

Der neue Vorstand einer organisch und vielfältig gewachsenen Unternehmensgruppe im Handel, mit langer Tradition und im Familieneigentum, entscheidet ein Changeprojekt zu starten. Ziel ist die strategische Repositionierung und in der Umsetzung die Neuordnung des Unternehmens. Ein Luftfahrtunternehmen ist nicht nur aufgrund der September-Ereignisse in Turbulenzen: der Umsatz ist massiv eingebrochen, wesentliche Teile des Business müssen neu gestaltet werden.

Barbara Heitger, Alexander Doujak Change als Un:balanced Transformation

Ein Stück in 5 Akten

Diese beiden Beispiele aus unserer Beratungspraxis sind durch einen hohen Veränderungsbedarf gekennzeichnet. Im Handelsunternehmen entsteht der Bedarf von innen heraus: Das Unternehmen ist zwar erfolgreich, die Wachstumsraten haben aber deutlich abgenommen. So wie bisher kann es nicht weitergehen. Es geht vor allem darum, die Innovationskraft zu stärken (Stichwort «E-Commerce und Value chain» zu Lieferanten bzw. Kunden), Schwung ins Unternehmen zu bringen und Wachstums-Potentiale für die Zukunft zu schaffen.

Im Luftfahrtunternehmen sind vor allem dramatische Entwicklungen in der Umwelt die Ursache.

In der Vergangenheit konnten substantielle Krisen erfolgreich überwunden werden, das Management nimmt die Herausforderung an: mit Kurzfristmassnahmen wie z.B. Einstellungsstops wird die Situation stabilisiert, in allen Bereichen starten Teams mit der Zielsetzung Prozesse und Strukturen neu zu gestalten, den Markt-Fokus zu erhöhen und Kosten zu reduzieren.

Die Fähigkeit, die notwendigen Veränderungen erfolgreich zu gestalten, sind unterschiedlich ausgeprägt. Die Krisen-

erfahrung lässt die Manager des Luftfahrtunternehmens zwar nicht in eine «Kostensenkungs-Aktionitis» ausbrechen, dennoch ist ihr Aktionsradius eingeschränkter als im Handelsunternehmen. Was beide Fälle eint, ist die Notwendigkeit, gleichzeitig Rationalisierungsschritte und Wachstumsimpulse zu setzen, allerdings in unterschiedlicher Dringlichkeit. In unserer Beratungspraxis haben Projekte dieser Art zugenommen.

Was macht Unternehmen erfolgreich

Das amerikanische Fortune Magazin beurteilt in der jährlichen Hitparade der «most admired companies» die Unternehmen nach folgenden Kriterien:

- ___ Innovationskraft
- ___ Managementqualität
- ___ Human Resources Potential/Talent
- ___ Produkt- und Servicequalität
- ___ langfristiger Investitionswert
- ___ finanzielle Stabilität
- ___ soziale Verantwortlichkeit und
- ___ Verwendungszweck des Firmenkapitals

Eine Untersuchung von Ernst & Young¹ zeigt, dass Financial Analysts und Portfoliomanager ihre Investitionsentscheidungen zu 35% an nicht-finanziellen Informationen orientieren. Die Rangreihe der Kriterien:

- ___ 1. Umsetzung der Unternehmensstrategie
- ___ 2. Glaubwürdigkeit des Managements
- ___ 3. Qualität der Unternehmensstrategie
- ___ 4. Innovation
- ___ 5. Fähigkeit, Mitarbeiter mit Potential zu gewinnen und zu halten
- ___ 6. Marktanteil
- ___ 7. Managementexpertise

- ___ 8. Bezahlungssysteme abgestimmt auf Shareholderinteressen
- ___ 9. Leadership in der Forschung
- ___ 10. Qualität wesentlicher Geschäftsprozesse

Beide Untersuchungen zeigen, dass sich gelungenes Changemanagement nicht nur an Zahlen wie Umsatz- und Gewinnwachstum, sondern auch an realisierter Innovationskraft und der konsequenten Umsetzung der Unternehmensstrategie messen lassen muss. Zugleich haben Managementqualität/Glaubwürdigkeit und die Fähigkeit, Talente zu finden und zu halten, als Erfolgskriterien eine hohe Bedeutung. Damit wird professionelles Change Management mehr als bisher ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Und: die Messkriterien für erfolgreiches Changemanagement sind anspruchsvoller und vielfältiger als früher.

Die Treiber für Veränderungen

Der Vergleich der jährlichen Surveys der American Management Association (ca. 1650 amerikanische Unternehmen, www.amanet.org) ergibt folgendes:

Auf der Frage nach der Entwicklung im Jahre 2001 (01–06/01) antworteten 36% aller Unternehmen, dass sie gleichzeitig Stellen schufen und Mitarbeiter abbauten. Diese Gleichzeitigkeit von Neuem Wachstum und harten Schnitten hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen.

Der führende Grund für Mitarbeiterabbau liegt in Restrukturierungen und Produktivitätsgewinnen (37%), der stärkste Grund für Neues Wachstum in Marktnachfrage (40%). Die Studie ergab, dass mittelfristig gleichzeitige Wachstums- und Rationalisierungsinitiativen am erfolgreichsten in Hinblick auf Produktivität, Profitabilität, Shareholder Value und Produktqualität waren.



Copyright: Oliver Zehner

DR. BARBARA HEITGER

Geschäftsführende Gesellschafterin der Beratergruppe Neuwaldegg, Wien

Beratergruppe Neuwaldegg
Gregor Mendel-Strasse 35
A-1190 Wien
Fon 0043-1-368 80 70 18
Fax 0043-1-368 80 70 60
E-Mail: Barbara.Heitger@neuwaldegg.at

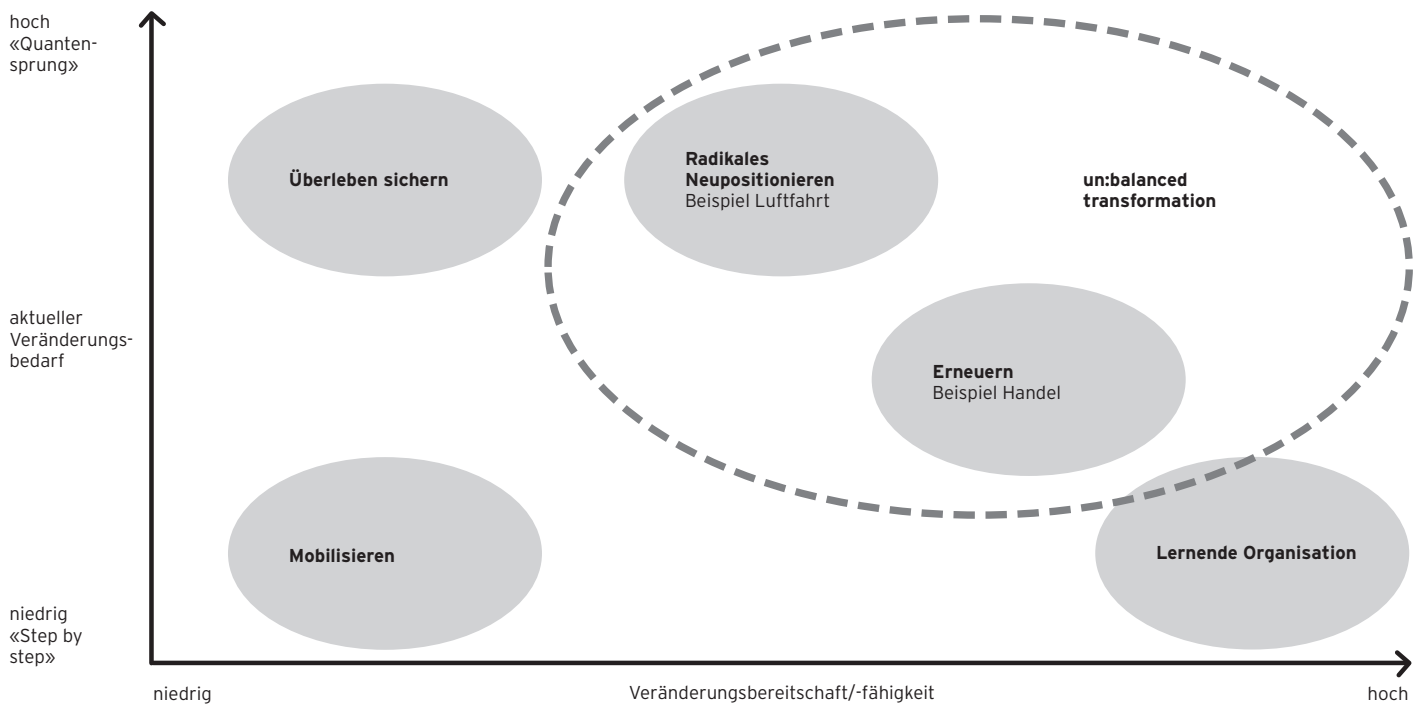
DR. ALEXANDER DOUJAK ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg

Beratergruppe Neuwaldegg
Gregor Mendel-Strasse 35
A-1190 Wien
Fon 0043-1-368 80 70
Fax 0043-1-368 80 70 60
E-Mail: alexander.doujak@neuwaldegg.at

¹ Zitiert in: Becker, Huselid, Ulrich: "The HR Scorecard", HBS Press, Boston 2001

ABBILDUNG 1

Ausdifferenzierung von Changekonzepten



Für den europäischen Raum liegen leider keine vergleichbaren Studien vor, unsere empirische Erfahrungen sprechen aber dafür, dass es auch hier ähnliche Entwicklungen gibt. So zeigen auch diese Studien, dass die Anforderungen an Changemanagement höher und vielfältiger werden (Innovationskraft, konsequente Strategieumsetzung) und die gleichzeitige Integration von Wachstums- und Rationalisierungszielen am meisten Erfolg brachte. Beide Entwicklungen erfordern eine weitere Ausdifferenzierung von Changekonzepten, um der Vielfalt und Dynamik unterschiedlicher Changekonzepte in Architektur, Design und Gestaltung der Change Phasen gerecht zu werden.

