

# Change-Projektmanagement: Ein systemtheoretisch fundiertes Verfahren

Dominik Petersen

*Revolutionen faszinieren. Es scheint kaum etwas Spannenderes zu geben als die Möglichkeit, aus dem Gang der Dinge auszubrechen und das ganz Neue, das Unerhörte, das ganz Andere zu verwirklichen. Der Buchmarkt ist voll von Titeln, die Revolutionen konstatieren. Sie machen uns zu Zeugen des Unglaublichen: „... und ihr könnt sagen, ihr seid dabei gewesen.“ So scheint ihr Lockruf zu lauten. Wie viel stärker noch zieht uns da die Möglichkeit in den Bann, an derartigen Wenden teilzuhaben, ja sie gar mit verursachen zu können! Das Konzept des „Business Process Reengineering“ gab dieses Versprechen und löste eine breite Welle der Gefolgschaft aus. Und wenn Titel wie „Leading the Revolution“ und „The End of Management“ eher Prognosecharakter hatten, so scheint jetzt der Beweis erbracht: Die ganz andere Organisation – sie ist möglich. Wie ein Fallbeispiel zeigt, können erfolgreiche Industrieunternehmen ohne Hierarchie auskommen [1]. Das Konstrukt des formalen Managements wird durch das der Selbststeuerung ersetzt und ein immenser Kostenblock fällt weg (Management von Managern von Managern ...). Die Institution des Vorgesetzten erübrigt sich. Als Folge nimmt das Risiko falscher Entscheidungen dramatisch ab, der Wegfall des Instanzenweges entfernt die Bremse aus dem System und schließlich das Wichtigste: Es werden Ressourcen frei, Wissen und Können von Menschen, die aus der Abhängigkeit fallen und nun selbstverantwortlich handeln müssen. (Es geht um die US-amerikanische Firma STAR; Detailsblicke siehe [1].)*

Die oben aufgezeigte Perspektive hat etwas Überzeugendes an sich – und doch bleibt ein großes „Aber“. Denn der Praktiker fragt sich trotzdem: „Funktioniert das denn tatsächlich?“ Er stimmt den Argumenten zu, aber von der Zentralidee ist er noch nicht überzeugt: Selbststeuerung. „Einer muss schließlich das Sagen haben“, so sein Motto. Woher dieser Widerspruch? „Aus der Sozialpsychologie weiß man, dass Wissen und Einsicht allein nicht reichen, um unsere Lebenspraktiken und die Infrastrukturen des Alltags zu verändern. Man weiß, dass das stärkste Moment der Veränderung einer Praxis die Praxis selbst ist“ ([2], Hervorhebung durch den Autor).

Diese Erkenntnis wollen wir hier ernst nehmen. Uns geht es also nicht darum, Unternehmen zu überzeugen, auf Selbstmanagement umzustellen. Wir wollen stattdessen die Anleitung zu einer Veränderungspraxis liefern – zu einer Praxis zur Veränderung der Praxis (es geht um die Grundgedanken; zur genauen Beschreibung siehe [3]):

- Erstens wollen wir zeigen, dass sich Veränderungsprojekte dem Prinzip der Selbststeuerung folgend anlegen lassen; das heißt, dass sie netzwerkartig organisiert werden können.
- Zweitens soll deutlich werden, dass wir damit ungeahnte Kräfte freisetzen und für den Wandel in einer Weise nutzen können, dass er sich von innen heraus und weitgehend selbsttätig entwickeln kann.
- Schließlich sollte klar werden, dass wir mit einer so organisierten Veränderungspraxis ein Verfahren an die

Hand bekommen; mit anderen Worten ein wiederholbares und erlernbares Change-Managementsystem.

## Die Grundidee: „Freedom to succeed“

Das Eingangsbeispiel gibt uns die entscheidende Vorlage: Wir wollen die Vorteile einer gänzlich anderen Art und Weise, sich zu organisieren, für den Wandel nutzen. Wir „implantieren“ in Unternehmen, die sich zu transformieren suchen, eine Projektorganisation, die selbstgesteuert funktioniert und daher Netzwerkform annimmt (Abb. 1). Ein solches Change-Projekt, das der Grundidee nach mit der STAR-Organisation übereinstimmt,

+++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++

In diesem Artikel werden die Grundprinzipien eines erprobten Change-Managementverfahrens dargestellt. Die systemtheoretische Begründung macht deutlich, dass der beschriebene Ansatz (WaVe) den selbstbezüglichen Charakter organisatorischer Veränderungen als Potenzial nutzt. Das ist das Neue. Kontextsteuerung und vernetzte Projektanlage entfalten eine Breiten- und Tiefenwirkung, die mit dem herkömmlichen Interventionsrepertoire kaum zu erreichen ist. Von einem wiederholbaren Verfahren können wir sprechen, weil sich die Wirkungsdynamik weitgehend fallunabhängig und voraussagbar freisetzen lässt. Eine genaue Darstellung findet sich in: Dominik Petersen u. a.: Den Wandel verändern – Change-Management anders gesehen. Gabler, Wiesbaden 2011.

