

**Ein iberoamerikanisches Unternehmen - fast diktatorisch geführt und wirtschaftlich nicht sehr erfolgreich - soll in ein modernes, erfolgreiches Unternehmen verwandelt werden. Wie kann Change Management in einem solchen Umfeld aussehen? Wie kann ein umfassender Umbau unter diesen kulturellen Sonderbedingungen stattfinden? Eine Fallstudie über den schwierigen Prozess, die Selbstreflektions- und Diagnosefertigkeiten des Systems zu erhöhen und die Effekte, die dabei auftraten.**

# Dominik Petersen

## Eine neue Firma schaffen...

### Systemisches Veränderungsmanagement und Kultureinflüsse

**A**ls Veränderer haben wir in den vergangenen Dekaden einiges über Unternehmen als soziale Systeme lernen können: Als solche «bestehen» sie aus Kommunikationen (nicht Menschen) und sind eigenwillig (operational geschlossen). Sie spielen nur ihre «eigene Melodie» und können nur ihre «eigene Musik hören» (so die schöne Formulierung von Königswieser/Exner in Königswieser/Exner, 2000 S. 22). Auf die Frage also, wie sich auf derartige Gebilde «steuernd Einfluss nehmen» lässt, gibt es dann nur eine Antwort: Durch Selbststeuerung («Steuerung kann überhaupt nur in der Form von Selbststeuerung» begrifflich gemacht werden, Willke, 1995, S.1).

#### **Das Konzept**

Für den Veränderer heisst es damit zum einen, sich auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen zu konzentrieren,

damit sich die entsprechenden Selbstveränderungskräfte entfalten können. Da wir es immer mit vorhandenen, mehr oder weniger gewachsenen Unternehmen zu tun haben, mit eigener Kultur, kann dieses Gestalten von Rahmenbedingungen als *Grenzziehung* verstanden werden: Ein System «Change-Projekt» wird vom System der «Linienorganisation» und damit vom normalen Businessalltag mit seinen Normen, Verhaltensweisen, Systemen, Verfahren, Strukturen, Themen usw. abgegrenzt, und zwar sozial, sachlich und zeitlich.

Zum anderen geht es darum, dem Unternehmen zu helfen, seine *Selbstwahrnehmungs- und Diagnosefertigkeiten* zu steigern. Gelingt es, ein Subsystem durch Grenzziehung zu etablieren, wird es als potentielle Alternative beobachtbar. Vergleiche werden möglich und die angestrebte Selbstbeobachtung kann in Gang kommen (nähere Erläuterungen in: Petersen/Witschi, 2002).

## Die Fragestellung

Immer noch lassen sich Unternehmen finden, die bis in die Gegenwart hinein diktatorisch geführt wurden. So auch im vorliegenden Fall. Es geht um ein Tochterunternehmen eines deutschen Konzerns in Südamerika mit grössten Problemen. Es muss sich radikal verändern. Ein umfassender Umbau unter kulturellen Sonderbedingungen steht damit an.

Die Fragen, welchen wir hier nachgehen wollen, beleuchten diese Umstände:

- \_\_\_\_\_ 1. Wie passt das skizzierte Veränderungskonzept mit einem derartigen Unternehmen zusammen und einer Landeskultur, die weder dem deutschen Präsidenten des Unternehmens noch dem deutschen Berater vertraut ist? Bewährt es sich auch in einem solchen Umfeld?
- \_\_\_\_\_ 2. Wie kann in diesem Umfeld Changemanagement praktisch aussehen, das sich in erster Linie auf Steuerung durch Rahmenbedingungen stützt?
- \_\_\_\_\_ 3. Was heisst es, die «Selbstreflexions- und Diagnosefertigkeiten zu erhöhen» (Luhmann, 2000, S. 24; Wimmer, 1991); mit welchem Effekt?

## Der Fall

Besagtes Unternehmen ist ein mittelgrosser Autozulieferer in Südamerika. Es beschäftigt ungefähr 1.800 Mitarbeiter mit einem Umsatz von ca. 400 Mill. Euro. Die ASSA (Automotive supplier S.A.), wie wir es hier nennen wollen, war über die letzten 10 Jahre kein einziges Mal profitabel gewesen und in den letzten 50 Jahren hatte sie nur dreimal schwarze Zahlen geschrieben. Die ganze Firma war tief geprägt von diesem diktatorischen Managementstil. Machtspiele, Rivalitäten, Misstrauen, Angst vor Entlassung und fehlendes Selbstbewusstsein kennzeichneten die Firma.

Nachdem ein neues Management eingesetzt war, wurde ein externer Prozessberater engagiert. In drei Workshops innerhalb eines halben Jahres entwickelte daraufhin das MT (Managementteam

einschliesslich Board of Directors) mit ihm ein Konzept für einen Umbau des Unternehmens. Das Schlagwort hiess: «Industriepark-Modell». Die extrem komplizierte Matrixstruktur sollte abgeschafft werden. Die aufgeblähten zentralen Verwaltungsfunktionen sollten verschlankt und Verantwortung bis zum denkbar äussersten Mass an eigenständige Divisionen delegiert werden. Orientierung für Denken und Handeln aller würden künftig die Geschäftsprozesse dieser autonomen Einheiten geben. Gemäss dem umfassenden Anspruch wurde das Projekt «Creating A New ASSA» genannt (damit entstand auch ein Projekthandbuch bzw. Projektleitprogrammhandbuch).

## Ein Start in die Krise

Im dritten MT-Workshop («Frameworkshop») wurde der Start des Veränderungsprozesses beschlossen. Und jetzt, als es konkret wurde, gab es eine erste Antwort auf die obige Frage (s.o. Nr. 1.): Es sollte ein mehr *traditioneller* Weg beschritten werden. Das MT, jetzt in seiner Funktion der Projektleitung Core Team genannt, griff zwar einige Gedanken und Anregungen des Beraters auf, die in den sog. «Change Elements» des Handbuches ihren Niederschlag fanden. Das Konzept insgesamt hielt es aber für zu weit gehend, besonders was den Grad an Selbststeuerung anging (daher auch der Begriff der «Elemente»).

