

Management organisationaler Veränderungen

Dieser Beitrag stellt ein Projektverfahren für das Management organisationaler Veränderungen vor, das auf systemwissenschaftlichen Überlegungen basiert. Die Darstellung erfolgt aus der Einstiegsperspektive in ein Projekt: Wie sieht die Projektanlage nach WaVe bei einer typischen Problemlage aus?

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie sich organisationale Veränderungen zügig und zugleich kulturell verankert erreichen lassen,
- wie sich die Wirksamkeit durch Selbstorganisation und Vernetzung erhöhen lässt,
- welche Methodik und Verfahrensregeln dazu erforderlich sind.

DOMINIK PETERSEN

Projekte, die etwas bewirken

Das Management organisationaler Veränderungen kann auf unterschiedlichsten Wegen erfolgen. Zahlreiche kleine, mittlere und große Firmen machen auf ihre Weise vor, wie sie überleben, sich anpassen, ja sich neu erfinden. Als Beleg brauchen wir nur die einschlägigen Zeitungsberichte zu verfolgen. Wir wollen und müssen uns hier also einschränken und sprechen von »Projektmanagement organisationaler Veränderungen«. Das wird einerseits im Rahmen dieses Buches nicht überraschen. Andererseits öffnet uns diese Eingrenzung eine Tür: Wir wollen die Gelegenheit ergreifen, ein *spezifisches* Change-Projektmanagement vorzustellen.

Die gängigen Ansätze

Change-Vorhaben können in zwei Kategorien eingeteilt werden: Ein Veränderungsvorhaben kann als Projekt im herkömmlichen Sinne aufgefasst und durchgeführt werden. Im Kern wird dabei die zu verändernde Organisation als Gestaltungsobjekt verstanden, auf das es einzuwirken gilt. Dabei geht man letztlich analog einem komplexen Kundenprojekt vor. Die Verhältnisse werden als mehr oder weniger geradlinig aufgefasst. Das Unterfangen kann aber auch als Aktivität des zu verändernden Systems selbst wahrgenommen werden und ist damit den Auswirkungen seiner eigenen Gestaltungsanstrengungen ausgesetzt. In diesem Fall geht es um zirkuläre Verhältnisse und das Vorhaben wird reflexiv; d. h. Rückkopplungen werden wichtig. Daher wird der Weg beim Gehen angelegt. Anders gesagt: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor wird in der Anlage und dem Maßschneidern und laufenden Neujustieren der sogenannten »Veränderungsarchitektur« (Projektanlage) gesehen.

Zu 1.: Bei als Projekt angelegten Veränderungsvorhaben werden die Dinge oft zu stark vereinfacht. Vieles geht daher auch daneben – aber eben bei Weitem nicht alles. Warum? Menschen verfügen im Allgemeinen über ein gewisses Fingerspitzengefühl und gesunden Menschenverstand (man informiert, fragt nach usw.). Erfolgreich ist man in diesen Fällen also oft *trotz* und nicht *aufgrund* der Anlage bzw. der Vorgehensmethodik. Das Problem? Der Erfolg ist von der jeweiligen spezifischen Situation und den Beteiligten abhängig, das Risiko zu scheitern ist relativ hoch, das systematische Lernen organisationaler Selbstveränderung findet nicht statt.

Zu 2.: Im zweiten Fall stellt man gemäß dem Stand des Wissens in Rechnung, dass man es mit sozialen Systemen zu tun hat und vor allem mit Kommunikationsprozessen (weshalb es im ersten Fall oft auch gut geht). Eine darauf abgestellte Vorgehensarchitektur minimiert das Risiko zu scheitern und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit, weil sie sich systematisch durch Rückkopplung steuert (gesichert durch Verfahren der Einbeziehung der Betroffenen). Die Entwicklung organisa-

tionaler Veränderungsfähigkeit bleibt aber schwierig, weil das Gelingen weitgehend vom Können derer abhängt, die fallbezogene Architekturen anlegen können (z. B. Berater).