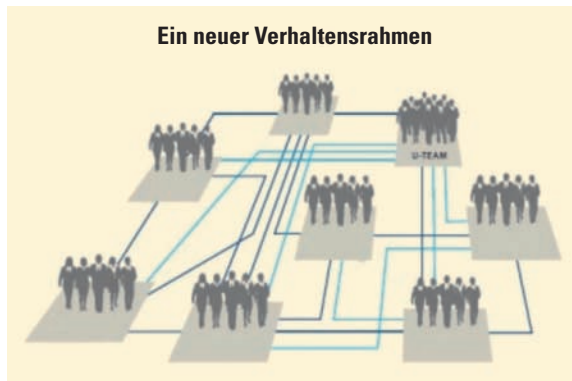


Abb. 1: Das Projekt als Netzwerk

nennen wir im Folgenden „Wandel durch Vernetzung“, kurz: WaVe.

Welche Vorteile können wir erwarten? Personen, die es wissen müssen, geben in wenigen Worten die entscheidende Antwort: „At the core is a simple idea: freedom. ‚If people are free, they will be drawn to what they really like as opposed to being pushed toward what they have been told to like,‘ ... ‚So they will personally do better; they’ll be more enthused to do things.‘“. So äußern sich Mitarbeiter der von Gary Hamel untersuchten Firma [1] und sie beschreiben die Effekte: „... more collegiality, greater initiative, higher loyalty, deeper expertise, better decisions, increased flexibility“ [1].

Wäre es nun nicht fantastisch, ebensolche Effekte für den Wandel zu nutzen? Mit der Anwendung von WaVe ist das im Laufe der letzten circa 15 Jahre auf folgenden vier Feldern gelungen:

1. **Flexibilisierung durch Prozessoptimierung:** Einer der größten (deutschen) Automobilzulieferer begegnet Markt- und Technologieveränderungen durch die Entscheidung, die Organisation konsequent nach Prozessen auszurichten und die Abläufe entsprechend zu optimieren [4].
2. **Strategieentwicklung:** Ein erfolgreiches Chemieunternehmen beugt vor. Das stetige Wachstum hat zu einer Unternehmenskultur der Bewahrung geführt. Möglichen Erstarrungstendenzen begegnet das Management durch die Überprüfung der Strategie und der Definition neuer strategischer Initiativen [5a, 5b].
3. **Sanierung durch Restrukturierung:** Ein süddeutscher Maschinenbauer ist in der Krise. Der Hauptumsatzträger droht wegzubrechen. Man schreibt tiefrote Zahlen. Das Unternehmen muss saniert werden. Das Management entscheidet sich als zentralen Schritt für eine umfassende Restrukturierung, deren Kern in der Aufteilung der Organisation besteht und im Schaffen kleiner selbstständiger Einheiten mit Kunden-Lieferanten-Beziehungen untereinander [6].
4. **Post-Merger-Integration – Management:** Ein Unternehmen im Automobil-Aftermarket-Bereich übernimmt ein kleineres mittelständisches Unternehmen. Es geht darum, optimale Synergieeffekte durch Vollintegration zu erreichen. Das zwingt alle Seiten zu einer Neuausrichtung bzw. zu einer Art Neugründung [7].

Nun zurück zum Begriff „Revolution“: Wenn wir nach WaVe vorgehen, ermöglichen wir Unternehmen zweierlei:

- Sie sind in der Lage, Veränderungen mit großer Exper-

tise und höchster Akzeptanz und damit nachhaltig zu verwirklichen. WaVe liefert den Kontext, in dem sich Menschen entsprechend entfalten können und Verantwortung übernehmen müssen.

- Sie erfahren eine alternative Art sich zu organisieren, wie in einer Art Probelauf oder Pilotversuch. Sie sind der „Revolution“ nicht ausgeliefert.

## Das Projektnetzwerk

Wir sollten uns nun genauer ansehen was es heißt, diesen Weg zu gehen. Die Hauptcharakteristika sind folgende:

1. **Selbststeuerung:** Die Projektakteure arbeiten in Teams zusammen, die sich selber steuern. Es werden keine Teamleiter vorweg und von außen (oben) bestimmt. Das heißt die Aktiven müssen ihre Rollenverteilung selber aushandeln und ebenso erarbeiten, wie sie zu soliden Entscheidungen kommen wollen.
2. **„Mikrokosmosprinzip“:** Diese Teams sind funktions- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt (unter Vermeidung direkter Unterstellungsverhältnisse). Sie umfassen alle Disziplinen, die zur Lösungserarbeitung erforderlich sind, und alle Gruppierungen im Unternehmen, von denen die Akzeptanz abhängt. Sie bilden also im Idealfall die relevanten Unternehmensbereiche im Kleinen ab.
3. **Selbstorganisation:** Auch die Gesamtheit der Teams organisiert sich selber. Es gibt keine zentrale Projektführung im herkömmlichen Sinne. Stattdessen steht ein Unterstützungsteam (U-Team) zur Verfügung. Es steht im Bedarfsfall mit Rat und Tat zur Seite und hat die Vorarbeiten geleistet, die erforderlich sind, um ein Netzwerk von Teams auf den Weg zu schicken. Dazu gehören Regeln für diese Art sich zu organisieren und ein Orientierungsrahmen für die Sacharbeit.
4. **Vernetzung:** Die Gruppen haben damit eigenständig für die Kompatibilität ihrer Ergebnisse untereinander zu sorgen. Keine übergeordnete Projektinstanz nimmt ihnen die Koordinationsaufgabe ab. Sie sind also gezwungen, mit dem projektinternen Umfeld jederzeit Kontakt zu halten. Das gilt auch für das Projektumfeld im Unternehmen. Als Folge der Projektanlage heißt es also, die Abstimmung mit der Linienorganisation in Eigenregie sicherzustellen.
5. **Repräsentativität:** Die Protagonisten (Teammitglieder) werden durch die Belegschaft ausgesucht und in die Teams entsandt, statt vom Management bestimmt zu werden. Dieses gibt nur die Kriterien zur Auswahl vor, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können (Teil der Vorarbeit des U-Teams). Es sorgt aber im Vorfeld dafür, als gewollter Nebeneffekt dieses Vorgehens, dass die Mitarbeiter alle Informationen haben, die sie zur Auswahl der Kollegen brauchen.
6. **Ermächtigung:** Vor allem werden alle Teams jeweils mit einem strategisch wichtigen, das heißt weit- und tiefgehenden **Gestaltungsauftrag** betraut, der mit einem Umsetzungsversprechen der Führung (sie ist damit zwangsläufig im Boot) glaubhaft gemacht ist. Die Aufträge sind also durch große Gestaltungsfreiheit einerseits, andererseits aber auch durch eine erhebliche Verantwortungslast gekennzeichnet. Auf diese Strategie der Entlastung der Spitze durch breite Aktivierung von Ressourcen in der Mitarbeiterschaft läuft letztlich alles hinaus.

7. **Leitplankenprinzip:** Das Ganze wird in Gang gebracht und zusammengehalten, indem diese Orientierungspunkte (1. bis 6.) explizit gemacht und dem jeweiligen Fall angepasst definiert werden (die o. g. „Vorarbeit“). Das Ergebnis wird in einem Papier zusammengefasst, das wir „Leitplanken“ nennen, weil es mit seinem zweidimensionalen Charakter die Doppelaufgabe der Projektmitglieder klarmacht.

- a. Zum einen beinhaltet es den genannten umfassenden **Sachauftrag** (s. o. Ziffer 5.: z. B. eigenständige Gestaltung eines vollständigen Geschäftsprozesses, Gestaltung der Gebietsaufteilung Vertrieb Europa, Aufbau eines neuen Produktmanagementsystems, Entwicklung eines Managementsystems zum Eintritt in neue Märkte ...).
- b. Zum anderen fasst es die Regeln zusammen, die erforderlich sind, um ein derartig organisiertes Projekt – wir nennen es Netzwerk – in die Lage zu versetzen, zielführend zu arbeiten (vor allem Ziffer 1.–4.), und die es andererseits zwingen, jederzeit transparent zu sein; vor allem den Auftraggebern und der umgebenden Linienorganisation gegenüber. Wir können das den **Organisations- bzw. Selbstmanagementauftrag** nennen.

Einer Linienorganisation zum Zwecke ihrer Veränderung eine zweite Organisationswelt gegenüberzustellen, also auf den Unterschied zu setzen (Welt I – Welt II – Unterschied; Abb. 2), hat drei Vorteile:

1. Die Protagonisten entscheiden selber, wie viel sie von den Erfahrungen während der Erarbeitung in die Lösungsvorschläge einarbeiten wollen. Damit bestimmen die Unternehmen darüber, wie viele selbststeuernde Elemente sie in die künftige Linienorganisation übertragen wollen.
2. Darüber hinaus entwickelt sich eine wahrnehmbare Projektkultur und über den entstehenden Kulturunterschied im Unternehmen wird dies komplexe, sonst nicht fassbare Thema bearbeitbar. Als Folge kommt Kulturentwicklung in Gang.
3. Schließlich: Der Wandel beginnt von Anfang an; denn eine derartige zweite Welt (Welt II) in der ersten Welt der Linie (Welt I) stellt, kaum bemerkt, schon gelebte Veränderung dar und macht sie unwiderruflich.

