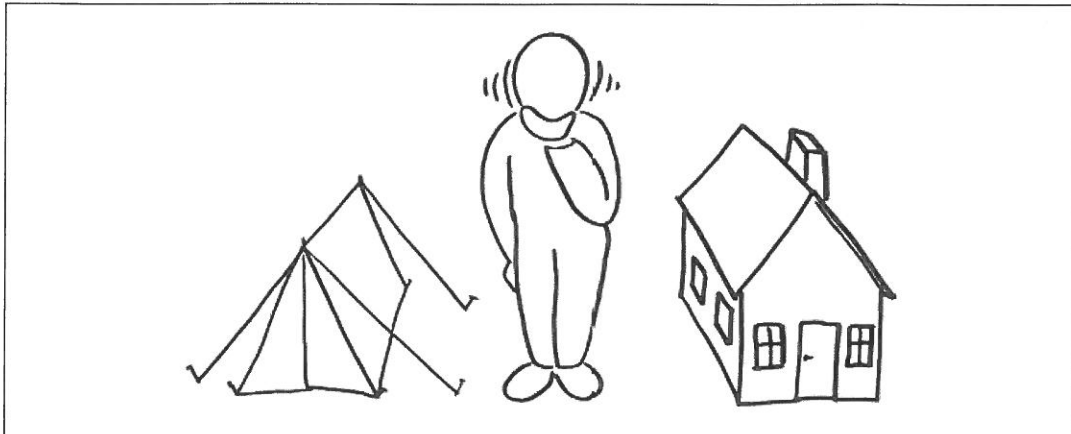


2.2 Rollenklärung

Wollen Sie einen Architekten – oder doch die Feuerwehr?

Marion Keil



2.2.1 Situation und Anforderung

Das Kundensystem ist die Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom in der Slowakei, die Slovak Telekom. In ihrer Netzwerk-/Infrastruktursparte, dem personell mit 2 500 Mitarbeitern größten Bereich des Unternehmens, stellen sich der neuen Bereichsleitung gleich mehrere Herausforderungen zugleich. Zum einen steht das Unternehmen unter starkem Kostendruck seitens der Mobilfunkkonkurrenz im Land. Daher müssen laut Zielvereinbarung für den Bereich erneut Menschen entlassen werden, und zwar genau 700. Zudem ist der Bereich insgesamt in seinen Prozessen noch nicht optimal auf die Kunden ausgerichtet, sondern eher nach technischen Eigenlogiken. Die Unternehmenskultur hat durchaus noch etliche hierarchische Züge des ehemaligen Staatsunternehmens.

Die Bereichsleitung steht vor der zentralen Aufgabe, den Veränderungsprozess so zu gestalten, dass die fachliche Prozessoptimierung parallel mit dem Personalabbau verläuft, ohne dass die Kunden dadurch beeinträchtigt werden. Außerdem ist es ein großes Anliegen, dass sich die verbleibenden Mitarbeiter

auch weiterhin hoch motiviert in die Umsetzung der Prozessoptimierung einbringen – es soll also quasi eine Operation am offenen Herzen der Organisation stattfinden.

Wir sind der Organisation von der Begleitung des gesamten Topführungs-kräfteentwicklungsprogramms her bekannt – bei dem wir im letzten Modul die Bereiche Change-Management und Veränderungsarchitekturen zum Thema hatten.

Zunächst ist die Anfrage nicht ganz klar. Der präsumtive Kunde möchte Unterstützung bei der Umsetzung einer Prozessoptimierung. Sollte das ein Fachcoaching sein, eine gesamthafte Prozessbegleitung, eine punktuelle Reflexion oder eine Fachexpertise?

Wir treffen uns also mit dem potenziellen Auftraggeber und seinem Management-Team am Standort in Bratislava.

2.2.2 Intervention und Auswirkung

In unserer ersten Systemdiagnose – nach Interviews mit der Bereichsleitung, dem Management-Team (bestehend aus zwei Deutschen und zwei Slowaken) und einigen ausgewählten Mitarbeitern – erkennen wir, dass die Bereichsleitung mit Energie und Leidenschaft bereits eine Gruppe »Junger Wilder« installiert hat. Es ist dies eine bunte Mischung von Mitarbeitern (jung/alt, neu/lang im Unternehmen, aus allen Bereichen), die mit großem Engagement die bestehenden Prozesse reflektieren, infrage stellen und Veränderungsmöglichkeiten überdenken – nach dem Motto: Wenn wir könnten, wie wir wollten! Gleichwohl kann zu diesem Zeitpunkt niemand im Management-Team konkret sagen, warum und vor allem mit welchem Ziel oder aufgrund welcher Vision diese noch singuläre Aktivität stattfindet. Folglich gibt es auch keinerlei Vorstellung bezüglich einer strukturierten Kommunikation in den Bereich hinein.

