

Aller Anfang ist leicht.

Was rückblickend von Veränderungen und Changemanagement den Postulaten bleibt. ¹

Frank Boos und Georg Sutter

1. Einleitung

Aller Anfang ist schwer, sagt ein geläufiges Sprichwort. Diesem Spruch wird im Folgenden die Erfahrung gegenübergestellt, dass das am Leben Erhalten einer durchgeführten einschneidenden Veränderung noch viel schwerer ist. Es fehlen Instrumente, Architekturen und klare Begriffe: handelt es sich noch um ein Veränderungsprojekt oder geht es schon um einen Prozess in der Linie? Unausgesprochen wird oft angenommen, dass es sich um eine Managementaufgabe handelt. Die Manager jedoch haben wahrscheinlich schon andere Aufgaben oder keinen Kopf mehr für dieses Thema.

Interessant ist, dass über die späteren Phasen von Changeprojekten praktisch keine Literatur existiert. Dies mag damit zusammenhängen, dass im deutschsprachigen Raum vor allem Berater über Veränderungen schreiben und diese schon aus Eigeninteresse mehr an der Initiierung von Veränderungen interessiert sind. Es kann aber auch damit zu tun haben, dass Anfänge interessanter sind als Beschreibungen von Routinen, so wie es mehr Lieder über neue Liebe gibt als über langjährige Ehen. In der Literatur spiegelt sich möglicherweise aber auch die Praxis; es werden so viel mehr Projekte begonnen als zu Ende geführt.

Am Anfang unseres Prozesses haben uns jedoch andere Fragen beschäftigt. Wir standen wie die Bergsteiger vor einem neuen steilen Gipfel, und kannten nicht den Weg, nur unser Ziel. Wir wollten ein Projekt realisieren, in dem 15 % der Mitarbeiter abgebaut und die anderen zu einer neuen Haltung hinsichtlich ihrer Arbeit und ihrer Kunden geführt werden sollen. Gleichzeitig beabsichtigte das Unternehmen, die Organisation „auf den Kopf zu stellen“: statt einer funktionalen Gliederung die Kundenorientierung zum Prinzip zu machen und erstmals eine Standardsoftware einzuführen. Kein Stein durfte also auf dem anderen bleiben und dennoch sollte der Tradition als mitarbeiterorientiertes Familienunternehmen Rechnung getragen werden.

Widersprüchliche Zielsetzungen also und kein für alle nachvollziehbarer „case for action“. Dem Unternehmen ging es noch relativ gut, man war nicht besonders erfolgreich, aber an die seit Jahren schwelende Krise hatte man sich gewöhnt. Und nun kam der Vorstandsbeschluss zu - einem weiteren - Rationalisierungsprojekt.

Wir blicken heute, 4 Jahre nach dem Projektstart, auf schwierige Phasen und eine alles in allem erfolgreiche Umsetzung zurück. Die Projektziele sind trotz bzw. wegen des hohen Anspruchs weitgehend erreicht worden, obwohl nicht alles so wie geplant „aufging“ und manches gelungen ist, was nicht geplant war. Wir, die Autoren, waren als interner bzw. externer Projektleiter maßgeblich an diesem Prozess beteiligt und fassen unsere Erkenntnisse, die teilweise von den gängigen Annahmen des Changemanagements abweichen, im dritten Teil dieses Artikels zusammen. Zuerst werden wir kurz den Fall beschreiben, dann wird eine nach 3 Jahren durchgeführte Evaluation des Prozesses aus der Sicht der Mitarbeiter wiedergegeben.

Ein Veränderungsprozess dieser Tragweite lässt keinen der Beteiligten unberührt und insofern wäre eine scheinbar neutrale Darstellung, die aus systemischer Perspektive unmöglich ist, nicht adäquat. Auch ist dieser Teil der Veränderungsprozesse bislang kein

¹ Eine leicht veränderte Fassung dieses Artikels erscheint in: Lobnig/Schwendenwein, Zvacek - Beratung der Veränderung - Veränderung der Beratung.

Thema in der Fachliteratur. Offensichtlich ist jedoch: „change has changed“. Veränderungsprozesse heute sind anders als vor Jahren. Der Druck ist gestiegen, die Anzahl der Veränderungsprojekte hat drastisch zugenommen, aber auch die Mitarbeiter, die Führungskräfte und die Berater haben gelernt. Das heißt aber auch: „change agents have changed“. Und sie verändern sich (hoffentlich) ständig, auch im Verlauf eines Veränderungsprojekts. Doch das ist kaum je Thema. Dies ist verwunderlich, denn es gehört mittlerweile zum Allgemeinwissen im Changemanagement, dass erfolgreiche größere Veränderungsprozesse im Schnitt 2,5 Jahre dauern (vgl. u.a. OD 1999). Schon allein aufgrund der Dauer muss es zu Resonanzphänomenen, also Schwingungen und Veränderungen bei jenen, die den Veränderungsprozess vorantreiben, kommen.