Das Zweiweltenmodell: den Projektgedanken ernst nehmen

Es gibt noch eine dritte Möglichkeit: Dazu gehen wir von derselben Basis wie in 2. aus, ziehen nur andere Schlüsse. Natürlich haben wir es mit sozialen Systemen zu tun, die wir nicht von außen steuern können. Die zirkulären Kommunikationsprozesse und die hohe Komplexität müssen die Dinge aber nicht kompliziert machen. Im Gegenteil: Es ergeben sich neue Wirkungsmöglichkeiten. Wir müssen nur den Projektgedanken ernst nehmen. Das bedeutet Folgendes:

Das Projekt als Organisation bedeutet eine Systembildung im System, eine Organisation in der Organisation. Das ist kein Problem – hier bietet sich sogar eine große Chance. Sorgfältig installiert und mit eigenen, innovationsfreundlichen Spielregeln ausgestattet, kann in dieser Zweitorganisation Neues entstehen: neues Verhalten, neue Einstellungen, neue Ideen, eine klare Sicht auf die Mutterorganisation, ein neuer Geist, eine Subkultur – kurz: eine zweite Welt in der ersten Welt, eine Welt, die kreativ, unerschrocken und damit innovationsfähig ist.

Es entsteht also eine *Welt II*, die ein klares Profil ausbildet (s. Abb. 1). Weil sich das Projekt als Welt II abgrenzt, kann es bzw. sie klar gesehen werden: Sie wird sichtbar wie eine Bühne vor Publikum und daher beobachtet, diskutiert, gefragt, angegriffen usw. Damit entfaltet sich ein Paradox: Nur weil das Projekt eine geschlossene zweite Welt darstellt – mit neuen Ideen für das interne Umfeld (die Mutterorganisation, die Veränderung nötig hat) –, hat sie engen Anschluss an diese interne Umgebung. Ihre Eigenheit macht sie ja für das Umfeld interessant: Ihre Geschlossenheit ermöglicht ihre Offenheit und als Folge ihre (Veränderungs-)Wirkung nach »außen« (dem internen Außen).

Es entwickelt sich ein Zwiegespräch (s. Abb. 1), ein organisationaler Dialog zwischen den umgebenden Organisationseinheiten und dem Projekt; denn das stellt sozusagen einen interessanten Partner dar, ei-

nen, der Veränderungskonzepte entwickelt und Veränderungsanspruch erhebt. Der Dialog beginnt nun, das ganze Umfeld zu »infizieren«. Werden die Spielregeln und definierten Rahmenbedingungen eingehalten, entfaltet sich nämlich – innerhalb und zwischen den Teams und zwischen Projekt und Linie – ein Kräftespiel mit ungeahnter Veränderungswirkung. Das alles passiert eher, als dass es gelenkt, geleitet, geplant, geschoben oder geführt werden müsste. So konzipiert, kann Projektmanagement für das Management organisationaler Veränderungen auf neue Art nutzbar gemacht werden. In diesem Licht betrachtet, werden Projekte völlig neu begreifbar: Das Projekt als der Unterschied, der etwas bewirkt.

Diese dritte Art von Veränderungsmanagement nimmt die Zirkularität der Verhältnisse nicht nur ernst, sondern nutzt sie: Das skizzierte Zweiweltenmodell stellt die Basis für ein wiederholbares und erlernbares Vorgehensmuster dar. Das Rad muss nicht bei jedem Projekt neu erfunden werden, das Grundmuster der Architektur ist vielmehr transparent und das Vorgehen wiederhol- und damit in der Breite erlernbar.

Die Herausforderung am Beispiel

Ein Hersteller elektronischer Systeme (HES) für die Automobilindustrie hat glänzende Aussichten. Der neue CEO sieht auf den außereuropäischen Märkten riesige Wachstumspotenziale und der Trend zur E-Mobility in Europa eröffnet neue Möglichkeiten. In zehn Jahren soll die Zwei-Mrd.-Umsatzmarke erreicht sein (ausgehend von momentan einigen Hundert Millionen). Dazu müssen aber noch einige Aufgaben gelöst werden.

Die vier Produktlinien sind aus einem Merger zwischen einem mittelgroßen amerikanischen Unternehmen und einer ehemaligen Konzerneinheit hervorgegangen. Beide sind noch vollstufig aufgestellt und entsprechend ihrer Herkunft auf zwei Standorte in Deutschland verteilt, wogegen sie in Asien und Amerika wechselseitig aufeinander zugreifen müssen.