Der Fokus der Bereichsleitung liegt klar auf der technischen Machbarkeit. Die Bereichsleitung ist fasziniert von Prozessoptimierungen und deren ökonomischen Effizienzsteigerungspotenzialen. Der Personalabbauprozess wird davon (emotional) abgespalten und nur nachrangig wahrgenommen – die möglichen Konsequenzen für die verbleibenden Mitarbeiter sind noch nicht absehbar. Alle Abteilungsleiter betrachten die Prozessoptimierung als Teil

ihres Pflichtenkanons, ebenso den Personalabbau. Die Gesamtverantwortung für Letzteren wird bei Human Resources verortet. Es gibt kein bereichsübergreifendes Projekt mit entsprechenden Strukturen und Verantwortlichkeiten. Die Mitarbeiter sind misstrauisch, sie ahnen, dass das eine etwas mit dem anderen zu tun hat, und fühlen sich abgehängt.

Es bedarf einiger gemeinsamer Gespräche, um die Ziele des angestrebten Veränderungsprozesses sowie die Rolle der Berater zu klären. Darf der bereits vom Umfang her fixierte Abbau von 700 Personen Ziel eines solchen Veränderungsprozesses sein? Würde dies nicht die gesamte Organisation vor den Kopf stoßen und die verbleibenden Mitarbeiter demotivieren? Die Bereichsleitung und das Management-Team möchten die Veränderung eigenverantwortlich vorantreiben. Sollen wir erst aktiv werden, wenn etwas nicht funktioniert – quasi als Feuerwehr? Sollen wir Fachinput geben – oder werden wir als Architekten des Change-Prozesses engagiert und sollen das Management dabei unterstützen, eine Struktur zu finden, die es ermöglicht, die für die Veränderung erforderlichen Räume zu schaffen?

Die Ziele des Veränderungsprozesses

In einer Sitzung mit dem Management-Team werden die Ziele schließlich klar definiert:

- Der Personalabbau von 700 Personen findet innerhalb eines Jahres statt – er erfolgt fair und transparent.
- Er dient der bestmöglichen Optimierung des Bereichs, der sich in seinen Prozessen wegweisend und zukunftsorientiert aufstellt und damit die Überlebensfähigkeit des gesamten Unternehmens garantiert.
- Weder der Personalabbau noch die Prozessoptimierung haben irgendwelche negativen Auswirkungen auf die Kunden – diese werden vom Veränderungsprozess nicht tangiert, erleben aber danach reibungslosere Abläufe.
- Die Bereichsstrategie ist definiert, bei allen Führungskräften verankert und wird gelebt.
- Die Mitarbeiter sind trotz der Belastungen motiviert und fühlen sich in der heiklen Situation gut informiert.

Dieser Schritt ist von zentraler Bedeutung: Er ermöglicht es, die unterschiedlichen Ziele miteinander zu verzahnen und gemeinsam zu bearbeiten.

Bleibt unsere Rolle zu klären. Hier herrscht noch einige Wochen Unsicherheit. Erst als wir mit einer analogen Geschichte, in der Feuerwehrmänner und Architekten vorkommen, intervenieren, kommt prompt die Reaktion: Wir wollen euch als Architekten und Begleiter des Prozesses, nicht als Feuerwehrmänner! Für diese Aufgabe sollte die Zusammensetzung des Beratertandems – die Soziologin/der Ingenieur und ehemalige Manager – gut gewählt sein.

Die Veränderungsarchitektur

Das Erstellen der Veränderungsarchitektur erweist sich als die bedeutsamste Intervention überhaupt. Sie bietet dem Management-Team klare Orientierung, ermöglicht Steuerung und die nachhaltige Umsetzung der einzelnen Veränderungselemente sowie eine transparente Kommunikation dessen, was passiert. Sie verstetigt somit die Vorhersehbarkeit des Prozesses und schafft Vertrauen.