In der Psychoanalyse ist dieses Phänomen als Gegenübertragung bekannt, gemeint sind die Projektionen des Therapeuten auf den Klienten. Die Veränderung beim Veränderer ist ein Thema, das diesem selbst schwer zugänglich ist (da man sich selbst beobachten muss) und gelingt nur bruchstückhaft und in der Reflexion. Das wollen wir hier mit der Evaluation dieses Projektes versuchen.

2. Der Fall

Die Quelle AG hatte den Beschluss gefasst, in allen Bereichen des Unternehmens Reengineering, d.h. ein Kostensenkungs- und Einsparungsprogramm durchzuführen. Wir beschreiben hier jenes Teilprojekt, welches den Personalbereich betraf. Dieser Prozess hat sich von den anderen Reengineeringprojekten dadurch unterschieden, dass er den anderen Reengineeringprojekten vorgelagert war (Vorbildfunktion und um für die notwendigen Personalmaßnahmen der anderen Bereiche gerüstet zu sein), dass er durch eine andere, externe Beratungsfirma begleitet wurde und dass parallel zum Reengineeringprojekt die Ablöse der alten Software durch SAP H 3 durchgeführt werden musste.

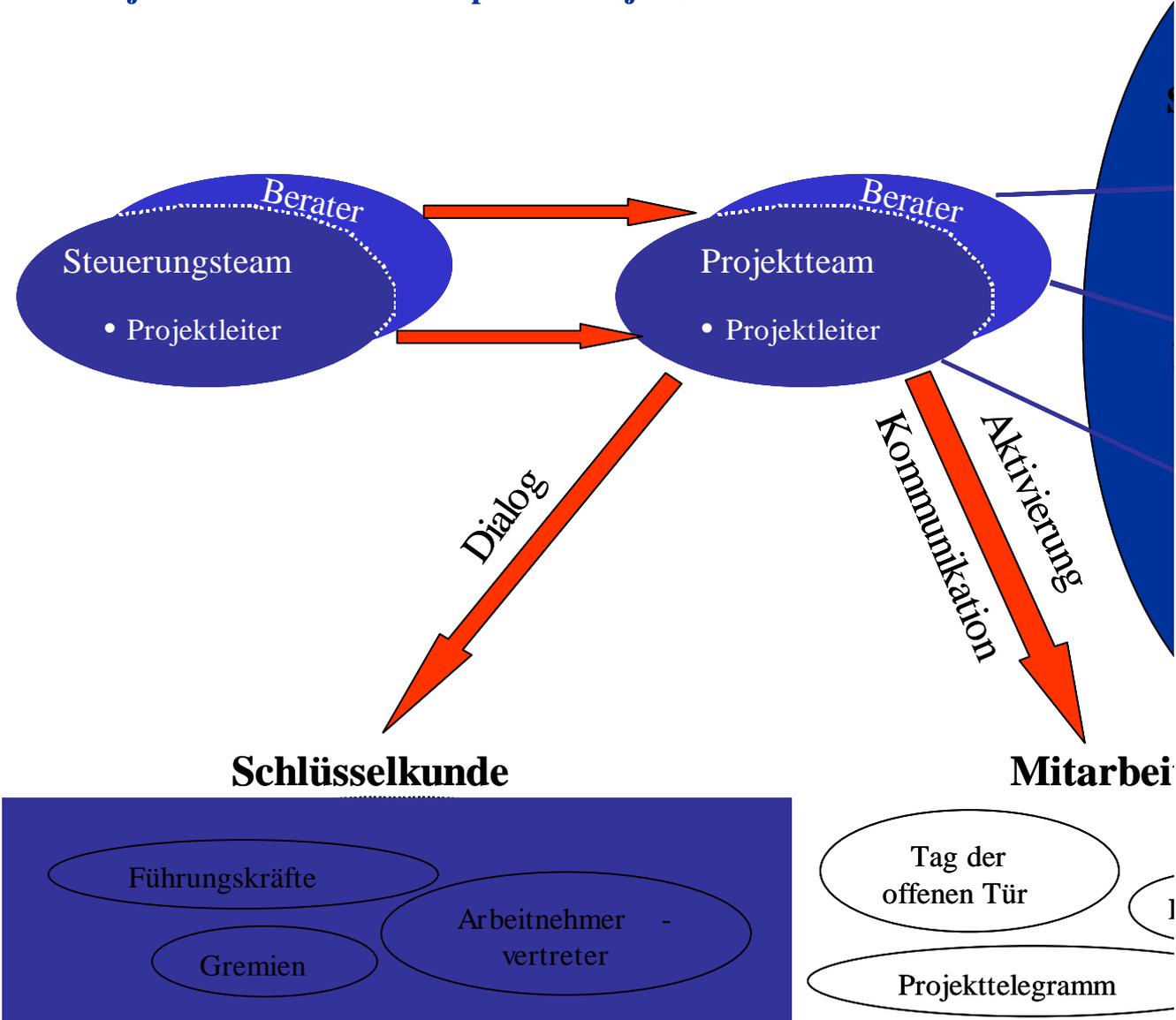
Der Personalbereich umfasste damals 200 Mitarbeiter, war funktional gegliedert und hatte seit vielen Jahren bzw. Jahrzehnten keine größeren Veränderungen erlebt. Sein Schwerpunkt und sein Image bezog sich auf die Abwicklung von operativen Personalangelegenheiten.

