

Umfassende Veränderungen verfolgen sachliche wie auch kulturelle Ziele. Anders sind Mergers, Reorganisationen, Neuausrichtung der Unternehmensidentität nicht nachhaltig gestaltbar. Oft scheitern Projekte an dieser doppelten Herausforderung. Und doch lässt sich derart grundlegender Wandel voraussagbar und wiederholbar gestalten. Basis ist ein neues Verständnis sozialer Prozesse und Systeme.

Dominik Petersen

Urs Witschi

Change-Management

von Unterschieden

Soll Veränderung nicht wie ein Unwetter auf die breite Masse der Betroffenen hereinbrechen, sondern geplant und breit akzeptiert vonstatten gehen, gibt es nach wie vor ein Hauptproblem: Wie kann der Ansatz tatsächlich durchgehalten werden, bis sich zählbare Erfolge einstellen? Wird das Vorhaben mit der gebotenen Konsequenz über erste Schritte hinaus weiterverfolgt? Wird das nötige Durchhaltevermögen aufgebracht? – in Zeiten turbulenter Veränderungen bleibt Veränderungsmanagement *die* grosse Herausforderung.

Im folgenden wird ein Ansatz dargestellt, der sich praktisch bei umfassenden Veränderungsprozessen bewährt hat. Es handelt sich um keine Neuerfindung, sondern um eine systematische Verbindung von *Organisationsentwicklung* und *Projektmanagement* und damit um eine stärkere Strukturierung des ersten und eine Öffnung des zweiten Ansatzes.

Um zwei Schwerpunkte geht es:

1. Das Projektmanagement zeigt uns, dass sich Veränderungsprojekte systematisch als Parallelorganisationen auffassen lassen. Wir rücken nun die *Wechselwirkung zwischen zwei Organisationen* in den Mittelpunkt, – dem Projekt und der Linie. Wir behandeln diese somit nicht nur als Nebeneffekt, den es zu beachten gilt, um mit typischen Projektgefährdungen zurande zu kommen, oder um als «Ausweg aus der Hierarchiekrisis» einen «Bypass» zur Linie zu legen (Heintel, Krainz: 1990). Das hier vorgestellte systemische Vorgehen setzt vielmehr eine wechselseitige, geplante Beeinflussung in Gang, die aufgrund des Unterschiedes zwischen beiden Organisationen und der Spannung zwischen ihnen mit der «Energie» versorgt wird, die für Breitenwirkung und Nachhaltigkeit erforderlich ist.

2. Die Organisationsentwicklung zeigt uns, wie *Selbststeuerung* funktioniert. Wir nutzen dies Prinzip, um den genannten Unterschied in angemessenem Ausmass herzustellen. Er ist für jede Identitätsentwicklung eines Unternehmens entscheidend. Nun nimmt eine Parallelorganisation, die sich selbst steuert, den Charakter eines Netzwerkes an. Das wiederum bedeutet Empowerment: Teams agieren selbständig und entwickeln ein Zusammenspiel, das sich auf vielfache Wechselwirkungen gründet. Diese wirken zielführend und machen eine zentrale Lenkungsinstanz im herkömmlichen Sinne überflüssig. Voraussetzung sind jedoch Spielregeln. Das gilt für die Parallelorganisation genauso wie für die Linienorganisation. Die Netzwerk-Spielregeln unterscheiden sich aber von den in der Linie geltenden Normen. – Und darum geht es.

Im folgenden zeigen wir eine Schrittfolge von Massnahmen, die sich auf diese Grundlagen stützen (wir beschränken uns in dieser Darstellung also auf die «Architektur»-Ebene; siehe Königswieser/Exner: 2000, S. 48). Dabei machen wir deutlich, welche Wirkungen sie im einzelnen – und vor allem: im Zusammenhang – erzielen und wie diese die Nachhaltigkeit von Veränderungsprojekten sichern. Unser Hauptanliegen: Soziale Prozesse, besonders das viel strapazierte, und oft der Beliebigkeit ausgelieferte Prinzip «Selbststeuerung», praktisch fassbar zu machen.

Die Grundzüge des Modells

Die Abbildung (siehe Abb. Nr. 1) veranschaulicht das Prinzip und gibt den Verantwortlichen ein Modell an die Hand («Mental Model», Senge 1990, S. 174). In kurzen Worten geht es um die Handhabung eines Unterschiedes, – Change-Management als Management von Unterschieden (siehe Bateson 1982, Luhmann 1988).

Die Wirkungsfaktoren

Erstens gehen wir von zwei verschiedenen «Verhaltensrahmen» aus: Auch das klassische Projektmanagement arbeitet mit einer eigenen Organisation. Es ist aber in erster Linie an sachlichen Ergebnissen interessiert, vereinfacht gesagt am «WAS». Ein Change-Projekt dagegen wird sich immer an zwei Schwerpunkten orientieren; denn Nachhaltigkeit entscheidet sich am (Nicht-) Gelingen kultureller Verankerung von Neuerungen. Es ist daher *sowohl ergebnis- als auch prozess- (verfahrens-, durchführungs-) orientiert*. Dabei zielt der zweite Brennpunkt auf die notwendigen sozialen und personalen Lernprozesse. Diese lassen sich nur durch entsprechende Praxis, durch das «Tun» selber bzw. mitlaufend in Gang setzen, durch das «WIE», den Prozess eben. Sie müssen sozusagen inszeniert werden. Dieses «WIE» lässt sich am einfachsten am herrschenden Regelgefüge bzw. den sozialen Normen festmachen (in Abb. 1 durch einen Rahmen symbolisiert). Soll das jeweilige Projekt soziales Lernen ermöglichen, gilt es dies also zu verändern (siehe Abbildung 2). So gesehen verliert die Projektorganisation ihren rein instrumentellen Charakter. Sie übernimmt Modellfunktion für das Unternehmen, lebt angestrebte Kultur vor, vergegenwärtigt, was Ziel des ganzen Unterfangens ist («Zielvergegenwärtigung»).



DIPL. PSYCH. DOMINIK PETERSEN ist selbständiger Unternehmensberater und Partner von Drift-Netzwerk für Unternehmensberatung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Weiterentwicklung von Changemanagementansätzen und die systemische Beratung umfassender Reorganisationen.

Via Pessina 3
I-22015 Gravedona
Fon 0039-344-89 676
Fax 0039-344-90 007
E-Mail: Dominik.Petersen@drift.it

URS WITSCHI ist Betriebswissenschaftler, Inhaber der onion: Project Factory, Partner im Drift Netzwerk und Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Projektmanagement. Nebst Beratung und Ausbildung befasst er sich mit der Weiterentwicklung des klassischen Projektmanagement.

Limmatauweg 20
CH-5408 Ennetbaden
Fon 0041-56-210 3225
Fax 0043-56-210 98 05
E-Mail: Uwitschi@onion.ch

Zweitens gehen wir von einem Team-Netzwerk aus: Ein neues verhaltensbestimmendes Regelgefüge (der Unterschied) entsteht durch Teams, die 1. fachübergreifend, 2. hierarchieübergreifend und 3. mit dem Mandat aller zusammengesetzt sind, die 4. mit hoher Verantwortung und Kompetenz ausgestattet werden (Empowerment) und sich 5. eigenständig vernetzen. Wichtig ist dabei: Die Teams sorgen selber für funktionierende Rollenverteilung, Verantwortungsübernahme und Führung. Die Teams sorgen selber für funktionierende Kommunikationswege zu den anderen Teams, den Auftraggebern (dem Management) und der übrigen Belegschaft (siehe Abb. 5: «Wechselwirkungen», – auf Team-, Netzwerk- und Unternehmensebene). Die Teams sorgen selber für die notwendige inhaltliche Verzahnung; d.h. sie sind dafür verantwortlich, dass ein Gesamtergebnis des Netzwerkes zum vereinbarten Zeitpunkt erreicht ist. Wesentlicher Faktor ist das «Empowerment». Am Beispiel «Reengineering» heisst das: Jedes Team gestaltet jeweils einen der künftigen Geschäftsprozesse, – ohne Wenn und Aber (abgesehen natürlich von gemeinsam geteilten Rahmenbedingungen). Das Netzwerk insgesamt gestaltet damit die Unternehmensorganisation der Zukunft. Eine Schlusspräsentation bestätigt dies endgültig und das Management wird (und will) daran nicht mehr rütteln. Wesentlich ist auch, dass die Akteure als gewählte Vertreter der Belegschaft in die Teams delegiert wurden.