So bereitete die Vorstellung, nicht nur *sachlich* weite Gestaltungsspielräume zu eröffnen («Empowerment» als sachliche Grenzziehung zum Umfeld) sondern auch auf den *Projektmanagementprozess* auszudehnen, ausgesprochene Bauchschmerzen. Der Berater wollte die Mitarbeiter bei der Teambesetzung mitwirken lassen («Nominierungsprozess», Petersen/Witschi 2002). Das hätte wiederum zur Voraussetzung gehabt, die Belegschaft im Vorfeld einbeziehen zu müssen. Es hätte ja ein Verständnis geweckt werden müssen, worum es bei «Creating A New ASSA» geht. Damit wäre natürlich Beteiligung in Szene gesetzt und ein Mobili-



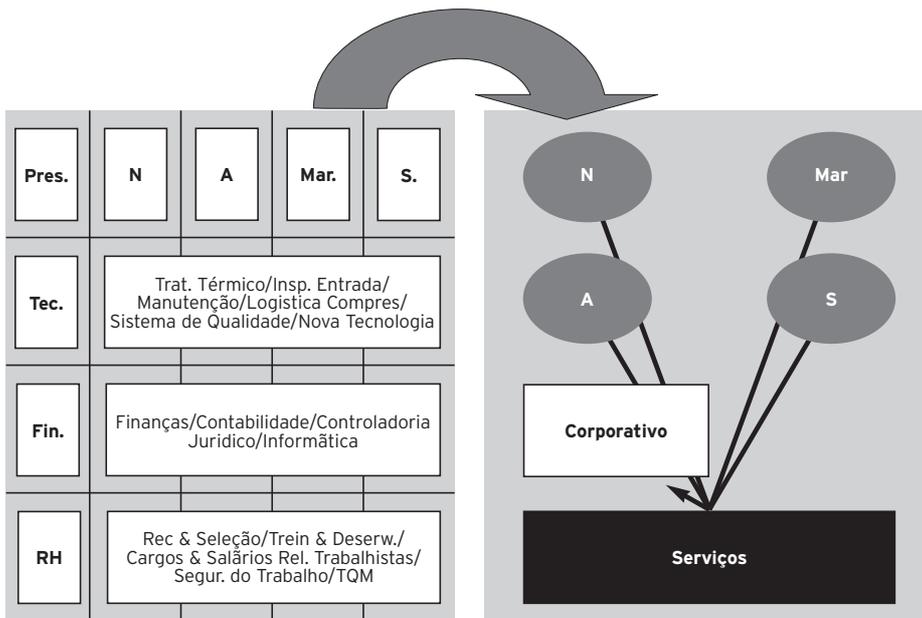
**DIPL. PSYCH. DOMINIK PETERSEN**, ist Unternehmensberater für Changemanagement mit dem Schwerpunkt Geschäftsprozessoptimierung und Geschäftsführer der Drift Consulting GmbH, Changemanagement, Projectmanagement, Coaching.

Drift Consulting GmbH  
Hirschlstrasse 6  
CH-5400 Baden  
Fon ++41-56-210 32 21  
Fax ++41-56-210 32 33  
E-mail: info@driftconsult.com

oder:  
Via Pessina 3  
I-22015 Gravedona (co)  
Fon ++39-0344 89 676  
E-mail: dominik.petersen@driftconsult.com

ABBILDUNG 1

## Transformation von der Matrix in den Industriepark



Die angestrebte Transformation von der Matrix in den «Industriepark» mit eigenständigen «Divisions» (grau), «Service Providers» (schwarz) und einem «Corporate Office» (weiss).

sierungseffekt erreicht worden. Ausserdem: Offenlassen der Teamsprecher-/Leiterrolle? Die Rollenverteilung also den Teams selber überlassen? Dann: Die Rolle des Kernteams auf ein Unterstützungsteam beschränken? Damit den Projektteams die Koordination untereinander und die Kompatibilitätssicherung der Ergebnisse in die Hand geben?

Alle diese Ansätze, neue Rahmenbedingungen zu schaffen und auch eine sorgfältige soziale Grenzziehung zu erreichen, schienen zu weit zu gehen, zu sehr europäisch bzw. der Kultur des Mutterkonzerns entliehen zu sein. Die ASSA-Firmenkultur und die Landeskultur – autoritär geprägte Erfahrungen, weniger breit gestreute Expertise bei den Mitarbeitern – verlange nach engerer Führung, wie das Team glaubte. Diese Art konsequenter und ehrlich praktizierter Führung würde für alle Betroffenen den entscheidenden Unterschied zur Vergangen-

heit ausmachen und zum Erfolg führen.

Ausserdem fühlte sich das MT unter Zeitdruck. Es war daher wieder im kleinen Kreis ohne die nächste Ebene der Manager zusammengekommen. Das Programm sollte jetzt nämlich schnell gestartet werden. Also wurden die Teammitglieder durch das Management bestimmt. Um nicht zu viel auf Selbstorganisation vertrauen zu müssen, wurde ein Patentkonzept aus der Taufe gehoben: Jeweils zwei MT-Mitglieder sollten den Teams jeweils als Coaches – inhaltlich und prozessmässig – zur Seite stehen. So wollte das MT das Funktionieren als Team einschliesslich aller Kommunikationsaufgaben, wie auch die inhaltlich kompetente Arbeit (s.u. «Change Elements») sicherstellen.

Plötzlich fand sich der Berater in einer Moderatorenrolle wieder. Die Aussagen waren derart dezidiert, das Unbehagen mit dem vorgeschlagenen Vorgehen derart klar, dass er nur noch auf Kon-

ABBILDUNG 2

## Vision

ASSA is a company of **independent divisions** with **focus on their customers.** The company is based on **cooperation among the divisions** and **empowered** people and structured along the **key business processes.** Freedom of action is achieved and sustained through **profitability.**