Die Herausforderungen sind vielfältig: Die HMI(Human Machine Interfaces)-Linien sehen sich als Subventionierer der LE(Leistungselektronik für Fahrsysteme)-Linien, bei denen die Zukunftsprodukte laufen. Sie werden aber von Margenverfall bedroht und müssen sich nach neuen Produkten und Kunden umsehen.

In einem Workshop mit der Führungsmannschaft tritt zutage, dass diese »emotionale Schnittstelle« die firmenkulturellen Unterschiede noch vertieft. Hinzu kommen Doppelkapazitäten in Deutschland. Das alles macht ein Zusammenwirken in den Weltregionen schwierig: unklare Prozesse, Partialinteressen und Unzufriedenheit dort, wo das künftige Wachstum herkommen soll – aus Asien und Amerika.

Wandel durch Vernetzung: die Projektanlage

In unserem Beispiel bringen weitere Workshops nichts. Jetzt heißt es, ein sauberes Change-Projekt, d. h. auf dem Zweiweltenmodell basierend, auf die Beine zu stellen.

Worauf es ankommt

Werfen wir nun einen Blick in den »Baukasten« und lernen die erforderlichen Elemente kennen, mit denen sich die systemischen Projektwirkungen nutzen lassen:

- ⇒ 1. *Mikrokosmosprinzip*: Wir können alte Muster aufbrechen, wenn wir Teams arbeiten lassen, die funktions- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt sind (unter Vermeidung direkter Unterstellungsverhältnisse). Sie umfassen dann alle Disziplinen, die zur Lösungserarbeitung erforderlich sind, und alle Gruppierungen im Unternehmen, von denen die Akzeptanz abhängt – eine kleine Welt für sich.
- ⇒ 2. *Selbststeuerung*: Den »Rahmen zu wechseln« heißt auch, den Projektakteuren in den Teams die Möglichkeit zu geben, sich selbst zu steuern (symbolisiert durch die Linien in Abb. 1). Wir bestimmen keine Teamleiter vorweg und von außen (oben), obwohl auch »Hierarchen« in den Teams vertreten sind. Das bedeutet, dass

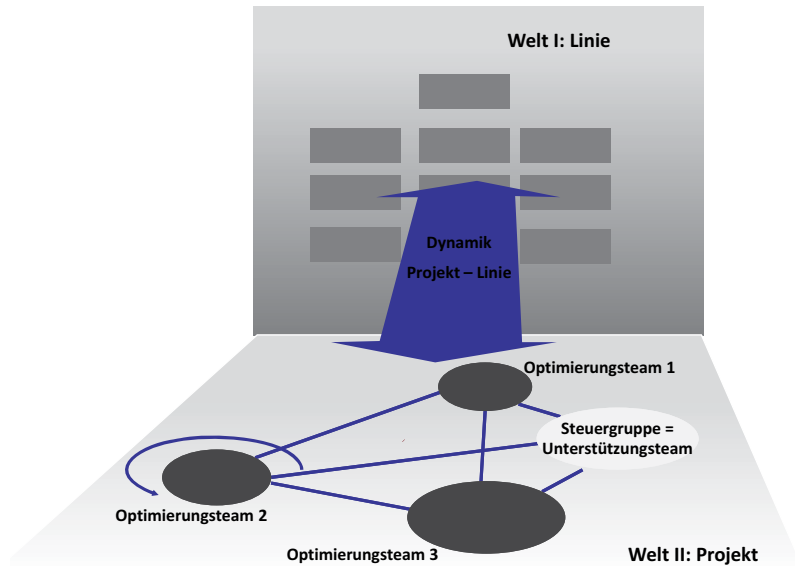


Abb. 1: Das Projekt als System im System: Die Linien in Welt II kennzeichnen die Interaktionsdynamik (Halbkreis) und die Projektdynamik zwischen den Teams.

die Aktiven ihre Rollenverteilung selbst aushandeln und ebenso erarbeiten müssen, wie sie zu soliden Entscheidungen kommen wollen. Anstelle des Prinzips »eine(r) hat das Sagen« herrscht reine Meritokratie. Es kann dann auch sein, dass Führungsfunktionen auf mehrere Schultern verteilt und nicht nur durch die vertretenen Führungskräfte wahrgenommen werden.

