



Brücken zwischen zwei Welten

Praxisbericht über ein systemisch-komplementäres Beratungsprojekt

1. Einleitung

Dieser Beitrag berichtet, wie es nach einer für Mitarbeiter und Führungskräfte schwerwiegenden Umstellung möglich war, als Gesamtsystem einen konstruktiven neuen Weg der Veränderung zu finden, um die „Zukunftsfähigkeit“ zu stärken.

2. Problem/Ausgangssituation

Klaus Entenmann (K.E.): Wir, d. h. Daimler Financial Services (DFS) und die Mercedes-Benz Bank (MB Bank), hatten uns entschieden, uns strategisch neu aufzustellen und die Aktivitäten auf dem deutschen Markt zukünftig an drei Standorten zu bündeln, um uns dauerhaft wettbewerbsfähig zu machen. Dazu wurde das weltweite DFS-Headquarter aus Berlin nach Stuttgart verlagert und dessen Funktionen mit denen der Zentrale des deutschen Tochterunternehmens MB Bank unter einem Dach zusammengeführt. Das DFS-Headquarter und die in Stuttgart verbleibenden Zentralfunktionen der MB Bank sollten verschlankt werden. Die MB Bank plante, die meisten operativen Funktionen im automobilen Geschäft mit Firmenkunden aus den acht Geschäftsstellen, der Zentrale in Stuttgart und dem Service-Center in Saarbrücken in einem neu zu errichtenden Service-Center zusammenzuführen. Im Zuge dessen sollten die acht Geschäftsstellen geschlossen werden.

Rund zwei Drittel der deutschlandweit mehr als 2 000 Mitarbeiter waren von Stellenstreichungen, Umzügen in den Regionen oder neuen Stellenprofilen betroffen. Die Belegschaft wurde über klare Reduktionsziele umfassend informiert. Als eigenständiges Querschnittsthema für das Projekt wurde ein Change-Management-Projekt aufgesetzt.

Ziel der Restrukturierung war die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit d. h.:

- Bündelung von Kompetenzen und klare Aufgabenverteilung in den automobilen Operations und in den Zentralfunktionen,
- verstärkte Nutzung von Synergien,
- Verschlinkung der Strukturen und Optimierung von Prozessen,

KÖNIGSWIESER & NETWORK
Komplementäre Beratung und systemische Entwicklung GmbH



- bessere Vernetzung von DFS mit dem Daimler-Konzern,
- Verringerter Reiseaufwand zwischen Berlin und Stuttgart,
- Kostensenkung,
- ein „mentaler Wandel“, der im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit nötig war.

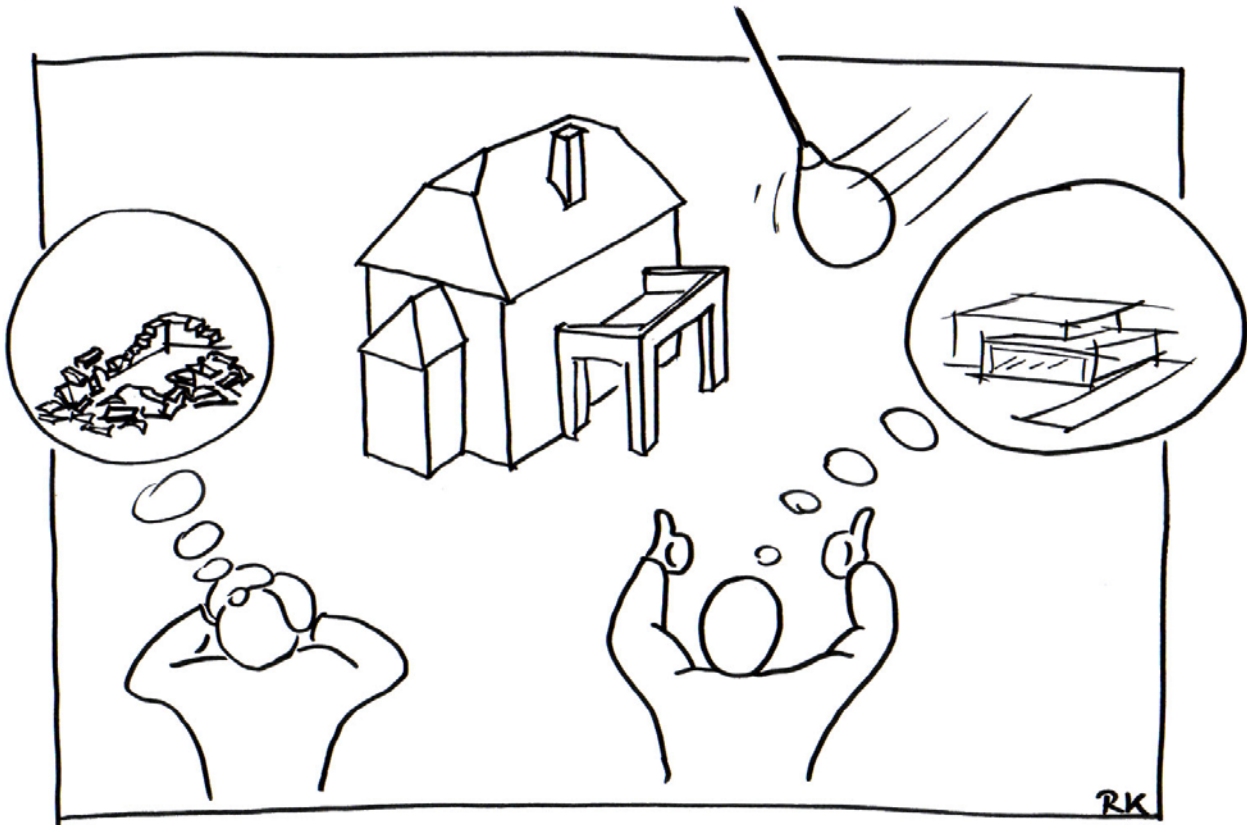
Diese Ziele wurden den Mitarbeitern in einer Großveranstaltung mit gleichzeitiger Videoübertragung zwischen den Standorten Berlin und Stuttgart kommuniziert. Innerhalb eines Jahres sollte der Wandel größtenteils vollzogen sein.