Die Vision aus dem Projektprogrammhandbuch

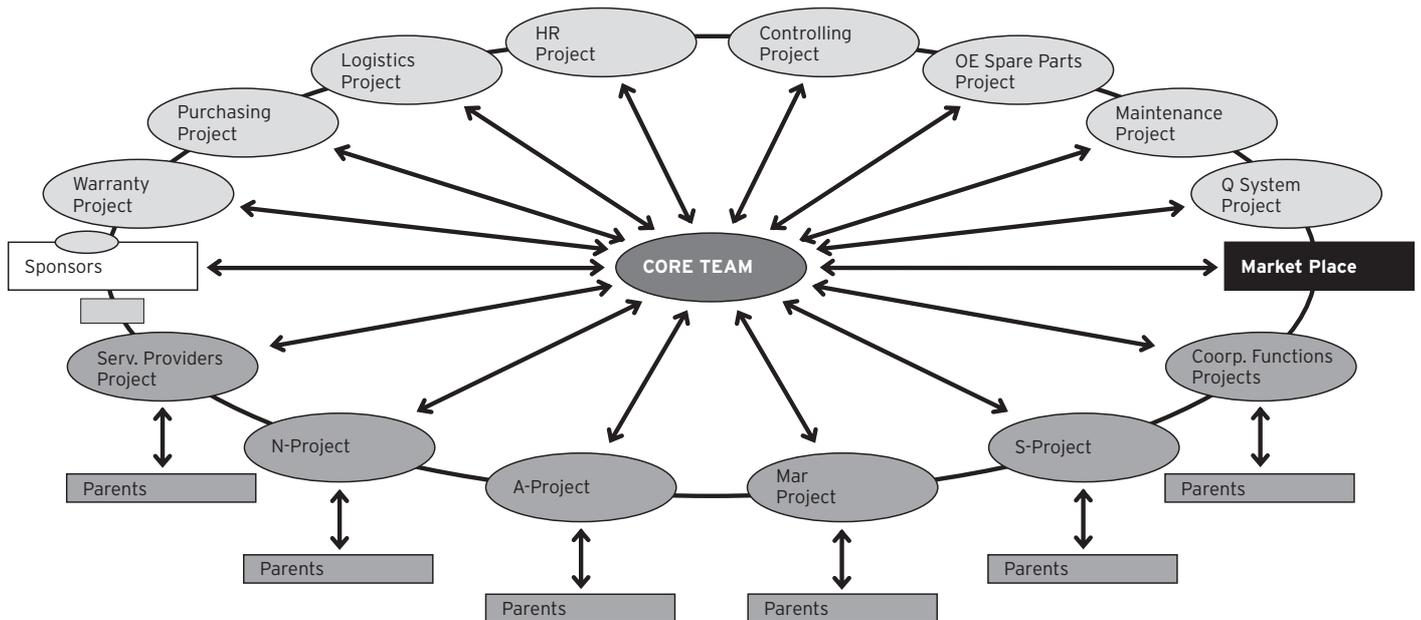
sequenzen hinweisen konnte, die zu gewärtigen waren, wobei auch dies nur mit der Einschränkung geschehen konnte, dass er auf keine Landeserfahrungen zurückgreifen konnte. Es schien, dass systemisch fundierte Verfahrensweisen wenig Chancen hatten.

Der Eindruck des Managements nach einiger Zeit war aber «gemischt». Es gab ermutigende Signale, es gab auch Enttäuschungen. Das waren die Botschaften, die dem Berater in der Zwischenphase bis zu seinem nächsten monatlichen Einsatz im Unternehmen gesendet wurden.

Vor Ort wurde das Bild klarer. Sehen wir uns einige der wichtigsten «Diagnosen» und die entsprechenden Massnahmen an. Beide konzentrieren sich bewusst auf die jeweiligen Rahmenbedingungen. Im Folgenden wollen wir dabei von «Grenzmanagement» sprechen und zwar in den drei Dimensionen der sozialen, zeitlichen und inhaltlichen.

ABBILDUNG 3

## Das Projektprogramm



Das hier zugrundegelegte Transformationsprojekt «Creating A New ASSA» bezieht sich auf die oben aufgeführten Einzelprojekte (hellgrau). Die unteren (dunkelgrau) bezeichnen die aus ersteren (nach der Dezentralisierung) entstehenden Divisionsprojekte, welche dann enger an die Konzernmutter («Parents») angebunden sind. Mit «Sponsors» (weiss) sind die Auftraggeber gekennzeichnet, das MT mit Vertretern der «Parents».

## Grenzmanagement – die sozialen Grenzen

Für die Paten war evident, dass etwas faul war. Das war im Kern die Botschaft, die dem Berater übermittelt wurde. Exemplarisch war die Schilderung der Teampräsentationen: Aversiv die Zähigkeit, das ausweichende Verhalten, die Stündenbocksuche .... Davon waren die Treffen beherrscht. Ratlos machte die Kernteammitglieder dabei die Tatsache, dass die herkömmlichen Führungsmethoden («engere Führung», «ehrlich» und «konsequent praktiziert», wie es im letzten Workshop geheissen hatte), auf die sie vor allem gesetzt hatten, offensicht-

lich ins Leere stießen: Planen, Ziele setzen, kontrollieren, – kein noch so konsequentes Vorgehen half, die Situation wahrnehmbar zu verändern.

### Diagnose: Gefangen

Plötzlich war klar, was fehlte: «Verbündete», Leute die bereit waren, offen über die Situation zu reden. Möglicherweise wurde ja die momentane Lage über den Kreis des oberen Managements hinaus von anderen Personen ähnlich wahrgenommen. Dann waren es aber Einzelwahrnehmungen, – wie viele auch immer. Vergemeinschaftet waren sie jedenfalls nicht, sonst hätte man schon gemeinsam darauf reagiert und die Situation wäre eine andere.

Jetzt, nachdem man nach Neuem strebte, und zwar nicht nur strukturell sondern auch kulturell, bekamen die Paten den engen Käfig alter Muster zu spüren: Sie bekamen formelle Informationen

ausschliesslich durch den üblichen hierarchischen Bottleneck; denn die Supervisors waren als Teamsprecher bestimmt worden und agierten wohl als Filter. So waren denn auch die Nachrichten positiv, die eigene Anschauung und das eigene Gefühl, erzählten dagegen eine ganz andere Geschichte. Aber wie beweisen? Das MT war dazu doppelt gefangen, denn genau das konnte niemandem zum Vorwurf gemacht werden: Wie kann sich ein Supervisor zum Beispiel für «seine Gruppe» verantwortlich fühlen und zugleich nach oben ein unparteiisches Bild – Misserfolg etwa – weitervermitteln?

Das entscheidende Stichwort bekam der Berater dann vom HR-Direktor, mit dem er die jeweils nächsten Schritte plante: Wie sollte man denn die empfohlene breitere Beteiligung aller Projektaktiven erreichen, ohne den Supervisors auf die Füße zu treten, die sich als Sprecher der Gruppen übergangen vorkommen mussten?

**Momentan duplizieren sich die hierarchischen Muster der Stammorganisation nur.**

Genau diese Barriere war es aber, die die Massnahme «breite Kommunikation» umso dringender machte: Die Hypothese schien begründet, dass was wir die «soziale Grenzziehung» zur Stammorganisation nennen können, nicht optimal gelungen war. Momentan jedenfalls duplizierten sich die hierarchischen Muster der Stammorganisation nur. Eine «Gegen-Welt» zum normalen Businessalltag, von der man wie von einem Modell eine andere Art von Steuerung hätte lernen können, war jedenfalls nicht entstanden. Die Rollenverteilung war nicht offen gehalten und zur Selbstorganisationsaufgabe der jeweiligen Teams gemacht worden. Gemäss dem Motto: «Engere Führung», «traditionelles Vorgehen». Die Folge war, dass sich keine wechselnden variantenreicheren Verknüpfungsmuster einstellten; etwa über Fach-, Alters-, Anciennitäts-, Geschlechts- und Hierarchiegrenzen hinweg. Es waren die alten vordeterminierten Kommunikationsmuster.