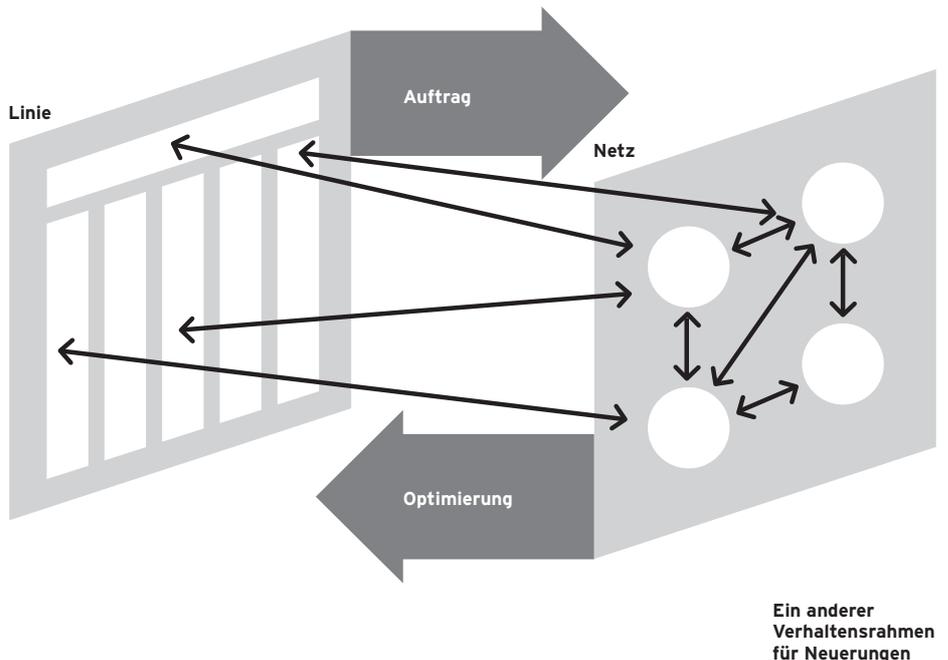
Das Vorgehensmodell - Die Phasen und Schritte

Abbildung 3 stellt einen Überblick der zu durchlaufenden Phasen und Schritte («Massnahmen») dar. Sie entsprechen den Projektphasen im herkömmlichen Projektmanagement. Freilich gibt es einen grossen Unterschied: Sie kennzeichnen keine inhaltlichen sondern rein prozessuale Schritte. Wir können sie also verallgemeinern. Trotzdem sind sie klar genug, um jederzeit die entsprechenden Aktionen ableiten können.

ABBILDUNG 1

Der Unterschied, der einen Unterschied macht

Der herkömmliche Verhaltensrahmen für das tägliche Geschäft



Das Veränderungsprojekt als Interaktion zwischen zwei (Sub-) Systemen/Organisationen, die durch Rahmenbedingungen definiert sind. Diese nennen wir beim Netz «Leitplanken». Es kommt ohne zentrale Steuerungsinstanz aus. Es steuert sich stattdessen durch Wechselwirkungen (Pfeile in der Darstellung; siehe Abb. 5)

Orientierungsphase

Es gibt einige Standardfragen, die grundsätzlich beantwortet sein müssen, soll über einen Change-Ansatz entschieden werden. 1. Leuchtet das Vorgehen ein? 2. Passt es zum Unternehmen, den Menschen, der Kultur? 3. Passen (im Falle von Beratungsunterstützung) die Personen zusammen? Und vor allem 4.: Wird das Projekt wirklich gewollt? Ist die Bereitschaft vorhanden, die entsprechenden Investitionen an Geld, Energie und Zeit aufzubringen, – bis hin zum persönlichen Einsatz der Schlüsselpersonen?

Die Orientierungsphase dient nun dazu, auf die ersten drei Fragen die wesentlichen Antworten zu geben und die Auseinandersetzung mit den beiden letz-

ten Fragen intensiv in Gang zu bringen. Die Grundzüge des Modells – die Wirkungsfaktoren und die Phasen/Schritte – bieten die Basis für die entsprechenden Präsentationen, Informationsgespräche und Diskussionen. Dabei finden die *Einstiegsgespräche* auf Entscheider Ebene statt und decken die Inhalte bis hin zu Kosten- und Ressourcenfragen ab. Bei positivem Verlauf werden dann *Voruntersuchungen* auf breiter Ebene durchgeführt. Sind externe Berater im Spiel, dienen die entsprechenden Interviews und Gruppengespräche nicht nur zu deren sondern auch zur Information von Mitarbeitern aller Ebenen. Sie bewirken eine Sensibilisierung und stellen die Schlüsselintervention zum «Auftauen» des Systems dar.

ABBILDUNG 2

Verhaltensbestimmende Normen

Linie	Netz
1. Strebe nach oben. Dort bist du angesehener und besser bezahlt.	1. Zeige, was du kannst!
2. Orientiere dich an denen, die über dir sind. Sie haben die wirksamsten Möglichkeiten, dich zu belohnen und zu bestrafen.	2. Nimm alle wichtig! Jeder verfügt über Wissen, das dir helfen kann.
3. Die Plätze auf den oberen Rängen sind rar, daher musst du mit den anderen Aspiranten konkurrieren.	3. Kooperiere! Es gibt keine Statusunterschiede.
4. Kümmere dich in erster Linie um deinen «eigenen Laden»!	4. Wir haben eine gemeinsame Aufgabe. Trage deinen Teil dazu bei!
5. Willst du was werden, wechsle von der Fach- in die Management-Laufbahn.	5. Willst du was erreichen, musst du fachliches Können mit guter Kommunikation verbinden.
6. Behandle «heisse Themen» in Vier-Augen-Gesprächen, damit niemand sein Gesicht verliert.	6. Strebe nach Transparenz und Öffentlichkeit! Machtspiele haben dann keine Chance.
7. Halte die Arbeitszeiten ein!	7. Geben und Nehmen: Bringe dich ein und trage etwas bei.
8. Pass' auf, dass du dich richtig verhältst (was das ist, kriegst du schnell mit)	8. Wir haben es in der Hand: Lass uns die angemessenen Regeln finden!
9. Sei vorsichtig mit Informationen: Wissen ist Macht! Usw., usf.	9. Informiere und kommuniziere! Nur wenn du für die anderen attraktiv bist, hast du eine Chancel usw., usf

Beispiele für verhaltensbestimmende Normen in der Linienorganisation und im Netz.

Optimierungsphase

Die Optimierungsphase hat zwei Zielsetzungen. Zum einen gilt es, NetzWerken als Innovationsansatz einzuführen und damit eine Kultur-Alternative zu «inszenieren» und fassbar zu machen. Zum anderen heisst es, das inhaltliche Konzept für die Neuerungen zu entwickeln, so dass bei Abschluss die «Blaupause» der Veränderungen vorliegt. Im Falle von Geschäftsprozessoptimierung beispielsweise sind die künftigen Prozesse beschrieben und die geänderten Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Gestaltungsarbeit ist damit geleistet.

Kernstück dieser Phase ist das NetzWerken. Es dauert nur etwa ein viertel Jahr. Wir wissen nämlich, dass sich der

Spannungsbogen derart angelegter Netze nicht länger halten lässt. Länger kann die Doppelbelastung des täglichen Geschäfts verbunden mit der Selbstverbesserung des Unternehmens nicht ausgedehnt werden. Wichtiger ist aber: Wandel ist in erster Linie Ergebnis gemeinsamen Wollens. Was in zwölf Wochen nicht als Innovation geleistet ist, kommt auch danach nicht.

Das Erfolgs-«Geheimnis» des NetzWerkens liegt im erwiesenen Zusammenhang von Autonomie und Motivation (siehe Deci: 1996). Selbststeuerung funktioniert aber nicht grenzenlos oder nach Laissez-faire-Manier, – im Gegenteil. Der «Löwenanteil» der inhaltlichen Arbeit wird zwar durch die Teams selbstständig geleistet, und zwar auf höchstem Niveau

und sehr schnell zudem (zur Motivation kommt das im allgemeinen vorhandene hohe Qualifikationsniveau hinzu). Aber: Die *indirekte Steuerung*, derer jede Selbststeuerung bedarf, muss *vorher* passieren. Die Aussage lautet daher: Das Entwickeln der Rahmenbedingungen findet in den Anfangsschritten statt, den Massnahmen 1. bis 4. (siehe Abb. 3). Ihr Zeitaufwand ist beim ersten Mal aller Erfahrung nach doppelt so hoch wie der des NetzWerkens selber.

Implementierungsphase

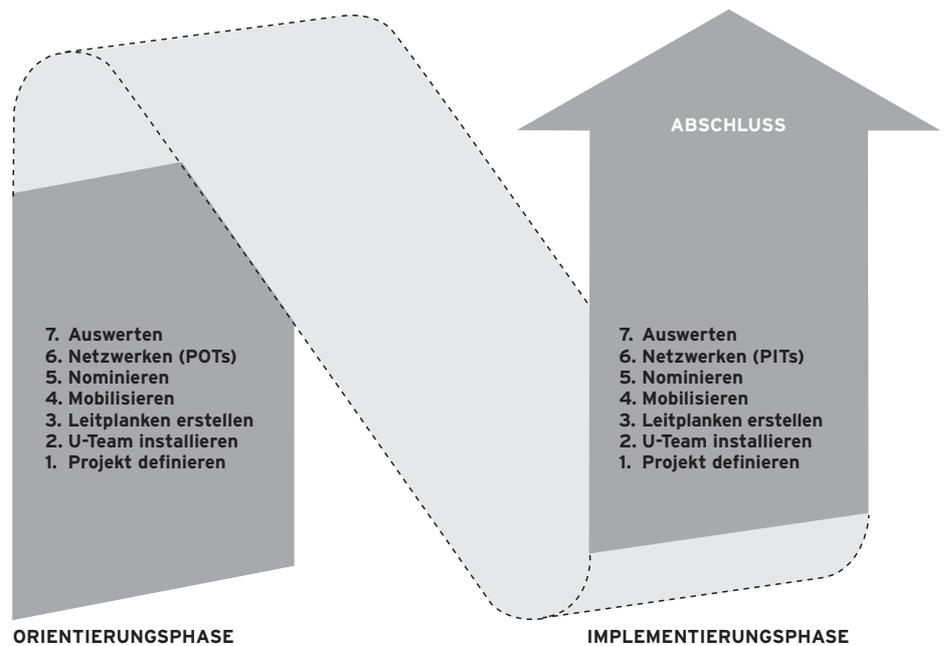
Ziel der Implementierungsphase ist es, die Arbeit in den neuen Prozessen praktisch einzuleiten. Die Einführung der Neuerungen ist damit soweit geleistet, dass

mit Abschluss der Implementierungsphase das weitere «Einschwingen» und Anpassen ohne die Sonderanstrengung eines Change-Projektes (einer Parallelorganisation) läuft.