Das Reengineeringprojekt hatte folgende Ziele:

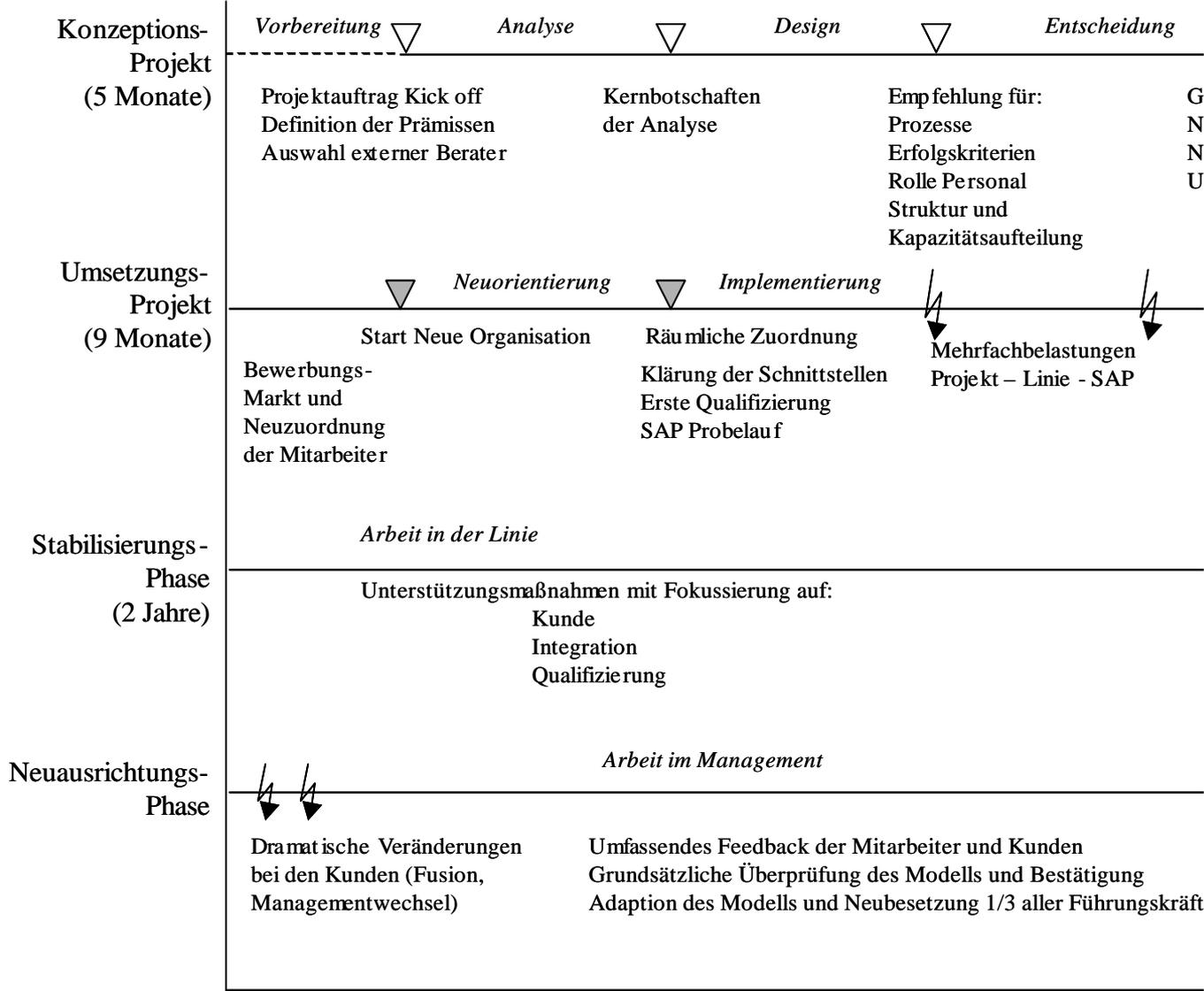
1. Neupositionierung des Personalbereichs als qualitativer Dienstleister (weg von den reinen administrativen Tätigkeiten).
2. Einsparung von 15 % des Personals.
3. Reorganisation des gesamten Bereichs mit verstärkter Ausrichtung auf die internen Kunden (Fachbereiche).