Die Reaktionen der Führungskräfte und Mitarbeiter waren massiv: Schock, Widerstand. Es war von „Erschütterung“, „totalem Vertrauensbruch“ die Rede. Es brodelte in der Belegschaft. Streiks wurden angedroht!

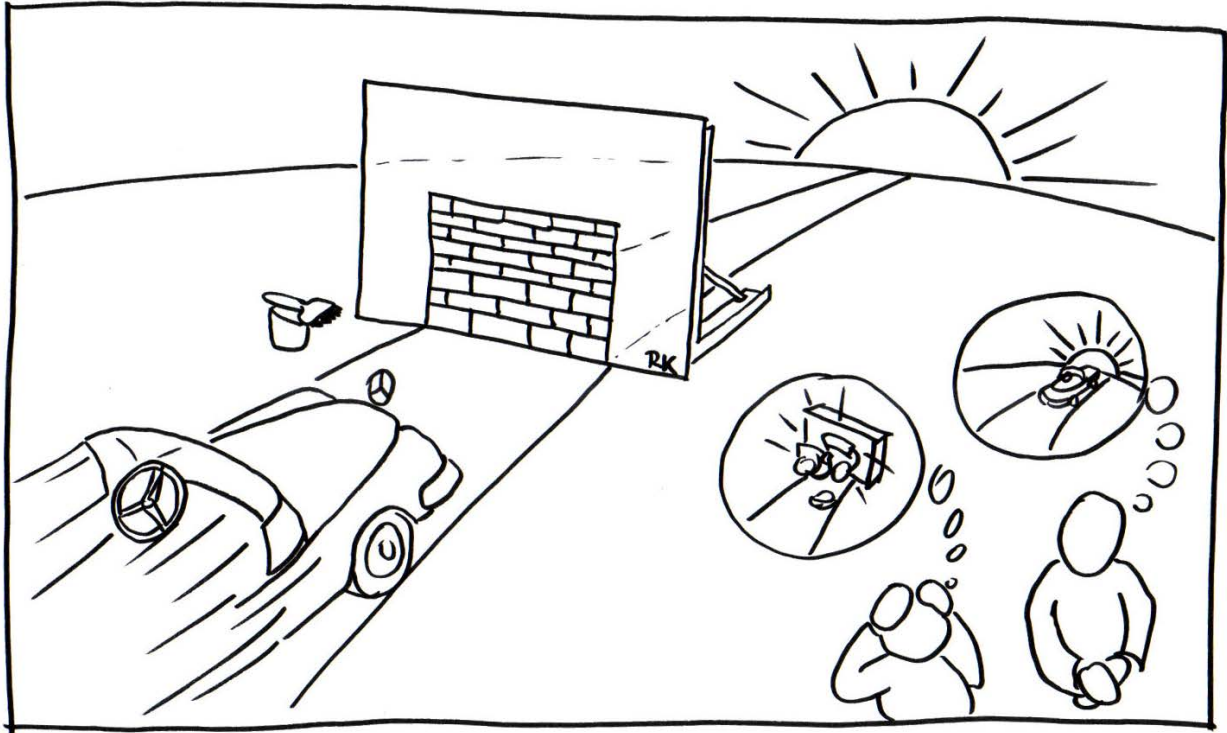
Da wir nur wenige Führungskräfte aus verhandlungstaktischen Gründen vorweg im Dialog informieren konnten, solidarisierten sich etliche aus dem mittleren Management mit den Mitarbeitern. Wir engagierten zuerst einen Berater/Trainer, der zwar sehr professionell, aber letztlich unwirksam viele Seminare hielt, in denen es darum ging, schlechte Nachrichten „richtig“ zu überbringen. Erst als wir sahen, dass sich dadurch die Stimmung nicht änderte, schickten wir unsere HR-Abteilung auf die Suche nach einer ausgewiesenen Change-Begleitung. Neben dem Erfolg des Unternehmens war uns immer ein fairer und vertrauensvoller Umgang mit Führungskräften und Mitarbeitern sehr wichtig.

Die Wahl fiel – trotz anfänglicher Ambivalenz bezüglich des systemisch-komplementären Ansatzes, bei dem es ja auch um Befindlichkeiten, um Gefühle geht – letztlich auf Königswieser & Network.