### Kontextsteuerung

Das Eingangsbeispiel (STAR) liefert uns eine schlagende empirische Bestätigung der Erfolgsaussichten dieses Ansatzes (über unsere eigenen Fallbeispiele im Laufe der letzten fünfzehn Jahre hinaus). Zu seiner Begründung sollten wir aber etwas tiefer gehen und die systemischen Zusammenhänge beleuchten. Eine archetypische Situation kann helfen, den zentralen Punkt zu beleuchten:

„Man denke ... an eine verhältnismäßig einfache menschliche Beziehungsfigur, an eine **Unterhaltung**: Ein Partner spricht. Der andere erwidert. Der Erste antwortet zurück. Der Zweite erwidert von neuem. Betrachtet man nicht nur eine einzelne Bemerkung und deren Gegenbemerkung, sondern das Gespräch und seinen Verlauf als Ganzes, die Reihe der ineinander verflochtenen Gedanken, wie sie einander in steter Interdependenz fortbewegen, dann hat man ein Phänomen vor sich, das weder durch das physikalische Modell einer Wechselwirkung ... zureichend zu bewältigen ist noch etwa

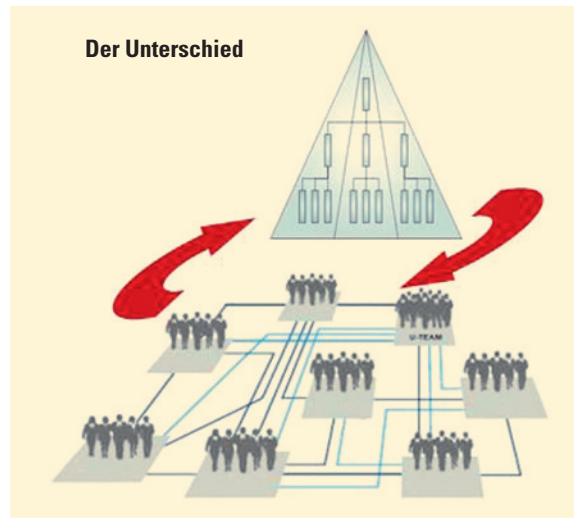


Abb. 2: oben: Welt I: die Linienorganisation in der Auftraggeber- und Publikumsrolle; unten: Welt II: die Netzwerkorganisation in der Protagonistenrolle

durch das physiologische des Verhältnisses von Reiz und Reaktion. ...“ [8, S. 44]. Denn nehmen wir an, die Partner entzweien sich und es entwickelt sich ein Konflikt. Dann zeigt sich plötzlich die ganze Brisanz hinter diesem scheinbar banalen Beispiel. Unser herkömmliches Welt- und Menschenbild wird infrage gestellt. Ab einem gewissen Punkt nämlich wird offensichtlich, dass keine der beiden Personen die jeweils andere steuert. Genauso wenig steuert eine Partei oder beide zusammen den Verlauf. Es ist gerade umgekehrt: Es ist mehr und mehr der **Verlauf**, der über beide Macht hat (die Verflechtung, die Konfiguration, der Kontext – das soziale System).

Alles Wichtige, was wir über soziale Systeme (ob Interaktionen dieser Art oder Organisationen) heute wissen, spielt hier eine Rolle. Soziale Systeme sind nicht steuerbar wie Maschinen, von außen lässt sich kaum eingreifen, sie funktionieren innengeleitet, folgen ihren eigenen Regeln und passen sich an sich selbst an und vor allem: sie „bestehen“ nicht aus Menschen, sondern ihre kleinsten Einheiten sind Kommunikationen (die Konzepte lauten: „operationale Geschlossenheit“, „Autopoiese“, „Strukturdeterminiertheit“ ...). Das jeweilige Geschehen hängt also nur sehr wenig von individuell-persönlichen Willensakten ab, auch nicht das Verhalten des Einzelnen (ja nicht einmal die eigenen Gedanken bzw. das jeweilige kognitive System: Der Leser versuche nur einmal, seinen nächsten Gedanken vorherzusagen!). Vielmehr müssen Verhalten und Einstellungen weitgehend als kontextgesteuert aufgefasst werden. Es sind die Verhältnisse, die Einstellungen formen und Verhalten erzeugen (das dann wieder auf die Verhältnisse rückwirkt, usw. usf.).

So wie uns das Beispiel erinnert hat, dass Konflikt(e)/systeme aus Menschen Gegner machen, so kreieren Kooperations-/Vertrauenssysteme Helfer und Offenheit. Kriege schaffen Mörder und Folterer (und nur ein individualistisches Menschenbild kann uns über Vorgänge wie im Irak und in Afghanistan staunen lassen). Bürokratien bringen im Durchschnitt Verwalter hervor und die Hierarchie generell stellt einen Verhaltensrahmen für das tägliche Geschäft dar. Er ist auf Bewahren aus und



Abb. 3: Die hierarchische Linienorganisation mit Über- und Unterordnungen, vorbestimmten Berichtslinien und funktionalen Grenzen

stellt das Weitermachen sicher, das wir brauchen – so ziemlich das Gegenteil aber von dem, was uns hier interessiert (Abb. 3).

