethylenoxid (EO)/Glykol-Anlage groß geworden. Es gab Leute von uns, die beschwerten sich über die Schließung der Anlage. Wir haben in der Schkopauer Glykolanlage so viel Mono-ethylen-glykol (MEG) produziert, wie wir für die jetzige PET-Produktion am Standort brauchen. Wir hätten also die gesamte MEG-Menge direkt per Rohrleitung über wenige hundert Meter von da nach da pumpen können. Aber damals ist entschieden worden, die beste EO-Anlage Europas stillzulegen. Es wird wahrscheinlich nie wieder eine EO-Anlage in Europa gebaut werden, dazu sind die Auflagen viel zu groß. Jetzt transportieren wir das Glykol aus den Niederlanden oder aus China hierher nach Schkopau.

Ein besonderes ‚Highlight‘ war die gigantische Standorteröffnungsfeier nach Abschluss der Restrukturierung in Schkopau im Sommer 2000. Dow hat noch nie in seiner Geschichte einen so großen Event veranstaltet. Das hat mehrere Millionen US-Dollar gekostet. Es wurde gemacht, einfach um zu zeigen, was Dow kann und was Dow macht. Und um die Leute zu beeindrucken. Das blieb unseren Leuten natürlich lange in Erinnerung. Und das beeindruckte auch die Dow Leute, die von anderen Standorten, aus Amerika und der ganzen Welt da waren. Sie sagten: „*Das haben wir noch nie erlebt.*“ Und das hat es seitdem in Dow auch nie wieder gegeben.

Danke Heiko.

Das Gespräch mit Heiko SCHULZ führte Dieter SCHNURPFIL am 19.8.2020.

Zeitzeugen berichten: Fragen an **Peter MISSAL**

Peter MISSAL: 1955 geboren in Halle/Saale, 1977-82 Studium des Thermischen und Hydraulischen



Maschinenbaus an der Technischen Universität Dresden (Diplom-Ingenieur), 1982 Eintritt in das Kombinat VEB Chemische Werke Buna, Schkopau, zuerst tätig als Instandhaltungs- und Projekttingenieur, ab 1990 Abteilungsleiter Kraftwerksinstandhaltung, 1993-95 Leitung des Unternehmensbereiches Werkstätten und Bau der BUNA GMBH/AG, 1995-2000 Standort Maintenance Leader der BSL Olefinverbund GmbH, 2000-11 Maintenance & Reliability Director Dow Olefinverbund GmbH, 2011/12 Global Maintenance Service Director Dow Service Business, The Dow Chemical Company und Industriepark Direktor, ValuePark Dow Olefinverbund GmbH, 2012/13 Industriepark Direktor ValuePark Dow Olefinverbund GmbH, Schkopau

Peter, wie hast Du die Aktivitäten des FFF-Teams als Leiter des Bereiches Instandhaltung der BSL Olefinverbund GmbH erlebt?

Peter MISSAL (PM): Als Unterstützung durch Bereitstellen einer Systematik zum Erarbeiten eines spezifisch für den Bereich optimierten Organisationsdesigns, das sich nahtlos in die Struktur des Unternehmens einfügt. Hinzu kam die geschulte Moderation dieses Prozesses durch das FFF-Team und die wohl strukturierte Dokumentation der Zwischen- und Endergebnisse. Wichtig im Prozess des Erarbeitens war außerdem die notwendige Diskussion und Weitergabe der Schnittstelleninformationen von und zu den anderen Unternehmensbereichen, auch unterstützt durch die Mitwirkenden des FFF-Teams.

Wie seid Ihr auf die Idee gekommen, für alle MFT's (,Maintain Facility Teams', Instandhaltungsteams) ein generelles, übergreifendes Organisationsdesign ,Maintenance 2000' durchzuführen?

PM: Das war eine notwendige Leitungsentscheidung. Teil des Privatisierungsvertrages war eine Personalzahl für das gesamte Unternehmen. Um den richtigen Anteil von Instandhaltungspersonal zu finden und die Aufbauorganisation zu definieren, war ein objektiver Prozess notwendig. Da in der Mitte der 1990er Jahre in vielen Chemieunternehmen in Deutschland und weltweit die Senkung der Personalkosten insbesondere auch durch Ausgliederungen und Abspaltungen von Instandhaltungspersonal betrieben wurde, gab es überall ,Benchmarking'-Konzepte, die uns für deutsche Unternehmen aus der Arbeit im Verband der Chemischen Industrie (VCI), Arbeitskreis Instandhal-

tung zugänglich waren. Dazu gehörten auch Vorschlagskonzepte verschiedener einschlägiger Beratungsfirmen.

Innerhalb des Dow-Konzerns wurden durch Standortbesuche internationale Vergleichsdaten in gemeinsamer Arbeit mit den dortigen Instandhaltungsleitern zusammengetragen. Außerdem wurden weitere Kriterien durch Schulung von Schlüsselpersonal im ‚Reliability (Zuverlässigkeits) Engineering‘ und in Anforderungen an die Prozesssicherheit einbezogen. Damit wurden Minimalanforderungen und Optimierungsziele definiert. Wir wollten am Ende des Prozesses besser sein als alle anderen.

All diese Bemühungen waren darauf gerichtet, einen glaubwürdigen und möglichst objektiven Prozess zur ‚Verteidigung‘ eines normierten Personalbedarfes pro Wiederbeschaffungswert der jeweils zu betreuenden Anlagen aufzustellen.

Welche Eindrücke hast Du damals von der Arbeit des Designteams gewonnen?

PM: Das Designteam war durch Mitarbeiter aus unterschiedlichen Berufsgruppen und Unternehmensbereichen und durch professionelle Schulung mit klaren Zielvorgaben sehr gut in der Lage, sowohl die weichen Faktoren der Unternehmensorganisation als auch die Erarbeitung unserer Ziele und die Aufgabenverteilung auf die funktionalen Bereiche zu ermitteln und die gemeinsame Lernkurve in der Gesamtorganisation zu befördern. Insofern war das Design Team eine wertvolle Unterstützung für mich als Leiter und in vielen Fällen durch kritisches Hinterfragen auch ein guter Spiegel für die Bewertung der Zwischen- und Endergebnisse.

Wie schätzt Du die Ergebnisse dieses und der anderen MFT-Designteams ein?

PM: In allen spezifischen Designteams waren unterschiedliche Anlagenbereiche Gegenstand der Arbeit. Sowohl das eigene Personal als auch die Anforderungen der kundenseitigen Produktionspartner brachten durchaus unterschiedliche Konzepte als Ergebnis. Dennoch waren die Arbeitsweisen, also die Ablauforganisation im Sinne der übergreifenden Zielstellungen möglichst gleich zu gestalten. Dieses Ziel wurde erfüllt.

Hat sich bewährt, ein generelles Design voran zu stellen und dann nachfolgend die Designs in den einzelnen Instandhaltungsteams durchzuführen?