Im Dschungel der Changekonzepte

Wir wenden uns nun einzelnen Change-Projekten zu. Der Unternehmensalltag von Managern und Beratern ist durch eine Überfülle unterschiedlicher Changevorhaben gekennzeichnet. In dieser Unübersichtlichkeit bringt eine «Landkarte» Orientierung (s. Abb. 1)

Die vertikale Achse markiert die wahrgenommene Dringlichkeit der Veränderung bzw. den erkannten aktuellen Veränderungsbedarf hinsichtlich operativer Erfolgskennzahlen. Systemisch gesagt geht es um die Beschreibung der System – Umwelt Relation: Brauchen wir evolutionäre oder radikale Veränderung (Step by Step vs. Quantensprung)?

Die horizontale Achse beschreibt die Innenrelation, die wahrgenommene Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft des Systems – also die Changemanagementkompetenz der Personen als zentrale Ressource und die der Organisation. Die Veränderungsfähigkeit der Organisation umfasst Elemente wie Management- und Controllingssysteme, Anreizsysteme und Geschäftsprozesse bzw. Support, die Veränderung unterstützen. Sie bezieht sich aber auch auf die Tiefenstrukturen, die Kultur des Unternehmens in ihrer Veränderungsfreundlichkeit. Was zum Beispiel passiert mit Ideen, Kundenbeschwerden, wie wird mit «negativen» Gefühlen umgegangen, wie viel Offenheit und Experimentierfreude gibt es etc.

Diese Landkarte kann für die Initiatoren und Verantwortlichen von Veränderung viel leisten:

— Sie macht unterschiedliche Einschätzungen geplanter Projekte auf der Landkarte in einer sehr frühen Phase deutlich und führt zu notwendiger Diskussion über Diagnose, Ziele und Konsequenzen für Architektur und Steuerung. Sie schafft eine gemeinsame Ausrichtung.

— Sie hilft zu konkretisieren, welche Changemanagement-Interventionen (Architektur, Rollen, Prozesse) jeweils am besten passen und welche Steuerungsstrategien in welcher Phase die grössten Erfolgchancen haben (top down versus bottom up; direktive versus Kontext und Anreizsteuerung)

Wir wollen uns mit diesem Beitrag auf Veränderungen konzentrieren, wo es um Radikales Neupositionieren (Bsp. Luftfahrtunternehmen) und um Erneuern (z.B. Handel) geht. Beide verfolgen – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – Wachstums- und Rationalisierungsziele. Wir fassen sie im Konzept der «un:balanced transformation» zusammen.

Un:balanced transformation

Was meinen wir mit Transformation: Eine Transformation ist *radikal*, weil sie in wesentlichen Elementen die Identität verändert. Sie ist *umfassend*, da sie das gesamte System involviert. Sie

verändert die inhaltliche Ausrichtung des Unternehmens (Vision, Strategie, Ziele), die Strukturen, Prozesse und Systeme der Organisation, aber auch den «materiell psychologischen» Kontrakt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern und die Relation zu Kunden und Wertschöpfungspartnern. Dies bedeutet eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur, auch wenn sich diese einer direkten Beeinflussung entzieht.

Transformation bedeutet wesentliche Veränderungen für die *Organisation* und die involvierten *Individuen*. Was heisst zunächst das für die *Organisation*?

Transformation bedeutet, dass sich die mentalen Modelle und Muster, die den Erfolg von heute und von früher ausgemacht haben, verändern. Diese sind selbstverständlich geworden, wirken unsichtbar im Tagesgeschäft und sind den Akteuren als soziale Grammatik des Tagesgeschäftes oft weniger bewusst als Beobachtern von aussen. Als «wahr gewordene» Wirklichkeitskonstruktionen beinhalten sie die inneren Bilder über sich selbst und die Umwelt. In der Alltagssprache des Managements spricht man von der «Kultur» des Unternehmens.

Mentale Modelle sind wichtige Ressourcen, denn sie schaffen Orientierung, begründen Gemeinsamkeit und Identität, sie ziehen Grenzen, normieren und entlasten in Alltagsroutinen. Ihre Schattenseiten für Transformationsprozesse: sie erzeugen immer auch Defensivroutinen. Das, was sie ausblenden an Annahmen und anderen möglichen Wirklichkeitskonstruktionen, bleibt «ausser vor», steht als Innovations- und Veränderungspotential nicht zur Verfügung (Wahrnehmungsbarrieren). Nicht ohne Grund kommen branchenrevolutionierende Ideen fast immer von Neulingen, Quereinsteigern und nicht den «eingesessenen Blue Chips» der Branche.

Für die Personen bedeuten Transformationen, für sich selbst ein neues Zukunftsbild zu entwerfen und zu entscheiden, ob bzw. wie die Veränderung des Unternehmens mit der eigenen Identität und den Entwicklungsperspektiven korrespondiert. Das Warum und Wohin der Transformation zu verstehen ist notwendig, um den eigenen Beitrag dazu konkretisieren zu können, den persönlichen Sinn zu verstehen und die individuellen Veränderungskonsequenzen herauszufinden und sich dafür – oder dagegen – zu entscheiden. Dieses Commitment (Sinn, Überzeugung und Energie) entsteht durch Kommunikation, Erleben, Handeln (Erproben) und Entscheiden.

Inhaltlich geht es darum Neues zu lernen, neues Verhalten und Wissen einzuüben, sich zu ändern. Ein solcher Aneignungsprozess gelingt – in Schwung gebracht durch Commitment und kognitives Lernen – vor allem durch Erleben, Experimentieren, Üben, Auswerten, Anpassen, Wiederholen. Neue Identitätselemente zu integrieren heisst bisher Sicherheit Gebendes – wie zum Beispiel bestimmte

Transformation bedeutet wesentliche Veränderungen für die Organisation und die involvierten Individuen.

Rollen, Gewohnheiten – loszulassen und aufzugeben. Das Neue integriert sich mit dem Bisherigen nur durch Handeln und Erleben. Erst dadurch kann überprüft werden, ob es so oder anders funktionieren könnte – zum Beispiel, wenn es um die Gestaltung der Kundenbeziehung als Key Account Manager geht, obwohl man bisher beim Kunden als Experte agiert hat.

Die Un:balance

Transformationen brauchen zum Start eine kräftige «Un-Balance» als Motor. In den eingangs geschilderten Fällen waren dies zum Beispiel die Branchenkrise in der Luftfahrt bzw. im Handelsunternehmen die Erkenntnis über mangelnde Innovationskraft durch den neuen Vorstand. Es wird in beiden Unternehmen klar, dass mit einem mehr «Desselben» oder blossen Optimieren des Geschäftes (evolutionärer Wandel) kein Staat mehr zu machen ist. Erst ein deutliches Ungleichgewicht setzt das System in Richtung Transformation in Bewegung. In einem Bild ausgedrückt: Der «Change Leader»

**Der «Change Leader»
erzeugt selber die
Wellen, auf denen er
dann surfen muss.**

erzeugt selber die Wellen, auf denen er dann surfen muss.

Impulse für die Un-balance, die diese quasi legitimieren und für die Organisation argumentierbar machen, sind «objektive» externe Faktoren (Konjunkturschwäche, Veränderungen der Technologie, Entwicklungen im Wettbewerb, ...) und/oder interne Faktoren (Fehlen einer starken Vision, «verkrustete» Organisationsstrukturen, wiederholte Fehler in Geschäftsprozessen, ...)

Diese notwendige Unbalance zu Beginn löst fast immer beides gleichzeitig aus: kollektive Ängste und Aufbruchstimmung. Unruhe entsteht, manchmal zugleich auch Erleichterung nach dem Motto «endlich ein klares Wort und Initiative». Ohne diese Irritation gelingt der Start nicht – Balancieren als Hauptfokus lähmt. Für solche Changesituationen heisst das also – wieder einmal – von der traditionellen Organisationsentwicklung (im normativen Sinn) Abschied zu nehmen. Erfahrungsgemäss ist diese Erkenntnis für Manager kognitiv einleuchtend, emotional aber vor allem für langjährige Führungskräfte sehr herausfordernd. Un-balancen zu verstärken bedeutet Risiken einzugehen, sich Vorwürfen der Polarisierung und Ungerechtigkeit auszusetzen.

Ingesamt kommt es an auf das gelungene Zusammenspiel zwischen dem Schaffen und Fördern von Ungleichgewicht einerseits und dem Sorgen für Balancen und Stabilität andererseits. Wir sprechen deswegen von «un:balanced transformation». Un:balanced Transformation bedeutet die bewusste Steuerung von Unbalance und Balance, und erreicht damit quasi eine «Balance höherer Ordnung».

Phasenmodell der Changeprojekte

Im folgenden stellen wir ein Phasenmodell vor, das wir im Vergleich vieler «Lebenskurven» von Changeprojekten, die wir als Berater mitgestaltet haben, entwickelt haben. (Vergleiche auch die – vor allem in der amerikanischen Managementliteratur beschriebenen Konzepte².) Dabei haben wir auch unsere Erfahrungen als geschäftsführende Gesellschafter und Manager bei Veränderungsprozessen unseres Beratungsunternehmens eingearbeitet.