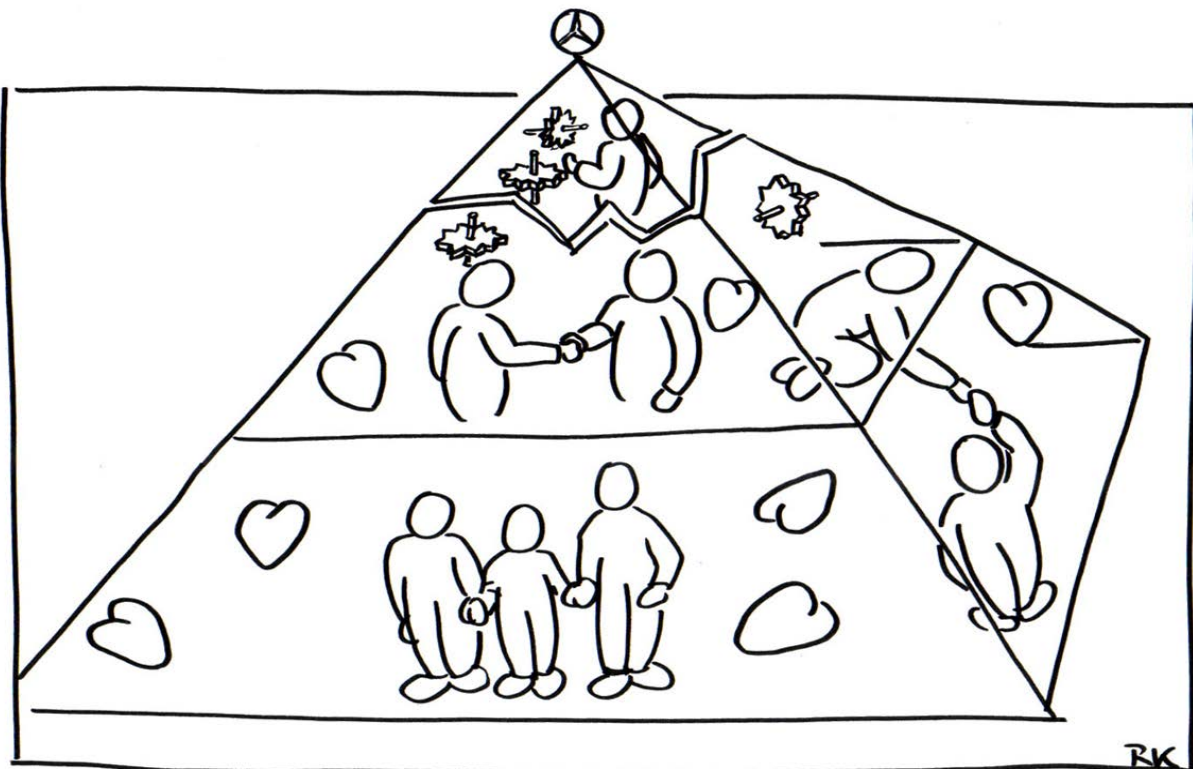
Roswita Königswieser (R.K.): Als erste Intervention führten wir eine „Systemdiagnose“ durch: In Einzel- und Gruppeninterviews wurden die manifesten und die latenten Themen von etwa 10 Prozent der Belegschaft erhoben und ausgewertet. Die Befragten fühlten sich dabei „ernst genommen“ und „gehört“. Sie wurden von Anfang an in den Change-Prozess miteinbezogen. Betroffen waren ja alle, unabhängig davon, ob sie mitgehen konnten oder nicht. Nach der Auswertung im Staff wurden die Ergebnisse zuerst dem Vorstand, dann den Interviewten und dem Betriebsrat zurückgespiegelt. Nach einer intensiven Diskussion wurden die wichtigsten, teils ungewöhnlichen Maßnahmen entschieden und Zug um Zug umgesetzt. Einige der von uns – also aus der Außenperspektive – entwickelten und präsentierten Bilder zeigten die unterschiedlichen Situationsdefinitionen und Gefühlslagen in der Ausgangssituation.



Es gab zwei widersprüchliche Wahrnehmungswelten: einerseits das verantwortungsbewusste, weitblickende Topmanagement, das anhand der neuen Sollstruktur Zukunftsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und moderne effiziente Prozesse entwickeln wollte, andererseits die Mitarbeiter, die sich in hohem Maß mit dem Unternehmen identifizierten und in erster Linie vorerst nur einen Trümmerhaufen, den Verlust ihrer Heimat, ihres „Sterns“ sahen und erstmals einem massiven Change-Prozess ausgesetzt waren.