PM: Das generelle Design hatte als Ergebnis die Personalausstattung der einzelnen Bereiche. Ein Leiter, Anzahl und Fachdisziplin der Ingenieure, Meister, Techniker, administrative Mitarbeiter und Handwerker, wobei zwei wesentliche Neuerungen vorgegeben wurden: Kein Meister bekam Leitungsverantwortung sondern die Fachver-

antwortung. Außerdem hatte jeder MFT-Bereich unterschiedliche Anlagenbereiche zu betreuen, um Synergien in der Arbeitsbelastung durch Spitzenanforderungen und Schwachlast (normale Betriebszeiten ohne Störung) ausgleichen zu können. Damit war das generelle Design die Voraussetzung für das MFT-Design.

Wie beurteilst Du heute rückblickend die damaligen Aktivitäten zum Change Management, zum Organisationsdesign und zu Empowerment im BSL Olefinverbund?

PM: Diese Aktivitäten waren eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg beim Aufbau des BSL Olefinverbunds sowohl in den Sanierungsbereichen als auch in den Neubauanlagen, da die Fachkräfte der MFTs und der zentralen Instandhaltungsbereiche, wie MTS (,Material Technical Service‘), Ersatzteillager und ,Turnaround‘ (Generalüberholung) Team voll einbezogen wurden. Die Fachkenntnisse, Erfahrungen und individuellen Stärken wurden durch Empowerment zu optimalem Teamerfolg vernetzt.

Was hat Dich dabei am meisten beeindruckt?

PM: Für mich war die Handlungsfreiheit in der Ausgestaltung des ,Wie‘ im Sinne der Arbeitsabläufe und die hohe Akzeptanz durch die Mitarbeiter am beeindruckendsten.

Wie hat Dir die Zeit und die Zusammenarbeit mit dem BSL Change Management Team gefallen?

PM: Diese Zeit war sehr arbeitsintensiv, jedoch durch den hohen Anteil an schöpferischer Gestaltung sehr erfüllend. Die Zusammenarbeit war auch stilbildend für meine weitere Arbeit.

Sahst Du die Vision 2000 im Jahr 2000 als erfüllt an?

PM: Klares Ja, sogar schon früher in der Umsetzungsphase. Die Wirkung des gefundenen Designs hatte mehr als 10 Jahre grundsätzlichen Bestand und wurde weiter im Sinne des Designs entwickelt.

Wie hat sich Dein Einsatz in BSL/Dow weiter entwickelt?

PM: Wie in meiner Vita erkennbar, hatte ich lange Jahre Gelegenheit, das Instandhaltungskonzept im Unternehmen und in globalen Teams innerhalb Dow auszugestalten. Im Verband der Chemischen Industrie wurde unser Erfolg auch dadurch gewürdigt, dass ich für einige Jahre zum Sprecher des Arbeitskreises Instandhaltung gewählt wurde, eine ehrenamtliche Tätigkeit.

Später hatte ich die Möglichkeit die Anlagenverkäufe und Abspaltungen als Standortverantwortlicher zu begleiten und damit eine möglichst harmonische Zusammenarbeit am Standort durch Vertragsgestaltung und Beachtung gegenseitiger Anforderungen zu sichern. Dazu gehörte auch die Mitarbeit am Design des globalen Dow Industriepark Konzeptes und die Leitung des Industrieparks Schkopau bis zu meinem Ausscheiden 2013.

Danach gründete ich die ‚Peter Missal Consulting‘ und war an anderen deutschen Chemiestandorten als selbständiger Berater tätig.

Was hat Dir gut und was weniger gut gefallen?

PM: Die Freiheit in der Erarbeitung innerhalb des Prozesses und das positive Feedback sowohl von der Unternehmensführung als auch von den Mitarbeitern am Ende des Prozesses haben mich begeistert. Weniger gut war die Zurückhaltung bis zu einer gewissen Abwehr von anderen Dow Standorten im späteren Austausch von Erfahrungen. Das zeigte auch, dass Eingangsvoraussetzungen für solche gravierenden Veränderungen einen Unterschied ausmachen.

Wie nachhaltig schätzt Du die Change Management Aktivitäten in BSL ein?

PM: Die Nachhaltigkeit war verglichen mit Organisationsveränderungen in anderen Firmen sehr hoch. Natürlich waren Anpassungen an geänderte Gegebenheiten oder auch durch Personalwechsel unvermeidlich. Allerdings wirken grundsätzliche Lösungen auch heute noch nach, obwohl der Standort in mehr als 15 verschiedene Firmen aufgespalten ist.

Was sind Deine Erkenntnisse, Deine Lehren aus dieser Zeit, die Du für Dich gezogen hast?

PM: Die Erfahrungen aus dieser Zeit sind in meine weitere Arbeit eingeflossen: Ziele definieren, einen guten Prozess nutzen und den zügig umsetzen, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Diese überprüfen und wenn nötig Prozess und auch Ziele korrigieren.

Danke Peter.

*Ein erstes Gespräch mit Peter MISSAL
führten Rolf ARNOLD und Dieter SCHNURPFEIL am 10.1.2018.
Diese Fragen stellte Dieter Schnurpfeil am 29.8.2020,
die Antworten folgten prompt.*

Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit **Klaus HEIDENREICH**

Klaus HEIDENREICH: 1955 geboren in Staßfurt, 1975-80 Studium der Verfahrenscheme an der Technischen Hochschule ‚Carl Schorlemmer‘ Leuna-Merseburg (Diplom-Chemiker), 1980 Eintritt in das Kombinat VEB Chemische Werke Buna, Schkopau, zuerst tätig in der Forschung Polyacrylate, ab 1982 in der PVC-Anlage D 89, in BSL ab 1996 Projekt Polystyrol-Anlage, Anlagenleiter, 2002 Production Leader und Standortleiter in Speyer (Rheinland-Pfalz, ehemals Haltermann), 2006 wieder in BSL, Anlagenleiter Acrylsäure und Acrylate in Böhlen, 2008-14 Leiter der Chlorvinyl-Anlagen (Chlor-EDC-VC) in Schkopau, Sprecher der ‚Production Leader‘ am Standort, danach SAP-Projekt, 2016 Ruhestand.



Klaus, wie schätzt du heute rückblickend das Change Management im BSL Olefinverbund in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ein?

Klaus HEIDENREICH (KH): Es war am Anfang schwierig. Wir neu eingesetzten Leiter kamen ja alle aus den Altanlagen, aus einem anderen Schichtsystem, aus einer ganz anderen Kultur und hatten da natürlich auch unsere positiven Erfahrungen. Dann kam die Dow und gab vor: Keine 12-Stunden-Schichten mehr, Arbeiten mit selbststeuernden Teams, keine Schichtleiter mehr. Die Verantwortung wurde auf die Mitarbeiter verteilt. Wir haben anfangs gar nicht geglaubt, dass so etwas funktionieren kann. Zu dieser Zeit haben wir aber auch nicht gesehen, was für hochmotivierte Mitarbeiter wir bekommen hatten. Wir hatten ja die Auswahl aus 22.000 Mitarbeitern, heruntergefahren auf 2.500. Davon ging etwa die Hälfte in die Neuanlagen. Wir hatten also schon Top-Leute, die das umsetzen konnten und die hochmotiviert waren, weil sie einen sicheren Arbeitsplatz in diesen Anlagen bekommen hatten. Man kann über die Anfangszeit sagen: Die Leiter waren skeptischer als die Mitarbeiter.