Wir beschreiben eine typische «Route» der Transformation, um damit für die Praxis

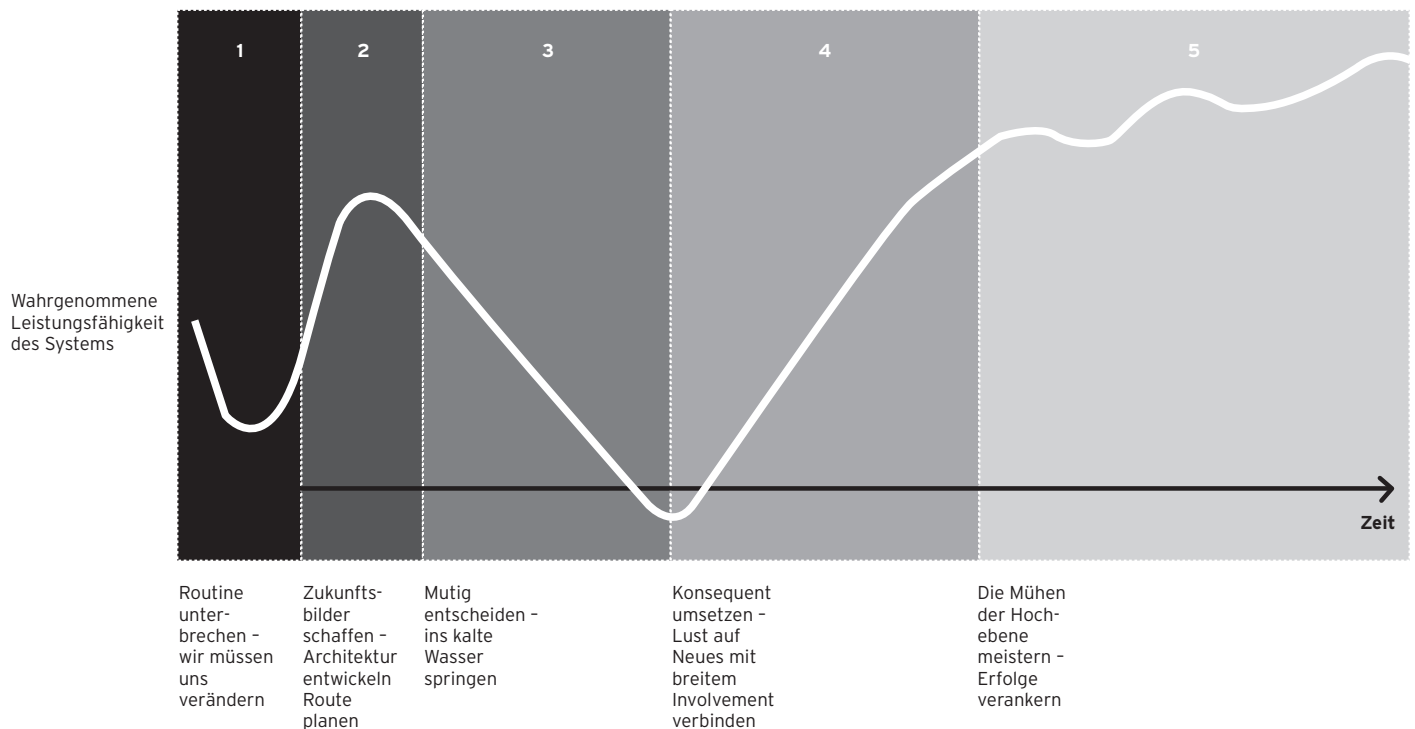
- _____1. Orientierung und Anregungen für Interventionen als Manager oder als Berater zu gewinnen
- _____2. eine Checklist «dabei zu haben», wie ein Pilot im Flugzeug, der aufgrund seiner Erfahrung und Intuition viel weiss, aber bei Bedarf schnell einmal nachschauen kann, ob er nichts übersehen hat.

Unsere Botschaft ist nicht, dass alle genannten Punkte in linearer Reihenfolge «abzuarbeiten» sind. Als «Systemiker» ist uns klar, dass diese Phasen in der Praxis nicht sequentiell linear nacheinander geschaltet sind. In jeder Phase scheinen die anderen immer durch. Wenn es zum Beispiel darum geht, «die Zukunft zu schaffen», beschäftigt alle Involvierten immer mit, was das für die Umsetzung heisst. Bei «Verankern» von Erfolgen können abgeschlossen geglaubte Zukunftsthemen ohne weiteres noch einmal brisant werden. Die Phasen laufen iterativ und fraktal organisiert ab, in jeder Phase

² Hambrick, Nadler, Tushman: *Navigating Change*, HBS Press, Boston 1998, S. 358/359 (Phasen: Diagnosis and prescription/clarifying and coalition building/acting/consolidating and refining/sustaining). Paul Taffinder: *Big Change*, John Wiley & Sons, Chichester 1998: S.40 (Phasen: Awakening/Conceiving the future/building the change agenda/delivering big change/mastering change). Becker, Huselid, Ulrich: *The HR Scorecard*, HBS Press, Boston 2001, S.186 (Phasen: leading change/shaping a vision/creating a shared need/mobilizing commitment/building enabling systems/monitoring and demonstrating progress/making it last). Bennis, Mische: *The 21st century organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995 (Phasen: Visioning and setting goals/ benchmarking and defining success/innovating processes/transforming the organization/monitoring

ABBILDUNG 2

Phasen von Veränderungsprojekten



bilden sich die anderen noch mal ab. Mit ihrem jeweiligen Schwerpunkt sind sie jedoch inhaltlich nicht austauschbar.

Phasenmodelle schaffen Orientierung, indem sie «Gesetzmässigkeiten» bzw. typische Dynamiken aufzeigen. Gerade bei Transformationen mit der damit verbundenen starken Emotionalisierung der Betroffenen sind sie besonders hilfreich. Sie entlasten.

Wir unterscheiden fünf typische Phasen von Veränderungsprozessen (siehe Abbildung 2).

Die Phasen 1 und 2 bedeuten Loslassen von Bisherigem, des Alltags, der Routine mit der Überzeugung, dass der Erfolg von heute auch der Misserfolg von

morgen sein kann. Ein Zukunftsbild kristallisiert sich langsam heraus. In den Phasen 3 und 4 wird es durch erste Umsetzungen konkreter, fassbarer. Es gilt bestehende, nicht mehr adäquate Lösungsmuster zu überlernen. In der Phase 4 – noch stärker in der Phase 5 – geht es um breite Implementierung und Verankerung, in die Steuerungssysteme und die Stabilisierung des Neuen. Die Phasen sind unserer Erfahrung nach zeitlich nicht gleich lange, wir gehen von einer – natürlich idealtypischen – Proportion von 10:10:20:25:35 aus. Dieser zeitliche Verlauf steht im Gegensatz zu vielen Changemanagement-Konzepten und -projekten, die sich vor allem auf die ers-

ten Phasen der Veränderung konzentrieren und die – oft langwierige – Integration in alle Unternehmenssysteme vernachlässigen. Phase 4 und 5 dauern länger als alle davor – immer wieder Schwung in den Prozess zu bringen und im Changemanagement konsequent zu bleiben, sind die wichtigsten Treiber in diesen Phasen. Wir heben sie deswegen so hervor, weil viele Transformationsprojekte in der 3. Phase – viel zu früh für nachhaltige Veränderung – beendet werden. Zusätzlich zu den Phasen haben wir eine «Systemkurve» eingeführt, die entlang der Phasen (horizontale Achse) die wahrgenommene Leistungsfähigkeit des Systems (vertikale Achse) darstellt.

reengineered processes) Kotter: Chaos, Wandel, Führung - Leading Change, ECON, München 1997, Seiten 55ff (Phasen: Ein Gefühl für die Dringlichkeit erzeugen/Die Bildung der Führungscoalition/Eine Vision und Strategien entwickeln/Die Kommunikation der Vision des Wandels/Das Empowerment der Mitarbeiter/Die Sicherstellung kurzfristiger Erfolge/Erfolge konsolidieren und für weiteren Wandel sorgen/Neue Ansätze in der Kultur verankern). Das «Ur-Modell» von Kurt Lewin, Group decisions an social change, In: Maccoby/New comb/Hartley (Hrsg.) Readings in Social Psychology, New York 1958, S. 197-211. Stefan Roth: Emotionen im Visier, neue Wege des Changemanagement, in ZOE 2/2000

Diese setzt sich aus den drei Dimensionen zusammen:

- Eine vergangenheitsorientierte Dimension, die sich auf das Selbstbild der Organisation in seiner Vergangenheitsinterpretation bezieht (unsere Geschichte, unsere «Ahnengalerie», Erfolge der Vergangenheit, Leistungen, Tradition») und
- eine gegenwartsorientierte Dimension, die auf derzeitige Erfolgspositionen abstellt («die Geschäftskennzahlen, der Börsenkurs, Kernkompetenzen, Wissens- und Innovationskapital, eine positiv besetzte Identität und Kultur») und
- eine zukunftsorientierte Dimension («unsere Zukunftsfähigkeit, Erfolgspotentiale, die Wahrscheinlichkeit von zukünftigem Erfolg, aber auch die Zuversicht, zukünftige Turbulenzen gut meistern zu können»).

In Bezug auf die wahrgenommene Leistungsfähigkeit des Systems ist es wichtig, sich der Ressourcen und Leis-

Transformationen sind kein linearer Prozess, oft werden Schleifen gemacht und «Ehrenrunden» gelaufen.

tungen aus der Vergangenheit, Gegenwart und deren Potentiale für die Zukunft bewusst zu sein. Es gilt die Selbstbeobachtung zu schärfen. Das heisst vor allem die Kriterien für die eigenen Leistungspotentiale und dafür, was Erfolg ist, zu entscheiden und zu priorisieren.³

Soweit zu den Dimensionen des Modells. Wir glauben, dass keine Phase durch eine andere ersetzt werden kann – fundamentale Veränderungen müssen diese Phasen, die Hochs und die Tiefs – zwingend durchlaufen, um zu wirken. «In Wirklichkeit» sind solche Transformationen natürlich kein linearer Prozess, oft werden Schleifen gemacht und «Ehrenrunden» gelaufen. Für ihr Gelingen ist es wichtig, die Phasen bewusst – auch in ihrer Emotionalität zu durchleben.

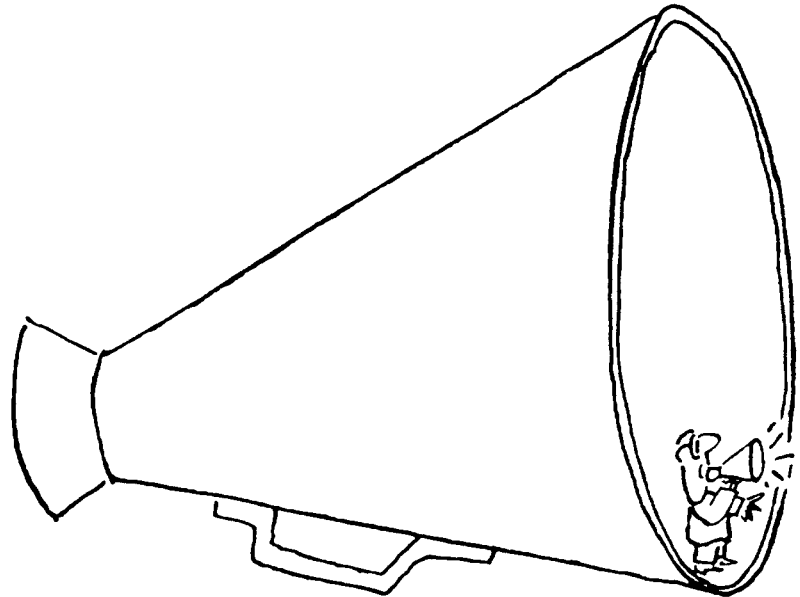
Die Phasen werden von unterschiedlichen Zielgruppen nicht gleich-

zeitig durchlaufen. Die Initiatoren und Topmanager durchlaufen die Phasen als erste, sind in ihrer Einschätzung emotional viel weiter und ungeduldiger – was Umsetzen und Verankern anlangt – als die erst später Involvierten wie z.B. Mittelmanager und Mitarbeiter.