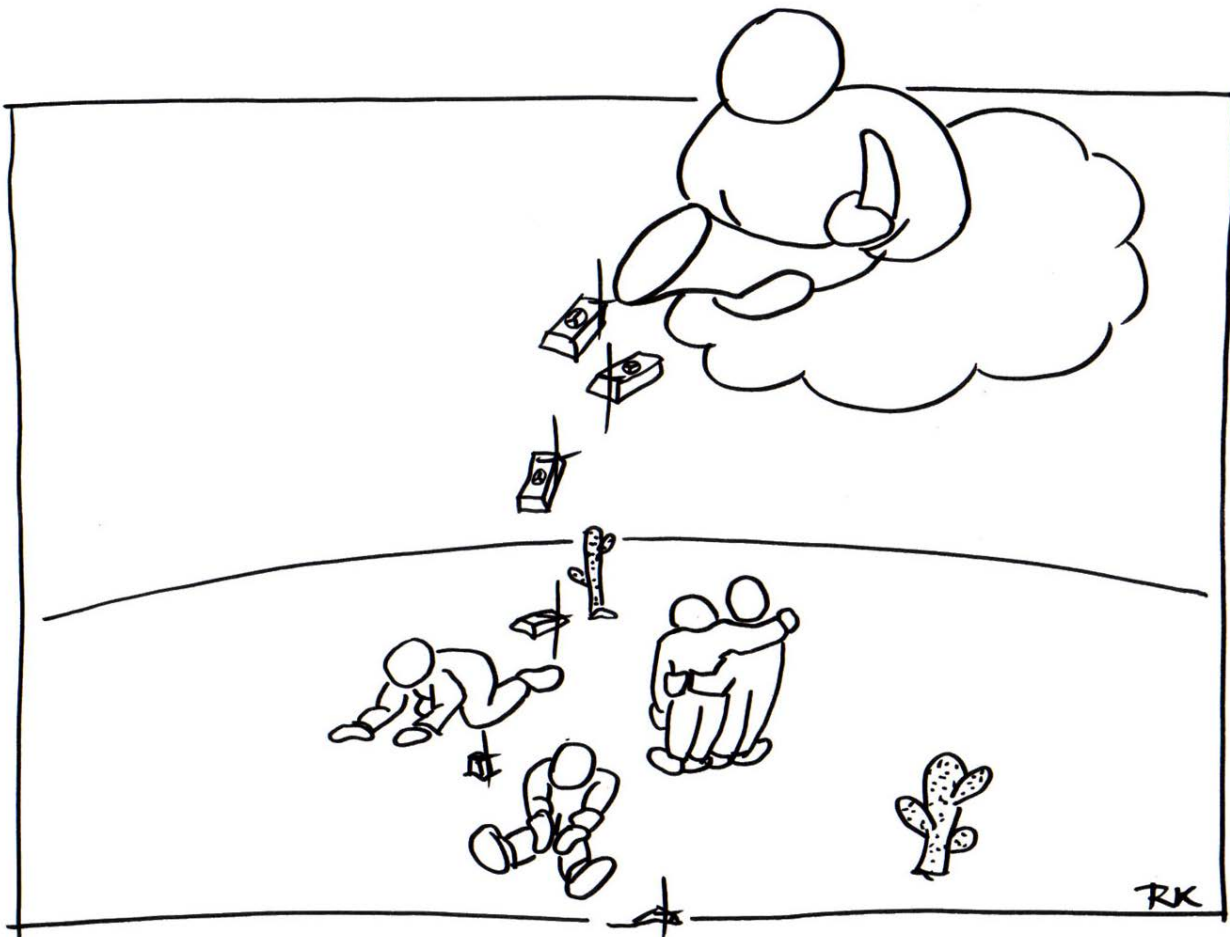
Die einen waren sicher, ein Erfolgversprechendes Modell gefunden zu haben, die anderen waren überzeugt, damit an die Wand zu fahren.





Auf den oberen Ebenen standen vermeintlich nur Zahlen, Daten, Fakten, Renditen, Erfolg im Vordergrund. Einige Führungskräfte empfanden Ähnliches wie die Mitarbeiter. Sie solidarisierten sich mit ihnen, fühlten sich selbst auch vor den Kopf gestoßen, überfahren. Das Vertrauen zum Vorstand war stark irritiert. Die rationale Welt der Unternehmensführung stand im Widerspruch zu der emotionalen Welt der Mitarbeiter.

Jetzt kamen auch versteckte Führungsmängel besonders deutlich zum Vorschein: zu wenig Dialog, unzureichendes Feedback, das Ausbleiben von Konsequenzen.



Trotz großzügiger finanzieller Angebote mangelte es vielen Betroffenen (und das waren letztlich alle) an Verständnis, Wertschätzung und Verstandenwerden.

Massive Desillusionierungsarbeit war nötig. „Der Stern“ war nicht mehr der sichere Heimathafen, auf den man zeitlebens gebaut hatte.

K.E.: Es zeichnete sich ab, dass letztlich nur eine Minderheit der Belegschaft an die jeweiligen neuen Standorte mitgehen würde. Die Teams waren zerrissen, auch Erfarene – und damit Know-how-Träger – gingen weg. Neue kamen, die Prozesssicherheit war ein Thema. Es galt, trotz der nahezu depressiven Stimmung das neue Service-Center mit Elan aufzubauen. Es war uns bewusst, dass es in erster Linie darum ging, wieder Vertrauen aufzubauen, die jeweilige



Sichtweise des anderen und somit einander zu verstehen, um wieder konstruktiv zusammenarbeiten zu können. Wir waren auch bereit, selbst zu lernen, Zeit und Energie zu investieren und uns in den Change-Prozess aktiv miteinzubringen.

R.K.: Der Vorstand, insbesondere der Vorstandsvorsitzende Herr Entenmann, trieb mit größtem Engagement und unermüdlicher Energie den Prozess voran.