Für die Mitarbeiter war es schon interessant, jetzt bei bestimmten Dingen mitreden zu dürfen. Früher hat der Schichtleiter vorgegeben, was gemacht und wie die Schicht eingeteilt wird. Für manchen war das gut und willkommen, man musste nicht entscheiden und konnte sich bei auftretenden Problemen zurücklehnen und auf die Entscheidung des Schichtmeisters warten. Jetzt waren die Mitarbeiter selbst verantwortlich. Die neuen Designteams haben eine gute Arbeit geleistet. Selbstgesteuerte Teams wurden installiert und es hat gut funktioniert.

Wie hast Du die Arbeit der Designteams erlebt?

KH: Wir Leiter hatten mit der Technologie zu tun, mussten unseren Leuten die neuen Technologien beibringen, damit anschließend das Anfahren der neuen Anlagen funktionierte. Das Design war für mich so am Rande mit dabei. Aber es hat trotzdem gut funktioniert, weil die Leute das einfach angenommen und gut mitgearbeitet haben.

Ich erinnere mich, als wir damals mit unseren Mitarbeitern drei Tage nach Karsdorf an die Unstrut gereist sind. Da waren die neu gebildeten Teams erst einmal zusammen und wurden auf Teambildung eingeschworen. Das war keine schlechte Variante.

Dasselbe haben wir fünf Jahre später in Speyer wieder getan, unterstützt durch das Schkopauer Change Management Team, da warst du ja auch dabei. Wir haben in Edenkoben (Rheinland-Pfalz) ein Hotel genommen und dort mit der Hälfte der Leute (die andere Hälfte musste ja die Anlagen fahren) drei Tage lang an der Teambildung gearbeitet und die Designteamarbeit begonnen.

Klaus, wie bist Du denn zu Deinem Einsatz in Speyer gekommen?

KH: Ich war skeptisch, ob ich diesen Job überhaupt ausfüllen kann. Herausgepickt hatte mich Luke O' PRINSEN. Er kam ursprünglich aus Terneuzen und hatte aus seiner Zeit dort ein besonderes Verhältnis zum Polystyrol. Er schaute immer wieder mit großem Interesse auf unsere erfolgreiche Arbeit in der neuen Polystyrol-Anlage. Irgendwie muss ihm positiv aufgefallen sein, dass da ein Team eine in allen Belangen positive Arbeit leistet und dass da einer auch selbstbewusst auftritt.

In Speyer war das Problem, dass man bei Übernahme die vorhandene Geschäftsführung im Amt belassen hatte und damit die Integration des Standortes in TDCC (The Dow Chemical Company) nicht gelang. Man brauchte jemanden, der selbstbewusst das Ganze übernehmen und der Geschäftsführung von Haltermann Paroli bieten konnte. Bart GROOT hat zu mir gesagt: „*Ich beobachte dich schon eine ganze Weile. Du kannst das.*“ Warum auch immer war ich der Kandidat und wechselte im März 2002 in die Werkleiterposition zu ‚Dow Haltermann Products‘ nach Speyer.

Was waren für Dich in Speyer die Herausforderungen?

KH: Das waren ganz viele. Am Anfang hatte ich einen Fehler gemacht. Man hatte mich gefragt, ob ich die Geschäftsführerin von Haltermann noch für eine Übergangszeit im Amt belassen wollte, um Erfahrungen zu übernehmen. Das war falsch. Sie

stand völlig konträr zu mir. Ich habe das bei uns übliche Acht-Uhr-Morgenmeeting eingeführt. Da machte sie halb acht schon mal ein Meeting mit ihren Ingenieuren ohne mich. Das habe ich mir vier Wochen lang angeguckt, dann wurden die Führungskräfte aus Produktion, Instandhaltung und Forschung mehr und mehr verunsichert. Sie tendierten bereits zu mir als Vertreter des neuen Eigentümers, fühlten sich der alten Geschäftsführerin allerdings noch zu Loyalität verpflichtet. Wir haben die ehemalige Geschäftsführerin, die ohnehin nur einen temporären Vertrag hatte und auch alt genug war, dann umgehend in den Ruhestand geschickt.

Eine große Herausforderung war, Arbeitssicherheit zu verbessern. Die EH&S-Leistung (Environment, Health & Safety, Umwelt, Gesundheit & Arbeitssicherheit) des Standortes Speyer war weit vom Dow-Standard entfernt. Es gab Probleme mit den Unfallquoten, mit unkontrollierten Produktaustritten „LOPCs“ (Loss Of Primary Containment) und generell einen Mangel an Verständnis der Bedeutung von Arbeits- und Umweltschutz in der chemischen Produktion. Wir hatten also erst einmal einen hohen Standard im Bereich der Arbeitssicherheit (EH&S) herzustellen, was relativ schnell funktioniert hat.

Als Folge der Restrukturierung bei Übernahme durch Dow kam es auch in Speyer zu einem Arbeitsplatzabbau, einhergehend mit Entlassungen von Mitarbeitern. Dies führte natürlich zu einer Skepsis gegenüber der Firma Dow, dazu kam eine anfänglich spürbare Skepsis mir gegenüber als ‚Ossi‘ (‚Ossi‘ im Westen anstelle ‚Wessi‘ im Osten). Das hat sich aber relativ schnell gelegt und eingespielt.

So richtig schwierig war es nur die ersten vier Wochen, solange die alte Geschäftsführerin noch da war. Dann waren mir die Leute auch zugetan. Ich habe mir die Führungskräfte eingeladen und das wiederholt, was mit uns in Schkopau die erste Zeit gemacht worden ist. Die Führungskräfte wurden in der alten Haltermann-Struktur als Direktoren geführt. (Direktor Forschung, Direktor Produktion, Direktor Technik). Ich habe sie mir alle einzeln eingeladen und unter anderem gefragt: „*Was ist Ihr Aufgabengebiet? Wie ist Ihr Tagesprogramm? Wozu brauche ich Sie zukünftig?*“ Da waren alle drei, gestandene Männer, zehn Jahre älter als ich, erst einmal völlig geschockt, da sie mit solchen Fragen nicht gerechnet hatten. Diese ersten individuellen Gespräche mit den Führungskräften hatten wesentlichen Einfluss auf die zukünftige gemeinsame erfolgreiche Arbeit für den Standort Speyer.

.

Wir haben dort gemeinsam das Organisationsdesign durchgeführt. Worin siehst Du Unterschiede zu BSL?