Im Vergleich zur Optimierungsphase reduziert sich der Aufwand für die indirekte Steuerung. Es liegen jetzt Erfahrungen, Systeme (Modell-Leitplanken, Zeitpläne, Auswahlverfahren, usw.) und die Grundlagen der entsprechenden Projektorganisation vor (U-Team, Auftraggeber, Struktur des Netzwerks). Ausserdem ist der Unterschied zwischen Netz und Linie nicht mehr so gross wie im ersten Durchgang. Die Implementierungsarbeit ist wesentlich stärker mit dem täglichen Geschäft verflochten, die Teams sind stärker den normalen Anschlusszwängen unterworfen, ihre Autonomie und damit der Grad der Selbststeuerung nimmt ab. – Ein Teil des Startworkshops dient zur Klärung dieser Zusammenhänge.

ABBILDUNG 3

Die Massnahmen im Überblick



Entscheidungshilfen für dieses Modell

All diese Überlegungen helfen, in einem Unternehmen ein Vorverständnis für die innere «Logik» und für die Erfolgsaussichten des Veränderungsansatzes zu entwickeln. Die tatsächliche Entscheidung befördert aber die Diskussion drei-

Die Schrittfolge wird zweimal – einmal jeweils in der Optimierungs- wie in der Implementierungsphase – durchlaufen, beginnend mit der Projekt-/Neu-Definition und endend mit der Auswertungs-/Feedbackveranstaltung «Town-Meeting». Das Design der einzelnen Schritte wird in der zweiten Phase adjustiert, die Architektur bleibt dagegen unverändert. Nach dem Startworkshop trifft sich das obere Management turnusmässig in der Rolle der Auftraggeber (im Beispielfall 14-tägig; in der zweiten Phase als «MIT»). Das U-Team richtet einen wöchentlichen Jour-fix ein (beginnend spätestens mit der zweiten Klausur). Die POTs/PITs kommen in Schritt 6 zwei Tage pro Woche zusammen.

Traut das Management die Aufgaben der Führung und Verantwortungs- und Rollenverteilung den Akteuren selber zu?

er Kernpunkte: *Verantwortung, Repräsentativität* und *Selbststeuerung*. Kann ein Management zu den folgenden Fragen «Ja» sagen, spricht viel dafür, dass der Veränderungsansatz zum Unternehmen passt und der Unterschied zum IST angemessen (d.h. genügend, aber nicht zu) gross ist.

1. Verantwortung: Verfügen die Mitarbeiter aus Sicht der Verantwortlichen über genügend hohe Potentiale, um auch als Mit-Gestalter tatsächlich in die Verantwortung genommen zu werden? D.h. vor allem: Kann ihnen Mit-Entscheidung bis hin zu *strukturellen* Fragen eingeräumt werden? Ist dies aus Sicht des Managements *ohne Vorbehalte*

möglich, d.h. ohne die von Teams in Eigenregie erarbeiteten Ergebnisse im Nachhinein zurückzuweisen (ohne «Notbremse»)?

2. Repräsentativität: Kann sich das Management eine Zusammenarbeit mit Teams vorstellen, die massgeblich *durch die Mitarbeiter* selber ausgewählt und zusammengestellt wurden?

3. Selbststeuerung: Will das Management für das Veränderungsprojekt die Rolle des Rahmengestalters übernehmen? (Ver-) Traut es die Aufgaben der *Führung* und Verantwortungs- und Rollenverteilung den Akteuren selber (an) zu?

Der Praxisfall

Diese Grundzüge wurden im Fall eines sehr erfolgreichen Chemieunternehmens im Anschluss an eine Präsentation diskutiert, zu welcher externe Berater eingeladen worden waren. Der Anlass: Ein Generationenwechsel in der Führung. Drei neue Geschäftsführer waren gerade ernannt worden. Das bot einen willkommenen Chance, anstehende Veränderungen in Gang zu setzen. Der «Funke» sprang über. Dem Management des Unternehmens – weltweit Marktführer auf seinem Gebiet – eröffnete sich mit einem Mal die Perspektive, der selbstgesetzten Maxime «Der Weltmeister muss am meisten trainieren», gerecht zu werden. – Nur wie? Die Herausforderung war komplex: Auf hohem Erfolgsniveau hatten sich Bürokratisierungstendenzen eingeschlichen, das Wachstum hatte zu Verlangsamung geführt, die zunehmende Komplexität der Produkte Hand in Hand mit globaler Präsenz hatten Bedrohungen durch etwaige Qualitätsmängel exponentiell wachsen lassen. «Null-Fehler-Ziel», «Produkte auf Strich», «neuer Pioniergeist», «kürzere Durchlaufzeiten», – Schlagworte, die andeuten, was alles angegangen werden musste. Selbststeuerung und Vernetzung schienen angemessen komplexe Antworten auf ebenso komplexe Fragen. Ausserdem und nicht zuletzt: Welcher Rahmen wäre besser geeignet, um einer neuen Geschäftsführung in den Sattel zu helfen als dieser? Der vorläufige Arbeitstitel für das Change-Projekt: «Ganzheitliches Qualitätsbewusstsein». Sind die Vorklärungen so weit gediehen, tauchen operative Fragen auf: Wie gehen wir jetzt vor?

Projektdefinition - Was wollen wir?

Ein Startworkshop unter Teilnahme des jeweiligen Top-Managements setzt das Projekt für alle erkennbar in Gang (siehe Abb. 3: Massnahme 1). Inhaltliche

Schwerpunkte der Klausur sind: Erarbeitung (a) eines gemeinsam getragenen Zukunftsbildes und (b) einer generellen Projektzielsetzung, (c) Einigung über Priorisierungen und Klärung des weiteren Vorgehens, (d) Grundlegung einer breiten und tragfähigen Auftraggeberschaft für das Veränderungsvorhaben, (e) Zusammenstellung des Unterstützungsteams.

Diese Klausur macht einen dreifachen Unterschied: Entscheidend für die Veranstaltung ist erstens der angemessene *Kontext*. Den stellt eine (durch Interviews z.B.) sensibilisierte Belegschaft sicher. In diesem Umfeld setzt dann zweitens die *Zusammensetzung* der Gruppe einen neuen Akzent. Sie sollte den Willen des oberen Managements zum Vorangehen sichtbar machen. Die vollzählige Teilnahme dieser Führungsebene ist daher Voraussetzung. Aber genau deswegen braucht es auch ein anderes entscheidendes Signal: Es geht schon hier um eine möglichst spürbare Abbildung relevanter *Gruppierungen* im Unternehmen. So ist die Mitarbeit des Betriebsrates als Vertreter der Masse der Mitarbeiter zwingend. Drittens zeigt die Art der Arbeit in den Workshops den Managern, wie ein Vorgehen vergleichsweise anstrengungslos aber hocheffektiv sein kann. Das systematische Hantieren mit der *Vielfalt* der Subgruppierungen (Funktionen, Alter, Erfahrung, Verantwortung, Ausbildung, Status, Einstellung, Werte ...) akzentuiert Unterschiedlichkeit und zwingt zu Vergleichen (Bateson: 1982, S.111). Im Licht der so ausgelösten *Auseinandersetzung* scheinen schliesslich desto klarer die *Gemeinsamkeiten* auf, – und zwar zwangsläufig (sozusagen als «Eigenwert» der Gruppe; siehe v. Foerster 1993, S. 252). Das Ergebnis: Ergebnisse (statt «Er-Zwängnisse») und ein Vorgeschmack auf die Funktionsweise des NetzWerkens (soviel zum «Design» der einzelnen Massnahmen, siehe Königswieser/Exner: 2000).

Der Erfolg dieses ersten Schrittes entscheidet sich durch zwei Fragen. 1. Sind alle bereit, soweit nötig auch Systeme (Beurteilung, Honorierung, Zielvereinbarung, usw.) und Strukturen des

Es entsteht eine Eigendynamik, welche nach den ersten Schritten alle unter Zugzwang setzt.

Unternehmens (Verantwortlichkeiten, Bereiche, Abteilungen, usw.) für den Erfolg des Vorhabens zur Disposition zu stellen? 2. Findet die Start-Gruppe gemeinsam zu entsprechenden Grundaussagen für die Unternehmens-*Öffentlichkeit*? Dafür hat sich als Operationalisierungsinstrument das Medium der Projektbroschüre bewährt – Die Projektbroschüre richtet sich an alle Mitarbeiter und informiert über Ziele, Notwendigkeit und Vorgehen. Ausserdem akzentuiert sie idealerweise symbolisch durch ein eigenes «Corporate Design» den Unterschied der Projektwelt zu der der Stammorganisation.

Was treibt nun ein derart ehrgeiziges Vorhaben voran, wodurch wird es «energetisiert»? In Konturen wird das Prinzip schon im Laufe der ersten Massnahme deutlich. Es entsteht eine *Eigendynamik*, welche nach den ersten Schritten immer weitere Kreise im Unternehmen zieht und alle – und das sollte jeder vorher wissen – unter Zugzwang setzt. Schon der Startworkshop wird – richtig vorbereitet – mit Spannung beobachtet. Damit entsteht für jeden der Teilnehmer spürbarer Erklärungszwang nach der Veranstaltung. Wenn Manager nun die Fragen – warum wart ihr zwei Tage in Klausur? Was habt ihr erreicht? – nicht wollen, dann wollen sie keine Veränderung.