Noch ein weiterer Punkt wurde jetzt für die Manager erfahrbar: Ein Change-Projekt ist selbstbezüglich, es ist ein Selbst-Veränderungsprojekt. Damit verwandelt sich jeder unterschiedslos in einen Betroffenen. Es gibt keine Instanz mehr, welche Kontrolle über das Gesamtsystem ausüben könnte. Davon geht

aber herkömmliche Führung aus («Einwirkung vs. Wechsel-Wirkung», Petersen, 2000).

### Massnahme: Muster aufbrechen

Der Berater nutzte seine nächste Anwesenheit, um ein zweistufiges Vorgehen zu verfolgen. Er unterstützte den HR-Direktor erstens «Reflection-Meetings» durchzuführen. Das Gesamtsystem Projekt sollte die Chance bekommen, sich selbst angemessen zum Thema zu machen und dabei zu lernen, dass nur so gesamthaft «organisationales» Lernen möglich wird. Personales Wissen galt es in Systemwissen (s. Willke, 1995, S. 24) überzuführen, Gedanken in Kommunikationen umzuwandeln und zu vergemeinschaften. Was alle schon wussten, sollte auch gemeinsam gewusst werden. Übrigens: Mitlaufend konnte auf diese Weise auch Basisarbeit geleistet werden. Die Beteiligten konnten sich allmählich als System «Projekt: Creating A New ASSA» erfahren.

Als Externer war es dem Berater ein Leichtes, den Gruppensprechern sozusagen sein professionelles Misstrauen auszusprechen. Der Moderator und er brachten Kleingruppen in verschiedenen Konstellationen so zusammen, dass sich die Zentrierung auf die Hierarchen auflöste. Das Ergebnis war niederschmetternd und erlösend zugleich. Die Selbstdiagnose brachte Angst vor Arbeitsplatzverlust, Unklarheit über die Absichten des Managements, methodische Probleme und vor allem: «hidden agendas» ohne Ende ans Tageslicht. Die Massnahme selbst erleichterte aber: Endlich wirklich etwas Neues. Wenn man die Dinge auf den Tisch bringen kann, können Lösungen nicht unmöglich sein, – so die Stimmung.

In der zweiten Stufe liessen Moderator und Berater Sprecher für eine Sonderaufgabe wählen. Sie sollten an einem «Soundingboard» teilnehmen. Damit war beabsichtigt, tatsächlich den Beginn für neue Rollenmuster zu setzen und eine klare Grenzziehung zur Welt I zu erreichen. Das Konterkarieren der hierarchi-

schen Verhältnisse musste seine formale Legitimation erhalten. Dabei zielte die Betonung der Spezialaufgabe darauf ab, eine Abwertung der ursprünglichen Sprecher zu verhindern. Es ging explizit darum «die Stimme aus dem Volk» an das MT heranzutragen. Damit wurde auch der Grundstein für eine neue Sicht auf die verschiedenen Akteure im Projekt gelegt: Gruppenrollen statt nahezu ausschliesslich Individualrollen wurden wichtig. Mit dem Abrücken von fixen Führungsrollen (Supervisor als Sprecher) und der Wahl von Sprechern verband sich die Absicht mehr und mehr auf situativ wechselnde Rollen zu setzen.

### Diagnose: Vereinzelte Sichtweisen

Die Äusserungen des Managements waren auf derselben Wissens Ebene anzusetzen wie das der Teammitglieder zuvor: Individuell waren die Unzufriedenheit und das Unbehagen klar, auf Systemebene – MT bzw. System Projekt – war die Situationseinschätzung nur als implizites vereinzelt Wissen vorhanden. Die Probleme waren bisher nur erschlossen worden. Zwei Dinge standen also noch aus: Einmal musste das MT Gelegenheit haben, die Problemlage in der neuen Qualität als nun *gemeinsames* Wissen der Akteure *direkt* zu erfahren. Zum anderen musste das MT als *Kernteam* agieren und erfahren werden; d.h. in seiner Rolle als Teil des Projektes und damit in derselben Weise wie alle anderen Player in einem anderen Rollengefüge und Kommunikationsmuster: Kurz als Teil eines Netzwerkes, in dem anders als in der Stammorganisation Sachkompetenz statt Machtbefugnis das «Sagen» haben sollte. Das hiess aber wieder, dass sich das «Projekt-(eprogramm)» als Ganzheit, als Gestalt, als System erleben können musste.

### Massnahme: Öffentlichkeit

Für Menschen, denen immer noch das vorausgegangene «Regime» in den Knochen steckte, war es eine aussergewöhnliche Veranstaltung: Immerhin ging

es darum, dem Management die Wahrheit zu sagen, und zwar keine Schmeichelhafte. Es musste also Vorsorge getroffen werden, dass sich das entsprechende neue Rollengefüge auch einspielen konnte. Die Parität zwischen allen Beteiligten – die Projektgruppen waren teilweise durch Vertreter unterer hierarchischer Ebenen repräsentiert – musste eine Chance haben sich zu entwickeln und damit die Grenzziehung zwischen Stamm- und Projektorganisation.

Gelingen konnte das, weil für den Ablauf strikte Regeln galten, deren Kern folgender war: Die Gruppenvertreter waren ausdrücklich aufgerufen, die Realität *ungeschminkt* darzustellen (sie waren unter diesem Vorzeichen von ihren KollegInnen ausgewählt worden). Ausserdem hatte das MT/CT 1. zuzuhören, konnte 2. Verständnisfragen stellen und hatte sich 3. jeder Ausübung von Rechtfertigungsdruck zu enthalten.

In dieser kritischen Phase zeigte sich das Gute im Schlechten. Die simple Anwendung eines nahezu ritualhaften Verfahrens setzte das Treffen überdeutlich von allem Gewohnten ab. Die «Diktatur» lag ja noch nicht allzu lange zurück (und ob sie überwunden war, galt vielen wohl noch lange nicht als sicher). Der Workshop wurde als geschützter Raum spürbar. Einfluss übten dabei nicht nur selbstverständlich erscheinende Faktoren aus: Professionelle Gruppendiskussionsmethoden, Visualisierungs- und Präsentationstechniken und natürlich auch die Berater-*Allparteilichkeit*. Wurden besonders brisante Punkte wie z.B. Unzulänglichkeiten in der Coach-Arbeit vorsichtig verpackt präsentiert, half der Externe mit gewollt provokativen Formulierungen nach. Hilfreich war auch, dass das Treffen ausserhalb des Unternehmens stattfand, die soziale Abgrenzung also durch die Räumliche spürbar unterstützt wurde.