Das Projekt wurde durch einen Workshop mit dem Management gestartet, in dem die Projektarchitektur, die Durchlaufzeit und die Kommunikation des Projektes entschieden wurden. Nach einer Konzeptionsphase von fünf Monaten konnten die Ergebnisse in einer Großveranstaltung allen Mitarbeitern des Bereichs kommuniziert, verarbeitet und in den folgenden neun Monaten dann auch konkret umgesetzt werden. Der konkrete Aufbau und Ablauf sind den beiden Grafiken (Projektarchitektur und Prozessablauf) zu entnehmen (vgl. auch Boos, Frank/Jarmai Heinz: „Reengineering mit offenen Karten in systemischer Struktur“, in Königswieser/Exner (Hrsg.): „Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Klett Cotta Verlag, Stuttgart 6. Auflage 2001).

Projektarchitektur des Konzeptions - Projekts



Prozessverlauf



3. Bewertung des Projektes durch die Mitarbeiter

Zirka drei Jahre nach Beginn des Projekts wurde eine Gruppe von Mitarbeitern, die vorher eine systemische Beraterausbildung gemacht hatten, eingeladen ihre Kollegen zu befragen. Die Aufgabe bestand darin, ein möglichst repräsentatives Bild zur Personalarbeit zu erhalten und dieses dem Managementteam in einer Klausur zurückzuspielen. Insgesamt wurden 70 Mitarbeiter befragt. Diese haben in einer sehr vielfältigen, durch Bilder und Grafiken unterstützten Form ihre Meinung wiedergegeben. Zusammengefasst ergab sich folgendes Bild auf einer Skala von 0 (völlig unzufrieden) bis 100 (sehr zufrieden):

1. Kundenzufriedenheit - Wie zufrieden ist der Kunde heute mit der Qualität unserer Personalarbeit? Ergebnis 75%
2. Wie effizient, flexibel, kostengünstig und schnell sind wir heute im Personal? Ergebnis 72%
3. Wie motiviert und qualifiziert sind die Mitarbeiter im Personalbereich? Ergebnis 58%
4. Wie werden die interne Zusammenarbeit, Kommunikation und Information im Personal erlebt? Ergebnis 70%

Wie gut ist das Personal für die Zukunft gerüstet?

Unter dieser Überschrift wurden vier Detailfragen näher ausgeführt.

1. Was war früher besser?
 - Kollegialerer Umgang und Zusammenarbeit
 - Mehr Stabilität
 - Geringeres Arbeitsvolumen
 - Mehr Zeit für gewissenhaftes Arbeiten
2. Was ist heute besser?
 - Der Job ist interessanter
 - Professionelleres Arbeiten
 - Wegfall der machtbezogenen Hierarchie
 - Alles aus einer Hand
 - Intensivere Qualifizierung
 - Bessere technische Voraussetzungen
3. Was möchten wir auf keinen Fall mehr?
 - Eine Rückkehr zur alten Struktur
 - Reengineering mit gleichzeitiger Einführung von SAP
4. Bezüglich der Zukunft sind wir grundsätzlich gut gerüstet, aber wichtig wäre:
 - Mehr Stabilität
 - Die Mitarbeiterbindung und Qualifikation beizubehalten und zu erhöhen
 - Eine klare Strategie und Ziele für Personal
 - Eine verstärkte Vertretung des Bereichs im Konzern

Dieses Bild wurde von der zum gleichen Zeitpunkt durchgeführten Befragung der Schlüsselkunden bestätigt. Beide Befragungen führten zu einer Reihe von Maßnahmen, von denen vor allem ein differenzierter Dialog der Fachberater mit ihren Kunden hervorzuheben ist.

4. Schlussfolgerungen

Aus den intensiven Diskussionen über dieses Projekt haben wir viel gelernt und vieles machen wir heute in anderen Projekten schon anders. Der größte Fehler aus unserer Sicht war die zeitgleiche Reorganisation und Einführung der Software. Die dadurch entstandene

Belastung und Komplexität hat Mitarbeiter und Organisation an die Grenze der Überforderung gebracht.

Wichtigste Orientierungsgrößen und Kraftquellen, die uns über alle Schwierigkeiten hinweg halfen, waren:

1. das Bild, die Vision von einer modernen Personalarbeit, bei der der Personalbereich als gleichberechtigter Partner aktiv am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens beteiligt war,
2. die Fokussierung auf die internen Kunden, das sicherte immer wieder die Außenorientierung und
3. die Idee, dass die Zusammenarbeit und Qualifikation im Bereich eine neue Basis brauchen.