Wenn die Fragen durch die Projektbroschüre jedoch beantwortet werden, steigt die Spannung weiter; im Beispielfall besonders ausgeprägt, da das Management und der Betriebsrat zusammen das Projekt und das neue U-Team in einer Betriebsversammlung vorstellten. Eine derartige Massnahme legt den Grundstein zu einer lebendigen internen Öffentlichkeit (ein Phänomen, welches kein Organigramm einer Linienorganisation einzufangen in der Lage ist).

Vorgehen - Unterstützung installieren, Leitplanken erstellen

Das U-Team setzt die Arbeit der Startgruppe fort. Im allgemeinen braucht es dazu zwei Klausuren. «Fortsetzen» heisst zweierlei: Es geht darum, zu einem handlungsfähigen Team zusammenzuwachsen, das den durch die Start-/Auftraggebergruppe markierten Unterschied der *interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit* weiterlebt und ausserdem kommenden Netzwerkteams als Modell dienen kann, wie und dass solche Zusammenarbeit funktioniert. Zum anderen gilt es, die bisher entwickelten Zielvorstellungen von der noch visionären Ebene in praktisch bearbeitbare Aufgabenstellungen umzuformen (siehe Abb. 3: Schritt 2, 3).

Die Leitplanken übersetzen die Prinzipien «Verantwortung», «Selbststeuerung» und «Repräsentativität» in formelle Spielregeln und machen sie öffentlich.

Das U-Team im Umfeld

Was nach rein operativer Arbeit klingt, hat eine viel grössere Tragweite. Im Treffen der Startgruppe werden nie alle Konflikte gelöst, die bei grösseren Veränderungen unweigerlich auftreten. Keiner der Beteiligten findet auch, trotz sorgfältigster Arbeit, jemals in einem Starttreffen den nötigen Abstand, um alle Konsequenzen wirklich zu verdauen. Die meisten sind schliesslich persönlich betroffen. Je konkreter das U-Team wird, desto mehr zwingt es dann ans Licht, was an Unverdaulichem, Tabuisiertem und Verdrängtem das Vorhaben noch anfällig machen kann. Es agiert aber schon jetzt im Rahmen eines im Entstehen begriffenen Netzwerkes: Das ist die *Auftraggebergruppe* (weitgehend identisch mit dem Teilnehmerkreis des Startworkshops), die sich abzeichnende *Öffentlichkeit* und das *Team* selber bzw. und vor allem aber die Beziehungen zwischen diesen Gruppierungen. Abstimmungen sind nötig, Rückkopplungen kommen in Gang. Wer einmal «Ja» gesagt hat, kann in einem derartigen Umfeld nicht einfach wieder taktisch «Nein» sagen. Die Akteure sind schon in dieser Phase in Kommunikationswege eingebunden, die quer zu den Abteilungen einer Linienorganisation liegen. Schon jetzt werden also Abgrenzungen überbrückt und «kurzgeschlossen». Die in der Folge entstehende Transparenz führt zum «Ausmenden» von Gruppenegoismen und Partialinteressen. Das alles kann nur gelingen, wenn jeder Schritt von der Massgabe des «Unterschiedes» geleitet ist.

Im vorliegenden Fall des Chemieunternehmens legte das U-Team den entscheidenden Grundstein: Die angestrebte *Qualitätsverbesserung* war nur durch Prozessverbesserung zu erreichen. Ein Schlagwort aus dem Startworkshop wurde damit zum Leben erweckt. Die funktionale Organisation sollte zu einer «*prozessorientierten Matrixorganisation*»/ *POM* umgebaut werden. Die Möglichkeit, auch Strukturen anzupassen, wenn es sich als nötig erweisen sollte, war also eröffnet. Es wurde ernst. Die Geschäftsführung hatte damit im Rahmen

des U-Teams die «Taktzahl» vorgegeben. Und die war fordernd. Gelungen war ihr dies, weil sie jederzeit sicher sein konnte, aufgrund der Teamzusammensetzung in Tuchfühlung mit der Gesamtbelegschaft zu agieren. – Viele der Beteiligten waren von ihrer eigenen Entscheidung überrascht: Das war ja ein «grosses Rad», was man da drehte.

Die Leitplanken

Das spürten auch alle anderen, denen die Leitplanken vorgestellt wurden. Das sind die – z.B. in einem Foliensatz zusammengefassten – Arbeitsergebnisse des U-Teams. Leitplanken sind Grenzen. Als solche bewirken sie dreierlei:

- _____ 1. Sie markieren die inhaltlichen, zeitlichen, personellen und materiellen *Rahmenbedingungen*, innerhalb derer die Team-/Netzwerkmitglieder zusammenarbeiten (siehe Abb.1). Sie übersetzen die Prinzipien «Verantwortung», «Selbststeuerung» und «Repräsentativität» in formelle Spielregeln und machen sie öffentlich. Sie klären, warum und wie ein Teamnetzwerk ins Leben gerufen wird und wie es arbeiten soll.
- _____ 2. Sie eröffnen aber vor allem *Gestaltungsspielräume* (im Beispielfall: Gestaltung der Matrixorganisation) und dienen damit als umfassendes Vertrauenssignal. Dieses macht für alle im Unternehmen den Hauptunterschied zur Linie deutlich: Das «Medium» Vertrauen als wesentliches Steuerungsprinzip statt Macht oder marktlicher Konkurrenz (siehe: Osterloh, Weibel: 2000, S. 92).
- _____ 3. Sie dokumentieren die *Modellfunktion* des U-Teams. Die Konkretisierungsleistung wird offenbar, die Ernsthaftigkeit und Sorgfalt der Erarbeitung erkennbar und nicht zuletzt – die Konsenskraft, die von dieser hierarchie- und fachübergreifenden Gruppe ausgeht (anders als ein Standard-Tool sind Leitplanken also nicht kontextunabhängig verstehbar).

ABBILDUNG 4

Charakteristika von Leitplanken

Leitplanken-Prinzip

Leitplanken übertragen ganzheitliche Verantwortung, indem sie zwei Dimensionen abdecken: Aufgabenbewältigung und Organisation.

Auf der Sachdimension definieren sie den inhaltlichen Auftrag (z.B. Beschreibung der optimalen Prozesse)

Auf der Prozessdimension machen sie das Verfahren selber zum Gegenstand: Sie integrieren die organisatorische Aufgabe, für alle wichtigen Kommunikationswege zu sorgen, d.h. sie einzurichten und zu pflegen.

Sie setzen einen Automatismus in Gang, der zu systematischen Austauschprozessen mit dem Management führt (und punktuelle Entscheidungen überflüssig macht).

Sie sind Ergebnis (und Teil) eines gemeinsamen (laufenden) Lernprozesses und können sich durch neu entstandene Erkenntnisse auch während des Projektes verändern.

Sie bleiben inhaltlich weitgehend offen, indem sie hauptsächlich die Veränderungsrichtung kennzeichnen.

Sie geben klare Ablaufregeln vor (7 Massnahmen/Schritte).

Sie sorgen für «Zielvergegenwärtigung»: Der Veränderungsprozess selber verwirklicht schon, was angestrebt ist. Die Umsetzung beginnt nicht erst nach der Präsentation der erarbeiteten «Ergebnisse».

Leitplanken-Inhalt

___ Wer sind die Auftraggeber?

___ Beginn? - Ende?

___ Was wollen wir?

___ Was wollen wir nicht?

___ Was ist das Prinzip der künftigen Organisation?

___ Wie sollen die Teams arbeiten?

___ Wie wird die Teambesetzung organisiert?

___ Wie setzen sich die Teams zusammen?

___ Was erwarten wir vom Abschlussbericht?

___ Was geschieht mit den Resultaten?

___ Wie evaluieren wir?

___ Welche Verfahrensvorschläge für die Implementierung legen die Teams vor?

Insgesamt wird Selbststeuerung operational fassbar als die Balance zwischen grossen inhaltlichen Spielräumen einerseits und hohen organisatorisch-kommunikativen Anforderungen andererseits. Die «Regel Nr.1» aus den Leitplanken lautet daher: «Keine Überraschungen!». Das definiert klar, was als Ergebnis gelten darf: «Ergebnisse sind *kommunizierte* Ergebnisse!» (andere gibt es nicht). Vertrauen lässt sich pointiert definieren: «Risiko des ersten Schrittes». Leitplanken machen das Risiko für ein Management gut kalkulierbar.

Damit haben die Veränderungsinitiatoren eine für alle spürbare Vorleistung erbracht. – Mit dem Pfund lässt sich wuchern...

Breitenwirkung - Mobilisieren und Nominieren

Für die Unternehmensleitung beginnt sich nun praktisch abzuzeichnen, wie sich komplexe Veränderungen systemisch «steuern» lassen. Diese Alternative lässt das Vertrauen spürbar wachsen. Die Verantwortlichen treiben die Entwicklungen nicht dadurch voran, dass sie über *Schlüsselpersonen* von oben nach unten auf das Geschehen einzuwirken versuchen. Von Anfang an stehen vielmehr, im Kontrast zur Linienorganisation, *Gruppierungen* im Mittelpunkt. Die jetzt aufkommende Dynamik wird von ihnen und den *Wechselwirkungen* zwischen ihnen getragen (siehe hinten: «Netzwerken»). Das

hat zwei gewünschte Effekte: Das obere Management wird entlastet. Die Breitenwirkung erhöht sich.