Phase 1: Die Routine unterbrechen - wir müssen uns verändern!

Was ist los?

Typisch für diese Phase sind unterschiedlichste Perspektiven zum Status und zur Zukunftsfähigkeit der Organisation. Es gibt noch kein gemeinsames Bild – weder von der Vergangenheit, der Gegenwart noch den konkreten zukünftigen Entwicklungen. Die Situation wird meist aus der «Bereichsbrille» heraus gesehen,



NANSTEIGER

³ Die Diskussion darüber gewinnt berechtigterweise an Bedeutung. Das Konzept der Balanced Scorecard ist ein vielbeachteter Lösungsansatz dazu. Modelle, die Wissensmanagement messbar machen, EFQM, Due Dilligence und Cultural Due Dilligence Verfahren, Benchmarking und Best Practice Vergleiche sind ebenfalls Instrumente der Selbstbeobachtung, die über das - notwendige - Controlling des Tagesgeschäftes hinausgehen.)

dementsprechend fragmentarisch und individualisiert ist die Gesamtlandschaft. Die Energie für die Veränderung ist an vielen Orten unterschiedlich ausgeprägt – z.B. im Topmanagement ganz anders als bei Account Managern mit direktem Kundenkontakt. Aus der Umwelt gibt es widersprüchliche Signale (z.B. Kundenfeedbacks). Die Diskussion darüber beginnt, ob überhaupt die richtigen Informationen vom Markt und seitens der Stakeholder beachtet werden. Die kollektive Stimmung ist ambivalent – Routine, Alltag, Interesse an Neuem – aber auch angstbedingte Blockaden, die verhindern, dass das sicherheitsgebende Alltagsgefühl «gestört» wird.

Change-Agenda – was tun?

_____ 1. Routine unterbrechen: «Die Veränderung beginnt bei mir selbst.»

Routine unterbrechen heisst Konflikte aktiv «wecken» und fördern, heisst auch destabilisieren, sich und das Unternehmen aus der «Komfortzone des vertrauten Alltags» zu reißen. Jede wirksame Veränderung hat zur Vorbedingung, dass die wesentlichen Schlüsselspieler (v.a. Topmanagement – aber nicht nur) persönlich bereit sind, die Routine des Tagesgeschäftes zu unterbrechen, ohne von vornherein zu wissen, wie sich der Knoten der offenen Fragen auflöst – ohne Richtung und Prozess der Veränderung ganz genau zu kennen und unter Kontrolle zu haben. Mit anderen Worten: sich auf unsicheres Terrain zu begeben, sich von einer offenen Zukunft verunsichern, aber auch begeistern zu lassen. Ein wesentlicher Hebel ist die Erkenntnis, dass jeder Verantwortung für das Ganze mitträgt, nicht nur für den eigenen Teilbereich.

Beispiel: Informelle und/oder offizielle Vorgespräche mit internen und externen Stakeholdern zur Einschätzung der Situation und von Zukunftspotentialen.⁴

_____ 2. Handlungsbedarf evaluieren: «Von aussen nach innen».

Eine Veränderung beginnt und endet mit dem «Geschäft der Organisation» – rein innenorientierte Veränderungsprojekte ohne positive Auswirkungen auf Kunden- und/oder Lieferantenbeziehungen sind nicht nur «sinn-los» sondern torpedieren auch zukünftige Initiativen. Deshalb ist es wichtig, systematisch Informationen von «ausen» in die Organisation zu bringen, in einer Form, dass sie auch akzeptiert und emotional angenommen werden können (z.B. über anerkannte Experten, wichtige Kundenvertreter, «moderne» betriebswirtschaftliche Verfahren oder innovative Veranstaltungen). Erfolgreiche Transformationen werden durch intensiven Wettbewerb, durch Markt/Business-themen und Kundenimpulse getrieben

Beispiel: Kunden- und Lieferanteparlament durchführen oder Kamingespräche mit wichtigen Kunden, Benchmarking, Kennzahlenanalysen, Surveys

_____ 3. Assessment der Veränderungsfähigkeit durchführen: «Testen wir uns!»

Nicht nur der Veränderungsbedarf – auch die Veränderungsfähigkeit einer Organisation ist entscheidend für die Wahl des richtigen Prozesses und die richtigen Unterstützungsmassnahmen. Hier gilt es, Erkundungs- und Lernschleifen über sich selbst anzutreten. Welche Bilder von Change beherrschen das Verhalten in unseren Transformationsprozessen? Worin liegen Stärken und Defizite bisheriger Changeprojekte? Wie hoch ist die Changemanagement-Kompetenz der Akteure? Wie ist die Veränderungsbereitschaft (oder -müdigkeit) einzuschätzen? Wir glauben, dass man die eigene Position durch sorgfältige Reviews von eigenen Veränderungen und Nicht-Veränderungen, durch Lernen mit anderen sowie kleinen Test-Luftballons am besten ausloten kann.

Nicht nur der Veränderungsbedarf – auch die Veränderungsfähigkeit einer Organisation ist entscheidend für die Wahl des richtigen Prozesses.

Beispiel: Learning journey «Change Projekte» im eigenen und in anderen Unternehmen, offene qualitative Interviews und Diagnose.

_____ 4. Aufrüttelnd kommunizieren: «Öffnen – Position beziehen – Signale setzen.»

In dieser Phase grosser Ambivalenz ist es notwendig zu «öffnen», Kommunikationssituationen zu schaffen, in denen die unterschiedlichen Strömungen sich ausdrücken und Gehör finden können. Insbesondere das Topmanagement wird konsequent kommunizieren und eine «Botschaft des Aufrüttelns» vermitteln und erklären, warum diese tiefgreifende Veränderung notwendig ist. Mut und Risikobereitschaft zeigen sich oft in kleinen Entscheidungen mit grosser Signalwirkung mehr als in «grossen Worten». Die Positionen der einzelnen Schlüsselpersonen sollten klar werden – in einem wertschätzenden Dialog.

Aufrüttelnde Kommunikation beschreibt inhaltlich Anlass, Ziel der Transformation und erste Inputs zum Weg

⁴ Die Beispiele, die wir jeweils anführen, stellen einen Mix aus selbstverständlichen, aber wichtigen, und innovativen Interventionen dar und sind als Anregung gedacht. Keinesfalls ist dies eine umfassende Darstellung der Aktivitäten. Eine detaillierte Beschreibung wird sich in unserem Buch, Herbst 2002 finden.

dorthin, gibt also Orientierung und verbindet kognitive und emotionale Botschaften. Wer kommuniziert, wird auch persönlich spürbar in der Interaktion. Neben schriftlicher Kommunikation und «Reden» sind interaktive Settings in Gruppengröße, «wo man wirklich reden kann», notwendig.

Beispiel: «Luxus» abschaffen (eine Kleinigkeit mit hoher Breitenwirkung, z.B. Veränderung der Dienstwagen-Regelung) und viele interaktive Kommunikationssituationen schaffen

_____ 5. *Schlüsselpersonen identifizieren: «Die besten Leute finden.»*

Veränderung «passiert» nicht einfach, sie wird von Personen (und später von Teams) getrieben. Es geht nun darum, die Schlüsselpersonen für die Veränderung zu finden, die den Transformationsprozess vorantreiben. Die Schlüsselpersonen repräsentieren alle wichtigen Strömungen der Organisation authentisch. Eine Mischung aus hohem Engagement und starker Verankerung in der Organisation ist wichtig für die Hebelwirkung indivi-

Die Vision ist ein wesentlicher «Energie-lieferant» für den Wandel.

duellen Handelns. Eine Gefahr besteht darin, nur die «üblichen, erfahrenen» Projektleiter oder die zuständigen Manager als Schlüsselpersonen anzusehen – gerade diese sind für den derzeitigen Status mitverantwortlich. Diese Personalentscheidungen sind zentral für das Gelingen.

Beispiel: Mikrokosmos-Analyse/ Umfeld-Analyse

Phase 2: Zukunftsbilder schaffen - Architektur entwickeln, Route planen!

Was ist los?

Am Beginn der zweiten Phase stehen oft erste Konzepte oder Vorstellungen über mögliche Zukünfte. Es liegt in der Natur der Sache, dass diese Ideen inhaltlich nicht 1:1 umsetzbar sind – sie sind sozial noch nicht angekoppelt und werden oft von den Betroffenen als fremd erlebt. Es ist nicht klar, wie verbindlich die Vorschläge sind, von wem sie umgesetzt werden sollen und wer in welcher Form betroffen sein wird. Da inhaltliche Sicherheit zu diesem Zeitpunkt nicht gegeben werden kann, geht es darum, Prozesssicherheit zu schaffen – einen stabilen Prozess der Transformation, stabil vor allem deshalb, damit die Beteiligten sich auf die Elemente der Architektur und die Meilensteintermine verlassen können, damit ein stabiler Rahmen da ist, um die Inhalte voranzutreiben und reifen zu lassen (Vision, Strategien, Organisationsmodelle); wesentlich dabei ist das Involvement von Schlüsselpersonen, die bei den unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen hohes Vertrauen genießen. Die (wahrgenommene) Systemleistung steigt meist an – Zukunftskonzepte, klare Masterpläne und eine klare Organisation vermitteln Sicherheit – das Bedrohungspotential ist unmittelbar nicht mehr so stark

spürbar. Auf der kollektiven Gefühlsebene herrscht Interesse, bei den direkt Involvierten Aufbruchstimmung. Diese wird durch erste Erfolge gestärkt.

Change-Agenda – was tun?