KH: Wir hatten dort eine viel größere Schichtbesetzung: zwölf Leute, die die einzelnen Anlagenteile betreut haben, teils in Tag- und teils in Wechselschicht, dazu zwei Mann Schichtverladung, acht Mann Tagschichtverladung. Dazu kamen Tagschicht-mitarbeiter im werkseigenen Klärwerk, der Werksfeuerwehr, im Produktionslabor, der Instandhaltung und in der Versandabteilung. Es waren also viel größere Teams. Die Einführung einer Serviceschicht machte hier keinen Sinn.

Ich habe das 12-Stunden-Schichtsystem belassen aus der Erfahrung heraus, ändere nie ein System, das funktioniert. Das hat bei Dow schon zu Verwunderung geführt, da wir der einzige Dow-Standort in Deutschland waren, der noch im 12-Stunden-Schichtsystem gearbeitet hat. Aber ich habe die Chance wahrgenommen, es **nicht** zu ändern. In BSL hat man ja über 20 Jahre über den Verlust des 12-Stunden-Schichtsystems getrauert und es heute in vielen Bereichen wieder eingeführt.

Wir haben das Dow-Rollenmodell mit ‚Activity Coordination‘ usw. eingeführt, aber zum Schluss doch mit verkapptem Schichtleiter und Stellvertreter gearbeitet. In Speyer wurden die Teams nicht neu zusammengesetzt. Wir haben nur Teile der Teams neu strukturiert, um die Schichten gleichmäßiger zu besetzen, Aber der informelle Leiter war der alte Schichtmeister, auf den haben die Leute immer noch geguckt. In Schkopau war das anders, da haben wir komplett neue Teams zusammengestellt. Für Speyer war dies nicht realisierbar.

Wie stehst Du zum Arbeiten ohne Schichtleiter? War das gut, hat sich das bewährt oder war das ein Fehlversuch?

KH: Ich denke, das hat sich bewährt. Dort wo ich einen Neuanfang mache, Teams neu zusammenbaue, hat es sich meines Erachtens nach bewährt. So wie wir es bei BSL machen konnten, mit unseren Neuanlagen, mit neuer Technologie, mit der Bildung neuer Teams, dort kannst du das machen.

Wenn ich neu baue, würde ich immer mit selbststeuernden Teams arbeiten. Dort wo ich alte Teams habe, die ich auch nicht verändere, bringt es nur einen Teileffekt, denn der informelle Führer ist normalerweise immer der alte Chef, der sich mit seiner lang-jährigen Erfahrung durchsetzt.

Als ich bei Euch in Speyer war, hatte ich den Eindruck, dass anders als in Schkopau, wo wir quasi unter einem Schirm lebten, den Bart GROOT gespannt hatte, die Dow Implementation Leader alle einfielen und meines Erachtens die Leute eher in Verwirrung brachten?

KH: Das war so. Bei BSL waren wir geschützt. Als Bart weg war, fielen auch in Schkopau sofort die ‚Businessse‘ und die zahlreichen ‚Implementation Leader‘ ein. Auf der einen Seite wollten sie etwas lernen, auf der anderen Seite kamen sie mit ihren Ideen und haben eigentlich nur die Leute verunsichert. Wir haben versucht, das auszuhalten, wenn auch manchmal unter Frustration. In Speyer hatte ich den Schutz nie, aber dafür auch sehr viele zusätzliche Freiheitsgrade.

Speyer war noch ein besonderer Fall. Es gab in Dow immer einen positiven Kampf der Standorte. Speyer war Zweigniederlassung von DCG (‚Dow Central Germany‘, Dow-Name des Olefinverbundes nach 2000). Das nahe Dow-Rheincenter hätte gern darauf zugegriffen, um mehr Größe und damit mehr Einfluss in Deutschland zu bekommen. Ich war ja in manchen Fragen tatsächlich ein Satellit des Rheincenters. Obwohl formal DCG zugeordnet, war ich eingeladen zu den Leadermeetings im Rheincenter. Ich habe gern deren Support angenommen bei Logistikproblemen u.a. Da haben sie auch immer geholfen. Ich habe aber bewusst Wert darauf gelegt, dass Speyer als selbstständiger Standort im Dow-Verbund arbeitet und anerkannt wird. Hilfe und Unterstützung haben wir uns damals in allen deutschen Standorten gesucht und auch immer bekommen.

Wie nachhaltig war aus Deiner Sicht das in BSL praktizierte Change Management?

KH: Es hat sich seitdem Vieles geändert. Die Anlagen des Plastic-Centers in Schkopau sind aufgesplittet worden: Polyethylen (PE) – Dow, Polypropylen (PP) – Braskem, Polyethylenterephthalat (PET) – equipolymers, Kautschuk und Polystyrol – Trinseo. Damit ist eigentlich ein Teil des großen Konzeptes verloren gegangen. Das gemeinsame Arbeiten und gegenseitige Helfen in den großen Messwarten in Schkopau ist durch das Einziehen von Wänden erschwert worden. Jede Anlage macht wieder ihr eigenes Ding. Da ist viel verloren gegangen. Aber dieser Gemeinschaftsgedanke in den Teams, dieser Gemeinschaftssinn, ist zum Teil noch da und wird auch noch bleiben solange die ‚Alten‘, die damals mit dabei waren, noch da sind. Die Jungen, die jetzt kommen, die neue Generation hat ja diese Erfahrungen nicht selbst gemacht. Ich denke, es ist aber noch eine ganze Menge von dem geblieben.

Danke Klaus.

Das Gespräch mit Klaus HEIDENREICH führte Dieter SCHNURPFEL am 9.9.2020.

Zeitzeugen berichten: Im Gespräch mit **Wolfgang SCHNABEL**

Wolfgang SCHNABEL: 1949 geboren in Hamburg, Besuch des Alexander von Humboldt Gymnasiums in Hamburg-Harburg, 1965-68 Lehre als Maschinenbauer bei der Deutschen Shell, 1969-73 Bundeswehr/Luftwaffe (Stabsunteroffizier), während dieser Zeit Fernstudium der Betriebswirtschaft an der Akademie für Führungskräfte der Deutschen Wirtschaft in Bad Harzburg, danach Produktionsplanung in einem Maschinenbaubetrieb, 1974 **Eintritt Dow**



in Stade, zuerst Betriebsabrechnung in der Propylenoxid (PO)/Propylenglykol (PG)-Anlage, 1975 Plant Engineering, 1978 Logistik, 1980 Produktionsplanung Stade, 1984 Kundenservicebeauftragter für Deutschland mit Sitz in Frankfurt/Main, ab 1986 wieder in Stade als Abteilungsleiter Logistik, Transportabläufe, 1988 Polycarbonat-Projekt

(Training in Texas/USA, mit der Aufgabe ein logistisches Konzept für die Markteinführung zu entwickeln, dabei die erste erfolgreiche SAP Implementierung), 1991 Leiter SAP-Projekt in Deutschland und Frankreich, ab 1996 BSL Olefinverbund, Produktionsplanung und Logistik, 2000 ‚Supply Chain‘ (Lieferkette) Hydrocarbons Mittel- und Osteuropa, sowie globale Aufgaben und Projekte, seit 2014 selbständig tätig als Berater (Supply Chain, Logistik).