Selbststeuerung kommt in Gang

Sollen die kommenden Teams von der Gesamtbelegschaft getragen werden, müssen die Mitglieder die Kollegen *repräsentieren*. Sie müssen gewollt sein und daher gewählt werden. Wählen kann nur, wer informiert ist. Das lässt sich, da Projektbroschüre und Leitplanken jetzt vorliegen, ohne grossen Aufwand realisieren. Die Belegschaft wird in *Kurzworkshops* mit dem Stand der Dinge vertraut gemacht. Jeweils ein Vertreter des U-Teams und der Auftraggeber als Staff informie-

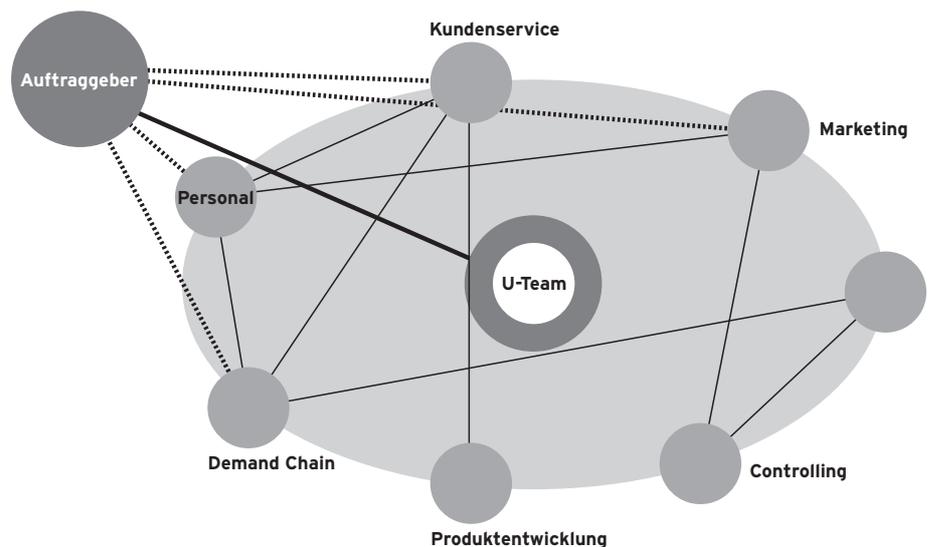
ren, geben dann Gelegenheit zur Auseinandersetzung in Kleingruppen und klären schliesslich, wieder im grossen Rahmen, die aufgetretenen Fragen. Die Gruppen können relativ gross sein und setzen sich aus allen Ebenen und Bereichen zusammen, um einzelne Einheiten nicht zu sehr zu schwächen. Ausserdem und vor allem: Sowohl die Staff- wie auch die Teilnehmerzusammensetzung kontrastieren die Linie (Unterschied!). Dadurch gehen heisse Diskussionen los, die in keiner Weise aufgrund herkömmlicher struktureller Grenzen kanalisiert, gefiltert, eingedämmt oder gar zum Erliegen gebracht werden können. Jeder Mitarbeiter wirkt wie der berühmte Stein im Wasser. Von überallher breiten sich jetzt Wellen aus. Das ist, was wir tatsächlich als lebendige Firmenöffentlichkeit bezeichnen können: Eine breite und engagierte, aber dank der Leitplanken eben zielgerichtete Diskussion.

Die ersten Bewährungsproben für Kontextmanagement

Für das Management entsteht nun eine neue Situation: In breitem Umfang kommt eine Entwicklung in Gang, die im Kern selbsttätig verläuft. Die Führungskräfte haben nur noch dafür zu sorgen, dass die *Rahmenbedingungen* (Kontextmanagement) stimmen: Erstens sorgen sie bzw. die Leitplanken dafür, dass die Kriterien klar sind, nach denen die Nominierung verlaufen soll (welche Funktionen bzw. welches Know-how muss in den Teams vertreten sein und wie viele Personen stehen aus jeder Hierarchieebene zur Auswahl?). Zweitens ermöglichen sie durch angemessene Begegnungsformen die entsprechenden Diskussions- und Auswahlprozesse (Zeit und Raum)? Die Spannung erhöht sich. Die Verantwortlichen empfinden das Verfahren wie ein Experiment: Zeigen die Mitarbeiter überhaupt das nötige Engagement? Stellen sich genügend Kollegen zur Wahl? Wer wird ausgewählt? Entsprechen die Delegierten ihren Vorstellungen? Jetzt wird gelernt, weil erfahren, was Kontextmanagement/indirekte Steuerung heisst. Für die Mitarbeiter aber beginnt die Phase der

ABBILDUNG 5

Die Projektorganisation als Netzwerk



Die Teams (runde Elemente) kommunizieren in der Optimierungsphase als POTs untereinander und mit dem U-Team (graue Linien), in der Implementierungsphase als PITs auch mit den Auftraggebern (gestrichelte Linien). Die Auftraggeber halten in der ersten Phase nur über das U-Team mit dem Netzwerk Kontakt. Die Aufgabenzuordnungen ändern sich meist in der Implementierungsphase (im Beispielfall teilt sich der Kundenserviceprozess als Ergebnis der POT-Arbeit in einen technischen und einen kaufmännischen Teil auf). Auch die Funktionen ändern sich: In der ersten Phase haben nur die wichtigsten Vertreter des oberen Managements Doppelfunktionen. Sie sind sowohl in der Auftraggebergruppe wie im U-Team vertreten. In der Implementierungsphase dagegen sind im Referenzfall z.B. die Prozessverantwortlichen sowohl in der Auftraggebergruppe wie im jeweiligen PIT vertreten.

Bewährung: Jetzt geht es um die persönliche Stellung im Kollegenkreis, um Anerkennung und Vertrauen. Damit werden typischerweise informell gehandelte Themen Gegenstand offener Gespräche. Neue Chancen tun sich auf, sich zu zeigen und Beiträge zu leisten. Der «Unterschied» wird für alle fassbar.

Einen jungen Manager des genannten Chemieunternehmens, einen Naturwissenschaftler, hatte schon vom Startworkshop an das Arbeiten mit sozialen Prozessen und die Fokussierung auf Gruppierungen und deren Wechselbeziehungen fasziniert. In der Nominierungsphase sprach er die Berater an: Jetzt weiss ich, wie sie arbeiten. Sie bringen die Leute so

weit, dass sie nicht wieder zurück können ... Die hier geschilderte evolutionäre Dynamik lässt sich so durchaus in die «Machersprache» übersetzen. Ein Konzernvorstand sollte sich später anders ausdrücken: «Sie arbeiten mit sanftem Druck...». Wie dem auch sei: Schon die Orientierungsphase muss deutlich machen, dass das Verfahren auf sich verstärkende Selbstzwänge setzt. Freilich: Immer noch blickt ein Teil des Managements etwas verächtlich auf dieses «weiche», «demokratische» Vorgehen herab. Es wird als «Humanisierungs»-Projekt missverstanden. Später wird das anders. – Erst mit Abschluss dieses Schrittes «steht» die Projektorganisation ganz (siehe Abb. 5).

Netzwerken – Wechselwirkungen nutzen

Ein Geschäftsführer fasste seine Lernerfahrung nach den ersten Phasen so zusammen: «Jetzt ist mir klar, dass wir künftig viel mehr Wert auf das jeweilige Vorprojekt legen müssen...» Damit brachte er zum Ausdruck, dass ihm ein Gesamtkonzept klar geworden war. Auch für die Netzwerkphase gilt: Der Zusammenhang ist wichtig, nicht einzelne Tools.

So ist es zwingend notwendig, dass der Arbeitsbeginn der Prozess-Optimierungs-Teams (des NetzWerkens) – POTs genannt – durch eine gemeinsame (kurze) *Grossveranstaltung* signalisiert wird: Das Gesamtsystem «Parallelorganisation Netzwerk» erlebt sich. «Öffentlichkeit schaffen» als Steuerungsinstrument und Unterscheidungskriterium zur Linienorganisation wird verstehbar. Damit ist der letzte Rest von möglicher Abstraktheit vertrieben. Das Commitment wird unterstrichen, die Ernsthaftigkeit des Unterfangens dokumentiert. Aber natürlich werden auch die offenen Fragen beantwortet – oder offen gelassen; denn für die Akteure ist viel mehr offen als in Standardprojekten. Zuguterletzt – speziell im Beispielfall –: Die Geschäftsführung hat direkten Kontakt mit der Belegschaft.

Technisch-handwerklich (Design-Ebene) zeichnet sich das Vorgehen durch die Auseinandersetzungsphase aus. Es gibt keine Veranstaltung, und sei die Teilnehmerzahl noch so gross, die es rechtfertigt, sich mit «Wind von vorne» zu begnügen. Die Frontalsituation muss immer zugunsten einer Gruppenphase aufgelöst werden. Information – Auseinandersetzung – Klärung; das ist das ABC der Kommunikation. Die Initiatoren stellen sich in der Öffentlichkeit der offenen Situation von Gruppenfragen. Das ist Teil einer Lernkultur.

Erfahrungsgemäss brauchen die Teams auch eine *Startklausur*, um arbeitsfähig zu werden. Beim ersten Mal sollten sie dabei durch einen Change-Agent unterstützt werden. Es geht um die Klärung gruppenspezifischer, methodischer und inhaltlicher Fragen. ... Und dann geht es los ... Klarer gesagt, entwickeln sich nun netzwerkspezifische Wechselwirkungen, durch die das Projekt zielführend vorangetrieben wird.

Gruppendynamik - Die zwischenmenschlichen Wechselwirkungen

Die Situation in den Teams (und zwischen ihnen wie zwischen Netzwerk und Linie) entpuppt sich als andere Welt. Die folgenden Charakteristika beleuchten die «Unterschiede», die sich in dieser Phase des Change-Prozesses selbsttätig entwickeln. Sie sind insgesamt das Agens des Wandels, welches in den vorausgegangenen fünf Phasen angestrebt war.