_____ 1. *Visionsarbeit: «Wir schaffen eine (zu uns passende) Zukunft.»*

Die Vision ist ein wesentlicher «Energie-lieferant» für den Wandel. Wir haben gute Erfahrungen mit einem ressourcenorientierten Zugang (wo liegen unsere Stärken?) gesammelt, der zunächst direkt von den Schlüsselpersonen – und ihrer ganz persönlichen Perspektive – ausgeht und erst dann «objektive» Zukunftstrends und Stakeholder-Perspektiven integriert. Es geht um das Durchbrechen von Wahrnehmungsbarrieren bezüglich der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten («Erst wenn ich auch anders denken kann, werde ich mich verändern.»). Die Vision als herausfordernd realistischer Traum muss zum System passen. Es geht um Selbstfindung, um Identität und damit um einen Prozess, der auch Zeit und Raum braucht, damit dieses Zukunftsbild («Was macht uns unverwechselbar, was ist unser Fokus?») nicht nur rational sondern auch emotional verankert ist.

Beispiel: Visionsprozess mit Grossveranstaltungen als Meilensteinen

_____ 2. *Strategie und Masterplan entwickeln: «Harte Schnitte und Neues Wachstum im 'Big Picture'»*

Wichtigstes Ergebnis dieser Phase sind Entscheidungen über Strategie, Organisation (Strukturen & Prozesse) und die personelle Besetzung entscheidender Stellen, zumindest das Besetzungsprozedere. Ebenso wichtig sind Entscheidungen zu Architektur (siehe 3. wer wirkt wie beim Changeprozess mit) und zum Masterplan (was ist bis wann zu leisten). So ungewiss sonst der Ausgang radikaler Veränderun-

gen auch sein mag, eine Grundsatzstrategie und ein professioneller Masterplan erhöhen die (subjektive) Sicherheit. Das Commitment wächst, weil die Zukunft jetzt auch im Denken und in der Diskussion bis zur Umsetzung konzipiert ist. Denken und Reden sind Probehandeln für Kopf und Herz. Deswegen ist von Bedeutung, wer an der Gestaltung von Strategie und Masterplan mitwirkt und wie der Entstehungsprozess aussieht. Hier mehr an Qualität und Zeit zu investieren, erspart viel Geld, Zeit und unnötige Konflikte in den nächsten Phasen. Am effektivsten ist ein solcher Plan unserer Erfahrung nach also dann, wenn er direkt mit den betroffenen Stakeholdern «ausgehandelt» wird. Grossveranstaltungen mit Startup-Charakter haben sich dazu gut bewährt und beugen dem «Stillen-Kammerlein-Effekt» vor.

Besonderes Augenmerk gilt der Frage, wie mit den «heissen Eisen» (z.B. Outsourcing von Bereichen, Fusion von Abteilungen, Herausnehmen von Managementebenen, Kündigen oder Versetzen von Mitarbeitern, zentrale Personalentscheidungen) verfahren wird. Entscheidend ist die Transparenz darüber, wie mit diesen «heisse-Eisen-Themen» verfahren wird. Zum anderen erfordern Planung und Umsetzung dieser Aspekte, wenn sie als «harte Schnitte» wahrgenommen werden, eigene Architekturelemente und Settings, um den emotionalen Turbulenzen und den inhaltlichen Herausforderungen des «Verlernens», «Loslassens» gerecht zu werden. Ganz andere Architekturelemente gilt es dort bereitzustellen, wo neues Wachstum erforderlich ist. Ein Aufsplitten dieser Strategien für harte Schnitte einerseits und neues Wachstum andererseits – bei gleichzeitiger Gesamtsteuerung – ist vor allem beim Konzept «sich radikal Neupositionieren» sinnvoll («duale Changearchitektur»).

Beispiel: Change Management Masterplan kombiniert mit einem Strategie-Umsetzungs-Pilot

_____ 3. *Architektur und Teams entscheiden: «Sicherheit durch Prozess-Stabilität und Vertrauen»*

Die Entscheidung, wo die Hauptverantwortung für die Umsetzung liegen sollte, ist zentral (direkt im Management-Team, in einem eigenen Change-Team oder einer Corporate Development-Abteilung). Abhängig von dieser Grundentscheidung sind die anderen Architekturelemente auszuwählen, um maximale Prozesssicherheit zu gewährleisten. Teams sind wesentliche Motoren für jede Veränderung, da sie soziale und inhaltliche Komplexität am besten abbilden und managen können⁵. Vielfältige Inhalte, Wissen, emotionale Akzeptanz und eine angemessene Abbildung der Komplexität des Gesamtsystems (Repräsentanten der Stakeholder) sind zu integrieren: Teams sind – richtig zusammengesetzt und mit guten Anreizen motiviert – am besten geeignet, Wissen, Erfahrungen und Emotionen zu integrieren. Durchgängiges Prinzip bei der Personalauswahl: Die Besten in die Teams.

Die wichtigsten Funktionen, die in Architekturen abzubilden sind: Entscheidung, Steuerung, Kommunikation, inhaltliche Expertenarbeit, Pilots erproben, Resonanz und Multiplizieren, Evaluation, Support und Knowhow-Aufbau.

Beispiel: Teamzusammensetzung nach Kapitalsformenmodell (Wissens-, Entscheidungs-, Beziehungs-, Anwendungskapital kombinieren)

_____ 4. *Ernsthaft und transparent kommunizieren: «Dorthin wollen wir» – «Wie wir uns auf den Weg machen» – «Business-Cases der Zukunft»*

Jetzt geht es darum, an «die aufrüttelnde

Persönliche Auseinandersetzung der Betroffenen, das Einbringen von eigenen Perspektiven und eigener Emotionalität schafft erst Identifikation.

Kommunikation» der 1. Phase anzuknüpfen und deutlich zu machen, was seither alles klar und erreicht wurde.

Es ist eine grosse Herausforderung, Visionen so zu kommunizieren, dass sie prägnant und emotional berührend sind. Persönliche Auseinandersetzung der Betroffenen, das Einbringen von eigenen Perspektiven und eigener Emotionalität schafft erst Identifikation. Darum gilt der Grundsatz: «Wer in die Erarbeitung eingebunden ist, braucht keine Kommunikation mehr», insbesondere für Visionsprozesse und Strategie. Die Ergebnisse der Transformation sind am besten als «Business Case» der Zukunft konkret beschrieben. Diese Zukunftsbilder schaffen Nutzen für die Stakeholder, machen Sinn und begeistern.

Ein Mix aus schneller Information, dezentralen Foren («Veränderung zum Anfassen») und das Nutzen moderner Informationstechnologie schafft Transparenz.

Erfolgsfaktoren:

_____ «Emotional» – «bildhaft» – «inhaltlich prägnant» sind Charakteristika

⁵ vgl. Königswieser: Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement. In: Ahlemeyer/Königswieser (Hrsg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. FAZ, Frankfurt am Main 1998 & Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.

gelungener Kommunikation. Das gilt auch für Titel, Symbole und erlebnisorientierte Elemente des beginnenden Transformationsprozesses.

____ Interaktion. Kommunikation heisst Gemeinsamkeit schaffen: Sprechen – zuhören – verstehen – fragen und reagieren. Zweiseitigkeit ist notwendig, um in Beziehung treten. Das heisst sich mit den eigenen Gefühlen und Reaktionen und denen des Gegenüber, der Stakeholder auseinander zu setzen. Feedback gibt wichtige Information für die flexible, zielgruppenorientierte Steuerung des Changeprozesses.

____ Konsequenz die wichtigsten Botschaften wiederholen und die Glaubwürdigkeit so deutlich machen. Als Verstärker «Taten sprechen lassen» (die Vorbildwirkung insbesondere des Managements ist ein grosser Multiplikator)

Beispiel: Klare herausfordernde Ziele der Unternehmensführung, die Anspannung und Druck erzeugen

Schnelle Erfolge haben einen positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeit der Veränderung.

____ 5. *Changemanagementknowhow vertiefen und verbreitern: «Von der Kunst der Veränderung»*

Changemanagement ist eine wichtige neue Managementqualifikation und braucht Professionalisierung. Coaching oder adhoc-Workshops, aber auch vernetzte, konzentrierte Professionalisierungsaktivitäten mit Aus- und Weiterbildungsmodulen, externer Beratung und Supportaktivitäten für den Transfer sind für eine breite Unterstützung des Veränderungsprozesses notwendig. Prägnanter Knowhow-Gewinn nah am Changeprozess ist entscheidend: Die Zeittressourcen der Changeverantwortlichen sind das knappste Gut in diesen Prozessen.

Beispiel: Internes Changemanagement-Curriculum für Entscheider (High impact und parallel zum Transformationsprozess verdoppelt den Nutzen!)

Phase 3: Mutig entscheiden - ins kalte Wasser springen

Was ist los?

Nachdem zentrale Entscheidungen zu Zukunft, Strategie, Organisation und Personen gefallen sind, geht es um die ersten Umsetzungsschritte. Je höher der Komplexitätsgrad von Veränderungen ist, umso fehler- und experimentierfreudiger und umso lernfähiger sind die Transformationsprozesse zu konzipieren. Dies bedeutet vor allem eine Absage an umfangreiche «perfekte» Konzeptionsprojekte mit dem Ziel der 1:1 Umsetzung. Vielmehr gilt es anhand kleiner abgegrenzter Aktivitäten das «Grosse im Kleinen» auszuprobieren und aus diesen Experimenten zu lernen.

Die «Anfangseuphorie» bei den Involvierten ist typisch für diese Phase – genauso typisch wie die darauffolgende «Ernüchterung». Kollektiv geht es in dieser Phase emotional zu. «Ungeheuerlich-

keiten» geschehen, die sich bei näherer Betrachtung als Missverständnis oder «Missdeutungen» herausstellen. Sieht man noch genauer hin, sind dies verständliche Angstreaktionen oder aggressive Tendenzen, die zum Ziel haben, bisherige Identitäten zu verteidigen bzw. neue Felder zu «erobern». «Widerstand» entsteht. Denn jetzt wird zum ersten Mal konkret, was von der bisherigen Identität erhalten bleibt und was sich an neuen Identitätselementen entwickelt.

Change Agenda – was tun?