Wolfgang, wie schätzt Du heute rückblickend die Change Management-Aktivitäten des FFF-Teams im BSL Olefinverbund in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ein?

Wolfgang SCHNABEL (WS): Ein FFF-Team zu gründen, war eine sehr sinnvolle Sache. Dadurch kommen die Veränderungen von innen heraus. Es war ja nicht so, dass Bart GROOT uns sagte: „*Wir machen das jetzt so!*“ sondern er hat uns die Ziele erläutert und uns eingeladen, mit ihm die Ziele gemeinsam zu erreichen und die Veränderungen zu gestalten.

Ihr habt als FFF-Team ja auf kollegialer Ebene mit den Leuten agiert. Ich habe das in anderen Firmen erlebt, wo man versucht hat, die Veränderungen von oben nach unten überzustülpen - das funktioniert nicht. Im Prinzip haben wir mit dem FFF-Team, und das ist jetzt positiv von mir gemeint, die Organisation quasi ‚unterwandert‘.

Es gibt so ein geflügeltes Wort: „*Menschenführung im Mitarbeiterverhältnis*“. Bart GROOT war jemand, der das konnte.

Ich kannte Bart GROOT ja schon lange. In Terneuzen war er auch Leiter der ‚Supply Chain‘ (Lieferkette), da habe ich ihn kennengelernt. In Stade hat er erst den Chlorbereich geleitet und ist dann ‚Supply Chain‘-Direktor für Deutschland geworden. Da war er fast ein Jahr lang mein Vorgesetzter, bevor er nach Brasilien gegangen ist. Wir haben in dem dreiviertel Jahr mehr geschafft als vorher in drei Jahren mit anderen Leu-

ten. Dann habe ich Bart wieder getroffen in Rheinmünster, nachdem er aus Brasilien zurückkam. Das war genau in der Zeit, wo ich in Deutschland SAP implementiert habe. Und dann haben wir uns schließlich in Schkopau wieder getroffen. Wenn du ein Problem hattest und bist damit zu ihm hingegangen, dann bist du mit dreien wieder herausgekommen. Das heißt, er hat nicht dein Problem gelöst, sondern einfach nur Hinweise gegeben. Und du musstest deinen Weg selber finden.

Wie und wann bist Du zum FFF-Team gestoßen?

WS: Ihr wart ja mein Katalysator und habt mir die Methodik gegeben. Ich lebte ja die Veränderungen Tag für Tag. Eine Produktionsplanungsabteilung aufzubauen, gefiel natürlich nicht jedem. Ich habe dann die POTs („Product Operation Teams“) gegründet. Das waren Teams, in denen die Produktionsplaner mit Logistikern, Site Logistikern und Produktionsleuten zusammensaßen, um das Tagesgeschäft als Team allein zu gestalten. Das bedeutete, dass einige der Teammitglieder aus ihren Abteilungen herausgelöst wurden und mit den anderen Funktionen physisch zusammen saßen, um die Kommunikationswege kurz zu halten. Das waren ganz heftige Veränderungen für die Leute. Ich habe dabei festgestellt, dass die Mitarbeiter selber eigentlich gewillt waren, Aufgaben zu übernehmen, die Vorgesetzten aber mit beiden Füßen auf der Bremse standen. Sie waren anfangs also nicht gewillt, Aufgaben abzugeben, weil sie es gewohnt waren, das Tagesgeschäft zu kontrollieren. Aber die Aufgabe eines Vorgesetzten ist es nicht, das Tagesgeschäft zu kontrollieren. Sondern dafür zu sorgen, dass die Prozesse verbessert werden, damit die Mitarbeiter effektiver und effizienter arbeiten können. Es war ein langer Weg.....

Was ich außerdem noch gemacht habe: Ich habe Logistikaktivitäten ausgegliedert. Das fing so an, dass Bart fragte: „*Was machen wir eigentlich in der Site Logistik?*“. Da kam heraus, dass wir 15 verschiedene Logistikunternehmen mit Aktivitäten im Werk beschäftigten. Dann habe ich mich mit Wolfgang KÖPCKE und Dieter FLADER, der für die Sitelogistik verantwortlich war, hingesetzt und wir haben uns darüber Gedanken gemacht, welche Kernkompetenzen wir auf dem Logistikgebiet brauchen und wer die möglichen Partner sein könnten:

- Wir haben gefährliche Chemikalien und Gase. Die Firma Hoyer aus Hamburg hat die entsprechenden Kompetenzen und war damals schon vor Ort.
- Wir haben Schüttgut, unverpacktes Granulat. Die Firma Schmidt aus Heilbronn hat diese Kompetenzen im Silobau und -transport und war damals auch schon vor Ort.

- Wir haben ein- und ausgehende Transporte auf der Schiene. MEG (Mitteldeutsche Eisenbahn Gesellschaft, die frühere Buna-Betriebseisenbahn) war schon vor Ort.
- Dann fehlte uns noch die verpackte Ware. Da hatten wir schon Verbindungen zur Firma Finsterwalder, die aber kein von Dow akzeptierter Spediteur war. Da musste ich also noch daran arbeiten. Schließlich wurde Finsterwalder von den Dow-Kollegen auch als Europäischer Spediteur akzeptiert.

Dann hatten wir plötzlich nur noch vier Unternehmen, die für uns alles das machen konnten vor Ort, was wir brauchten in der Site Logistik. Das hat natürlich auch nicht jedem gefallen, denn wir haben uns ja sehr eng an diese vier Unternehmen gebunden. Aber der Erfolg hat uns Recht gegeben, denn wir sind über die Jahre gemeinsam gewachsen. Und dann haben wir angefangen darüber nachzudenken, welche Aktivitäten wir eigentlich selber machen müssen und welche nicht.

Das fing an mit der Abfertigung. Eine Chemiefirma hat nun absolut keine Kernkompetenz im Drucken von Transportpapieren. Das betraf 12 Abfertiger, die natürlich nicht begeistert waren, als wir sie zu Finsterwalder gaben. Aber auch hier waren die Mitarbeiter langfristig zufriedener, da sie jetzt nicht mehr ‚fünftes Rad am Wagen‘ waren, sondern inmitten der Arbeit eines Spediteurs.

Auch im ‚Solid Center‘ mussten wir uns fragen: *„Was ist die Basislast, wofür wir eigene Leute brauchen und welche Aktivitäten sollten wir einkaufen?“*

Das Ganze haben wir unterstützt mit einer Untersuchung unserer Kosten für die einzelnen Aktivitäten. Das war nicht ganz einfach, denn aus einem Buchhaltungssystem kann man sehen, wie viel Personal-, Material- oder sonstige Kosten eine Kostenstelle hat. Aber man kann nicht sehen, was die einzelne Aktivität kostet, da sich der Prozess oft über mehrere Kostenstellen erstreckt. Ines ZIESEMER und Peter HEINKE haben hier sehr gute Arbeit geleistet, denn nun konnten wir unsere Kosten mit den Angeboten der Logistikpartner vergleichen.