Das Projekt hat uns aber auch geholfen, manches – bis dahin im Changemanagement Vertrautes – heute anders zu sehen. Dies haben wir in den folgenden Hypothesen zusammengefasst:

"Case for action" is "Case for work"

Zu den Standardempfehlungen des Changemanagements (Kotter 1997) gehört der case for action. Der case for action soll zum Ausdruck bringen, dass jede Veränderung einen einsichtigen Grund braucht, der zur Veränderung motiviert. Dies legt nahe, dass es einen oder mehrere Anlässe gibt, die zur Veränderung motivieren und somit die Energiequelle für den Changeprozesse darstellen. Unserer Meinung nach ist dieses Bild irreführend, da es nahe legt, man müsse nur gut schürfen, dann werde man auf diesen Grund stoßen, der nur mehr gut den Mitarbeitern nahegebracht werden müsste und dann käme der Prozess richtig ins Rollen.

In unserem Fall gab es keinen case for action, sondern nur den Vorstandsbeschluss. Mehr noch, in keinem der uns bekannten Veränderungsprozesse gab es solche cases for action. Ein „case for action“ fällt nicht vom Himmel, sondern ist Arbeit. Harte und intensive Arbeit, die zu Beginn des Veränderungsprozesses vor allem mit dem Auftraggeber geleistet werden muss. Dieser hat, auch wenn er das Projekt gestartet, Ziele formuliert und einen externen Berater beauftragt hat, auch Zweifel und Unsicherheiten.

Manchmal hat ein und dieselbe Person Hoffnungen und Ängste. In unserem Fall waren diese Emotionen im alten Managementteam verteilt und das war gut so, da sich damit die Grundeinstellungen der Mitarbeiter im Auftraggebergremium widerspiegelt haben. D.h., das Management war ein gutes Abbild des Systems. (Anders und schwieriger ist es, wenn dies nicht der Fall ist, wenn das Management z.B. vorbehaltlos die Veränderung möchte.)

Zu diesem Zeitpunkt war die wichtigste Aufgabe, mit dem Management am „case for action“ zu arbeiten, d.h., an ihren Einstellungen zur Notwendigkeit, Tiefe und zum Ausmaß der Veränderung. So gab es z.B. beim Startworkshop mit dem Managementteam die unausgesprochene Annahme, jeder habe bereits ein Organisationsmodell im Kopf, das er insgeheim verfolge, wodurch intensive Vorarbeiten (Analysen, Benchmarks, Kundenbefragungen) gar nicht nötig wären.

Nach einem längeren und schwierigen Prozess ist es gelungen, das Management dazu zu bringen, seine individuellen Bilder über die zukünftige Organisation zu diesem frühen Zeitpunkt (das Projekt war nicht einmal einen Tag alt) aufzuzeichnen. Erst in der, der Veröffentlichung der individuellen Vorstellungen folgenden Diskussion begann sich ein kollektives Commitment zu einer umfangreichen Veränderung zu entwickeln. Dieses Commitment war unterschiedlich in den verschiedenen Projektphasen und bei den involvierten Personen. Es musste später auch immer wieder bearbeitet und erneuert werden, nicht nur bei den Auftraggebern, auch im Projektteam und bei den Mitarbeitern.

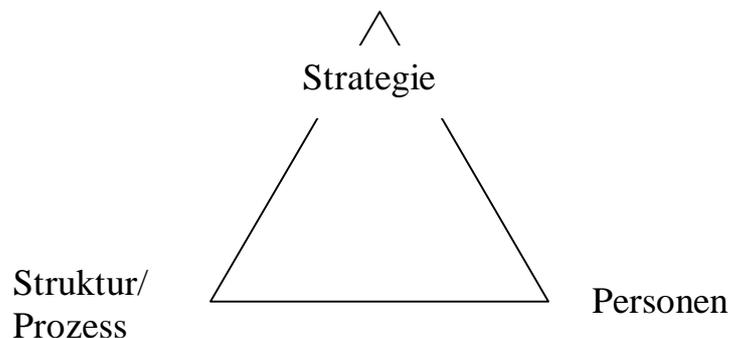
Der „case for action“ ist Arbeit in jeder Phase des Projekts, nicht nur zu Beginn. Er ist keine Energiequelle, sondern Barometer des Energiestandes. An diesem Missverständnis dürften viele Changeprozesse scheitern, da - wenn man von dem Bild der Energiequelle ausgeht - z.B. angenommen wird, man habe die Gründe für die Veränderung benannt und kommuniziert, sie seien sogar von den Mitarbeitern verstanden worden und nun müsse der Prozess doch laufen. Auch wenn sich das Verständnis für den „case for action“ wie konzentrische Kreise auf der Wasseroberfläche ausbreitet und damit mehr Unterstützung für den Veränderungsprozess gewonnen wird, die Wellen verebben und es muss immer wieder - auch nach 3 Jahren - nachgearbeitet werden, selbst wenn die geworfenen Steine nicht mehr so groß sein müssen wie zu Beginn.