- ⇒ 3. *Ermächtigung*: Wir lassen die Teams tatsächlich gestalten – das ist zentral für einen anderen und neuartigen Rahmen. Die Mitarbeiter erkennen dadurch, dass sie die Zukunft des Unternehmens wesentlich beeinflussen können, zumal wir ihnen zusichern, dass die Ergebnisse auch umgesetzt werden. Die Aufträge sind also einerseits durch große Gestaltungsfreiheit, andererseits aber auch durch eine erhebliche Verantwortungslast gekennzeichnet. Darauf läuft letztlich alles hinaus. Das Management wird durch breite Aktivierung von Mitarbeitern entlastet.

- ⇒ 4. *Selbstorganisation*: Neu ist auch, dass sich die Gesamtheit der Teams selbst organisiert (s. Linien in Abb. 1). Es gibt keine zentrale Projektführung im herkömmlichen Sinne. Stattdessen steht ein Unterstützungsteam (U-Team) zur Verfügung. Es steht den Mitarbeitern im Bedarfsfall mit Rat und Tat zur Seite. Das U-Team leistet auch die Vorarbeiten, d. h. es erstellt die Leitplanken mit Arbeitsaufträgen und Spielregeln, damit das Netzwerk von Teams zielgerichtet arbeiten kann. Auch das ganze Projekt wird so zu einer Art eigenen Welt.
- ⇒ 5. *Vernetzung*: Die Gruppen müssen eigenständig dafür sorgen, dass ihre Ergebnisse mit denen aller anderen zusammenpassen. Es gibt keine Zentralstelle, die ihnen die Koordinationsaufgabe abnimmt. Sie sind also gezwungen, jederzeit miteinander Kontakt zu halten. Das gilt auch für das Projektumfeld im Unternehmen, wie im folgenden Punkt klar wird.
- ⇒ 6. *Repräsentativität*: Die Protagonisten (Teammitglieder) werden von der Belegschaft ausgesucht und in die Teams entsandt. Als »Abgesandte« verhalten sie sich dann ganz anders als (vom Management) »Bestimmte«. Dieser Rahmen macht sie zu »Botschaftern des Wandels«.
- ⇒ 7. *Leitplankenprinzip*: Praktisch funktioniert das, weil die Rahmenbedingungen (1. bis 6.) bekanntgegeben, erklärt und diskutiert werden. Das U-Team hat sie in zwei Workshops (sog. »Frameworkshops«) erarbeitet und in einem Papier zusammengefasst, das wir »Leitplanken« (bzw. »Framework«) nennen. Zum einen geht es darin um den *Sachauftrag* (Beispiele: eigenständige Gestaltung eines vollständigen Geschäftsprozesses, Gestaltung der Gebietsaufteilung Vertrieb Europa, Aufbau eines neuen Produktmanagementsystems, Entwicklung eines Managementsystems zum Eintritt in neue Märkte ...). Zum anderen werden die Regeln festgelegt, damit diese Art von vernetzter Arbeit Erfolg hat (vor allem Punkte 1.– 4.) und damit richtig kommuniziert und Transparenz geschaffen wird, vor allem den Auftraggebern und der umgebenden Liniorganisation gegenüber. Wir nennen das den *Organisations- bzw. Selbstmanagementauftrag*.

Der richtige Fokus

Wenn wir nun ein entsprechendes Projekt anlegen wollen, heißt es, folgende Aspekte im Auge zu behalten:

- ⇒ Bei organisationalen Veränderungen darf nie die Frage der Strategiekompatibilität bzw. -anbindung aus den Augen verloren werden. Das fordert die Logik.
- ⇒ Wenn wir bei Organisationen von sozialen Systemen ausgehen, die von Kommunikation leben, folgt zwingend, bei Veränderungen an den Geschäftsprozessen anzusetzen (um die Strukturentscheide daraus abzuleiten).
- ⇒ Und daraus wiederum folgt, dass es immer um Einstellungs- undhaltungsfragen und die Unternehmenskultur geht.

Entsprechend lauten die drei Ziele in diesem Fall,

1. den strategischen Ansatz »in die Mannschaft« zu bringen; d. h. ein Bewusstsein für das außerordentlich positive Zukunftspotenzial von HES zu schaffen,
2. Prozesse und Strukturen zu etablieren, die unternehmensumfassende, d. h. standort- und weltregionenübergreifende Zusammenarbeit und damit Strategieumsetzung sicherzustellen, und
3. die Entwicklung einer HES-Kultur in Gang zu setzen, die den Mitarbeitern eine Identifizierungsmöglichkeit und den Kunden ein klares Profil bietet.