Diese Hinweise mögen genügen, um zwei wichtige Schlussfolgerungen zu ziehen:

- Für Heldentaten ist kein Raum beim Wandel (man spricht heute vom „posttheoretischen Management“). Die Dinge liegen zu komplex. Mit direkten Eingriffen bzw. Einwirkungsversuchen auf Menschen lässt er sich nicht steuern (Arbeit im System) und Kultur lässt sich nicht machen, herstellen oder dekretieren.
- Andererseits erschließt sich uns ein **gewaltiges Potenzial**: An den Verhältnissen lässt sich nämlich arbeiten. Über indirekte Steuerung durch Gestalten von Rahmenbedingungen (s. o., Ziffer 1. bis 6.) lässt sich zumindest zeitweise eine andere Organisationswelt (Welt II, Abb. 2) schaffen. Statt einwirken zu wollen, lassen wir Wechselwirkungen arbeiten (Abb. 4), die wir im Detail zwar nicht durchschauen und nicht planen können, die aber aufs Ganze gesehen hervorbringen, was wir brauchen: einsatz- und verantwortungsfreudige Innovatoren, die wie mit einem Hirn denken (Vernetzung!) und daher kreative Lösungen finden.

### Die drei Dynamiken – Energie für den Wandel

Wenn wir so optimistisch vom Konzept der Einwirkung auf das indirekte der Wechselwirkung/Vernetzung umstellen, dann weil sich dahinter ein voraussagbares Muster verbirgt, weil wir – mit anderen Worten – auf Gesetzmäßigkeit setzen können, das heißt auf Beobachtungsprozesse (wie die Systemtheorie sagt), die bei WaVe einer klaren Struktur folgen (Abb. 4):

1. **Interaktionsdynamik**: Versetzen wir uns in die Situation von oben beschriebenen Teams, wenn sie die ersten Male zusammenkommen. Die beim Hierarchieprinzip wirksame Fiktion einer Art Außensteue-

rung (von oben) fehlt. Sie haben nichts als sich selbst. Es gibt somit kein Machtzentrum, das alle Aufmerksamkeit bindet. Diese wird frei und findet Halt an dem eigenen sozialen System – das man zum Funktionieren bringen muss, will man Erfolg haben. Es gilt, sich kennenzulernen, die eigenen Ressourcen auszuloten und sich eine Art Verfassung zu geben. Dieses Über-sich-selbst-Nachdenken und Sich-selbst-Beobachten – Reflektieren – führt zu Binnendifferenzierung im Sinne von Rollenaufteilung und Normetablierung und ist der Kommunikationsprozess, den wir Selbststeuerung nennen. Die Unterschiedlichkeit des Interaktionssystems Gruppe (s. o. Mikrokosmos) erweist sich als Ressource: Geben und Nehmen kann stattfinden und es entsteht ein Wettbewerb – um die besten Sachlösungen.

2. **Projektdynamik**: Dieselbe Funktionslogik, Unterschiedlichkeit als Vergleichspotenzial und damit als Informations- und Orientierungsquelle, gilt auch über das Projektsystem hinweg. Auch hier gilt: Keine formalen Stellen absorbieren die Beobachtungsenergie. Als Folge wird das ganze Umfeld von den Projektgruppen kontinuierlich nach Informationen abgetastet. Die Teams machen sich damit nach außen durchlässig. Das interne Projektumfeld wird – mit anderen Worten – für jede Gruppierung zum Anreger. Das Ganze des Projektes wird folglich jederzeit präsent gehalten. Man sucht, mangels Detailvorgaben, nach Verfahrens-, Qualitäts- und Lösungshinweisen – und will mindestens so gut sein wie die anderen. Hier wird zwangsläufig gelebt, was für ganze Unternehmen heute als Überlebensvoraussetzung gilt: Anpassungsfähigkeit. Die Währung, die hier gilt, heißt „Information“. Es entsteht eine projektinterne Öffentlichkeit. Und wie in einer demokratischen Gesellschaft ist es diese, die das Projekt sich selbst transparent und für sich selbst beobachtbar macht.

Sehr treffende Worte findet ein Manager, der gefragt wurde, was Teams antreibe, anderen Hilfe anzubieten: „Our organization is driven by reputational capital. When you have some advice to add to another part of the company, that increases your reputational capital“ [1, S. 56]; Öffentlichkeit als Chance zur Wertschätzung.