Nur umfassende Ziele

Die in diesem Buch zitierten Studien über die geringen Erfolgsquoten von Changemanagementprojekten sind ernüchternd: 2/3 der Projekte erreichen ihre Ziele nicht. Man kann daraus verschiedene Schlussfolgerungen ziehen, u.a. dass die Ziele zu hoch gesteckt waren und man sich weniger erwarten sollte. Wir ziehen aus diesem Befund eine andere Konsequenz: die Ziele und das Projekt müssen umfassend sein, um dauerhafte Wirkung zu erzielen. (Ruigrok 2000.)

Nicht umfassend sind Ziele wie Strategie-Projekte (Visionsarbeiten oder Balanced Scorecards), die keine strukturellen und personellen Folgen nach sich ziehen, oder Reorganisationen, die sich nicht in neuen Strategien niederschlagen und an neuen Personen bzw. Rollen festgemacht werden können. Es fehlt entweder der Sinn, die Energie oder die Symbolik, um die Veränderung greifbar werden zu lassen.

Eine Rückkehr in den alten Zustand ist während des Projektes immer eine Alternative und sie wird wahrscheinlicher, je offener eine oder mehrere Ecken des Veränderungs-Dreiecks sind.



Rollenklarheit adieu

Die größte Veränderung, die diese Art des Arbeitens mit sich bringt, ist die Veränderung des Rollenverständnisses zwischen Internen und Externen. Als systemisch geschulte Berater haben wir gelernt, sehr genau auf die Rollen, die Verantwortlichkeiten und die Systemgrenzen zu achten. Es ist für den externen Berater ein oft mühsamer Prozess, sich immer wieder in Distanz zu dem Kundensystem zu bringen und nicht Teil des Klientensystems zu werden. Die Begründungen dafür liegen auf der Hand. Nur als außenstehender Externer kann man einen anderen Blick auf das Geschehen werfen und dadurch neue Impulse und Anregungen in das System bringen. Nur als außenstehender „Allparteilicher“ kann man mit den notwendigerweise auftretenden Konflikten sinnvoll umgehen, ohne sofort parteiisch zu werden.

Aus dieser Haltung heraus haben wir eigene Arbeitstechniken entwickelt um uns diese Neutralität zu bewahren, wie z.B. das Arbeiten in Staffs (also mindestens zwei Berater), das getrennt sitzen während der Pausen bei Workshops oder die eigenen Arbeitsblöcke für die Theorie- und Hypothesenbildung zu dem jeweiligen Fall.

Bei Projekten wie diesem ist diese ausschließlich distanzierte Haltung nicht mehr sinnvoll und zielführend. Es muss sich zwischen dem Auftraggeber, Projektleiter und den Externen eine engere Kooperation entwickeln. Wir wussten auch vorher schon, dass es notwendig ist, ausreichend Vertrauen zwischen den jeweiligen Personen zu entwickeln (Auftraggeber, Projektleiter, Berater). Das Arbeiten in diesen komplexen Projekten geht jedoch weit über eine reine Vertrauensbasis hinaus. Es ist notwendig, eine gemeinsame Haltung zu wichtigen Wertfragen im Projekt und den Zielen zu entwickeln, und ebenso situativ Theoriebildung zu betreiben, um über den Stand des Projektes ein gemeinsames Bild zu entwickeln. Diese Vorgehensweise bringt nicht nur viele notwendige Vorteile, sondern auch eine Reihe von Problemen mit sich. Das wesentlichste Problem ist wahrscheinlich mit Rollenvermischung umschrieben, da hier die Grenzziehung zwischen dem, was interne und was externe Verantwortlichkeit ist, nicht mehr so einfach nachvollziehbar wird. Es entsteht ein Graubereich, den zu gestalten für beide Seiten sehr anspruchsvoll ist.

Ein Weg, die Gefahr zumindest zu relativieren, ist die unabhängige Definition (und selbstverständlich auch die kontinuierliche Reflexion) dessen, was für den Berater „Erfolg“ bedeutet. Das kann nicht nur, sondern muss sich auf der Metaebene zwangsläufig von dem unterscheiden, was der Auftraggeber als „erfolgreich“ empfindet – unterscheiden, selbstverständlich in dem Sinne, dass sich die Konzepte nicht widersprechen.

Phasen beruhigen, doch Chaos muss sein

Es ist richtig, dass es für das erfolgreiche Gelingen von Projekten nützlich ist, nicht nur auf die „Veränderer“ zu setzen, sondern frühzeitig auch diejenigen Personen zu integrieren, die für das stehen, was es aus der Vergangenheit zu bewahren gilt. (Janes, Prammer, Schulte-Derne, 2001.) Der Transformationsprozess lebt aber letztlich nicht von der Balance dieser Kräfte. Viel entscheidender ist die Dynamik, die aus dem phasenweise einseitigen Ziehen einer der Seiten hervorgerufen wird. Dies mag durchaus soweit gehen, dass hier (scheinbar) die Protagonisten einer Fraktion die Überhand gewinnen. Unsere Erfahrung ist die, dass die dadurch ausgelösten „Krisen“ die Voraussetzung dafür sind, dass wirklich Neues entstehen kann. Insofern hängt die Nachhaltigkeit der Wirkung von Veränderungen davon ab, hier von Seiten des Beraters oder auch Projektleiters zum richtigen Augenblick zu intervenieren.