Das Veränderungsvorhaben ist komplex, weil es um eine umfassende Sachthematik geht, die zusätzlich stark kulturell-emotional gefärbt ist. Erfolgsentscheidend ist daher die angemessene Fokuswahl. Trotz oder gerade wegen der menschlichen Seite des Vorhabens heißt es, die praxisleitenden Businesssthemen (»hard facts«) strikt in den Vordergrund zu stellen und zum Hauptansatzpunkt des Veränderungsvorhabens zu machen. (Der Titel »Management organisationaler Veränderungen« nimmt das zwar implizit vorweg, nichtsdestotrotz wird immer wieder versucht, auch die kulturellen Themen direkt anzugehen.) Sie lassen

sich aus dem zweiten der oben genannten Ziele ableiten: Prozesse und Strukturen.

Der Projektgegenstand im HES-Fall besteht daher aus folgenden Punkten:

Zum einen geht es darum,

- ⇒ die Aufgabenteilung zwischen den Standorten bzw. Produktlinien in Deutschland mit dem Schwerpunkt auf Produktion zu ordnen (Stichwort »Doppelarbeit durch mehrmalige Vollstufigkeit«),
- ⇒ die relevanten Prozesse abzuleiten und
- ⇒ neu zu gestalten (Gegenstand sind die AEPs, Auftragerfüllungsprozesse, bezogen auf die unterschiedlichen Produkte).

Außerdem sind Zuständigkeiten und Funktionen der Weltregionen bzw. ihrer Standorte und ihr Zusammenspiel untereinander und mit den deutschen Standorten zu gestalten. Wichtigste Gestaltungsgegenstände sind voraussichtlich

- ⇒ AGP: Auftragsgewinnungsprozesse bzw. Vertriebsfunktionen,
- ⇒ PEP: Produktentstehungsprozesse bzw. Entwicklung,
- ⇒ AEP: Auftragserfüllungsprozesse bzw. Produktion,
- ⇒ Unterstützungsprozesse bzw. Human Resources, Controlling/ Finanzen, ...

Im Zuge der Projektauftragsformulierung zu diesen Themen wird zusätzlicher strategischer Klärungsbedarf deutlich werden. Derartig »bedarfsgesteuert« bzw. projektabhängig lässt sich Ziel Nr. 1 effektiv angehen.

Damit ist eine entscheidende Vorauswahl getroffen; denn die Wahl der Gegenstände gibt uns eine erste Orientierung, wie das anzulegende Projekt Netzwerk aussehen könnte: Sie entsprechen – zumindest in erster Annäherung – den Aufgabenstellungen für die eigenständigen Teams. Allerdings sind diese Punkte selbstverständlich nicht in Stein gemeißelt und es lässt sich im Detail nicht absehen, welchen Wandlungen sie im Projektverlauf unterworfen sein werden.

Das ist ja der Sinn der breiten Beteiligung. Schon in den ersten Workshops wird man nach Begrenzung der Themen und ihrer Detaillierung suchen. Und sogar während der Arbeit von Teamnetzwerken ist es vorgekommen, dass diese grundsätzlichen Punkte angepasst wurden. Wir erinnern uns: Eingangs hatten wir von zirkulären Verhältnissen gesprochen (auch wenn wir in der Praxis zur Erleichterung der Verständigung die Abläufe mit den linearen Bildern, die wir hier verwenden, illustrieren).

Zurück zu unserer Forderung, den »richtigen Fokus« zu wählen: Wir drücken damit aus, dass die kulturell-emotionale Zielsetzung (3. Ziel) sich am besten durch die Art des Vorgehens und das heißt: die *Projektanlage* erreichen lässt (sog. »unfokussierte Bearbeitung«) – mit anderen Worten: durch das, was WaVe ausmacht. Sehen wir uns nun also das Vorgehen an.