Bei zweitägigen ‚Sessions‘ zur Selbstfindung im ‚Training Center‘ G 4 war in einer insgesamt lockeren Atmosphäre mit Schrecken zu sehen, dass sich manche Leute, die ich übernommen hatte, dermaßen unter Druck gesetzt haben, dass sie anfangen zu weinen, weil sie Angst hatten um ihren Job. Es war eine unangenehme Situation.

Ich habe relativ schnell gesehen, dass von den 12 Mitarbeitern, die ich für die Produktionsplanung übernommen hatte, ein paar dabei waren, die das nicht schaffen würden. Meinem Chef Dieter BORN sagte ich: *„So wird das nichts. Ich würde lieber sechs zu professionellen Planern entwickeln, die mitdenken und etwas bewegen können.“* Da

musste ich nach Gesprächen mit jedem Einzelnen einige Mitarbeiter freisetzen, was der Produktionsplanung Schwung verlieh, mir aber zum Teil Ärger mit der Personalchefin einbrachte.

Kannst Du noch etwas sagen zur Zusammenarbeit mit Ines ZIESEMER, der FFF-Moderatorin für Euren Bereich?

WS: Ines ZIESEMER hat mir sehr geholfen. Ich war ja der Vorgesetzte für diesen Bereich. Die Mitarbeiter hätten alles gemacht, was ich sagte. Aber das war ja nicht das, was ich wollte. Ines hat mir dabei geholfen, die Leute auf einer neutralen Basis dazu zu bringen, die Ziele zu diskutieren und dann zu Lösungen zu kommen.

Was fandest Du an den Change Management-Aktivitäten des FFF-Teams gut und was nicht? Was hat Dich am meisten beeindruckt?

WS: Womit ich am Anfang Mühe hatte, mich damit anzufreunden, das waren diese Designteams. Aber das hat wahrscheinlich mit meiner Ungeduld zu tun. Ich dachte: Das geht doch einfacher. Hinterher habe ich dann verstanden, was ich eingangs schon gesagt habe: „*Die Veränderungen müssen von innen heraus kommen.*“ Und deshalb sind die Designteams eine gute Sache gewesen. Das ist das Positive. Ich habe nichts Negatives zu berichten.

Ihr seid mir eine große Hilfe gewesen, auch in der Art und Weise, wie ich mir Sicherheit holen konnte bei den Dingen, die ich selbst machen wollte und weil ich auch gesehen habe, dass in anderen Bereichen ähnliche Probleme herrschen. Das waren ja keine organisatorischen oder technischen Probleme, das waren menschliche Probleme. Dass Leute überzeugt werden mussten, dass Leute was abgeben und andere was übernehmen mussten.

Wie siehst Du die BSL-Aktivitäten in Relation zu Dow?

WS: Wir hatten das große Glück, dass Bart GROOT uns abgeschirmt hat nach draußen zur übrigen Dow Organisation. Ich habe in meiner Zeit in Stade damals auch versucht, Dinge zu verändern, z.B. Aktivitäten auszulagern. Da bin ich mehrmals beim Betriebsrat gescheitert, denn die Stader Organisation war seit langem sehr gefestigt.

Durch die gesamten Veränderungen, die wir im BSL Olefinverbund damals gehabt haben, waren ja die Möglichkeiten gegeben, in vielen Bereichen neue Wege zu gehen. Wir haben Aktivitäten ausgelagert und Partner eingeladen, sogar im eigenen Werksge-lände zu investieren. Das war zu der Zeit in anderen Standorten noch nicht möglich.

Da war unsere Geschäftsführung sehr gut darauf eingestellt, so dass wir solche modernen Partnerschaftskonzepte umsetzen konnten.

Es gab eine Diskussion, dass wir uns zu stark abhängig machten von den vier Logistikpartnern. Wir haben die Basiskosten ermittelt. Dadurch kannten wir unsere Kosten genau. Dabei haben wir herausgefunden, dass wir nach den Verträgen bei den Aktivitäten unter 10-15 % unter den eigenen Kosten und 10 % unter dem Marktniveau lagen. Aber das war nur möglich, weil wir die Freiheit hatten, etwas derartig Neues anzugehen. Wenn ich jemand bei Dow hätte fragen müssen, wären wir nicht so weit gekommen.

Mein ehemaliger Mitarbeiter Peter HEINCKE erzählte mir kürzlich, dass bei einem Besuch des ‚Supply Chain Tech-Centers‘ in Schkopau die Dow-Leute erstaunt waren, was wir schon vor zwanzig Jahren bereits alles realisiert haben.

Wolfgang, konntest Du Dir als Mann der ‚Supply Chain‘ eine Meinung bilden zu der Tatsache, dass wir eine Organisation designed haben, die ohne Schichtleiter auskommt?

WS: Durchaus, ich bin ein Freund von dem System. Ich finde das gut, weil das eine ganz klare Aufgabenverteilung gibt. In typischen Schichten ist es ja so, dass der Schichtleiter entscheidet: „*Jetzt machst du das und du das!*“ Es gibt Anlagen bei Dow, da heißt der ‚Emergency Response Leader‘ (Notfallleiter) oder ‚Activity Coordinator‘ (Aktivitäten-Koordinator) inoffiziell immer noch ‚Shift Leader‘ (Schichtleiter).

Wie hast den notwendigen Kulturwandel erlebt?

WS: Ich habe eine sehr frühe Erfahrung gemacht, wo ich bei Diskussionen mit Abteilungsleitern teilgenommen habe. Dort herrschte zum Teil eine sehr negative Stimmung. Ich habe mich gefragt: „*Warum ist das eigentlich so?*“ Es gab meines Erachtens dafür zwei Gründe:

- Einmal sind wir von der Dow-Seite zu forsch aufgetreten und sagten: „*Wir implementieren jetzt hier neue Arbeitsprozesse.*“
- Und das Zweite, was wir auch falsch verstanden haben: Viele stellten sich nicht bockig an, die wollten das einfach nur verstehen. Sie dachten: Ich soll mich jetzt verändern, da muss ich auch genau wissen, was ich verändern muss. Das war neu für mich. Wir haben dieses ewige Nachfragen zuerst als Starrköpfigkeit registriert, als Unwillen sich zu verändern. Aber das Gegenteil war der Fall. Die Kollegen wollten die Veränderungen verstehen. Und wenn sie es verstanden hatten, dann ha-

ben sie es auch gemacht. Auch das ist nach meinen Erfahrungen nicht immer selbstverständlich.

Welche Höhepunkte im Change Prozess würdest Du heute hervorheben?