Das dabei erlebte Chaos, oft mit dem Gefühl fehlender Orientierung verbunden, zeigte sich in der Konzeptionsphase unseres Projekts vor allem dort, wo es um individuelle Betroffenheit ging (Existenzangst, Gefühl der Überforderung). In der Umsetzungsphase, insbesondere, als es um die Neuordnung der Rollen und Strukturen im Alltag ging, war das „Chaotische“ überall dort spürbar, wo das „Alte“ quasi abgeschafft war, aber heimlich weiter wirkte, das

„Neue“ aber noch nicht konkretisiert bzw. nicht gelebt wurde. Auch heute sind aus Sicht der Mitarbeiter jene

2 Wochen besonders traumatisch, in denen die Bewerbungs- und Auswahlverfahren aller Mitarbeiter für die Positionen in der neuen Organisation stattfanden.

Unserer Erfahrung nach sind Transformationen, in dem in diesem Buch beschriebenen Sinn ohne diese Krisenmomente nicht gestaltbar. Sie sind, wie die Pubertät, wie Metamorphosen notwendig, um dem Neuen Platz zu schaffen. Diese Phase sollte sehr kurz gehalten werden, da Personen und die Organisation auf das Äußerste beansprucht werden.

In unserem Projekt hatten wir eine zweite Chaosphase ca. 2 Jahre nach dem Start, nämlich als es darum ging, die vereinbarten Personaleinsparungen zu realisieren. 90 % der beschlossenen Maßnahmen waren bereits umgesetzt worden, doch die letzten 10 % stellten noch eine besondere Belastungsprobe dar. In dieser Phase hatte die SAP-Einführung zu einer großen Belastung geführt und es kam zu einer extremen Anspannung inklusive krankheitsbedingter Ausfälle und heftiger Diskussionen. Da die Experten des Personalwesens selbst betroffen waren, wurde „mit allen Tricks“ an der Zu- und Abrechnung von Personalkapazitäten (inkl. Praktikanten oder nicht, Ist- oder Planzahlen etc.) gearbeitet. Seit dem Projektbeginn waren auch neue Aufgaben hinzugekommen und es war durchaus berechtigt, die ursprünglichen Ziele noch einmal in Frage zu stellen. Der Auftraggeber blieb aber standhaft und setzte schließlich die ursprüngliche Zielsetzung durch.

Damit sind nur zwei größere Krisen genannt. Viele kleinere (z.B. Rollenkonflikte zwischen dem Kompetenzzentrum und den Personalberatern) haben dieses Projekt begleitet. Sie scheinen uns, wenn auch nicht erfreulich und angenehm, dennoch integraler Bestandteil von Veränderungsprojekten zu sein.

Die Vorstellung, dass sich Changevorhaben in klar definierte Phasen einteilen lassen, mag beruhigend wirken und bei einem groben Blick auch zutreffen, in unserer Situation, die hier nur schemenhaft umrissen wurde, haben sich die tektonischen Linien vieler Veränderungen immer wieder gekreuzt und zu unerwarteten Beben an überraschenden Orten gesorgt.

Anders gesagt, womöglich steckt in jedem Phasenmodell von Changeprojekten der Wunsch, diese rational und steuerbar erscheinen zu lassen. Die alte Annahme (von Max Weber und F. Taylor), dass Organisationen rationale Gebilde sind, hat hier ein Refugium gefunden; zumindest in einer kurzen Phase könnte alles mit rechten, vorhersehbaren Dingen zugehen. Es mag schwieriger sein, sich einzugestehen, dass in Phasen der Veränderung vieles unvorhersehbar ist. Die Kunst des Changemanagements besteht dann darin, Kommunikationsforen einzurichten, in denen diese Irritationen bearbeitet, reflektiert und Impulse zur Weiterarbeit entwickelt werden können.

Der Anfang vom Ende

Die von Beginn des Projekts an praktizierten Arbeitsformen (Subteams, Expertengruppen, Mini-Workshops, Befragungen, usw.), aber auch die Formen der Einbindung im Rahmen des begleitenden Kommunikationskonzepts (Tag der offenen Tür, Projekttelegramm, usw.) sind praktisch als Übungsfeld nutzbar. Da für das angestrebte Kundenmodell (Key account) zudem die Vernetzung eine wichtige Rolle spielt, waren die praktizierten Formen der Zusammenarbeit über formale Abteilungs-/Team- und Hierarchiegrenzen hinweg ein wichtiges Signal an die Mitarbeiter.