Vorgehen bei WaVe

Die Einbeziehung der betroffenen Personen/Gruppierungen stellt den Kern systemischen Vorgehens dar, weil wir komplexe Herausforderungen (s. Praxisfall HES) nicht im linearen Modus (wir sprechen von »1-Wirkung«, weil und wenn Rückwirkungen ausgeblendet werden) bearbeiten können. Die Übertragung von Gestaltungsmöglichkeiten und die daraus folgende Verpflichtung zur Verantwortungsübernahme lässt sich durch eine vernetzte Projektanlage erreichen, d. h. durch Teams, die sich – im Rahmen der definierten Leitplanken (s. Symbolisierung durch Sechseck in Schritt 4 in Abb. 2) – weitgehend selbst steuern. Zwischen den Teams entsteht ein positiver Wettbewerb und damit eine Art wechselseitiges internes Coaching, weil keinerlei übergeordnete Instanz dazwischensteht und alle Aufmerksamkeit auf sich vereinigt (innere Wechselwirkungen im Gegensatz zu »1-Wirkung«). Mit vergleichsweise geringem Steuerungsaufwand können auf diese Weise auch große Organisationen durchdrungen werden (s. Abb. 1: »Projektdynamik«). Es entwickelt sich ein positiver Projektsgeist und damit der Kern einer kulturellen Identität. Kurz gesagt: Der Kern von WaVe ist das Netz (s. Abb. 2, Nr. 4). Hier geschieht die organisationale

Transformation. Diese muss aber ermöglicht, d. h. akribisch vorbereitet werden (s. Abb. 2, Nr. 1, 2 und 3).

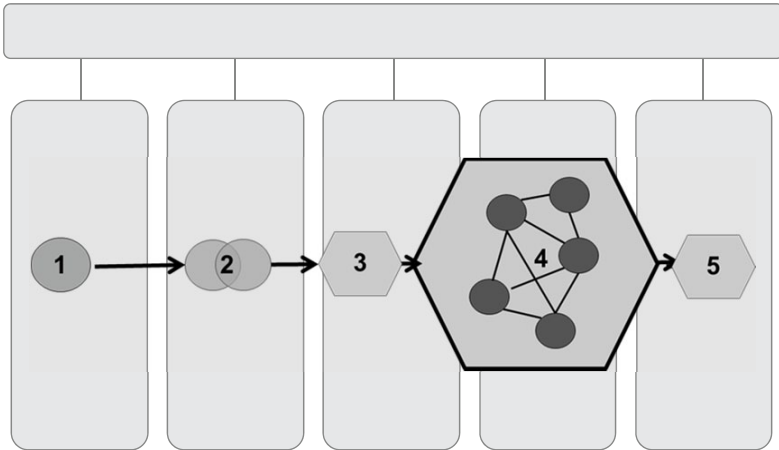


Abb. 2: *Der Ablauf in fünf Schritten: Start-Allianz-Workshop (1) zur Projektdefinition, zwei U-Team-Workshops (2) zur Definition der Leitplanken bzw. Rahmenbedingungen für die Teams (daher »Frameworkshops« genannt), Startkonferenz (3), um die selbstgesteuerte Teamarbeit in Gang zu setzen, und schließlich die eigentliche Veränderungsarbeit durch vernetzt arbeitende Teams (dunkelgraue Kreise in 4). Jedes der Teams gestaltet jeweils eigenständig einen gesamten Geschäftsprozess. Zielerreichung wird durch definierte Rahmenbedingungen (s. Sechseckrahmen bei 4) und die Vernetzungsdynamik erreicht. Sie entwickelt sich, weil zentrale Projektsteuerung durch Unterstützung nach Bedarf ersetzt wird.*

Die Vorgabe von klaren fachlichen/inhaltlichen Zielen und Rahmenbedingungen muss deshalb durch erprobte prozessuale Regeln für die Projektarbeit ergänzt werden, um die Zielerreichung sicherzustellen. Weil der Orientierungsrahmen, der vom U-Team erarbeitet wird, diese zwei Seiten hat, sprechen wir von »Leitplanken«. Sie korrespondieren mit der Zweidimensionalität der Herausforderung, die wir bei der Fokusswahl besprochen hatten.