Ohne den Willen, die Vision umzusetzen, ohne die Bereitschaft, auch über die eigenen Motive und Gefühle sprechen zu lernen, ohne dieses „Vorangehen“ hätten die bewahrenden Kräfte stärker gewirkt, wären nicht diese mutigen, teils ungewöhnlichen Interventionen möglich gewesen. Ich denke an die regelmäßigen offenen Workshops im 15-köpfigen Board, an die konsequenten Strategiedialoge in Kaskaden von oben nach unten, an die authentischen, bewegenden Delegiertenrunden aus den verschiedenen Einheiten, an die herausfordernden Großveranstaltungen.

Die dialogischen Rückspiegelungsprozesse bezüglich der Diagnose setzen den ersten Impuls für das wiederherzustellende wechselseitige Verstehen. Man konnte langsam wieder miteinander sprechen, die jeweils andere Logik begreifen. Einerseits hatte das Management die Gefühlsdimension unterschätzt, andererseits mussten die Mitarbeiter lernen, dass das Management die Verantwortung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Fokus hatte und daher die Entscheidung inhaltlich „richtig“, wenn gleich für viele Mitarbeiter hart war. Die Art des Vorgehens allerdings, der Informations- und Umsetzungsprozess – das WIE – hätte anders sein müssen.

K.E.: Königswieser hatte die Rolle von „Übersetzern“, Vermittlern eingenommen und uns geholfen, nicht nur über Facts zu sprechen, sondern – das war in dieser Phase entscheidend – auch über Kränkungen, Missverständnisse, Gefühle, Konflikte. Alle Beteiligten akzeptierten schließlich die Wahrnehmung der jeweils anderen.

3. Strategie und Umsetzung

R.K.: Gemeinsam mit einem sorgfältig zusammengesetzten Change-Team, das einen Mikrokosmos des Gesamtsystems repräsentierte, und dem Management-Board (mit dem wir regelmäßig arbeiteten) wurden Change-Architektur-Maßnahmen entwickelt und beschlossen. Es sollte trotz – ja wegen – der konfliktären Situation ein kraftvolles, visionäres Zukunftsbild entwickelt und dann in Dialogkaskaden vermittelt und besprochen werden. Alle sollten die Strategie verstehen, sich mit ihr identifizieren können, ihre Bedenken und Ängste aussprechen



dürfen, lernen gemeinsam Problemlösungen zu suchen und zu finden und mit den vorhandenen Widersprüchen und Unsicherheiten umzugehen.

Ein wichtiger Schwerpunkt waren daher Dialoge, d. h. neue Gesprächsformate, keine einseitigen Informationsverkündungen, sondern eine von Wertschätzung getragene wechselseitige Kommunikation. In diesem Kontext war es dem Management möglich, die unterschiedlichen Perspektiven zu akzeptieren und Fehler zuzugeben. Dieser Prozessschritt war ein zentraler Schlüssel für den Erfolg des Change-Programms. In „Führungskräftewerkstätten“ arbeiten wir mit den Teilnehmern auch an konkreten Fällen, sodass sie sich entlastet fühlten, da sie ihre Unsicherheiten besprechen konnten und Feedback bekamen. Das schuf kollektive emotionale und strukturelle Orientierung und eine gemeinsame Identität auf den verschiedenen Führungsebenen.

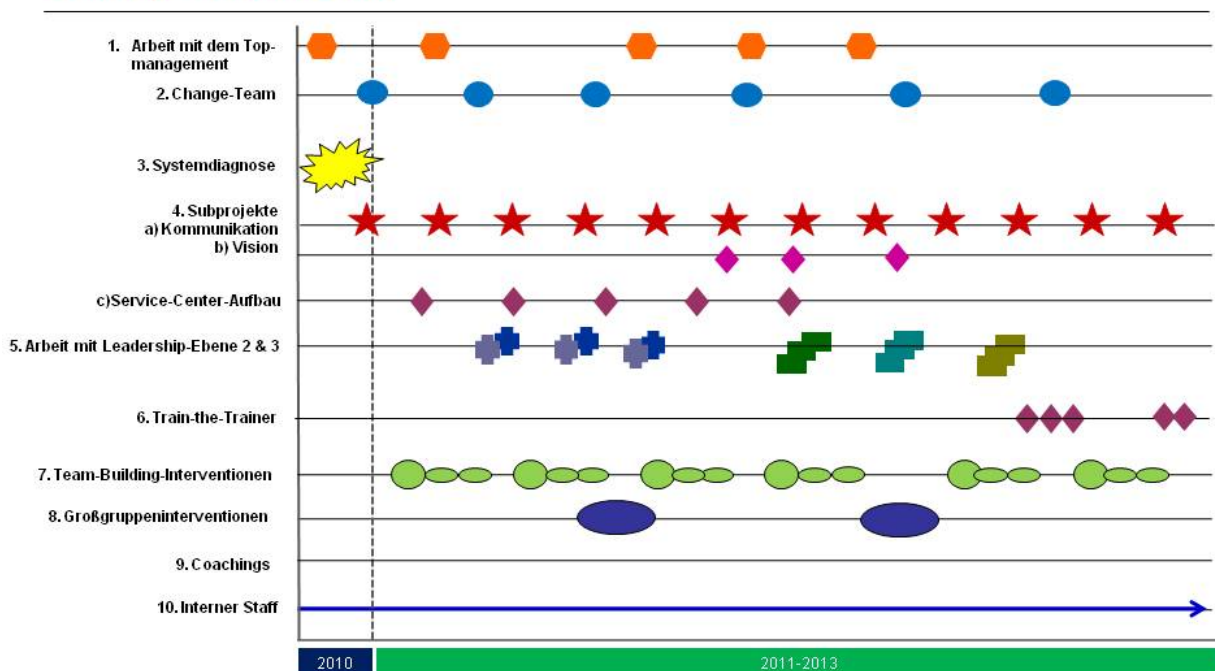
K.E.: Für die neu entstehenden Teams boten wir Teamentwicklungen an, Rollenklärung und Erwartungen wurden thematisiert.

