

# **Erfolgreicher Kulturwandel nach mehreren Übernahmen**

## **Herausforderung**

Ende der 90er Jahre befand sich Hughes Missile Systems (HMS) kurz nach der problembehafteten Übernahme von General Dynamics und damit mehr als 8.000 Mitarbeitern in Schwierigkeiten. Bei General Dynamics, dem größeren Unternehmen von beiden, herrschte eine Kontrollkultur mit starren Hierarchien und mit überheblichen und dominanten Mitarbeitern. Nach der Übernahme durch HMS sicherten sich die Mitarbeiter von General Dynamics viele der Top-Führungspositionen in der neu konsolidierten Gesellschaft, so dass sich viele der bisherigen HMS-Mitarbeiter ausgestochen und nicht wertgeschätzt fühlten.

1997 wurden HMS und seine Mitarbeiter noch einmal in Aufruhr versetzt, als das Unternehmen von Raytheon übernommen und zu einer Sparte des großen Mischkonzerns wurde. Infolge dieser beider Übernahmen und der schlechten Integration der Mitarbeiter aus drei verschiedenen Gesellschaften war die HMS eine in sich zersplitterte Organisation. Die Führungskräfte von HMS, das bald in Raytheon Raketen-Systeme (RMS) umbenannt wurde, erkannten die Gefahr dieser Zerwürfnisse für die Zukunft des Unternehmens. Sie suchten daher nach einer Lösung, welche die internen Kämpfe beenden, die zersplitterte Organisation einen und zu einer anhaltenden und sichtbaren Verbesserung der konsolidierten Konzernsparte führen würde.

## **Lösung**

Das Management von RMS hat knapp 40 Beratungsunternehmen

konsultiert und sich aufgrund des einzigartigen Ansatzes für Arbinger entschieden. Während alle anderen erklärt hatten, sie würden die Probleme von RMS lösen, schlug Arbinger hingegen vor, RMS die Orientierungshilfe und die Instrumente zur Verfügung zu stellen, die es der Organisation ermöglichen würden, ihre Probleme selbst zu lösen. Diese Tools sollten es jedem Einzelnen ermöglichen, seinen Anteil an den Problemen des Unternehmens zu sehen und Wege zu finden, Eigenverantwortung zu übernehmen und gemeinsam an der Lösung dieser Probleme zu arbeiten.

Arbinger begann seine Arbeit mit dem Führungsteam von RMS, und die beeindruckenden Ergebnisse ließen nicht lange auf sich warten. Ein Beispiel: Kurz nach dem Beginn der Zusammenarbeit mit Arbinger wurde der Konzernsparte auferlegt, innerhalb von zwei Monaten eine Kostensenkung von 100 Millionen Dollar zu erzielen. Bevor sich Arbinger zusammen mit dem Führungsteam dieser Herausforderung annahm, glaubte das Management noch, dass es 200 Mitarbeiter entlassen müsste, um 20 Millionen Dollar Einsparpotenzial zu realisieren.

Durch die Zusammenarbeit mit Arbinger suchten sie nach alternativen Wegen, um Kosten zu senken. Es gelang ihnen, allein am ersten Tag des Projekts 7 Millionen Dollar an Einsparungen zu erzielen. Mit dem gleichen auf Arbingers Prinzipien basierenden Prozess erreichte das Management in den folgenden zwei Monaten erfolgreich sein Ziel, die Kosten um 100 Millionen Dollar zu senken – ohne einen einzelnen Mitarbeiter entlassen zu müssen oder das Unternehmen auf anderweitige negative Weise zu beeinträchtigen. Der Vorstand von RMS sagte dazu: „Das grenzte an Zauberei.“

Erfahrungen wie diese haben dem Management vor Augen geführt, dass das Arbeiten nach den Arbinger-Prinzipien Geschäftschancen eröffnet, die man vorher nicht für möglich gehalten hatte und die es RMS ermöglichen würden, die Zusammenarbeit im Unternehmen und das Betriebsergebnis zu verbessern. Die Geschäftsführung beschloss daher, dass alle

12.000 Mitarbeiter des Unternehmens Trainings erhalten sollten, um nach den Arbinger-Prinzipien zu arbeiten.

In den nächsten Jahren wurden 3.000 Mitarbeiter darin geschult, den Arbinger-Ansatz in ihren Arbeitsalltag einzubringen – entweder direkt von Arbinger oder von anderen RMS-Mitarbeitern, die das Train-the-Trainer-Programm von Arbinger durchlaufen hatten. Zusätzlich zu diesem unternehmensweiten Ansatz trafen sich Arbinger-Berater weiterhin monatlich mit den Mitgliedern des Führungsteams und half ihnen, ein wirklich tiefgreifendes Verständnis für die Arbinger-Prinzipien zu entwickeln, um diese im Unternehmensalltag zu leben und in einer Vorbildfunktion an andere weiterzugeben.

Als die Mitarbeiter von RMS damit begannen, den Arbinger-Ansatz konkret anzuwenden, fingen sie an, über den Tellerrand ihrer eigenen Rollen und Bedürfnisse zu schauen und sich auf die Bedürfnisse ihrer Kollegen und des Unternehmens als Ganzes zu fokussieren. Alle Mitarbeiter von der Spitze bis zur untersten Ebene, begannen, diesen weitreichenden, unternehmensweiten Wandel voranzutreiben.

## **Ergebnisse**

RMS wandelte sich von einer zusammenhaltlosen Ansammlung aus 12.000 Mitarbeitern – jeder mit konkurrierenden Interessen und aus drei verschiedenen Unternehmen – zu einer vereinten Organisation. Die Meetings waren nicht mehr von Gebrüll, Schuldzuweisungen und Abwehrhaltung geprägt, und Entscheidungen wurden nun viel schneller gefällt. Nachdem jeder der 12.000 Mitarbeiter in der Lage war, die Zielvorstellung von RMS als seine eigene zu verinnerlichen und entschlossen war, auf diese Zielrichtung hinzuarbeiten, veränderte sich die Konzernsparte schnell. Die finanziellen Folgen waren beachtlich, denn der Jahresumsatz stieg von 1,9 Milliarden US-Dollar auf 5 Milliarden US-Dollar. Nach Ansicht

der Führungskräfte von RMS wäre all dies ohne Arbinger nicht möglich gewesen.

Heute ist RMS der weltweit größte Hersteller seiner Branche und die größte Sparte innerhalb von Raytheon.

*Arbinger hatte eine erstaunliche Beschleunigungswirkung. Es hat unser Geschäft grundlegend umgekrempelt, indem es die Weise, wie wir als Team zusammenarbeiten, verändert hat. Dadurch konnten wir Probleme lösen und Fehler beheben, an denen wir seit Jahren vergeblich gearbeitet hatten. Das grenzte an Zauberei.*

*Louise Francesconi, ehem. Präsidentin | Raytheon Missile Systems*