____ 1. *Quick Wins planen und umsetzen:*

«Das Trampolin nutzen»

«Quick Wins» sind ein oft gebrauchtes Schlagwort! In der Praxis erfüllen die wenigsten so bezeichneten Ergebnisse die Grundanforderungen:

____ *quick* im Sinne «von bald nach dem Start» und von «überraschender» Schnelligkeit und Wirksamkeit

____ *win* im Sinne von nachhaltiger, spürbarer Verbesserung für mehrere Stakeholder des Prozesses

Schnelle Erfolge haben einen positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeit der Veränderung. Sie haben eine hohe Aussen- und Innenwirkung, geben Energie und Motivation für die weitere Transformation («Motor»). Sie erfordern aber auch Einsatz von Beginn an, Mut und mehr leisten zu wollen als das Durchschnittliche. Die «Dramaturgie» der ersten Erfolge sollte gut überdacht sein – damit nicht nach einem Strohhalm die Energie versiegt (Timing, Wechselwirkungen, Nutzen für unterschiedliche Stakeholder).

Beispiel: Quick-Win-Portfolio: Rating nach Umsetzungszeitraum/Nutzen/Aufwand

____ 2. *Signale für harte Schnitte setzen*

«Das Herausfordernde und Unange-

nehme zuerst – mit Unterstützungsmaßnahmen nach dem Motto: klar, aber mit Herz»

Harte Schnitte gehen an die Substanz – der Organisation und der Personen. Unserer Erfahrung nach ist eine «Doppel-Strategie» geeignet, diesen Prozess erfolgreich zu bewältigen. Aktive Kommunikation und klare Umsetzung der harten Schnitte ist das eine – Unterstützungsmaßnahmen für die Betroffenen das andere. In der Praxis wird manchmal versucht, das «wahre Ausmass» der harten Schnitte «scheibchenweise» deutlich zu machen. Das unterminiert die Glaubwürdigkeit und gibt Anlass zu weiteren Spekulationen («Was wird jetzt noch kom-

men?»). Manchmal werden die Betroffenen oft im Regen stehen gelassen. Das gilt für diejenigen, die gehen oder die Veränderung als Verlust oder Abwertung erleben, ebenso wie auch für deren Führungskräfte. Das Stufenmodell des Überbringens schlechter Nachrichten⁶ gibt Orientierung. Aber auch für die «Gewinner» bzw. die Bleibenden sind harte Schnitte ein Einschnitt. Deren Reaktionen sind im Konzept des «Survivor Syndroms» deutlich beschrieben. Sinkende Arbeitsmoral, Misstrauen in die Führung, Schuldgefühle und Demotivation sind die häufigsten Negativfolgen, wenn dieser Prozess nicht proaktiv und mit intensiver Kommunikation gemanagt wird. Was Mitarbeiter jetzt

Da harte Schnitte identitätsverändernd wirken, ist es auch wichtig, symbolische Verarbeitungen anzubieten.



wünschen und brauchen, sind Unterstützungsmaßnahmen, die sie selbst weiterentwickeln und individuell nutzen können – und vor allem auch die Präsenz des Managements vor Ort. Da harte Schnitte identitätsverändernd wirken, ist es auch wichtig, symbolische Verarbeitungen anzubieten: es geht ja zugleich um das «Eingreifen» in persönliche Identität, um die Veränderung von Beziehungen, Relationen und um die Transformation des Systems.

Beispiel: Topmanagement-Hearings vor Ort – «alle Fragen sind erlaubt»

— 3. Wachstum und Innovation fördern: «Anreize und lange Leine»

Qualitativ orientiertes, generisches Wachstum aus sich selbst lässt sich nicht erzwingen – es spriesst dort, wo es Lust auf Innovation und fruchtbaren Boden dafür gibt, wo Menschen ihre Erfahrung, ihr Knowhow und ihre Energie zur Wirkung bringen und starke Anreize dies fördern.

In dieser Phase geht es vor allem darum, die «kleinen Pflanzen zu setzen» und Raum und Ressourcen dafür bereitzustellen. Wichtige Impulse kommen von

6 Königswieser, Roswita: Die Auswirkung schockierender Nachrichten: psychische Bewältigungsmechanismen und Methoden der Überbringung In: Die Betriebswirtschaft, Heft 5, 1985, Poeschel-Verlag, Stuttgart, 51-61.

Widerstand will zunächst verstanden werden.

zen von bekannten Widerständen (Synonym dafür: der Betriebsrat) zwar die Konzeptphase verkürzt, Umsetzungen dann jedoch entweder zu kurz gegriffen oder zu lange gedauert haben. Veränderungssituationen sind notwendigerweise immer voller Widersprüche und Ambivalenzen – diese nicht zu negieren und mit ihnen zu arbeiten, ist zwar anstrengend und kostet Kraft, weil damit auch die eigenen Veränderungskonzepte noch einmal zur Disposition stehen. Widerstand will zunächst verstanden werden. Unter welchen Umständen würde das Gegenüber kooperieren? Die Antwort auf diese Frage eröffnet oft neue Optionen, geht es doch bei Widerstand um das konkret werden: Was

bleibt gleich, was ändert sich oder noch genauer was habe ich zu gewinnen/zu verlieren. Gut genutzt ist Widerstand, wenn Aushandlungsprozesse der Stakeholder für die Umsetzung intensiver werden.

Beispiele: Veranstaltungen mit offenen, dialogorientierten Designs wie z. B. Widerstand – Akzeptanz – neue Kreation

_____ 5. *Evaluation als Motor nutzen* «Breitgefächert, stimulierend – mit Konsequenzen»

Mit Evaluation meinen wir die pointierte, konsequente und kontinuierliche Auswertung der Transformation. Evaluation geht über Controlling, das auf Indikatoren und Ergebniskriterien der Ziele fokussiert

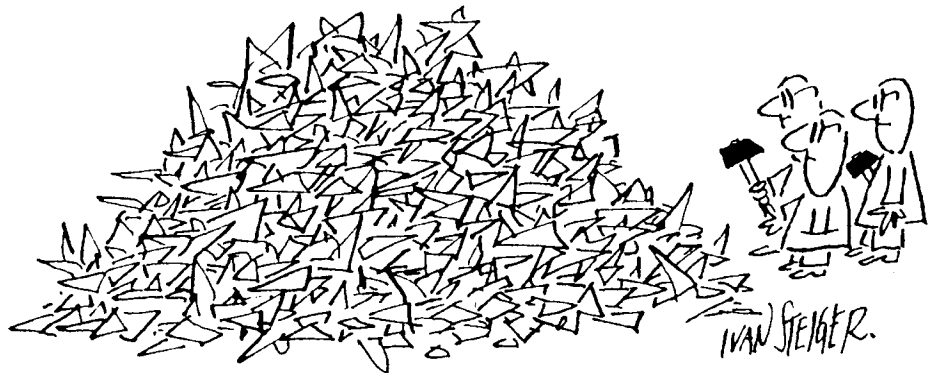
aussen – obwohl es oft eine Scheu davor gibt, «so früh» mit Kunden, Lieferanten und Wertschöpfungspartnern zu kooperieren. Innovationsfreundliche Designs in Transformationsprozessen zu etablieren, ist alles andere als trivial, geht es doch darum die Wahrnehmungsbarrieren der bisherigen Alltagsroutine zu überwinden, Überraschendes, Neues zu denken, solche Ideen zu schützen, damit sie reifen können und sie dann zu erproben.⁷

Beispiele: Innovationsmärkte, Pilots

_____ 4. *Mit dem Widerstand arbeiten: «Mit dem Widerstand – nicht dagegen!»*

Dass es bei Organisationsveränderungen «Widerstand» gibt, ist nichts Neues – unterschiedlich sind die Lösungszugänge. Manager und Berater sehen es manchmal als ihr Ziel an, «ihre Lösung» durchzusetzen – wer opponiert, steht im Weg und wird abgewertet.

Die Alternative dazu ist, «mit» dem und nicht «gegen» den Widerstand zu arbeiten – herauszuarbeiten, ob und wie die Energie des Widerstandes zu nutzen ist. Es hat sich oft gezeigt, dass das Nichtnut-



⁷ Vergleiche dazu Gary Hamel: *Leading the Revolution* HBS Press 2000 bzw. Heitger/Doujak: *Unbalanced Transformation*, Herbst 2002

hinaus. Sie gibt nicht nur Orientierung über den jeweiligen Status der Zielindikatoren und Kennzahlen sondern auch darüber, welche Wirkungen der Transformationsprozess insgesamt im System erzeugt. Deswegen sind Professionalität in der Methode (qualitative und quantitative Elemente, Gruppeninterviews, wie Minifragebogen) und Allparteilichkeit der Evaluierer ausschlaggebend. «You get, what you measure» – Was und wie wir messen und bewerten, beeinflusst das Agieren und die Ereignisse in Transformationsprozessen und ihre Ergebnisse. Zu evaluieren, wo man gerade steht, setzt voraus, Ergebniskriterien geklärt zu haben und auch nicht mit kalkulierten «Aus- und Nebenwirkungen» der Transformation zu beachten. Evaluation gibt wertvolle Information für die Steuerung als «work in progress». Der Aufwand lohnt sich. Vor allem dann, wenn sie – effizient, pointiert und interaktiv gestaltet – zeitnahe Rückkoppelung an diejenigen, die Transformation steuern, gibt.

Evaluation ist selbst eine Intervention. Sie stellt Informationen zur Steuerung des Prozesses bereit und ist Motor für die zielgerichtete Transformation. Evaluation zu initiieren ist also «Chefsache.»

Beispiele: Offene, qualitative Interviews mit einer Mischung aus Einzel- und Gruppeninterviews, sequenzanalytisch ausgewertet (Systemdiagnose)

Phase 4: Konsequenz umsetzen - Lust auf Neues mit breitem Involvement verbinden

Was ist los?

Die Anfangseuphorie ist verflogen – die Rückschläge sitzen. Was nun: «Aufhören oder weitermachen?» – das ist am Start dieser Phase eine oft (inoffiziell und offiziell) gestellte Frage. Es wirkt befreiend, wenn die Beteiligten darüber offen disku-

tieren können. Nach diesem «Knall» geht es darum, begonnene Projekte zu hinterfragen und die weiterhin priorisierten konsequent weiter zu verfolgen. Aktive Kommunikation unterstützt («Wir bleiben dran»).

Das Mittelmanagement ist nun im Zentrum der Veränderung – als umsetzungsverantwortliche Mentoren und Multiplikatoren. Die Veränderung gewinnt jetzt an Breite, weitere Quick Wins wirken verstärkend, immer mehr Projekte werden abgeschlossen. Die wahrgenommene Systemleistung nimmt zu – zugleich ist nach wie vor noch viel Identitätsarbeit zu leisten – die Transformation ist bei weitem noch nicht abgeschlossen.