WS: Ich kann da Karl BLÜMEL, den damaligen BSL-Marketing Chef, zitieren, der mir einmal gesagt hat: „*So ein Projekt, das macht man nur einmal im Leben.*“ Und das ist wahr. Wir haben geschuftet wie die Pferde rund um die Uhr. Aber es hat uns dermaßen viel Spaß gemacht, weil man die Möglichkeit hatte, etwas zu bewegen und weil man auch Erfolge gesehen hat. Das war für mich das ‚Highlight‘.

Wir haben in diesen fünf Jahren alles zur gleichen Zeit gemacht: Wir haben Anlagen abgerissen und Anlagen neu gebaut. Wir haben Leute entlassen müssen. Wir haben neue Strukturen aufgebaut, neue Systeme eingesetzt – und das alles zur gleichen Zeit. Das ist tatsächlich so eine Erfahrung, die man nur einmal im Leben macht. Das machen andere Firmen normalerweise nicht. Die realisieren erst das Eine und dann das Andere, die sind da sehr viel vorsichtiger.

Dass wir erfolgreich waren hat damit zu tun, dass wir eine Geschäftsführung hatten, die sich in diese Organisation und diese Strukturen, vor allem aber in die Menschen, die das umsetzen mussten, hinein denken konnte. Wenn das nicht gewesen wäre, hätten wir auch scheitern können.

Wolfgang, Du hast einen großen Überblick über Dow, aber auch weltweit. Du hast gerade gesagt, diese Geschichte war einmalig. Wie einmalig war sie denn - europa-weit, weltweit?

WS: So wie ich das sehe, ist es weltweit einmalig gewesen. Woanders gibt es gefestigte Strukturen, die nicht so leicht aufzubrechen sind. Aber wir haben alles aufbrechen müssen, wir mussten alles verändern. Bei anderen Chemiefirmen, die gefestigte Strukturen haben, da kannst du ‚hier etwas drehen‘ und ‚da etwas drehen‘, aber du kannst nicht alles grundsätzlich verändern. Wobei dieses ‚grundsätzliche Verändern‘ natürlich immer einen guten Grund haben muss, nämlich Dinge zu verbessern. Bei anderen Unternehmen sind Veränderungen gescheitert, weil sie nicht von der Geschäftsführung unterstützt wurden.

Das war bei uns anders. Das hat mit zwei Dingen zu tun, mit der Mannschaft, die da war, und mit der Notwendigkeit, wirklich etwas von Grund auf zu verändern.

Wenn man heute auf den Standort sieht, ist man teilweise enttäuscht, dass dieses Dow-Unternehmen teilweise zerpflückt wird. Wie siehst Du die Entwicklung, wie sie sich heute darstellt?

WS: Ich kenne Dow seit 1974. Da war Dow streng dezentral organisiert. Ich habe dann miterlebt, wie das Ganze zentralisiert worden ist. Aber ich habe auch erlebt, dass Dow sehr flexibel ist und auf Marktveränderungen flexibel und schnell reagieren kann. Was momentan stattfindet, ist ein ständiges Reagieren auf solche Veränderungen. Und das findet ja nicht nur bei Dow statt oder in der Chemieindustrie. Das sehen wir auch in anderen Branchen. Ich denke, das ist ein natürlicher aber auch notwendiger Prozess, um sich den ständigen Marktveränderungen anzupassen. Wir sehen bei Unternehmen, die das nicht geschafft haben, dass sie auf der Strecke geblieben sind.

Danke Wolfgang.

Das Gespräch mit Wolfgang SCHNABEL führte Dieter SCHNURPFIL am 11.9.2020.

Wo noch mehr über den BSL Olefinverbund zu lesen ist:

Merseburger Beiträge zur Geschichte der chemischen Industrie Mitteldeutschlands

Heft 42 2/2020 „Die Buna-Werke - gestern und heute“

Christoph Mühlhaus: „Die Privatisierung des Kombines VEB Chemische Werke Buna aus Sicht eines Beteiligten“ (Seiten 7-48)

Ingrid Häußler: „Die Privatisierung des Kombines VEB Chemische Werke Buna aus Sicht des Betriebsrates“ (Seiten 49-56)

Christoph Mühlhaus: „Die Dow Olefinverbund GmbH in den 2000er Jahren aus Sicht eines Beteiligten“ (Seiten 57-131)

Christoph Mühlhaus: „Das Cluster Chemie/Kunststoffe Mitteldeutschland und die Kooperation mit der Fraunhofer Gesellschaft“ (Seiten 134-153)

Dieter Schnurpfil: „„Es begann mit Kautschuk...“ - Zeittafel zur Historie des Chemiestandortes Schkopau“ (Seiten 168-177)

Zusammenstellungen aller bisher erschienenen Beiträge dieser Schriftenreihe sind in den Heften 26_1/2006 (Seiten 122-129), 36_1/2016 (Seiten 182-185) und 40_2/2019 (Seiten 171-174) enthalten.

Im DChM ist ein Flyer mit der Zusammenstellung der Hauptbeiträge der Hefte 1-43 zu erhalten.

Vorschau auf die geplanten Kolloquien 2021

- 243.** 21. Januar 2021
(der ursprünglich für **19. März 2020** als 243. Kolloquium geplante Vortrag von Dipl.-Ing. Hans-Jürgen BUCHMANN zum Thema „**Braskem als globales Unternehmen im Wandel der Zeit**“ entfällt)
neu: Dipl.-Ing. Herbert HÜBNER, Schkopau
„Ahrenshoop“
- 250.** 18. Februar 2021
Dr. Christoph MÜHLHAUS (Netzwerksprecher Chemie, Vorstandsmitglied HYPOS e.V.)
Halle/Saale
„Fortschrittsbericht zum Strukturwandel der Chemieindustrie im Mitteldeutschen Revier“
- 245.** 18. März 2021 (ursprünglich für den **14. Mai 2020** geplant)
Prof. Dr. Bernhard ADLER, Halle/Saale
„Energiewende“
- 244.** 15. April 2021 (ursprünglich für den **16. April 2020** geplant)
Dr. Wolfgang GROß (Geschäftsführer und Miteigner der fit GmbH), Hirschfelde
„Die Erfolgsgeschichte der fit GmbH seit der Privatisierung im Jahr 1993“
- 246.** 20. Mai 2021 (ursprünglich für den **18. Juni 2020** geplant)
Dipl.-Ing. Rainer SCHUBERT (Ingenieurbüro), Wansleben
„Verlassene Orte in Mitteldeutschland“
- 251.** 17. Juni 2021
Dr. Olaf POPPE (Geschäftsführer der MinAscent Leuna Production GmbH), Leuna
„MinAscent Leuna – ein Versuch, die Forschung der Leuna-Werke in die Marktwirtschaft zu überführen“
- 252.** 16. September 2021
Dr. Ivonne REICHMANN, Chemnitz
„Die Böhme Fettchemie von ihrer Gründung bis zum Ende des 2. Weltkrieges“
- 253.** 21. Oktober 2021
Dr. Willi FRANTZ (Geschäftsführer der Total Mitteldeutschland GmbH), Leuna
„Zukunftschancen von Raffinerien im Kontext von Energiewende und Strukturwandel“
- 254.** 18. November 2021
Dipl.-Ing. Eberhard M. LEUCHT, Merseburg
„Beschichtung von Kunststoffflächen“