Wieder war es verblüffend, welchen Qualitätsunterschied einerseits der Schritt vom individualisierten zum Systemwissen macht. Die Teammitglieder wissen nach einem solchen Durchgang, wo die anderen Teams stehen. Sie wissen auch,

dass auch die anderen das wissen. Alle wiederum wissen, dass es das MT/CT weiss. Diesem wiederum ist klar, dass das auch allen anderen klar ist, einschliesslich des engeren Kollegenkreises. Gedanken sind zu Kommunikationen geworden. Es beginnt eine Kultur der Öffentlichkeit, wie wir dies nennen, denn schliesslich geht es nicht um «irgendeine» Sache. Es geht um reflexives Wissen, um Selbstwahrnehmung bzw. Selbsterkenntnis des Systems «Projekt» also. Die *Selbstbindung* des Systems nimmt dabei zu: Alle Akteure werden sich ihrer Abhängigkeiten bewusst, die sie automatisch antizipieren und in Rechnung stellen. Die verblüffende Veränderung findet ihren stärksten Ausdruck vor allem auf der emotional-klimatischen Ebene. So herrschte auch im Beispielfall eine Atmosphäre als wären die Probleme schon beinahe gelöst (und möglicherweise war dies «Gefühl» sehr «rational»).

Andererseits ist der Unterschied zwischen Person- und Systemebene für die Betroffenen äusserst schwierig zu verstehen (so können wir oft verständnislos-überraschte Ausrufe hören wie: «Eigentlich haben wir das doch alle schon gewusst!» Die implizite Frage dabei: «Was macht eigentlich das Neue aus?»). Helfen kann nur konsequentes «Grenzmanagement». Wenn das Projekt deutliche Konturen erhält als klar unterscheidbares Rollenspiel (als «Welt II», Petersen/Witschi, 2002), kann ein System die Unterscheidung lernen, ohne auf theoretisches Wissen zurückgreifen zu müssen. Das Ritual hatte hier geholfen, eine Gruppe von Hierarchen – MT – als kooperative Gesprächspartner – CT – kennenzulernen.

Die Deckungsgleichheit der Ergebnisse mit dem Feedback, das der Berater dem MT schon vorher gegeben hatte und den vorausgegangenen Reflection-Meetings machte evident, wo das Projekt stand. Mindestens für ein immer wieder genanntes besonders delikates Problem hatte sich sogar schon die Lösung ergeben: Gegen Reflexion und Öffentlichkeit hatten Hidden Agendas keine Chance. Das war evident geworden.

## Grenzmanagement – die sachlichen Grenzen

**P**lötzlich war es möglich, die Manager einzubeziehen. Der Berater hatte es von je her gefordert. Nun wurde es Wirklichkeit, – von einem anderen Zugang und nicht nur aus schierer Not: Das Zulassen von Unterschiedlichkeit (inhaltlicher, sozialer, s.o.) steht am Beginn von Erneuerung. Dafür war das CT durch die schmerzlich-hilfreichen Rückmeldungen empfänglich geworden.

### Diagnose: Was soll das Ganze...?

In einem Soundingboardtreffen mit den Managern wurde nun – unglaublich aber wahr – deutlich: Es war gar nicht klar, was das ganze Unterfangen «Creating A New ASSA» (nachdem es vier Monate vorher gestartet worden war) eigentlich sollte. Während sich eine ganze Reihe von Problempunkten mit den Ergebnissen der anderen Treffen deckten, zeigte sich

**Gedanken sind zu Kommunikationen geworden.**

hier ein Unterschied: Die Fragen auf dieser Führungsebene reichten tiefer ins Prinzipielle. Die Manager hatten also gar kein Bild, sie konnten nichts fassen, noch weniger sich mit dem Projekt etwa identifizieren, Rede und Antwort stehen, gar vorangehen und den Wandel führen.