Die unterschiedlichen Zielgruppen befinden sich oft in völlig unterschiedlicher «Stimmung», das Topmanagement wird meist ungeduldig, weil die Veränderung an und für sich schon «durch» ist. Die Umsetzer stecken mitten in der Arbeit, während noch nicht alle Betroffenen voll integriert sind und noch gewonnen werden wollen. Zeitlich gesehen ist diese Phase deutlich länger als die vorhergehenden. Das verlangt einiges an Ausdauer von den Beteiligten.

Change Agenda – was tun?

____ 1. *Umsetzungsaktivitäten und Projekte konsequent vorantreiben «Sich wie Münchhausen am eigenen Zopf aus dem Wasser ziehen»*

Pilots sind ausgewertet, die breite Umsetzung ist geplant, Projekte dazu sind aufgesetzt. Ernüchterung und Realismus beherrschen die Stimmung. Klar ist, dass viel «Finetuning» zu leisten ist, viel Training und Üben notwendig ist. Die Gefahr der Veränderungsmüdigkeit lauert und der Wunsch, doch lieber zum alten Gewohnten zurückzukehren, wächst – das war vertraut, ist geübt und mit Selbstvertrauen gekoppelt. Das Neue ist zwar ausprobiert, aber im Alltag wirkt es noch wie

ein Fremdkörper. Strategie und neue Organisation sind nun allen bekannt, alle Personalentscheidungen getroffen. Der Weg zum Gipfel ist jetzt klar, aber steil. Es gilt ihn aus eigener Kraft zu erreichen. In dieser Phase geht es um das Herstellen von Transparenz für alle Beteiligten über den Status der Veränderung. Anreizsysteme verstärken die Umsetzung, die Konzentration gilt wirksamen Teilerfolgen. Schnelle Entscheidungswege für übergreifende Massnahmen und eine regelmässige, emotional wirksame Gesamtschau sind notwendig. Wirksames Leadership – vor allem des Mittelmanagements als Treiber der Transformation – ist gefragt, Projektmanagementinstrumente sind zwar eine Vorbedingung, aber nicht spielentscheidend. Jetzt geht es darum, nach den Pilots und dem ersten Erproben die Veränderung in der Fläche umzusetzen.

Beispiel: Projektportfolio

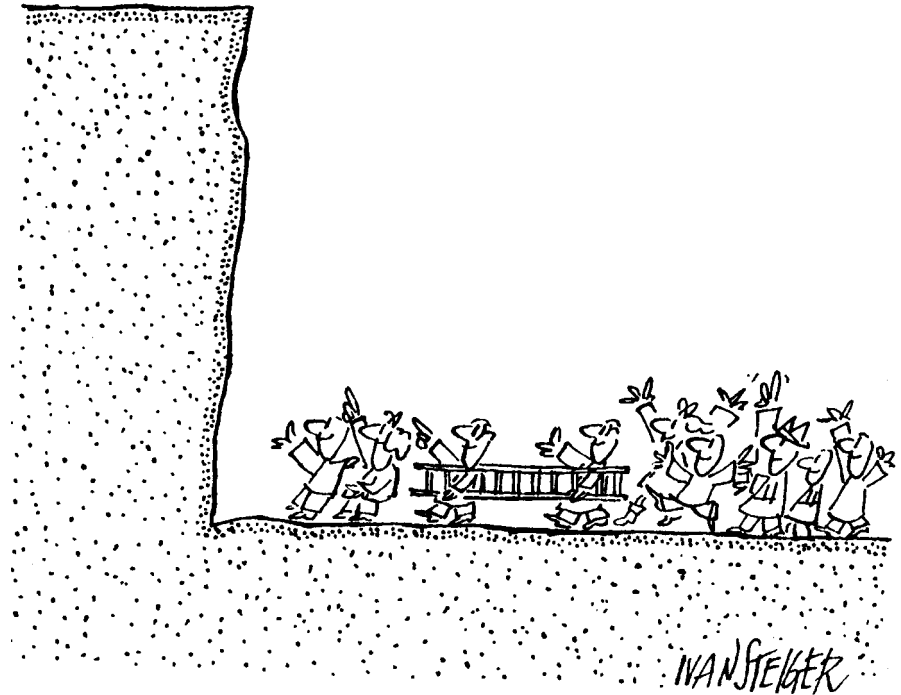
____ 2. *Architektur laufend anpassen: «Nichts besteht auf Dauer»*

Lust auf Neues mit breitem Involvement zu verbinden ist für Architektur und De-

Die Gefahr der Veränderungsmüdigkeit lauert und der Wunsch, doch lieber zum alten Gewohnten zurückzukehren.

sign in dieser Phase wichtig. Deswegen ist die Change-Architektur in dieser Phase zu erneuern. Bei der Gestaltung der Interventionen sind folgende Gestaltungsprinzipien hilfreich:

- _____ Anreize für die Umsetzung möglichst nah und am (neuen) Geschäftsprozess bzw. -modell schaffen
- _____ Die professionelle Gesamtsteuerung integriert die duale Trennung von harten Schnitten und neuem Wachstum in einen Umsetzungsprozess
- _____ Anreize und Umsetzungscompetenz für das Mittelmanagement stärken
- _____ Grossveranstaltungen schaffen Vernetzung zwischen den Involvierten und einen Mix von Kooperation und Wettbewerb in der Umsetzung
- _____ Die «Pilotierer» stehen als Berater, Experten und Impulsgeber zur Verfügung
- _____ In Simulationsworkshops werden neue Prozesse/Modelle breitflächig erprobt, pro und contra besprochen und Rückkoppelungen ins Finetuning



Pointierte Kundenaktivitäten und -erfolge schaffen Sogwirkung und Motivation für die breite Umsetzung.

ning der neuen Modelle/Konzepte eingebaut. Verantwortlich dafür sind die Umsetzungsverantwortlichen.

- _____ Intensive Trainings- und Qualifikationsoffensiven informieren und befähigen die Mitarbeiter in ihrer Kompetenz und ihrem Knowhow zur Umsetzung
- _____ Pointierte Kundenaktivitäten und -erfolge schaffen Sogwirkung durch das Geschäft und Motivation für die breite Umsetzung
- _____ Quick wins planen und im daily business umsetzen gibt Energie für den «Leistungsanstieg» in dieser Phase
- _____ Evaluation ist notwendig, weil in dieser Phase mit vielen Turbulenzen zu rechnen ist

Beispiel: Überlappende Projektteams oder Übergabe Change Team an das Management Team (Stärkung der Linienverantwortung)

_____ 3. Gewinnen von Neutralen und Skeptikern: «Vom Team in die Organisation»

Ein Veränderungsprozess kann auch als ein permanenter Wechsel von schliessenden – öffnenden – schliessenden Arbeitsformen beschrieben werden. Was meinen wir damit? Am Anfang der Phase 4 steht die Entscheidung: Machen wir weiter, gehen wir in die Fläche oder nicht? Diese Entscheidung fällt im Kreis der Involvierten und derer, die Pilots vorangetrieben und erprobt haben. Nach diesem

«Nadelöhr» geht es vor allem darum, aktiv an der breiten Umsetzung der Veränderung zu arbeiten. Den Vorrang in der Aufmerksamkeit haben Stakeholder, die dem Prozess nach wie vor neutral oder skeptisch gegenüber stehen. Alle bisher Engagierten wirken als Multiplikatoren dafür. Auch hier gilt es, eine Balance von Überzeugungsarbeit und dem Aufgreifen und Aushandeln vorhandener Widersprüche zu finden.

Beispiel: Stakeholder Analyse mit klaren Zielgruppenstrategien

_____ 4. Systeme schrittweise anpassen: «Gute Systeme sparen Kraft»

Die meisten Veränderungsprozesse sind projekt- und teamorientiert «aufgezogen», das erzeugt sehr viel Energie für die Veränderung, und lässt die Gesamtkomplexität gut bearbeiten.

Um die Veränderung organisationsweit zu verankern, werden die Systeme, die die Person-Organisation-Relation bestimmen, nun schrittweise angepasst: Systeme zur Steuerung des Geschäfts, Controllingssysteme, HR bzw. Anreiz- und Gehaltssysteme, Kommunikationssysteme, etc..

Welches die ersten Schritte sind, ist von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Das System mit der grössten Hebelwirkung und der grössten Aufmerksamkeit gilt es herauszugreifen und anzupassen. Das erfordert intensive Diagnose-Arbeit in der Steuerung und das Involvement interner oder externer Experten.

Beispiel: Integration in IT-Systeme

_____ 5. Weiterhin lernen und Qualifikationen für die Transformation aufbauen: «Sich selbst hinter die Kulissen schauen und Kompetenz schaffen»

Jetzt geht es darum die Qualifikationen und Kompetenzen, die für die Realisierung der Veränderung nötig sind, zu

lernen und zu trainieren (z.B. Leadershipkompetenz, Fach- und Prozesswissen, IT- Knowhow, Marktkenntnisse, soziale Kompetenz, Sprachen, interkulturelles Wissen). Diese Befähigungsinitiativen werden unserer Erfahrung nach oft in ihrer Bedeutung für das Gelingen unterschätzt. Zielgruppenorientierung, «Geschäftsnahe» und Erlebnislernen sind die Erfolgsfaktoren (learning on the job, Superuser- und Coachingkonzepte vor Ort, high impact workshops und Trainings)

In der Umsetzung wird viel Energie gebunden. Ob diese sinnvoll eingesetzt ist, welche der neuen Lösungs- und Handlungsmuster am wirksamsten sind, ist Gegenstand der Evaluation und eines auch qualitativen Controlling. Damit wird die Effektivität gesteigert, werden bestehende Wahrnehmungsbarrieren geöffnet und Impulse für weiteres «Finetuning» gewonnen. Solche Auswertungen sind keine Verlangsamung des Prozesses, sie bringen Verbesserung der Wirksamkeit aber auch Entlastung und ein tieferes Verständnis für die Veränderung im Alltag bei den Involvierten (bewusste «Identitätsarbeit»)

Beispiel: Learning on the job mit Support-Strukturen

Phase 5: Die Mühen der Hochebene meistern - Erfolge verankern

Was ist los?