Eine deutliche Wirkung hatten auch die dialogisch aufgezogenen Großgruppenveranstaltungen. Im Schutz der runden Tische (à zehn Personen) war es möglich, heikle Themen zu besprechen und plenar offen mit uns zu diskutieren. Die Entscheidungen wurden interaktiv gestaltet. Dieses Format war für die entstehende Aufbruchsstimmung ein wichtiger Impuls.

R.K.: Die folgende Architekturgrafik bietet einen Überblick hinsichtlich der wichtigsten Interventionen.

Sie zeigt, dass in einer späteren Phase in einer „Train-the-Trainer-Ausbildung“ Multiplikatoren geschult wurden, die in der Folge eigenständig Dialoge, Workshops usw. gestalten konnten. Diese Qualifizierung half, das erworbene Prozess-Know-how dann auch ohne externe Change-Berater selbst anzuwenden. Diese Maßnahme sorgte für Nachhaltigkeit.

Change-Architektur



KÖNIGSWIESER & NETWORK

Da das gesamte Projekt vom Ansatz her nicht zuerst eine Konzeptphase und dann eine Umsetzungsphase vorsah, sondern ein prozessuales Vorgehen, in dem Planung und Umsetzung von Anfang an eng verwoben sind, fielen die schrittweise Planung und das tatsächliches Geschehen zusammen.

Der Komplementäransatz integriert harte Fakten und weiche Faktoren. Dabei werden die manifesten inhaltlichen Fragen (das WAS) bearbeitet und das Vorgehen, die Prozessschritte (das WIE) mit großer Sorgfalt und Achtsamkeit unter Miteinbeziehung der Betroffenen geplant. Im Arbeitsprozess selbst erfolgen dann die Interventionen der Berater, indem z. B. die wahrgenommenen Muster zurückgespiegelt und Feedback-Prozesse sowie Reflexionen z. B. im Zuge von Projektreviews, Standortbestimmungen, Schnittstellenabsprachen oder Konfliktgesprächen ermöglicht werden.

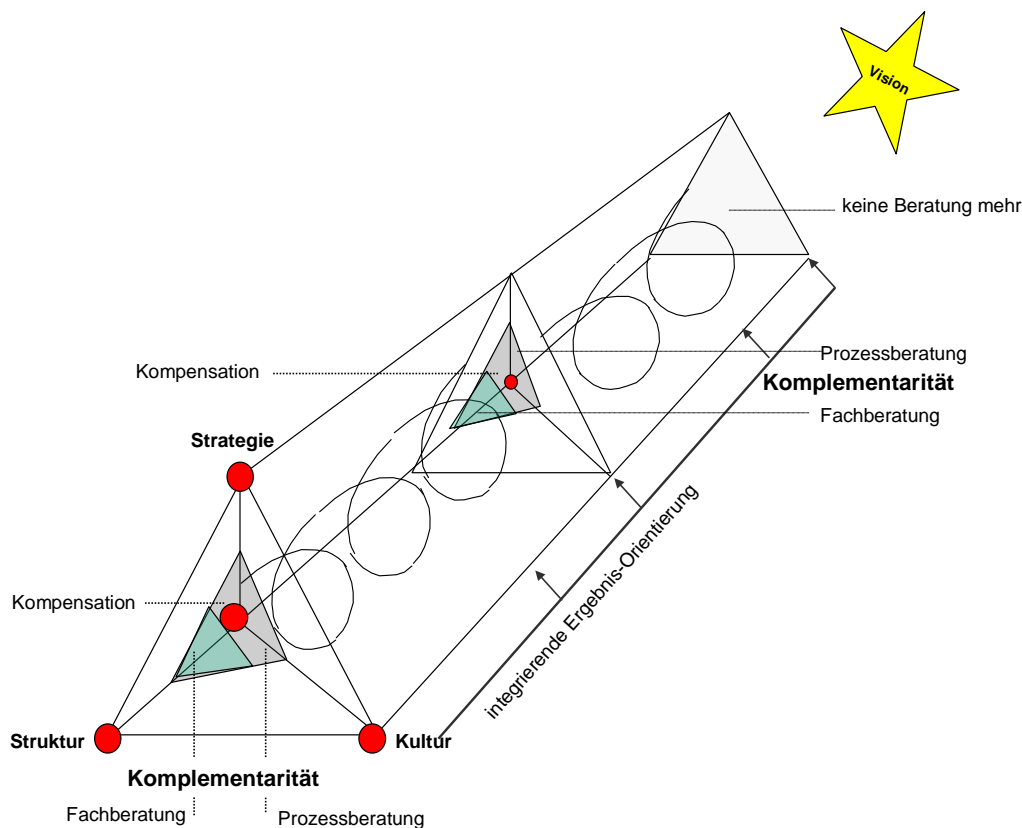
Auf diese Weise werden im vorgegebenen Rahmen Selbstorganisationsprozesse gefördert, entsteht nachhaltige Wirkung infolge von Musterveränderungen, durch Fokussierung auf Lösungen statt auf Defizite. Von Beraterseite wird kompensatorisch das eingebracht, „was fehlt“ und noch entwickelt werden muss.