- _____ 1. Es gibt keine vorgegebenen Strukturen, in die man sich einzufinden hätte. Die Trennung von formell und informell ist aufgehoben.
- _____ 2. Damit wird die Gruppendynamik neben der sachlichen Aufgabenstellung erfolgsnotwendiger Gegenstand für alle. Jeder muss seinen Platz in der Gruppe finden und mit den anderen aushandeln. Dabei ist es nicht ganz einfach, die alten Rollenkorsetts (alt-jung, erfahren-unerfahren, bekannt-unbekannt, oben-unten, ...) abzuschütteln.
- _____ 3. Das Team hat keine Wahl: Nur institutionalisierte Selbstreflexion verhilft zu einer eigenen funktionierenden Struktur.
- _____ 4. Jede Gruppe ist darauf angewiesen, solides Vertrauen aufzubauen und sich dieses Vertrauens immer wieder zu vergewissern. Erst später, wenn das absolut fluide in ein mehr kristallisiertes Miteinander fester Rollen mündet, bildet sich eine effiziente Kombination von Vertrauens- und Machtbasis der Selbststeuerung

aus (siehe Hardy/Phillips/Lawrence: 2000, S.64). Situative Führungsmuster sind dann entstanden.

_____ 5. Zu Beginn kann jeder nur auf sich und seine Leistung vertrauen, die er beizutragen in der Lage ist. Dabei sind die Gruppenmitglieder der hohen Spannung ausgesetzt, die durch die charakteristischen zweifachen Rollenanforderungen ausgelöst wird (siehe hinten: Organisations-Dynamik).

_____ 6. Im selben Mass, in dem Gruppen-Loyalität zu einem der wichtigsten Werte avanciert, entwickelt sich die Gruppe zu einer Art Heimat, die Sicherheit gibt. Die ist nötig, zumal von aussen der Konkretisierungsdruck zunimmt. Zur hohen Leistungserwartung gesellt sich mehr und mehr kollegiale – gegen Ende oft freundschaftliche – gegenseitige Unterstützung.

_____ 7. Die Umwelt – eine sensibilisierte Unternehmensöffentlichkeit – verhindert dabei «Harmonie-Club»-Bildung: Die Mitgliedschaft bleibt immer prekär. Im Spagat der Anforderungen stellen sie die Akteure auch immer wieder zur Disposition. Funktionierende Gruppen durchlaufen Krisen- wie Erfolgsphasen.

Nur institutionalisierte Selbstreflexion verhilft zu einer eigenen funktionierenden Struktur.

8. Freiwilligkeit als Basis lässt alle Beteiligten alle ihre persönlichen Ressourcen mobilisieren (siehe Deci: 1996). Es entwickelt sich ein ausgeprägtes Unterscheidungs-Sensorium für regel(in)adäquates Verhalten sowohl in der Linie wie im Netz. Die Akteure lernen (ohne massenhafte Qualifikationsanstrengungen), organisationales Lernen als systematische Regelveränderung und -Befolgung zu verstehen (In Punkt 5. und 7. überschneiden sich Gruppen- und Organisationsdynamik).

Netzwerkdynamik - Die Wechselwirkungen zwischen den Teams

In der Regel sind bei Veränderungsprojekten mehrere Teams gleichzeitig aktiv. Die Komplexität von Veränderungsvorhaben erfordert das, bringt sie doch eine Fülle von Aufgabenstellungen mit sich. Die sind jedoch selten klar abgrenzbar. Oft sind also nur Schwerpunktsetzungen möglich. Das U-Team im zitierten Fall hatte sich z.B. für sechs Geschäftsprozesse entschieden: Den Produktentwicklungs-, den Kundenservice, den Demand-Chain-, den Personal-, den Controlling- und den Marketingprozess. Sie sollten die vertikal orientierte Funktionalorganisa-

tion durch die querschnittshafte «horizontale» Dimension zu einer Matrix komplettieren. Die gegenseitigen Abhängigkeiten sind also unübersehbar. Jeder dieser Prozesse wurde im Beispiel nun durch ein Team bearbeitet. – Teams arbeiten also «thementeilig» (siehe Abbildung 5). Im Rahmen ihrer Leitplanken entscheiden sie eigenverantwortlich. Sie müssen auch ihre Koordination aus eigenen Kräften bewerkstelligen. Warum funktioniert das? Warum können wir von Selbst-Steuerung sprechen, und von hocheffektiver zumal? – Die Abhängigkeiten sind es, die zum Erfolgsfaktor werden. Im einzelnen:

1. Den Teams fehlt jede Art von Institution, auf die sie Koordinationsaufwand und -Verantwortung abschieben könnten. Koordinatoren kämpfen erfahrungsgemäss, als «Zentralisten» und ohne «eigene Truppen», auf mehr oder weniger verlorenem Posten, genauso wie Aufrufe nach Abstimmung gewöhnlich verhallen (zwischen Abteilungen von Linienorganisationen z.B.). Entweder haben Akteure *Interesse aneinander* oder nicht. Dekretieren hilft nicht – nur Kontext-Management.

2. Was das Leid des rein technisch denkenden Analytikers ist, wächst sich so zur Steuerungsgrundlage des systemisch handelnden Veränderers aus. Kurz: Wollen Teams erfolgreich Prozesse verändern, müssen sie mit den anderen Teams in Kontakt bleiben. Die Aufgaben sind miteinander verquickt und nur willkürlich voneinander trennbar. *Kommunikation* liegt daher im Interesse der Gruppen (auch weil es die Spielregeln/die Leitplanken vorschreiben). Die Kombination verzahnter Aufgabenstellung mit fehlender Entlastung durch hierarchische Strukturen macht also die gegenseitige Attraktivität aus.

3. Die Gruppen streben danach, im Rampenlicht der Öffentlichkeit eine gute Figur zu machen. Bezugssystem sind vor allem die anderen Grup-

pen. Wie gehen die vor? Wo stehen die? – Man *bemüht sich umeinander*.

4. Das provoziert einen mehr und mehr *adressatengerechten* Kommunikationsstil. Offensichtlich kommt es mehr darauf an, was gehört wird als was gemeint/gesagt war. Man bemüht sich, verstanden zu werden.

Organisationsdynamik - Die Wechselwirkungen zwischen Netz und Linie.

1. Die Erwartungen zwischen Netz und Linie sind hoch. Die «Öffentlichkeitsarbeit» (Projektbroschüre, Leitplanken, Informationsworkshops, Auswahl-/Beschickungsprozess) hat zu grosser Aufmerksamkeit geführt. Die Delegierten in den Gruppen fühlen sich daher in hohem Masse unter Beobachtung und ihrem *Mandat verpflichtet*. Diese Verbindung (bzw. «Dynamik») zur Linie ist für das Netz die Existenzbasis, sozusagen seine Schlagader. Je mehr die Abgesandten nun in den Gruppen eingebunden sind, desto grösser wird ihre Abhängigkeit von den Kollegen in der Stammorganisation: Wer sonst sollte für das Weiterlaufen des täglichen Geschäftes sorgen? Nur die Netzwerk(zwischen)ergebnisse können dem Umfeld sagen, ob sich das alles lohnt.

2. Mit dem Zusammenwachsen der Gruppen verdoppelt sich aber dieser *Loyalitätsdruck*: Die Verpflichtungen auch den eigenen Mitstreitern gegenüber wachsen. Der gesamte Ansporn nimmt also zu.

3. Auch fachliche Informationen gilt es, sich aus dem Umfeld zu holen: Nicht alles Know-How lässt sich in allen Gruppen abbilden. Dazu brauchen die Teams *Unterstützung*.

4. Nicht zuletzt: Schnell lernen die Akteure, dass sie allzu leicht dem Umfeld «davonlaufen». Es ist lebensnotwendig, die Rückmeldungen als

**Wollen Teams
erfolgreich Prozesse
verändern, müssen
sie mit den anderen
Teams in Kontakt
bleiben.**

«Testläufe» für ihr Konzept zu begreifen. Schnell wird klar: Ihre Arbeit muss *ganzheitlich* angenommen werden – rational und emotional –, soll im «Town»-Meeting, der grossen Auswertungsveranstaltung also, der Erfolg der Anstrengung «gefeiert» werden können.

Diese Prozesse zu verstehen, bedeutet auf dem sicheren Wissen aufbauen zu können, dass sich Selbststeuerung und Systematik/Planung zu einem wiederholbaren Vorgehen verbinden lassen. Freilich: Verglichen mit herkömmlichen Organisationsprozessen, bewegen wir uns hier in einer vollkommen anderen Welt («Welt II»).

Hierarchie-Dynamik - Die Wechselwirkung zwischen Netz und Auftraggebern

Mag sein, dass das ganze Verfahren tief im Innern unserer Männerwelt fremd ist: Einbeziehen, kommunizieren, Konsens suchen; – das sind Elemente eines «weichen» Verfahrens (oder ist weiblich, gar «weibisch» gemeint?). Möglicherweise liegt hierin der Grund, dass wir in dieser ersten Optimierungsphase nur mit einigen Vorreitern aus der Top-Etage (des jeweiligen Systems) als aktiven Mitstreitern rechnen können. Die anderen stehen auf dieser Ebene der Sache eher reserviert gegenüber (wieso sonst die regelmässigen und eifrigsten Bekundungen des Gegenteils?). In der Optimierungsphase wird die Auftraggeberschaft nach dem Startworkshop daher eher formal gelebt. Noch hat ja alles Planungscharakter. Ob die Änderungen jemals lebendig werden und greifen ... ?