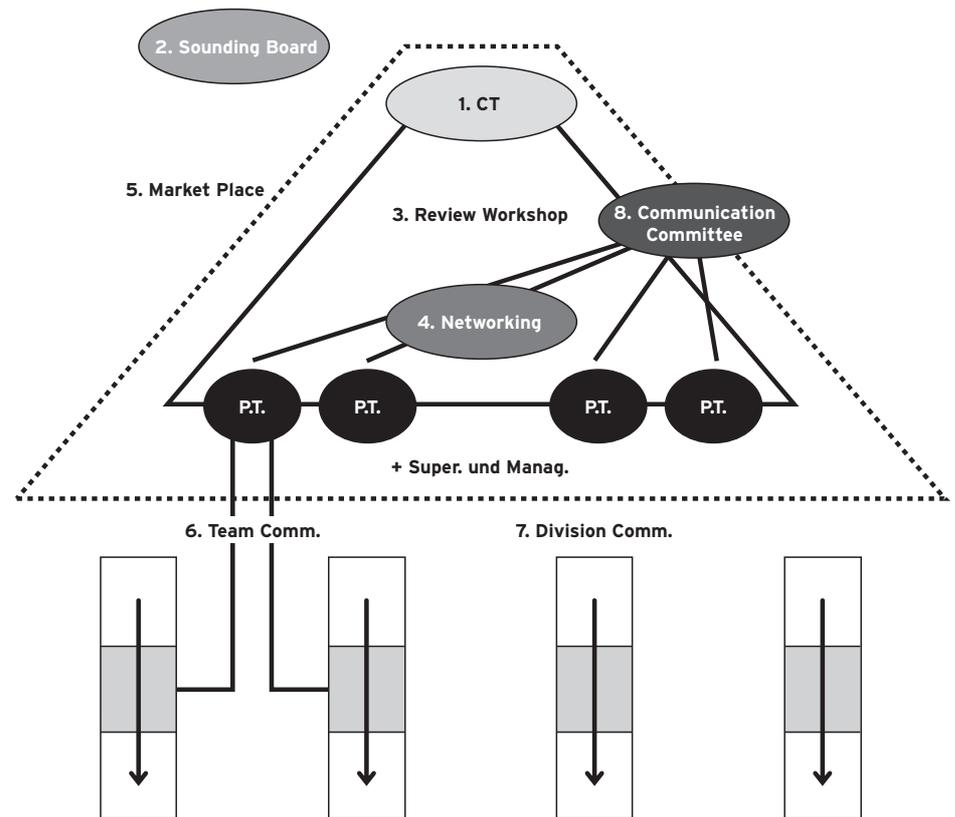
**Massnahme: Back to the roots ...!**

Organisationsentwicklungsprojekte dieses Umfanges sind Selbstveränderungsunterfangen, gehen an die Identität eines Systems Unternehmen. Der Vergleich mag etwas platt sein: Aber auch als Person bedarf es ja einigen Ringens, bevor man sich dafür entscheidet «ein(e) andere(r)» zu werden. Es geht um eine Grenzziehung zwischen Zielen und Nichtzielen: «Was wollen wir?» und «was wollen wir nicht?», und zwar gemeinsam. Dabei ist wichtig, welcher attraktive Zielzustand erreicht werden kann/soll und/oder welche Gefahren abgewendet werden können. Es geht auch um das Abschätzen von Konsequenzen: «Was haben wir im einen und anderen Fall zu gewärtigen?» Und: «Was sind wir gewillt, uns aufzubürden?», auch: «Welche Risiken sind wir gewillt zu laufen?». Alle diese Fragen stellen übrigens nicht unbedingt eine hohe kognitive Herausforderung dar. Interessant ist das Durchlaufen des entsprechenden Kommunikationsprozesses. Mit allen diesen Facetten müssen sich die Beteiligten auseinander-setzen – das Wort erschliesst sich deutlich erst auf der sozialen Ebene –, um schliesslich zusammen-zukommen, ein gemeinsames Ergebnis also zu erreichen.

Das CT hatte inzwischen Orientierung gewonnen. Diffuses Unbehagen hatte sich in Problemerkennntnis verwandelt: Nicht nur war klar, dass ein *Projektneustart* nötig war, auch was an der Projektarchitektur zu verändern war, hatten die Mitglieder gelernt. Dazu gehörte, dass das CT durch Vertreter aus der Ebene der Manager erweitert werden musste. So stellte der Berater den ersten «CT-neu»-Workshop unter den Titel: «Back to the roots ...» und machte alles wieder bewusst

**ABBILDUNG 4**

**Die neue Proejektorganisation**



Die neue Projektorganisation: CT=Core Team, PT = Projektteam. Die Vernetzung sollte jetzt durch ein Communication Committee (8.) unterstützt werden. Die Review Meetings (3) sind jetzt die inhaltsbezogenen Treffen zwischen PT und CT. Sounding Board (2.) und Market Place (5.) s. Erläuterungen im Text. Team Communication (6) weist den PT die Aufgabe zu, in die Divisionen / die Linie zu kommunizieren. Division Communication (7) bezieht sich auf die Kommunikationsaktivitäten in der Linie/den Divisions.

offen. Alles sollte wieder infrage gestellt werden können. Schon aus der Logik der Sache lässt sich eine Grenzziehung zwischen Gewolltem und Nichtgewolltem anders kaum erreichen.

Als Kernstück erwies sich eine Spielsituation: Wie Regierung und Opposition in einem Parlament hatten verschiedene Untergruppen im Workshop Pro- und Kontrapositionen zum Projekt «Creating A New ASSA» einzunehmen (s. a. Königswieser/Exner 2000, S. 229). Nicht nur die verschiedenen Argumente ergaben Diskussionsmaterial, auch wer sie aufbrach-

te und wie. Das Ergebnis war ein gemeinsames Kommmittment zur Vision. Die Auseinandersetzung zur Frage «WARUM» schlug sich in den sog. Top-Ten des Projekthandbuches nieder: In Dialogform wurden die 10 wichtigsten möglichen Fragen/Zweifel/Einwände aufgegriffen und mit den gemeinsam erarbeiteten Argumenten an die Belegschaft adressiert beantwortet.

Hitzige Diskussionen rief der Entwurf des CT für ein «Kommunikationskonzept» wach: Es war der Plan für eine überarbeitete Projektarchitektur – mit

klareren Grenzen: Sounding Boards, Review Meetings, neu konzeptionierte Market Places und Networking, unterstützt durch ein Communication Committee, wurden institutionalisiert (obwohl der Berater genau dies eigentlich als seine originäre Aufgabe ansah: Das CT hatte sich engagiert und identifizierte sich mit dem Ergebnis; ein weit wichtigeres Resultat als eine einfachere und klarere Architektur, die aber als Gedankengut eines Beraters angesehen worden wäre, der zudem periodisch gar nicht persönlich anwesend war).

## Grenzmanagement – die zeitlichen Grenzen

**M**it dieser neuen Projektanlage wollte das CT die Konsequenzen besonders aus der Diagnose des Beraters ziehen: Das Projekt war in vieler Hinsicht diffus gesehen. Mit Betrachtung der Zeitgrenzen überlappen sich nun alle drei Dimensionen.

### Diagnose: Wahrnehmungsprobleme

Aus Beratersicht war es für die Aktiven und die potenziellen Beobachter in der Stammorganisation extrem schwierig das Projekt – besser: Projektprogramm – tatsächlich auszumachen. Gerade sein Umfang, es handelte sich um 9 Einzelprojekte, die Monate zuvor in zwei Wellen gestartet worden waren, machte seine Identifizierung so schwierig. Die Umfänge und Schwierigkeitsgrade waren unterschiedlich, die Gruppenstärken verschieden und auch die vorhandene Expertise. So gesehen, konnte mit einer klaren zeitlichen Grenzziehung viel erreicht werden.

### Massnahme: Anfang- und Endpunkte

Wenn wir hier davon ausgehen, wichtige Phasen von bewusster Veränderung als *Sondergeschehen* «konstruieren» zu müssen, damit es distanzierbar, wahrnehmbar, verstehbar wird, zumindest wenn ein Unternehmen mit systematischer Selbstveränderung am Beginn steht, dann hat das auch Folgen für die Zeitgrenzen: Nur wenn alle aktiv Beteiligten *gemeinsam* starten und wissen, dass an einem bestimmten Termin für alle ein vorläufiger Endpunkt erreicht ist, lässt sich ein konstruktiver Spannungsbogen aufbauen. Die Aufmerksamkeit der Gesamtorganisation lässt sich nicht auf neun, aber auf einen Anfangs-/Endpunkt richten. Die Selbstbeobachtung einer Organisation lässt sich besser an einer «überschaubaren» («begrenzten») Aufgabe erlernen.

Die zeitliche Abgrenzung erleichtert auch die Soziale (und Räumliche): Bei gemeinsamen Anfangs- und Endpunkten lässt sich die Selbstbeobachtung einer Gesamtorganisation praktisch leichter organisieren: *Alle können zusammenkommen*. Das gesamte Projekt trifft sich und kann sich als Parallelorganisation wahrnehmen. Dabei lässt sich die Beobachtung durch die Stammorganisation durch Delegiertenregelungen und/oder interaktiv angelegte Grossveranstaltungen lösen. Auch dadurch wird deutlich, dass wir mit den zeitlichen Grenzen auch die sozialen und inhaltlichen (und räumlichen) Grenzen berühren. Zu wissen, dass zu einem definierten Endpunkt alle zusammenkommen, bedeutet, sich der Öffentlichkeit bewusst zu sein, welche die eigene und die Arbeit aller anderen haben wird. Machtspiele werden so verunmöglicht.