Organisation und Zusammenstellung der Kolloquien: Prof. Dr. Hans Joachim HÖRIG

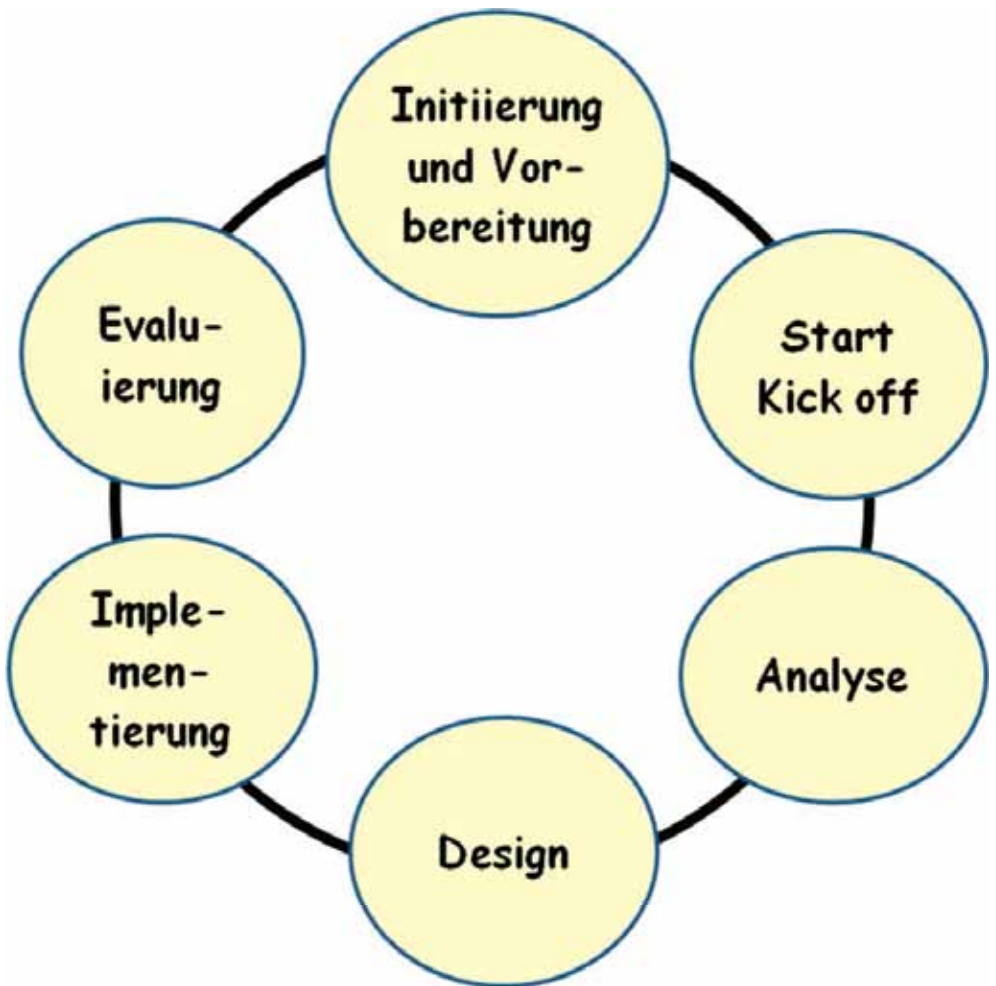
Wegen der Corona-Pandemie muss mit Änderungen gerechnet werden.

Der Raum steht deshalb jeweils noch nicht fest. Aktuelle Informationen unter:

www.dchm.de, www.facebook.com/Deutsches-Chemie-Museum-Merseburg

Anfragen **können** gestellt werden und Anmeldungen **müssen** bis auf Weiteres erfolgen an:

udo.heilemann@sci.hs-merseburg.de

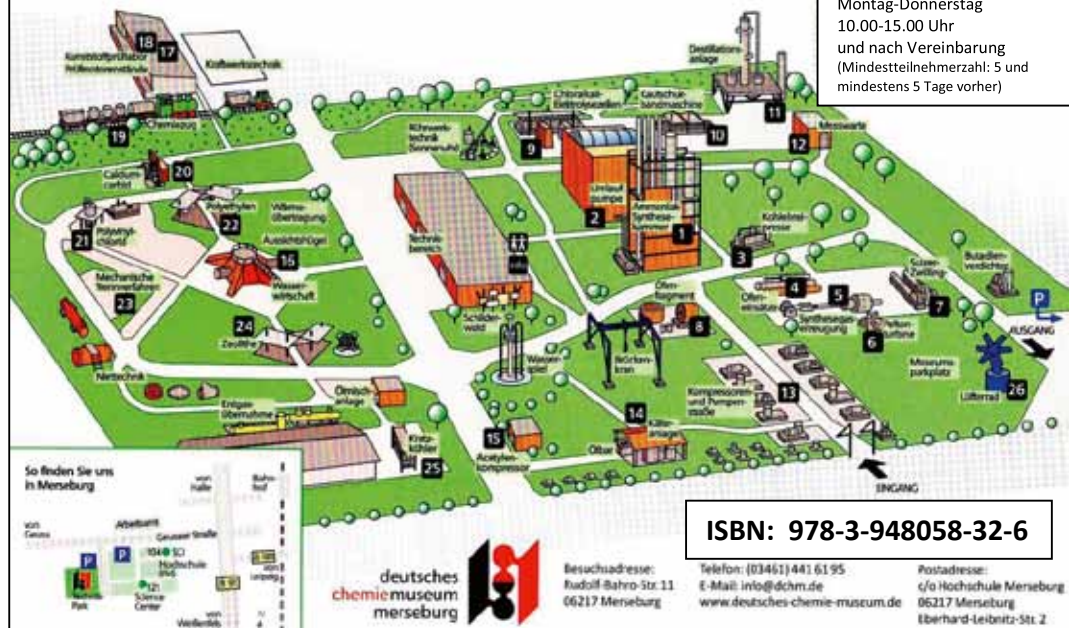


Der Prozesszyklus und die Phasen
des
**„Teambasierten
Organisationsdesigns“**



LAGEPLAN

wichtiger Anlagen und Großexponate im Technikpark



Öffnungszeiten:

April-Oktober
Montag-Donnerstag
10.00-15.00 Uhr
und nach Vereinbarung
(Mindestteilnehmerzahl: 5 und
mindestens 5 Tage vorher)

ISBN: 978-3-948058-32-6

deutsches
chemiemuseum
merseburg

Besuchsadresse:
Rudolf-Bahr-Str. 11
06217 Merseburg

Telefon: (03461) 441 61 95
E-Mail: info@dchm.de
www.deutsches-chemie-museum.de

Postadresse:
c/o Hochschule Merseburg
06217 Merseburg
Eberhard-Leibnitz-Str. 2