Die «Treiber» sitzen im U-Team; für die POTs der zentrale Anlaufpunkt zur Abstimmung der selbstgesetzten Meilensteine und attraktive Bühne für den «Auftritt» ehrgeiziger Mitarbeiter. Da tauchen Gesichter auf, die man auf der Führungsetage so noch nie wahrgenommen hatte. Da profilieren sich Menschen, denen das so keiner zugetraut hätte.

Öffentlichkeit erlebbar machen - Auswertung

Das hier diskutierte Change-Projektmanagement richtet sich nach der Massgabe des Unterschiedes aus. Mit der Maxime «Öffentlichkeit schaffen» lässt sich dieser Anspruch am deutlichsten verwirklichen. Dieses Gestaltungsinstrument kontrastiert am greifbarsten die Welt der Stamm-/Linien-Organisation («Welt I»). Indem das Management sich an alle Betroffenen wendet, wendet es sich für begrenzte Dauer im Rahmen des Vorhabens von der Möglichkeit machtbasierter Durchsetzung von Entscheidungen ab. Der Grund: Das Zusammenspiel vieler lässt sich nicht zentral kontrollieren. Der Zugriff auf Einzelpersonen wird somit zugunsten gemeinsamen Lernens aufgegeben. Nicht nur das Management hat für den Ausgang des Ganzen – das ist die Konsequenz – den «Kopf hinzuhalten». Alle «sitzen im selben Boot». Die Verantwortungspyramide flacht so gesehen dramatisch ab. Den angestrebten Effektivitätsgewinn können wir aber nur unter entsprechenden Voraussetzungen erwarten. Dazu gehören erstens angemessene Vielfalt und Vergleichsmöglichkeiten. Wir stellen sie durch die Projektanlage als Netzwerk verschiedener Teams sicher.

Dazu gehören zweitens umfassende *Feedbackmechanismen*. Das jeweilige *Gesamtsystem* braucht Rückmeldung. Eine wichtige Konsequenz daraus heisst: Systematische Nutzung neuer, nämlich interaktiv konzipierter, Begegnungsformen in Grossveranstaltungen (siehe Königswieser, Keil: 2000).

Die Optimierungsphase (wie übrigens auch die folgende Implementierungsphase) kommt mit dem «Town-Meeting», einem Grossworkshop für alle, zu einem sauberen Abschluss und wird in die Implementierungsphase übergeleitet. Das bedeutet *die* Möglichkeit, die Maxime «Öffentlichkeit schaffen», in konzentrierter Form versteh- und erlebbar zu machen. Der Masse der Betroffenen wird ein Forum geboten, sich *gemeinsam* zum Gesamtvorhaben eine *Meinung zu bilden und sie zu artikulieren*. Wie wird 1.

Der Zugriff auf Einzelpersonen wird zugunsten gemeinsamen Lernens aufgegeben.

das Verfahren gesehen? Wie schätzt man 2. die bisher erreichten Ergebnisse ein? Und 3.: Wie geht es weiter? Wir sehen eine solche Veranstaltung nicht als riskant an; – unter zwei Bedingungen: Erstens muss das Design stimmen. Themenfolge, Begegnungsformen, Zeiteinteilung, Akteursauswahl und Gruppenzusammensetzungen sind präzise zu gestalten. Anders ist auf einem Treffen – im Beispielfall mit 380 Menschen knapp eintägig(!) – kein offener und zielgerichteter Meinungsbildungsprozess organisierbar (siehe Königswieser, Keil: 2000). Informationsmärkte und Miniworkshops eröffnen die nötigen Diskussions- und Interaktionspielräume. Wichtiger als diese eher handwerklichen Aspekte ist zweitens aber die angemessene Einbettung in die Architektur des gesamten Change-Vorhabens. Das bedeutet im einzelnen:

_____ Wie auch immer die inhaltlichen Ergebnisse des NetzWerkens ausfallen, eine Grossveranstaltung sollte einer Netzwerkphase *folgen*

_____ Es gilt den Workshop zu einem «Event» von allen für alle zu machen, dann geht ein mögliches Risiko gegen Null. Dies gelingt, wenn allen Teams von Anfang an klar ist, dass sie als Abschluss sich und ihre Ergebnisse in einem solch öffentlichen Rahmen zu präsentieren ha-

Die Implementierungsphase dreht sich um die Veränderung täglicher Abläufe, Prozesse und Strukturen.

ben. Wichtig ist, dass vom Start an der Termin bekannt ist und steht.

_____ Dann wird das Town-Meeting im letzten Drittel des Netzwerks zum zentralen Motivationsfaktor für alle; – auch für das Management. Vor allem sehen sich die Auftraggeber von ungekanntem Bewährungsdruck überrascht (Öffentlichkeit funktioniert nicht hierarchisch). Der «Endspurt» der Teams macht ihnen klar, dass auch sie als Team wahrgenommen – und verglichen werden. Was tragen wir bei? fragen sie sich (in der hierarchischen Welt kann diese Frage auf dieser Ebene so nicht gestellt werden) und beginnen nun ihre Rolle tatsächlich auszufüllen.

_____ Im Mittelpunkt stehen Themen, die nur in direkter Begegnung behandelt werden können – wieso sonst der ganze Aufwand? – , bei denen mit anderen Worten die emotionale Tönung wichtig ist (Lernerfahrungen, Motivationsniveau, Grad der Identifikation und Überzeugung, Bewertungsfragen, persönliche und Team-Entwicklungen, Kultur und Atmosphäre, usw.) «Bauchthemen» wurden sie im Beispielfall genannt.

_____ Dieser Schwerpunkt veranlasst die Aktiven, ihre Informationsanstren-

gungen im Vorfeld zu erhöhen. Es wird ihnen offenbar, dass es ihnen nur auf diese Weise gelingen wird, ihre Leistung «unters Volk» zu bringen. Ein ökonomisch vertretbares Town-Meeting braucht vorbereitete, d.h. informierte Teilnehmer. Der Effekt ist Zielvergegenwärtigung, gelebte (Informations-) Kulturveränderung im Alltag (und nicht nur auf einer Sonntagsveranstaltung).

Derart angelegt, ist der Erfolg eines Town-Meetings nicht zu vermeiden. Das stellte sich auch im Referenzfall heraus. Möglicherweise ist es ausschliesslich die Authentizität, auf die es ankommt. So stellte sich auch die Führung des Chemieunternehmens zusammen mit den Teams der Resonanz der Öffentlichkeit. Die war für alle überwältigend positiv, trotz – nein: *wegen* aller auch geäussert *Kritik*.

Implementierung

Der direkte Vergleich mit dem zweiten und (vorläufig) letzten Town-Meeting, macht auf einfachste Weise deutlich, was unter Implementierungsphase gemeint ist. Die Auswertung bezieht sich nicht mehr auf Konzepte, sondern darauf, was ab dem Auftakt für diesen zweiten Netzwerk-Durchgang faktisch ins Laufen gebracht wurde und wie der Erfolg eingeschätzt wird. Die Implementierungsphase dreht sich also um die Veränderung täglicher Abläufe, Prozesse und Strukturen. Dementsprechend praxisnäher aber auch «hautnäher» geht es auf der zweiten Grossveranstaltung zu. Das Treffen bekommt tatsächlich «Prüfstand»-Charakter. Die Frage «was haben wir gekonnt?» wird richtig ernst. – Aber zurück in die zeitliche Reihenfolge.

«Eingeläutet» wird die Implementierung von der Auftraggebergruppe, die wie in der Optimierungsphase zu einem *zweiten Startworkshop* zusammenkommt, – nun freilich auf dem Hintergrund der Erfahrung mit geplanter Systemdynamik (das ist die Gesamtheit der vorher geschilderten Wechselwirkungen). Die Ernsthaftigkeit ist daher deutlich stärker ausgeprägt. Nachdem der Zug der Veränderung nämlich mächtig Fahrt aufgenommen hat, möchte man als Verantwortlicher spätestens jetzt gehörig (mit-) steuern. Der Gegenstand des Treffens ist eine erneute Auseinandersetzung mit dem Zukunftsbild, die diesmal intensiver verläuft: Jetzt ist diese Zukunft durch die erste Netzwerkphase vorbereitet und greifbar gemacht. Daher ist der Gegenstand des Workshops rein firmenabhängig. In unserem Beispielfall heisst das: Wie wollen wir die POM «leben»? Im Vergleich dazu sind die übrigen Punkte einfacher zu bearbeiten (siehe oben: «Projektdefinition»), insbesondere das weitere Vorgehen. Sie sind durch die Antwort auf die erste Frage quasi determiniert.