3. **Organisationsdynamik**: Auch das äußere Projektumfeld wird zur Öffentlichkeit. Die Protagonisten des Wandels, die Projektmitglieder, müssen sich von ihren Kollegen in der Linie den Rücken freihalten lassen, weil diese das tägliche Geschäft sicherzustellen haben. Außerdem sind sie von ihnen ausgewählt worden (was Information voraussetzt) und fühlen sich ihnen daher verpflichtet. Das erhöht den Umsatz von Geben und Nehmen noch einmal: Beide Seiten sind aufeinander angewiesen. Protagonisten brauchen ein informiertes und kritisches Publikum. Dieses übernimmt und behält eine derartige Rolle einschließlich der Mehrbelastung aber nur, wenn etwas „geboten“ wird. Geboten wird aber in der Tat dann etwas, wenn das Projekt als Erneuerungsunterfangen im Wortsinn gewollt ist (Gestaltungsauftrag mit Umsetzungsversprechen), so dass alle betroffen sind. Als zentralen Wirkungsfaktor müssen wir die Tatsache ansehen, dass die Erneuerungsaktivitäten in ungewohnter Art und Weise „in Szene“ gesetzt werden; als Netzwerk eben. Das lässt alle

gespannt den Ablauf verfolgen. „Werden die das so in Eigenregie tatsächlich schaffen? – Was lassen die sich wohl einfallen? – Sind unsere Interessen vertreten? ...“ Das Geschehen lässt sich mit einer Aufführung eines Stücks vergleichen: Den Protagonisten auf der Bühne entsprechen die Projektmitglieder. Dem Publikum entspricht die unternehmensinterne Öffentlichkeit. Und beide existieren, weil sie sich voneinander unterscheiden, das heißt sich beobachten können: Hier die Linie dort das Netzwerk. Und wenn wir von „beobachten“ sprechen, heißt das: Der Wandel ist Tagesgespräch. Nur Kommunikation interessiert, nicht was im Kopf von Einzelnen vor sich gehen mag.

### Aus interner Sicht: WaVe in einem aktuellen Praxisfall

Es geht um die Fusion zweier Unternehmen im freien Ersatzteilgeschäft der Automobilbranche (Automotive Aftermarket). Das Unternehmen, dessen Geschäftsbetrieb übernommen wurde, hat circa 100, die kaufende Unternehmensgruppe circa 400 Mitarbeiter. Beide Unternehmen vertreiben ihre Produkte weltweit und weisen in unterschiedlichen Bereichen wertvolle Wettbewerbsvorteile auf. Die folgende Kurzbeschreibung erfolgt aus der internen Perspektive des Leiters Internal Consulting/Strategy Controlling des übernehmenden Unternehmens. Die Vorgehenssystematik der Phasen und Schritte weicht etwas von der „reinen Lehre“ ab [3, Teil D: „Fünf Schritte des Wandels“, S. 201 ff.]. Das bedeutet kein Defizit. WaVe ist anpassungsfähig und darf nicht als Schema missverstanden werden.

### Der Bericht

„Schon vor dem Vertragsabschluss wurde uns klar, dass es bei der Zusammenführung nicht darum gehen könne, dem übernommenen Unternehmen eine Schablone ‚überzustülpen‘, denn es sollte ja nichts Gutes zerstört werden; vielmehr wollten wir voneinander profitieren und gegebenenfalls gemeinsam punktuell sogar etwas Neues schaffen. Um diese Zielsetzung zu erreichen, erarbeiteten wir gemeinsam mit dem beauftragten Berater ein Vorgehen, das sich in drei Hauptphasen und zwei wesentlichen Ereignissen darstellen lässt:

1. **Gestaltung des Projektrahmens:** Diese fundamentale, umfangreiche Vorarbeit leisteten wir in einem gemischten Managementteam aus beiden Unternehmen (Startkoalition; aus ihr ging das Unterstützungsteam hervor, s. u., Ziffer 5. der Abb. 5). Es trug damit dem Prinzip der Repräsentativität, das später auch für die eigentliche Projektarbeit in den sogenannten Prozess-Optimierungsteams (POTs) gelten sollte, von Anfang an Rechnung. Die zu lösenden Kernaufgaben waren
  - Erarbeitung der strategischen Grundausrichtung,
  - Entwicklung von Projektleitplanken inklusive Festlegung der in den POTs zu bearbeitenden Geschäftsprozesse und Definition der Arbeitspakete,
  - Erarbeitung und Gestaltung einer aufklärenden Projektbroschüre für die Gesamtbelegschaften und
  - Organisation einer Startkonferenz (s. u. Ziffer 2.).
 Den Abschluss dieser ersten Projektphase bildete dann auch eine ganztägige, interaktive Startkonferenz (s. u., Ziffer 3. in der Abb. 5) mit den nahezu