Die fünfte Phase ist die zeitlich längste – und die entscheidendste – wenn auch nicht die aufregendste Phase. Nach der starken Projektorientierung und Umsetzung in der Fläche geht es jetzt um die Systemintegration auf breiter Basis und um die Verankerung in der «Tiefe». Die Transformation geht allmählich «in Fleisch und Blut» über, wird selbstverständlich, verankert sich in Kultur, Alltag und vor allem in der Führung (Multipli-

Die Transformation geht allmählich «in Fleisch und Blut» über, wird selbstverständlich, verankert sich in Kultur, Alltag und vor allem in der Führung.

kator für Verankerung). Viele Mitarbeiter sind bereits eingebunden – dennoch gibt es noch grosse Unterschiede im Zugang zum Neuen. Einige Auf und Abs sind nach wie vor zu verzeichnen, die Gesamtorganisation stabilisiert die Systemleistung langsam auf einem höheren Niveau.

Jetzt geht es darum, *alle* Systeme und *alle* Mitarbeiter zu integrieren bzw. «den Geist des Neuen im Tagesgeschäft zu verankern. Die Wahl des Endzeitpunkts der Transformation ist «dramaturgisch» zu überlegen und zu planen.

Change Agenda

_____ 1. Führungssysteme abstimmen: «Integration auf allen Ebenen»

Bereits in der Phase 4 wurden dazu erste Schritte gesetzt und diejenigen Systemänderungen forciert, die die grösste Aufmerksamkeit/Sensibilisierung in Richtung Change gebracht hatten. Jetzt geht es um die Weiterführung und Systemanpassung im Sinn gesamthafter Konsistenz. Die Grundfrage lautet: Passt das Geschäftsmodell zu den Managementsystemen z.B. des Controllings, der Planung und Ge-

Wenn Leadership fehlt, wird jede Veränderung technokratisch und «herzlos».

schäftssteuerung, zu dem HR-System (Zielvereinbarung, Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortung, Anreiz- und Gehaltsmodelle, Karriereentwicklung) und zur Kommunikationsarchitektur. Kreative, neue Lösungen – die auch vereinfachend wirken können – sind gefragt. Wer sich darum kümmern soll? Eine Mischung von Systemexperten, Entscheidern und Anwendern.

Beispiel: Meeting des Management Teams zum Thema: «Systemcheck»

____ 2. Kulturwandel: Verhalten, Normen, Werte ins Tagesgeschäft integrieren: «Bewusstsein schafft neue Möglichkeiten»

Unternehmenskultur umfasst mentale Bilder, Annahmen, Werte und Normen, die das Verhalten im Unternehmen prägen und Orientierung geben – wie selbstverständlich, oft unbewusst – sie ist so etwas wie die selbstverständlich gewordene Handlungsgrammatik. Kultur ist nur langsam und kaum direkt beeinflussbar. Ein Bewusstsein für die Ausprägung der eigenen Unternehmenskultur zu schaffen, ist der erste Schritt (der Veränderung). Dies

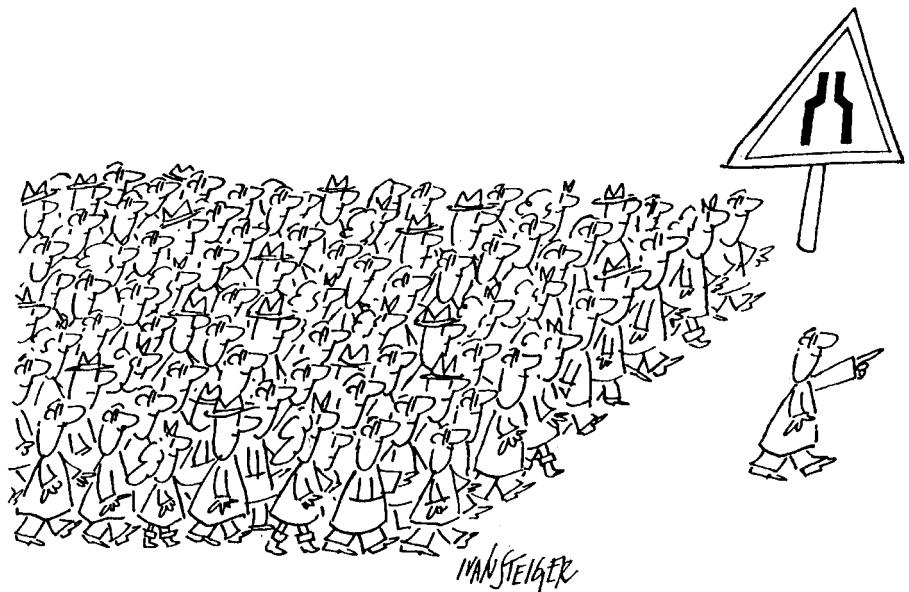
kann durch externe Diagnose – oft kombiniert mit internen Aktivitäten (z.B. Forscherteams, die in der Methodik trainiert wurden, Diagnosen selbst unterstützt durchzuführen) – geschehen. Die Aufarbeitung der Diagnose in offenen, dialogorientierten Settings schafft eine gute Basis für Weiterentwicklungsaktivitäten. In dieser Phase geht es darum, Anreize für einen solchen Kulturwandel zu schaffen, der die Transformation in Zukunft stabilisiert und absichert.

Beispiel: Erfolgsstories für positive Kulturelemente, sichtbare Sanktionen und Exempel für unproduktive

____ 3. Breites Training weiterführen: «Üben, üben, üben!»

Transformationspezifische Trainings kann man nicht bei Seminaranbietern von der Stange kaufen. Es geht um massgeschneiderte, zielgruppenorientierte Programme, die zum Ziel haben, das Know-how und die Qualifikation zu erarbeiten, das für die Umsetzung nötig ist und das Verhalten im Zusammenspiel mit anderen zu erproben (z.B. durch Simulationen). Der Transfer in den Organisationen ist nicht nur Trainingsthema sondern vor allem Führungsaufgabe (learning on the job, «Superuser», Lernplattformen über Intra/Internet).

Beispiel: Stabile Lerngemeinschaften z.B. drei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen bilden ein «Lern-Trio».



_____ 4. *Verstärkt nach aussen gehen* «Das Glück dieser Erde, liegt am Rücken der Pferde»

Gelungene Veränderung ist immer markt- und ergebniswirksam. Im Prozess der Transformation sind auch Phasen grosser Innenorientierung notwendig. Geht es in den Phasen 3 und 4 eher um pointierte Kontakte mit Kunden und Partnern (zum Beispiel Fokusgruppen, Kundenparlament, Pilotprojekte) so ist jetzt intensive und konsequente Ausserorientierung angesagt. Das Neue ist geübt, deswegen mit voller Kraft und neuer Sicherheit nach aussen gehen!

Wir haben gute Erfahrungen mit einer frühzeitigen und inhaltlichen Einbindung von Kunden, Wertschöpfungspartner gemacht – aus mehreren Gründen:

- _____ Viele Prozesse lassen sich nur entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimieren (Stichworte: Supply Chain Management oder CRM).
 - _____ Teilloptimierungen bringen nicht viel.
 - _____ Die Kunden- und Lieferantenbindung wächst.
 - _____ Das Image von «Offenheit und Professionalität» hat hohe Sympathiewerte.
 - _____ Zeitliche Nähe von Ideen und Umsetzung.
 - _____ Das «Nach aussen gehen» wirkt verstärkend nach innen zurück (Rückkoppelung).
- Beispiel: Supply-Chain Projekt

_____ 5. *Leadership in den Fokus rücken und Transformation abschliessen:* «Mit Begeisterung zu neuer Leistungsfähigkeit»

Man kann viel planen und kontrollieren, vieles durch Systeme und Strukturen empfangen – wenn Leadership fehlt, wird jede Veränderung technokratisch und «herzlos». Begeisterung ist eine emotionale Dimension, Veränderungen sind dann am effektivsten, wenn die Mitarbeiter «wollen» – nicht müssen. Leadership – neben Vision und Architektur – ist ein wesentlicher Hebel dazu. Damit meinen wir nicht die Fähigkeit, «oberflächlich» zu motivieren, sondern Führungskräfte, die es verstehen, eine Gruppe von Menschen so zu führen, dass sich jeder einzelne gut aufgehoben fühlt («contained») und die Gruppe als Gesamtes zu einer überragenden Leistungsfähigkeit gelangt (anspornen können). Die Renaissance von Leadership ist Indiz dafür, dass Persönlichkeitsentwicklung wieder an Bedeutung gewinnt im Management. Wie Manager sich selbst in Transformationsprozessen führen, ist entscheidend für ihr Agieren nach aussen. Die emotionale Intelligenz ist für den Erfolg um ein mehrfaches wichtiger als die kognitiven Managementfähigkeiten.

Der klare Abschluss der Transformation markiert den Übergang in das «Leadership» des Tagesgeschäftes in der Linie. Was das Transformationsprojekt anlangt, geht es inhaltlich um Auswertung und Review – was haben wir erreicht, wie war die Qualität des Changemanagement? Emo-

tional geht es noch einmal um «Abschied vom Alten», jetzt aber bereits mit berechtigter Zuversicht für die Zukunft: die Transformation ist gelungen, wird Part der eigenen Geschichte. Stolz zu sein auf die gemeinsame Leistung und einen «Grund zu Feiern» haben prägen den Abschluss.

Beispiel: Review-Event zur Transformation (lessons learned – worauf sind wir stolz – Blick zurück aus der Zukunft – Danke)

Zwischenbilanz

Was macht den roten Faden der un:balanced Transformation für Sie als Manager oder Berater aus:

- _____ Sie surfen auf den Wellen der Veränderung, die Sie selber (mit)erzeugt haben
- _____ Sie schaffen Stabilität für die Turbulenzen über soziale Architektur und Prozesse, die der Dynamik der Phasen gerecht werden
- _____ Harte Schnitte zu setzen und gleichzeitig neues Wachstum voranzutreiben, erfordert in den ersten Phasen jeweils eigene unterschiedliche Interventionen, wenn es um breite Verankerung geht, Interventionen, die beides integrieren.
- _____ Die Logik der Gefühle ist ebenso Motor für Transformationen wie die Macht der Zahlen – Sie verstehen und «steuern» beide in ihrer unterschiedlichen Dynamik, ohne ihre Widersprüchlichkeit auflösen zu können.]