Tabelle 1: Die wichtigsten Regeln formulieren wir »negativ«, um Raum zur Selbstorganisation zu lassen (»Nicht-Regeln«)	
Die beiden Seiten der Leitplanken	
Sachaufgabe – die inhaltliche Dimension: Projektziele und -gegenstand	Selbstorganisationsaufgabe – die soziale Dimension: Projekt-(»Nicht«-)Regeln
1. Die Zielsetzungen und Erwartungen 2. Die Prozesslandschaft des Unternehmens 3. Die zur Gestaltung ausgewählten Prozesse 4. Beginn der Prozesse (Angabe des Input) 5. Ende der Prozesse (Angabe des Output) 6. Schnittstellen zu anderen Prozessen 7. Erste Überlegungen zu möglichen Teilprozessen	⇨ »Keine Überraschungen!« ⇨ »Keine vorbestimmten Teamleiter!« ⇨ »Keine zentrale Projektleitung!« ⇨ »Keine Perfektion! Keine Hundert-Prozent-Lösung!« ⇨ »Keine Organigramme!« ⇨ »Keine Personaldiskussion!« ⇨ »Keine Ist-Analyse!« ⇨ »Keine Folienschlachten! – KISS« ⇨ usw. usf.

Daraus leitet sich ein Vorgehen ab, das wir (im HES-Fall) in zwei Phasen aufteilen:

- ⇨ Phase 1: Vorprojekt (s. Abb. 2, Nr. 1 und 2) zur Erarbeitung der Ziele und des Gesamtkonzepts (»Leitplanken« für das Hauptprojekt durch HES-Leitung und Startallianz in 1 bzw. Projektgruppe, hier U-Team genannt, in 2; Zeitbedarf: maximal sechs Monate
- ⇨ Phase 2: Hauptprojekt (s. Abb. 2, Nr. 3, 4 und 5) zur Detailplanung bzw. zur Erarbeitung der Feinkonzepte der Kernprozesse (unter Einbeziehung der Betroffenen) und Überführung in die Stabilisierung (»Implementierung«); Zeitbudget: maximal drei Monate

Vorprojekt

Zunächst werden die Schlüsselpersonen in Vorgesprächen ausgewählt und für die Mitarbeit bei der Erstellung des Gesamtkonzepts und die Unterstützung des Veränderungsprojekts gewonnen. Diese Gruppe wächst durch den ersten Workshop zu einer Art Allianz (»Startallianz«) zusammen. Sie kann im weiteren Projekt die Rolle einer Steuerungs-

gruppe übernehmen. Die Projektgruppe bzw. das Kernteam für das Vorhaben setzt sich aus einer Teilmenge dieser Personengruppe zusammen (plus evtl. weiteren als wichtig erkannten Schlüsselpersonen auch in operativen Funktionen).

Nun wird die künftige organisationale Aufstellung HES in einem Workshop der Startallianz erarbeitet und festgelegt:

- ⇒ Zukunftsbild HES: Abgleich strategischer Auftrag mit Organisation
- ⇒ Notwendigkeit organisationaler Veränderungen
- ⇒ Ableitung organisationaler Optionen
- ⇒ Ziele für das Projekt
- ⇒ Bildung der Projektgruppe (Unterstützungsteam/U-Team)

Anschließend plant die Projektgruppe/das Kernteam das Projekt in zwei Workshops:

- ⇒ Formulieren der Arbeitsaufträge für die Arbeitsteams
- ⇒ Konstruktion der Arbeitsteams
- ⇒ Erstellen des Projektplans
- ⇒ Festlegung der Projektspielregeln bzw. des Steuerungskonzepts (Ausmaß der Selbst- bzw. Steuerung durch das Kernteam/die Projektgruppe)
- ⇒ Vorbereitung der Startkonferenz

Hauptprojekt

Change-Management-Konzept: Die sorgfältige Durchführung des Vorprojekts liefert die erforderlichen Leitplanken für eine weitgehend selbstständige Gestaltung der Kernprozesse der künftigen Organisation durch die betroffenen Know-how-Träger und Schlüsselpersonen. Damit lassen sich die oben genannten Herausforderungen bewältigen, weil die Vertreter der unterschiedlichen Produktlinien die künftige Aufstellung HES (Prozesse und Strukturen in Deutschland und in den Regionen) zu ihrer eigenen Sache machen und sich mit ihr identifizieren können. Außerdem verhindert die transparente und vernetzte Projektanlage Partialinteressen und die Verfolgung eventueller »Hidden

Agendas«. Schließlich können alle Beteiligten durch den gewährten Spielraum schon während des Projekts das erfolgsentscheidende Zusammenspiel erproben und ein Wir-Gefühl entwickeln. Überdies beschleunigt das selbstgesteuerte parallele Arbeiten der Teams die Neugestaltung wesentlich.