Das ist der Hintergrund für die Entscheidung, als zentralen Pfeiler auch des neuen Konzeptes den «Marketplace» zu planen, eine Grossveranstaltung für jeweils den Projektneustart wie für den Projektabschluss; so genannt, weil der Informationsaustausch selbst organisiert marktplatzähnlich durchgeführt wird, um Transparenz bezüglich der Projektinhalte/-ergebnisse zu schaffen.

## Selbstbezüglichkeit als Chance: Eine Projektrenaissance

**A**usser den hier herausgegriffenen Punkten gab es für das CT noch eine Unmenge anderer Aufgaben zu erledigen: Es galt z.B. die Teams umzubauen (Doppelrollen waren abgeschafft worden). Es galt die Projektkontrakte zu revidieren. Externe Moderatoren mussten ausgewählt und engagiert werden, da die Teams aus der Erfahrung des Beraters bei der Entwicklung der nötigen Selbstreflexionsfähigkeiten Hilfe brauchten (ausserdem musste das Unternehmen in Detailfragen wegen der räumlichen Distanzen vom deutschen Berater unabhängig werden; auch durfte es jetzt keine Sprachbarrieren geben, da auf den unteren Ebenen nur die Landessprache gesprochen wurde) u.v.a.m. Bemerkenswert dabei ist: Jetzt war die nötige Energie und Bereitschaft für all dies vorhanden ... Jedenfalls musste der Projektneustart (in Form eines Marketplace) zweimal verschoben werden.

### Die Überraschung

Schliesslich kam dann das ganze Projekt zusammen (ca. 100 Personen; der breitere Einbezug von Mitarbeitern bzw. unteren Ebenen war nicht mehr organisierbar gewesen) um den «Relaunch» durchzuführen. Auf den ersten Blick – besonders für den Berater, der nach 4-wöchiger turnusmässiger Unterbrechung mit unbefangeneren Augen beobachten konnte – gab es dort eine riesige Überraschung.

Es war gar kein Neustart im geplanten Sinne mehr nötig. Das Gewicht lag auf dem Informationsteil, d.h. dem Austausch über den inhaltlichen Stand der Projektarbeit, die gar nie richtig unterbrochen worden war. Kaum Zeit und Energie

musste also in die Neuverhandlung der Kontrakte und alles, was inhaltlich damit zusammenhing, investiert werden. Auch die Klärung von Methoden, Regeln, Vorgehensweisen, der Projektorganisation usw. bedurfte nur minimalen Aufwandes. Das war offensichtlich schon längst geschehen. Es hatte sich *ergeben*. Die Schlussfolgerungen waren selbsttätig gezogen worden. Wie selbstverständlich schienen jetzt schon viele der Neuerungen. So fiel dem Berater auf, dass das 2-Welten-Modell intensiv zu Klärungs- und Kommunikationszwecken eingesetzt wurde (Petersen/Witschi, Organisationsentwicklung 2002). Jeder konnte auch Vision und Gründe für das Programm nennen. Viel positive Berichte gab es bezüglich der Neuorganisation des Projektes. Die Angst- und Misstrauensstimmung war einer positiven Spannung gewichen – das Projektprogramm «Creating A New ASSA» lief .... ! Es ging «nur» noch um eine Art gemeinsamer *Vergewisserung*.

Damit hatten sich schon jetzt die Krisenbewältigungsbemühungen und überarbeiteten «Change-Elemente» bewährt. Zur Erinnerung: Erstere – oben jeweils in den Abschnitten «Massnahme» näher beleuchtet – hatten die «Erhöhung der Selbstdiagnose- und Reflexionsfähigkeit», letztere sorgfältiges «Grenzmanagement» fokussiert. Die beiden Schlagwor-

**Die Angst- und Misstrauensstimmung war einer positiven Spannung gewichen.**

te geben zusammenfassend auch die Antwort auf die zweite zentrale Frage für diesen Artikel: Die geschilderten Aktionen hatten, systemtheoretisch gesehen, zu einer Stabilisierung der Projektgrenzen geführt. Ausgehend von einer systemischen Sicht hatte sich der Berater in seinen Interventionen auch ganz und gar auf die Strategie verlassen, die «*Selbstbeobachtungs- und -diagnosefähigkeiten*» des Systems zu erhöhen, statt sofort Lösungen anzubieten. So unterstützt, war das Management dann auch in der Lage gewesen, das Projektprogramm aus der Krise zu führen. – Aber warum war das Programm schon jetzt «on track»?

### Das System geht seinen Weg

Wenn vorhin von «Überraschung» die Rede war, dann nur, weil wir immer noch an lineare Ursache – Wirkungs- und verdinglichende Denkmuster gewöhnt sind. In diesem Fall zeigte sich nun ein soziales System (nur fähig, seine «eigene Melodie» zu spielen) nicht von seiner «widerspenstigen» sondern von einer äusserst «entgegenkommenden» Seite; «entgegenkommend», weil ja «nur» eine Förderung interner Wechselwirkungen durch Selbstdiagnose vorausgegangen war. Der Berater hatte nur Auseinandersetzungen von Akteuren miteinander auf den und über die verschiedenen Ebenen und Fraktionen hinweg in Szene gesetzt. Niemandem war gesagt worden, was zu tun sei. Nur Verstehen war angeregt und Optionen waren abgewogen worden, obendrein noch mit einer begrenzten Zahl von Akteuren.

Am besten lässt sich das Geschehen mit Hilfe des Konzeptes der Selbstbezüglichkeit rekonstruieren: Ein soziales System reagiert auf sich selbst. Wenn wir es als selbstherstellend ansehen (autopoietisch), stellt es die Einheiten, aus denen es besteht, sogar selber her: Dann erzeugen Kommunikationen Kommunikationen. Soziale Systeme bestehen dann darin, dass sie Kommunikationen prozessieren. Das Ende von Kommunikationen würde den Tod des Systems bedeuten. Es gibt «keine Bremse im System» (Schmidt,

1993). Selbsterzeugte gemeinschaftliche Erkenntnis durch Nachdenken und Austausch über sich selber kann also nicht aufgehoben werden; – eine gute Nachricht für alle, die jemals erfahren haben, wie mühsam sogenannte «Überzeugungsarbeit» ist, zumal wenn es um eine grosse Zahl von Menschen geht. Der Exkurs auf die theoretische Ebene macht erstens plausibel: Ob eher autoritär oder eher partizipativ gefärbt, – die grundlegenden Zusammenhänge in sozialen Systemen sind natürlich identisch. Zweitens: Die abgeleiteten Interventionen können sich dann nicht grundlegend unterscheiden.