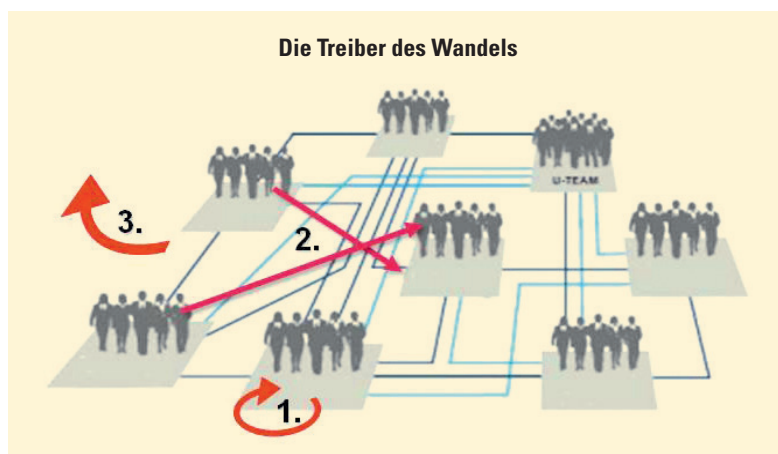


Abb. 4: Die drei Dynamiken – 1. Interaktionsdynamik, 2. Projektdynamik, 3. Organisationsdynamik

kompletten Belegschaften beider Unternehmen. Die drei Hauptziele:

- erstens die Vermittlung der Projektziele und der Strategie,
  - zweitens die Vermittlung des Projektverfahrens und
  - drittens die Nominierung der POTs durch die gesamte Belegschaft + offizielle Auftragsübergabe.
2. **Vernetzte Teamarbeit:** Mit der Auftragsübergabe wurde gleichzeitig die (durch die Leitplanken) zeitlich klar begrenzte Arbeitsphase zur Optimierung der Geschäftsprozesse und Lösung weiterer Aufgabenstellungen eingeläutet. Diese Projektarbeit im engeren Sinne (Ziffer 4.) endete in einer Ergebniskonferenz mit gleichem Teilnehmerkreis (Großgruppenveranstaltung = Ereignis 6). Auf der Ergebniskonferenz konnten die POTs der gesamten Belegschaft ihre zur Umsetzung verabschiedeten Arbeitsergebnisse in Form einer Messeveranstaltung mit eigenen Ständen präsentieren und ein umfassendes, öffentliches Feedback einholen.
  3. **Umsetzungsphase:** Die Ergebniskonferenz war wiederum der Startschuss für die letzte Projektphase, die der nachhaltigen Umsetzung und Prozessimplementierung dient. Denn wir wollten uns keinesfalls dem verlockenden Trugschluss hingeben, dass mit einer erfolgreichen Ergebniskonferenz ein erfolgreicher Projektabschluss einhergeht. Viele der erarbeiteten Dinge mussten erst noch sorgfältig vorbereitet und verbindlich eingeführt werden, Prozesse müssen nicht nur aufs Papier gebracht, sondern auch zum Leben erweckt werden etc.

Wir haben erkannt, dass diese Phase genauso ernsthaft und gewissenhaft verfolgt werden muss, wie die anderen Phasen, und haben deshalb aktiv grundlegende Voraus-

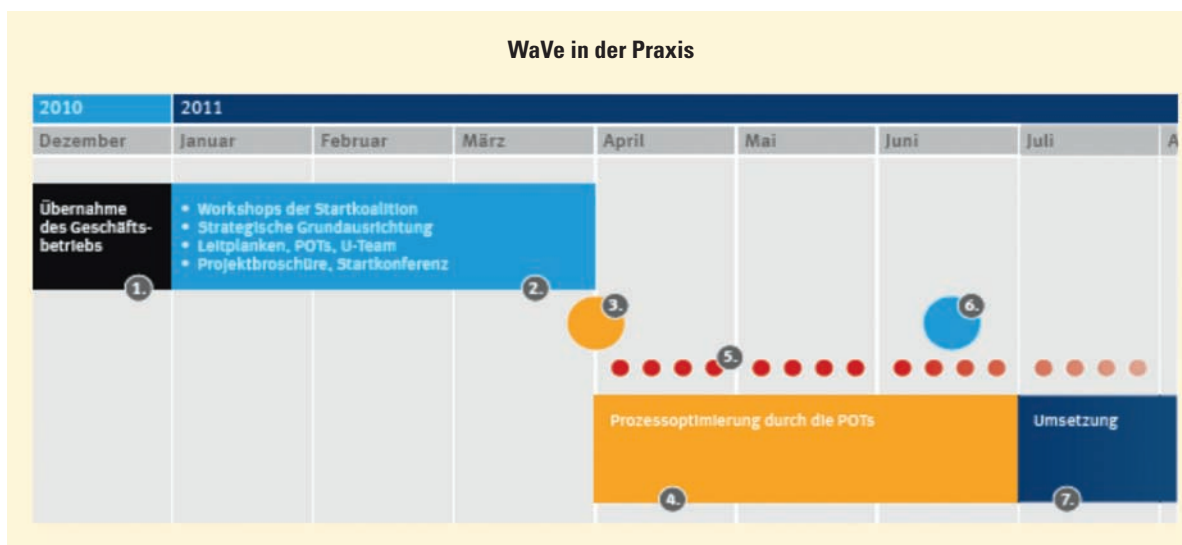


Abb. 5: Der Ablauf des Fusionsprojekts nach WaVe (Erklärungen im Text)

setzungen und Strukturen für einen vollständigen und dauerhaften Integrationserfolg geschaffen. (Diese Phase folgt im Allgemeinen demselben Muster der Rahmengestaltung und der vernetzten Teamarbeit wie unter 1. und 2. beschrieben.)