Es geht also darum, im Interesse einer erfolgreichen Umsetzung schon frühzeitig im Projekt diejenigen Arbeitsformen einzuführen, die später zum neuen Anforderungsprofil gehören. Neben dieser Vorbereitung auf die Zukunft helfen gezielte Interventionen, die Unterschiede spürbar werden und letztlich das entstehen lassen, was als „neue Kultur“ ansonsten schwer fassbar bleibt. In späteren eher kritischen Phasen der Umsetzung helfen diese (positiven) Erfahrungen immer wieder als Anker, an denen Orientierung möglich ist. Auf diese Weise werden die Erfolge aus einer schwierigen Zeit für die Gegenwart genutzt.

Die Beschreibung des Projektverlaufs (s. Schaubild) verdeutlicht, dass der Transformationsprozess keineswegs mit der Neuordnung von Aufgaben, Rollen und Strukturen im Rahmen der Umsetzungsphase, selbstverständlich schon gar nicht mit der Konzeptionsphase abgeschlossen ist. Um die angestrebten Ziele nachhaltig umzusetzen, erweist es sich als notwendig, dass die von uns im Schaubild als Stabilisierungsphase gekennzeichnete Zeit genauso systematisch geplant und konsequent verfolgt werden muss, wie die erste Schritte im Projektverlauf.

Die Umsetzungsphase legte die Konzentration auf drei Perspektiven nahe:

- (1) Kunde: die Konzentration auf den Kunden z.B. durch die Auseinandersetzung mit einem systematischen Kundenfeedback erwies sich allein schon deshalb als stabilisierend, weil der Kundenfokus eine entscheidende Legitimationsbasis des gesamten Projekts darstellte.
D.h., es erweist sich als äußerst nützlich, auch in späteren Phasen des Projekts immer wieder auf die ursprünglichen (motivierenden) Begründungen für das Vorhaben zurückzugreifen und diese in den Auswirkungen konkret lebendig werden zu lassen.
- (2) Integration: eine notwendige Voraussetzung für das Gelingen sind alle Maßnahmen, die auf die Bearbeitung der unklaren Schnittstellen, fremden Rollen, neuen Arbeitsformen zielen. Unter dem Stichwort Integration ging es also darum, in zahlreichen Workshops, Teilprojekten, Coachingeinheiten neue Bilder wachsen zu lassen, deren Attraktivität groß genug war, sich auf das „Unbekannte“ aktiv einzulassen.
- (3) Qualifizierung: die neue kundenorientierte Struktur des Personalbereichs verlangt von den Mitarbeitern die Übernahme völlig neuer Rollen. Da dieser neue Rollenzuschnitt eine der wesentlichen Voraussetzungen dafür ist, dass es sich um einen ernstgemeinten Veränderungsprozess handelt, waren und sind erhebliche Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter notwendig. Damit ist zu einem Teil der Erwerb von fachlichem Knowhow gemeint; eine genauso große Bedeutung hat aber die systematisch durchgeführte Beraterqualifizierung auf den verschiedenen Führungsebenen.
D.h., eine tiefgreifende Veränderung einer Organisation muss sich auch in einer veränderten Qualifikation widerspiegeln.

Alle drei Schwerpunkte waren und sind Managementthemen, die mit immer wieder neuen Impulsen unterstützt und weiterentwickelt werden. Bei der Veränderung im Unternehmen bedarf es einiger Hartnäckigkeit, die Aufmerksamkeit und die Ressourcen nicht zu früh - unserer Erfahrung nach also in den ersten 3 Jahren - von dem Veränderungsvorhaben abzuziehen. Das man dabei als Veränderungsmanager oder als Berater in eine scheinbar paradoxe Situation kommt, nämlich als Bewahrer und Verteidiger aufzutreten, kann wohl in Kauf genommen werden. Die Nachhaltige Wirkung von Veränderungen wird, wenn weiter am Karussell der schnellen Veränderungen gedreht wird, ein wichtiges Thema in Zukunft werden.

5. Literatur:

Boos, Frank/Jarmai, Heinz

Reengineering mit offenen Karten in systemischer Struktur, In: Königswieser/Exner (Hrsg.): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanagern. Klett Cotta Verlag, Stuttgart 1998.

Janes, A./Prammer K./Schulte-Derne, M.:

Transformationsmanagement, Organisationen von Innen verändern, Springer Verlag, Wien 2001.

Kotter, John P.:

„**Chaos, Wandel, Führung - Leading Change**“, Econ Verlag, Düsseldorf 1997, S 9.

Ruigrok, Winfried:

Komplementaritäten, eine neue Sichtweise beim organisatorischen „Fit“ In: GDI-Impuls 2000, Gottlieb-Duttweiler-Institut