In diesem Fall ging es weniger um sachliche Inhalte – die intern Expertisen waren exzellent –, sondern um die Gestaltung von adäquaten Kommunikations- und Entwicklungsprozessen.



Es war sogar so, dass die komplementär besetzte Projektleitung auf unsere Initiative hin wieder verändert wurde, da sich gegen einen der Kollegen konkurrenzbedingter Widerstand bemerkbar machte, der trotz Reflexionen unverändert erhalten blieb. Dennoch war und ist diese Integration von Fach- und Prozess-Know-how wichtig, weil dadurch das Vertrauen und die Zuschreibung des Kundensystems sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der Prozessebene erleichtert werden und nur so eine umfassende Begleitung möglich wird.

Das Komplementärberatungsmodell ist hier in einer Grafik dargestellt. [Vgl. R. Königswieser, E. Sonuç, J. Gebhardt (Hrsg.): Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how und U. Königswieser, M. Keil (Hrsg.): Komplementärberatung in der Praxis]



K.E.: Die Mühe und der Aufwand waren enorm, aber es hat sich gelohnt, denn anhand unserer turnusmäßigen „Great Place to Work“ – Befragung sahen wir einen kontinuierlichen Aufwärtstrend und konnten die Ergebnisse über Jahre hinweg vergleichen.

Was besonders schwierig war: Ich musste die Erfahrung machen, dass Emotionen die Ratio völlig in den Hintergrund drängen können und man sich im Unternehmen schon im Vorfeld einer Restrukturierung darauf einstellen und dem Dialog viel Raum geben sollte.



Was am überraschendsten war: Die Tatsache, wie rasch es nach dem kulturellen Tiefpunkt gelang, durch intensive interne „Beziehungsarbeit“ und Beibehalten der neu eingeführten Dialogformate Zuversicht zu erzeugen und große Teile der Belegschaft dazu zu motivieren, die Zukunft des Unternehmens aktiv mitzugestalten.

Was ich außerdem gelernt habe: Ein weiteres Lernfeld waren für mich die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und den USA. Während die Bindung zum Arbeitgeber und die berufliche Mobilität in den USA sehr groß sind, wurde die Neuaufstellung unseres Unternehmens von vielen Mitarbeitern hier in Deutschland als großer Vertrauensbruch, als Verrat empfunden.

4. Lessons learned

K.E./R.K.:

- Ohne den Wiederaufbau der Vertrauensbasis zwischen dem oberen Management und der Belegschaft ist keine Umstrukturierung, kein konstruktiver Change-Prozess möglich.
- Die oberen Führungskräfte müssen glaubwürdig die Rolle der Vermittler zwischen den unterschiedlichen, ja widersprüchlichen Perspektiven einnehmen. Die Voraussetzung dafür ist, dass sie selbst (möglichst kollektiv) an ihren eigenen Widersprüchen und Unsicherheiten (möglichst mit Begleitung) arbeiten.
- Ein wichtiger Schlüssel sind gute dialogische Kommunikationsformate wie Workshops, Großveranstaltungen, Kaskaden, in denen Probleme authentisch auf den Tisch kommen und besprochen werden, sodass eine konstruktive Feedback-Kultur entsteht und eine neue Problemlösungsqualität ermöglicht wird.
- Die Einrichtung eines Steuerkreises, der – als Mikrokosmos des Systems – die unterschiedlichen Strömungen des Unternehmens repräsentiert und den Prozess mitgestaltet, ist ein weiterer Erfolgsfaktor.
- Alle Interventionen, die die „Herzen öffnen“, d. h. wo Ängste, Hoffnungen, Gefühle Platz haben, sind besonders wertvoll, um Impulse für eine nachhaltige Veränderung zu setzen (z. B. Feedback-Prozesse, plenare Gespräche in Kleingruppen, Dialoge usw.).
- Die Verzahnung von sachlicher Arbeit (WAS) mit Musterreflexion und Prozess-Know-how (WIE) bringt rasche Fortschritte.



5. Literaturhinweise

- R. Königswieser, M. Hillebrand: Einführung in die systemische Organisationsberatung; Carl-Auer, 2005
- R. Königswieser, E. Sonuç & J. Gebhardt: Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how; Klett-Cotta, 2006
- U. Königswieser, M. Keil: Komplementärberatung in der Praxis – Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung; Schäffer-Pöschel, 2012