Da die Systematik jetzt verstanden ist, reduziert sich auch der Aufwand zur *Erstellung der Leitplanken* durch das U-Team. Häufig ist es dabei sinnvoll, seine Besetzung und auch die Rolle zu verändern bzw anzupassen. Oft erübrigen sich sogar Klausuren. Die *Mobilisierung* und *Nominierung* werden dann in den wöchentlichen Jour-fixes organisiert. Trotz all dieser und der folgenden Unterschiede: Gleich bleibt die *Ablauflogik* der 7 Massnahmen.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Phasen

Für den Projekt-Ablauf hat das folgende Konsequenzen:

_____ Das ganze Vorhaben bekommt im Vergleich zur Optimierungsphase eine viel *firmenspezifischere Prägung*. Die Implementierungsarbeit wird operativ und geht ins Detail. Im Beispielfall bedeutete das: Es ging ja nicht nur um neue Prozesse

ABBILDUNG 6

Rollen von Auftraggebern und U-Team in der Implementierung

MIT	U-Team
Geben Orientierung und Rückendeckung, schaffen Sicherheit	Beantwortet prozessuale Fragen, stellt organisatorischen Rahmen bereit, sichert Kontinuität des Verfahrens und seiner Philosophie
___ klären und erteilen den Auftrag für das Veränderungsvorhaben	___ erstellt die Leitplanken für die Implementierungsarbeit (PIT-Netzwerk)
___ führen die nötigen Meilensteinentscheide herbei	___ fängt Meinungen, Stimmungen, Trends ein und spiegelt sie (SoundingBoard)
___ gewährleisten die Umsetzung	___ ist hierarchiefreie Anlaufstation für alle Aktiven

Schwerpunkt: inhaltlich

sondern um die Verwirklichung der «Prozessorientierten Matrix-Organisation/POM». Damit waren nun die funktionalen Einheiten («Bereiche») betroffen, – und zwar hautnah....

Das Projekt ist viel *näher an der Linie* angesiedelt. «Welt I» und «II» rücken zusammen. Die Prozessimplementierungsteams/PITs waren im vorliegenden Fall z.B. keine hierarchiefreien Teams mehr; denn für die Prozesse wurden nach der Optimierungsphase Verantwortliche ernannt (Prozessverantwortliche, bzw. «PVs»), die natürlich in den Teams vertreten sein wollten.

Die PITs sind ausserdem weitestgehend *keine temporären Gruppen*. Mindestens die Kernbesetzungen werden die künftigen Strukturen abbilden und nach der Auswertungsveranstaltung zusammenbleiben, – wenn auch nicht als PITs. Übrigens gilt es bei der Zusammensetzung

Schwerpunkt: prozessual

der Teams auf angemessene Vertretung ehemaliger POT-Mitglieder zu achten.

Zu den strukturellen (aufbau- und ablauforganisatorischen) Veränderungen kommen nun auch *Veränderungen von Systemen* dazu. Z.B. müssen Personal-Systeme, wie Mitarbeiter-Beurteilung, Zielvereinbarung, Incentivierung, usw., usf., mit den neuen Führungsverhältnissen (Mitarbeiter als 'Diener zweier Herren' in der Matrix) übereinstimmen und handhabbar bleiben. Mögliche neue Kennzahlen müssen mit den vorhandenen Controlling-Systemen zusammenpassen.... Was unter «Linienbedingungen» als Aufgabenlast empfunden würde, bekommt hier aber reinen Vollzugscharakter: Es werden einfach die durch den Prozess vorgezeichneten Konsequenzen gezogen.

Die Themen- und damit die Gruppenaufteilung/-Zuordnung wird

komplexer, wobei die Verfahrensvorschläge der POTs die Lösungsfindung wesentlich befördern (siehe «Leitplanken»).

Im zitierten Chemieunternehmen erweiterte sich ausserdem der Kreis des Top-Managements um die PVs. Das bedeutete personelle Veränderungen mit allen Folgen wie z.B. einer neuen Führungs- und Zusammenbaukultur in diesem Kreis. Auch musste man mit einer neuen – gewollten – Konfliktfähigkeit bei der Unternehmenssteuerung rechnen. Darüber hinaus bekamen die «alten Bereichsfürsten» neue Kollegen an die Seite gestellt... In seiner Funktion als Auftraggeber des Veränderungsvorhabens nannte es sich MIT: Matrix-Implementierungsteam.

Stolpersteine

Freilich machen sich auch charakteristische Stolpersteine bemerkbar:

Vor allem ist die Zeit der spektakulären «Feuerwerke» vorbei. Anders als die POTs müssen die PITs harte *Kleinarbeit* erledigen, an vielen Stellen nachbessern oder «abschleifen», was an Ecken und Kanten in der Anfangseuphorie übersehen wurde.

Zu den strukturellen Veränderungen kommen nun auch Veränderungen von Systemen dazu.

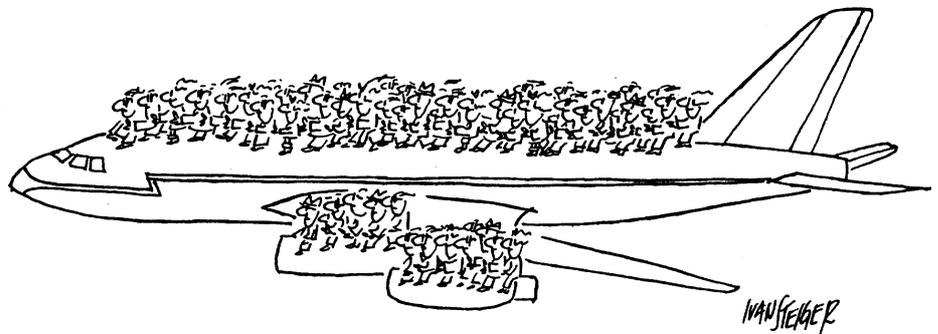
_____ Diese Arbeit beginnt meist in einem organisationsdynamischen «Tief». Man kann nicht damit rechnen, dass sich das «Hoch» des Town-Meetings nahtlos halten lässt; im Gegenteil. Wie beim Ausatmen geht «die Luft raus». Das System «lässt die Flügel hängen», wie ein Manager formulierte. Überhaupt: Das Projekt verliert den ungeteilten Massenzuspruch. Die Gunst der innerbetrieblichen Öffentlichkeit schwankt. Das Wetter ist nicht mehr nur sonnig, sondern generell heiter bis wolzig.

_____ Die Öffentlichkeitskultur aufrechtzuerhalten wird zunehmend schwieriger: Die Hierarchie-Dynamik – das Zusammenspiel mit den Auftraggebern als Entscheidern – kann sich leicht als Flaschenhals erweisen. Die Auftraggeber werden dann als Verzögerer wahrgenommen, zumal oftmals einige erst jetzt anfangen, sich inhaltlich tatsächlich mit den POT-Ergebnissen zu beschäftigen (spät, – aber wahr!).

_____ Der Führung wird einige Rollenflexibilität zugemutet: Es ist nicht immer einfach zu entscheiden, ob indirekte Steuerung (Kontextmanagement) oder klassische Führung angesagt ist.

_____ Spätestens im Town-Meeting werden etwaige „Erlösungsphantasien“ enttäuscht. Natürlich kann keine fertige Gesamtinnovation abgeliefert werden: Ein (Zwischen-) Stand der Verbesserungsarbeit wird vielmehr auf den öffentlichen Prüfstand gestellt. Von da ab gilt es, alles weitere als «Kontinuierlichen Verbesserungsprozess – KVP» in der Linie weiterzuführen. Besonders für die Führung ist es eine neue Erfahrung, in breiter Öffentlichkeit mit (konstruktiver) Kritik umzugehen; – der einzige aber sichere Weg, «die Massen» zurückzugewinnen.

Kurz: Wenn auch *verändert*, – aber der *Alltag* kehrt ein. Und das ist gut so, denn jedes System braucht die Ruhe der Routine.



Kurz noch ein Blick auf unser Chemieunternehmen: Noch einige Wochen vor dem Town-Meeting irritierten Cassandra-Rufe, dass das Projekt die breite Unterstützung in der Mitarbeiterschaft zu verlieren drohe, trotz des hochmotivierten Einsatzes aller direkt Aktiven. Da mittlerweile das Geschick der Geschäftsführung eng mit dem Ausgang des Vorhabens verquickt war, kamen im MIT und U-Team Diskussionen auf, wie denn gegebenenfalls ein negativer Befragungsausgang auf der Grossveranstaltung verhindert werden könnte (die Mitarbeiterschaft war eine der drei Zielgruppen, an denen man den Fortschritt durch Befra-

gung messen wollte, ausser den Kapitalgebern und den Kunden natürlich, bei denen aber noch gehörige Zeit verstreichen musste). Schliesslich wurde man sich klar: Mehr hatte niemand geben können. – Und mit dieser Haltung wollte man sich allen Fragen und Kritiken stellen. Das Ergebnis: Die Belegschaft steht weiter hinter den Verbesserungsbemühungen. Das war die eindeutige Rückmeldung. Mehr konnte man nicht erwarten. Freilich: Nur harte kontinuierliche Tagesarbeit, in welcher die Projektergebnisse nun weiterverfolgt werden, münzt das Erreichte nachhaltig in spürbare Geschäftserfolge um.]

LITERATUR

Christel Lane, Reinhard Bachmann, Eds.: Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications, Oxford 2000

Cynthia Hardy, Nelson Phillips, Tom Lawrence: Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust, in: Lane, Bachmann 2000

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

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

Edward L. Deci: Why We Do What We Do, Harmondsworth, 1996

Fritjof Capra: Lebensnetz, Bern, München, Wien, 1996

Gregory Bateson: Geist und Natur: eine notwendige Einheit, Frankfurt a. Main 1982

Heinz v. Foerster: Wissen und Gewissen, Frankfurt a. Main 1993

Jörg Sydow, Arnold Windeler (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, Opladen 2000

Margit Osterloh, Antoinette Weibel: Ressourcensteuerung in Netzwerken, in: Sydow, Windeler 2000

Peter Heintzel, Ewald E. Krainz: Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Wiesbaden, 1990

Peter M. Senge: The Fifth Discipline, New York 1990

Roswita Königswieser, Alexander Exner: Systemische Intervention, Stuttgart 2000

Roswita Königswieser, Marion Keil (Hrsg.): Das Feuer grosser Gruppen, Stuttgart 2000

Todd Chick: Change Acceleration Process 1993 (unveröffentlichtes Manuskript)