Wichtiger noch sind aber die Voraussetzungen, die mehr oder weniger von selbst entstanden sind, man könnte aber auch sagen von den POTs und dem Publikum oder allen zusammen zwar nicht passiv, weil mühsam, aber doch irgendwie nebenbei erschaffen worden sind. Kulturelle Barrieren, Vorbehalte und Ängste sind während der Lösung der Sachaufgaben quasi als ‚positives Abfallprodukt‘ mit abgebaut worden, und das in Form eines auf andere Weise wohl kaum zu aktivierenden Sprints. Mit der Sachaufgabe des Arbeitsauftrags vor Augen und in der Kürze der Zeit hatten die Akteure keine andere Wahl, als sich (schnell) zusammenzuraufen und etwas Neues – auch außerhalb der Sachaufgabe – zu entwickeln. Etwas, das übrigens nicht planbar ist, sondern einfach passiert: eine neue, eine gemeinsame ‚3. Kultur‘, die sehr mächtig ist und das eigentliche, mit Stolz gebaute und nicht leicht zu erschütternde, Fundament für die konkrete Realisierung egal welcher Ergebnisse, Arbeitsabläufe und Beschlüsse bildet“ (M. Noya in [7]). ■

#### Literatur

- [1] Hamel, G.: *Inside the world's most creatively managed Company*. Harvard Business Review, Dezember 2011  
 [2] Welzer, H., in: *Die Zeit*, Nr. 4, 19. Januar 2012, S. 48.  
 [3] Petersen, D., mit Witschi, U./Kötter, W./Bahlow, J.: *Den Wandel verändern – Change-Management anders gesehen*. Wiesbaden 2010  
 [4] Petersen, D.: *Wandel durch Vernetzung*. In: *Organisationsentwicklung*, Heft 2, 2000  
 [5a] Petersen, D./Witschi, U.: *Komplexes Projektmanagement*. In: *projektMANAGEMENT aktuell* 1/2002  
 [5b] Petersen, D./Witschi, U.: *Change – Management von Unterschieden*. In: *Organisationsentwicklung*, Heft 3, 2002  
 [6] Petersen, D./Witschi, U.: *Ganzheitliche Prozessoptimierung am Beispiel einer Krisenbewältigung und Neuorientierung*. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation* 5/05, S. 278

[7] Petersen, D./Noya, M.: *Merger-Management. Die Kulturbegegnung*. In: *Management & Qualität* 12/2011

[8] Elias, N.: *Die Gesellschaft der Individuen*. Suhrkamp, Frankfurt 1994

#### Stichwörter

Kontextsteuerung, Kulturveränderung, Selbstmanagement, Vernetzung, Wechselwirkung (statt „1-Wirkung“)

#### Kompetenzelemente der NCB 3.0

4.1.6 Projektorganisation, 4.1.7 Teamarbeit, 4.1.8 Problemlösen, 4.1.18 Kommunikation, 4.2.1 Führung, 4.2.2 Engagement und Motivation, 4.2.3 Selbststeuerung



#### Autor

Dipl.-Psych. Dominik Petersen; Studium der Psychologie in München; zwei Jahre klinischtherapeutische Tätigkeit am Institut für Sozialtraining in München, sieben Jahre freier Verhaltenstrainer, vier Jahre Unternehmer bzw. Geschäftsführer einer Vertriebsgesellschaft, ab 1990 Beratungstätigkeit im Bereich Organisationsentwicklung, ab 1995 Arbeit an und mit WaVe als Change-Management-system, 1997 Übersiedlung nach Italien, 2002 Gründung der Drift Consulting GmbH in Baden/Schweiz, Geschäftsführer und Gesellschafter; 2006 Begründung der Partnerschaft zwischen GITTA mbH/Berlin und Drift Consulting GmbH Baden/Schweiz; Arbeitsschwerpunkte: Coaching und Führungskräfteberatung, Teamentwicklung, Organisationsberatung, Change-Managementberatung

#### Anschrift

Via Pessina 3  
 I-22015 Gravedona ed Uniti (Co)  
 Tel.: ++39/03 44/8 96 76  
 Mobil: ++49/1 76/76 78 53 56  
 E-Mail: Dominik.Petersen@driftconsult.com  
 www.driftconsult.com