Im vorliegenden Falle hatten damit die verschiedenen Reflectionmeetings und Soundingboards ihre Wirkung getan. Mit Blick auf die Eingangsfragen für diesen Beitrag können wir daher schlussfolgern:

1. Die erste Frage lässt sich positiv beantworten. Genauer: Die «Passung» zwischen autoritärer Firmentradition bzw. iberamerikanischer Landeskultur und systemisch begründetem Changemanagement kann letztlich gar nicht in Frage stehen. Dazu setzt eine systemische Betrachtung viel zu fundamental an.

2. Erst auf der folgenden Konkretebene werden Kultureinflüsse relevant, bei der *konkreten* Auswahl, der Breite und Tiefe der jeweiligen Interventionen, der *konkreten* Anlage der jeweiligen Changearchitektur usw. auf *systemischer Basis*. Übertragen auf den konkreten Fall: Das System (das Management?) benötigte offensichtlich eine Krise, um sorgfältig mit Grenzziehung, Reflexion usw. umzugehen. Danach war dann eine breite Nominierungskampagne zur Besetzung der Projektteams nicht mehr realistisch. Man agierte auch mit einer relativ komplizierten Projektarchitektur, usw. Aber: die geschilderten Massnahmen zur Grenzziehung durch die Steigerung der Selbstdiagnosefähigkeiten des Systems wurden angenommen und machten für das System einen erheblichen Unterschied.

3. Die systemische Sicht macht gerade das Ausbalancieren eines prekären Gleichgewichtes möglich zwischen dem, was für ein System an Anregungen akzeptabel und verarbeitbar ist und seiner Eigengesetzlichkeit. Sie befähigt den Berater kritisch mit den eigenen Ambitionen umzugehen.

4. Die zweite und dritte Eingangsfrage sollte durch die beispielhafte Schilderung von Massnahmen als Antworten auf die jeweiligen Diagnosen beantwortet sein; ihr gemeinsamer Nenner: Die Menschen in neuen Konstellationen (hierarchie- und fachübergreifend) zusammenbringen und auf höchste unternehmensinterne Öffentlichkeit achten.

Unter diesen Voraussetzungen konnte der Veränderungsprozess in der folgenden ca. 10-wöchigen Arbeitsphase gut aus der Distanz begleitet werden. In der Hauptsache galt es den «Evaluation Marketplace» vorzubereiten.

## Ergebnisse

### N **Nichterreichtes**

Es galt einiges *Nichterreichtes* zu registrieren.

1. Der Relaunch hatte nicht ausgereicht, um die Projektteams zu wirklicher Reflexionsfähigkeit zu führen («*Double-Loop-/Deutero-Learning*», Bateson, 1990, Argyris/Schön, 1996, Osterholz/Frost, 2000). Die eher braven als begeisterten Berichte über die eigene Gruppen-geschichte auf dem Marketplace machten das deutlich. Der «Schatten» der Paten war weiterhin zu gross gewesen.

2. Die Vernetzung (durch ein «Communication Committee» unterstützt!!) hatte nicht zufriedenstellend funktioniert: Der Informationsbedarf auf dem Marketplace war dazu zu ausgeprägt.

3. Die «*kritische Masse*» für eine kulturell verankerte Firmentransformation war noch nicht erreicht worden. Wieder war es nicht gelungen, breite Schichten der Belegschaft über das Programm hinaus in die Veranstaltung einzubeziehen.

### Erreichtes

Die Grossveranstaltung zeigte aber auch, dass das Unternehmen nach ca. 1 Jahr Projektprogramm «Creating A New ASSA» (einschliesslich Krise und Neustart) einen Erfolg verbuchen konnte: Das Vor-gehen wurde nicht nur akzeptiert, sondern als Schritt nach vorne in Sachen «Kultur» und «Führungsstil» begrüsst. Schon im Vorfeld war von «Quantensprung» die Rede gewesen – auf dem Hintergrund der Firmengeschichte tatsächlich eine bemerkenswerte Veränderung.

Die inhaltlichen Ergebnisse stimmen alle froh. In einem nachfolgenden Auswertungsworkshop mit dem CT wurde das präzisiert: Das Team war stolz auf die geleistete Arbeit. 90% der strukturellen Veränderungen (s.o. Abb. 1) waren verwirklicht. Der Konzern sah das «Industrial Park Model» mittlerweile als Schrittmachermodell an. Dabei darf man die immensen Klippen, die zu überwinden gewesen waren, nicht vergessen: Die ehemaligen Zentralfunktionen waren zum grössten Teil auf die Divisions verteilt und dort integriert worden, was nicht nur eine organisatorische sondern eine soziale Herausforderung gewesen war: Menschen erlebten Bedeutungsverschiebungen, Funktionsveränderungen, Machtverlust ... (Übrigens: Ein Jahr später konnten das erste Mal seit 10 Jahren wieder Erfolgsgulden ausbezahlt werden: Es waren schwarze Zahlen geschrieben worden...)]

## LITERATUR

**Chris Argyris/Donald A. Schön:** Organizational Learning II, Massachusetts, 1996

**Dominik Petersen:** Wandel durch Vernetzung, in: Organisationsentwicklung, H. 2, 2000

**Dominik Petersen, Urs Witschi:** Komplexes Projektmanagement, in: Projektmanagement 1/ 2002

**Dominik Petersen, Urs Witschi:** Change – Management von Unterschieden, in: Organisationsentwicklung, H 3, 2002

**Erich Frese:** Grundlagen der Organisation, Wiesbaden 2000

**Fredmund Malik:** Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern/Stuttgart/Wien 2002

**Georg Schreyögg:** Organisation, Wiesbaden 1999

**Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.):** Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000

**Gregory Bateson:** Ökologie des Geistes, Frankfurt 1990

**Helmut Willke:** Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart, Jena, 1995

**Jochen Schmidt:** Die sanfte Organisationsrevolution, Frankfurt 1993

**Johannes Rüegg-Stürm:** Jenseits der Machbarkeit, in: Schreyögg/Conrad 2000

**Margit Osterholz/Jetta Frost:** Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden 2000

**Niklas Luhmann:** Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M., 1999

**Niklas Luhmann:** Soziale Systeme, Frankfurt/M., 1988

**Niklas Luhmann:** Organisation und Entscheidung Opladen/Wiesbaden 2000

**Roswita Königswieser, Alexander Exner:** Systemische Intervention, Stuttgart 2000

**Rudi Wimmer:** Organisationsberatung in: Michael Hoffmann (Hrsg.): Managementforum, Heidelberg, 1991