Dos & Dents im Change-Prozess

	+	-
Haltungsebene	<p>Sorgsamer, sensibler, achtsamer Umgang im Change-Vorhaben, denn jede Veränderung bedeutet Stress, Verunsicherung</p> <p>Das „Alte“ – die Vergangenheit – würdigen</p> <p>Entdramatisieren</p> <p>In Sowohl-als-auch- und nicht in Entweder-oder-Dimensionen (z. B. verändern - bewahren) denken.</p> <p>Nicht mehr desselben tun (z. B. mehr arbeiten, mehr einsparen), sondern Probleme qualitativ anders lösen (Musterwechsel, Veränderung 2. Ordnung)</p> <p>Geduld haben – nachhaltige Veränderung braucht Zeit</p>	<p>Change-Vorhaben als banales Thema behandeln („Das ganze Leben ist Veränderung!“)</p> <p>Abwertung des Bisherigen</p> <p>Ängste nicht ernst nehmen, Druck ausüben</p> <p>In „Richtig“- und „Falsch“-Kategorien denken und handeln</p> <p>Veränderung 1. und 2. Ordnung nicht unterscheiden</p> <p>Veränderung top down verordnen, Appelle senden, Anweisungen schicken</p>
Strategie-Ebene	<p>Spezielle „Gefäße“ bereitstellen (Kommunikationsräume parallel zur Linie), in denen Ziele, Veränderungen, Rollen, Unsicherheiten moderiert bearbeitet werden können</p> <p>Zuerst Führungskräfte informieren, „mitnehmen“</p> <p>Change als ganzheitliches, bereichsübergreifendes Thema sehen, bei dem Strategie, Struktur und Kultur in wechselseitiger Abhängigkeit stehen</p> <p>Topmanagement steht dahinter, identifiziert sich, lernt selbst, ist Vorbild</p>	<p>Die gewohnten hierarchischen Berichtslinien verwenden</p> <p>Führungskräfte nicht gleichzeitig mit den Mitarbeitern informieren</p> <p>Change-Prozess als ein Puzzle wie andere Aufgaben behandeln</p> <p>Change sollen die unten machen wir (oben) haben keine Zeit dafür</p>



Kollektive Energie entfachen – z. B. durch Dialog-Großveranstaltungen, in denen relevante und latente Themen besprochen werden (wie auch in Führungswerkstätten)

Seminarreihen mit Referenten durchführen, die auf das Verhalten von Personen abzielen

Ziel des Change-Prozesses ist die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Das Prozess ist die konsequente Umsetzung der Strategie.

Change als Machtdemonstration

Verschiedene Perspektiven gelten lassen, miteinander verbinden (Mehrbrillenprinzip)

Die Mächtigen akzeptieren nur ihre Perspektive

Betroffene zu Beteiligten machen (auch „Bremser“ aktiv einbinden)

Mitarbeiter nicht miteinbeziehen, nicht „mitnehmen“

Wissen, dass alle Betroffene sind, auch wenn sie es scheinbar nicht sind (z. B. bei Reorganisationen); relevante Unterschiede beachten

Zwischen Betroffenen und Nichtbetroffenen unterscheiden (Simplifizierung, Linearität)

Positives verstärken (z. B. über Erfolge öffentlich berichten)

Defizitorientierung

Fehler einsehen, zugeben

Fehler als Schwäche sehen und sie beschönigen, vertuschen

Die Mitarbeiter als Menschen mit ihren Gefühlen, Ängsten, Hoffnungen mitnehmen

Nur rational argumentieren und agieren

Die Kraft und Intelligenz von Gruppen nutzen, sie in Problembearbeitungen einbinden

Nur über die Hierarchie gehen, nur Linienleute Themen (z. B. HR-Themen)ausarbeiten lassen

Kulturveränderung immer im Zusammenhang mit dem Business, dem Erfolgsziel entwickeln

Werte-Workshops machen, Verhaltensseminare durchführen – ohne direkten Bezug zum Business

Feedback in verschiedensten Formaten, Kontexten einführen (z. B. zwischen zwei Personen, in Gruppen, zwischen Abteilungen, zwischen Hierarchieebenen)

Steuerung von oben, Feedback ist ein Tabu

Feedback-Kultur einführen, Selbststeuerung, Kontextsteuerung

+

-

Operationsebene

Klare Informationen so geben, dass ein Dialog möglich ist (2-Wege-Kommunikation)

Top down diffuse Information geben, kein Dialog, keine Kommunikationsmöglichkeit

Eine gemischte Kerngruppe zusammen stellen, die – als „Mikrokosmos“ des Systems – den Prozess mitgestaltet

Change-Prozess über die Linie als Zusatzthema „abwickeln“

Spezielle Rollen einführen, z. B. Change-Agents, Mentoren, Multiplikatoren, „Junge Wilde“ (Querdenker), Moderatoren, die den Change vorantreiben.

Keinen eigenen Prozess mit speziellen Rollen aufsetzen, erwarten dass Entscheidungen umgesetzt werden, sich Muster durch Appelle ändern



Führen, Konsequenzen ziehen, (z. B. Personalentscheidungen), wenn das Verhalten nicht den definierten Werten entspricht.

Reden, aber keine Konsequenzen ziehen

Symbolische Kommunikation nutzen, analoge Intervention setzen (z. B. Vorstände als Team bei Veranstaltungen auftreten lassen, Räume umgestalten)

Nur schriftlich kommunizieren, keine analogen Interventionen zulassen ("Das ist kein Kindergarten!")

Prioritäten setzen, Aktivitäten streichen, damit Zeit für die Change Aktivitäten da ist (Ausmisten)

Change „on top“ draufladen. Nur die Leistungsträger belasten („Immer die selben!")

Neue Kommunikationsformate einführen (Projektreviews, Dialoge, „World Cafe“ ...)

Schriftlich kommunizieren