1. Schritt: Start (vorzugsweise in Format einer Großgruppenkonferenz):

- ⇒ Auswahl der Teammitglieder durch Betroffene und Fachkundige
- ⇒ Auftragsklärung

2. Schritt: Prozessgestaltung (Produktion in Deutschland und Regionalbereichen):

- ⇒ Prozessgestaltung durch jeweils ein Arbeitsteam pro Kernprozess (weitgehend eigenständige Erarbeitung innerhalb von definierten Leitplanken und auf Basis vereinbarter Spielregeln für das Projekt)
- ⇒ Entwicklung von Messgrößen und Umsetzungshinweisen
- ⇒ Abarbeiten möglicher weiterer Arbeitspakete durch je ein Arbeitsteam (z. B. IT, Anschubworkshops mit nachfolgend eigenständiger Erarbeitung)
- ⇒ strikte Orientierung an der üblichen Prozesslogik (Detaillierung bis max. Ebene 3 oder 4)
- ⇒ standardisiertes Vorgehen
- ⇒ Time-box-Verfahren (vorweg fixierter Endtermin für das Hauptprojekt)

Mit diesem Vorgehen wird die HES-/Projektleitung weitgehend von operativen Aufgaben befreit, sodass die anstehenden Struktur-, Ressourcen- und Personalfragen gelöst werden können.

3. Schritt: Überführung in die Stabilisierung

- ⇒ Die Einführung der neuen Prozesse und Strukturen wird mit einer Umsetzungskonferenz (Großgruppenworkshop) gestartet, die alle wichtigen Mitglieder der HES-Organisation umfasst. Damit

wird ein klarer Startschuss gegeben und alle Betroffenen werden zeitgleich auf den Stand der Entwicklung gebracht. Hier haben die Projektaktiven die Möglichkeit, der Gesamtorganisation die Kernprozesse als Ergebnis ihrer Arbeit vorzustellen und die Mitarbeiter in den neuen Arbeitskontext einzuführen. Damit überträgt sich der Projektspirit auf die gesamte HES-Organisation. Zudem können hier Implementierungsteams beauftragt werden, die bei der operativen Einführung der neuen Konzepte unterstützen.

Stabilisierung

Wenn wir organisationale Veränderung mit der WaVe-Logik wie im Beispielfall HES durchführen, muss der Zyklus zweimal durchlaufen werden, um die kulturelle Verankerung der Ergebnisse sicherzustellen. Die Logik des Verfahrens bleibt dieselbe. Es muss im zweiten Durchgang nur besonders darauf geachtet werden, dass die Teams ihre Rolle verstehen. Während sie im ersten (dem hier beschriebenen) Durchgang die Optimierungs- bzw. Neugestaltungsaufgabe zu bewältigen haben (wir nennen sie deshalb »Prozessoptimierungsteams«, POTs), spielen sie im WaVe-Stabilisierungsdurchgang als Implementierungsteams (PITs) die Rolle der Coaches und Supervisoren: Sie helfen den KollegInnen in der Linie, sich in den neuen Prozessen zurechtzufinden. Jedes PIT hat dabei eine eigene Adressatengruppe zu betreuen. Diese Aufgabe erfüllt jedes PIT aber im Netzwerk mit den anderen Teams; wie gesagt: analog der hier beschriebenen Logik der Transformation.

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag geht es um die Darstellung einer Methodik bzw. eines Verfahrens für das Management organisationaler Veränderungen. Es besteht standardmäßig aus dem Durchlaufen von zweimal fünf Schritten. Die ersten drei dienen der Vorbereitung von Schritt 4, dem Herzstück: Selbstständig arbeitende und vernetzte Teams erreichen in kurzer Zeit (max. drei Monate) den Durchbruch zu einer neuen Organisation. Das ist möglich, weil wir den Wandel als Projekt anlegen, d. h. als Subsystem in der hierarchischen Linienorganisation. So in Gang gesetzt, entfalten sich kommunikative Wechselwirkungen, die weitgehend selbsttätig die kulturellen Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Veränderungen später gelebt werden. Auf diese Weise lassen sich komplexe Veränderungen mit vertretbarem Aufwand nachhaltig verwirklichen.