Die Architektur des Prozessoptimierungsprojekts umfasst in Kombination sowohl »harte Fakten«, indem technische und strukturelle Themen neu überdacht und definiert werden, als auch »weiche Faktoren« wie Kommunikation, Einbindung von Mitarbeitern und emotionalen Themen, wozu auch die strategische Orientierung und Ausrichtung und damit die Hoffnung auf eine erfolgreiche Zukunft gehören. Die gesamte Architektur wird sozusagen rund um das Fachthema »Prozessoptimierung« geplant und soll einen reibungslosen und den Kunden nicht beeinträchtigenden Ablauf des Optimierungsprozesses gewährleisten.

Es werden Räume gestaltet, in denen das gesamte System und seine Teilsysteme Veränderungen gestalten und leben können: das Management-Team für sich selbst und in seiner steuernden Funktion, das Teilsystem der mittleren Führungsebene, das System des Bereichs. Die Architektur umfasst dementsprechend die folgenden Prozessschritte bzw. -elemente.

→ Element 1: Teamentwicklung mit dem interkulturellen Management-Team

Element 1 ist zunächst eine klassische Teamentwicklung: Es entsteht das vierköpfige interkulturelle Management-Team der Direktoren, die sehr unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen aufweisen. Gemeinsam bauen sie ihr »Bereichshaus«, nämlich eine Holzhütte (die übrigens immer noch steht!).

ELEMENTE DER CHANGE-ARCHITEKTUR

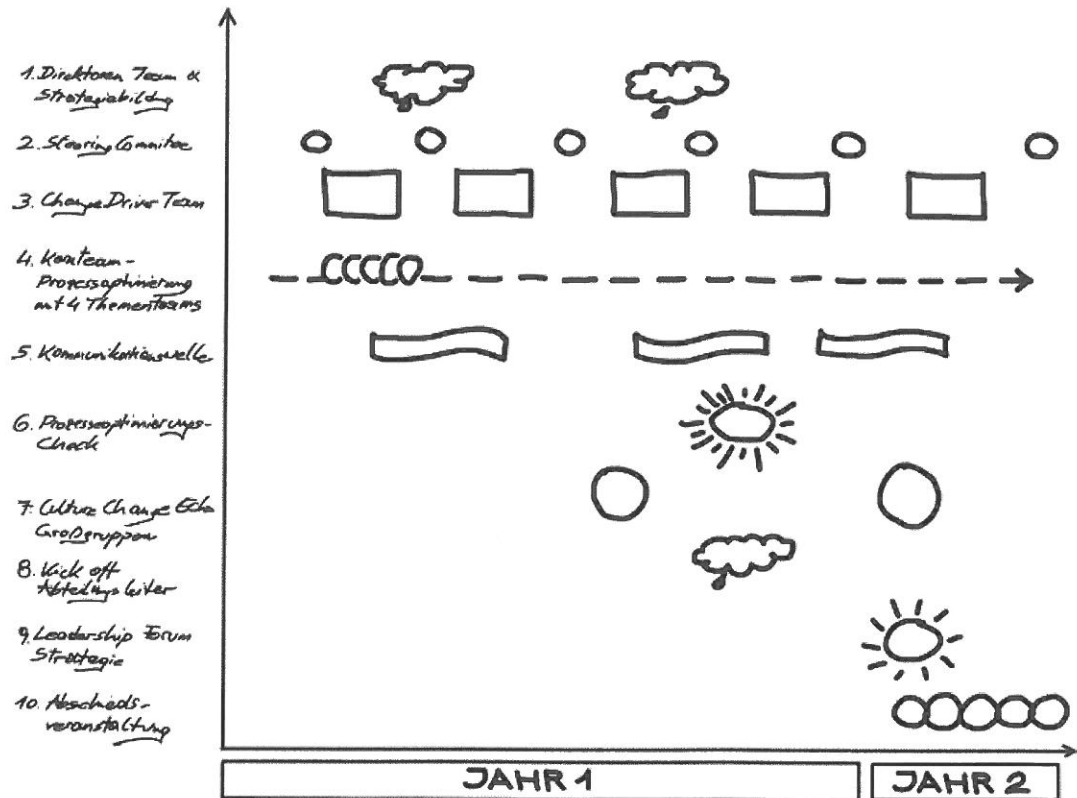


Abb. 5: Elemente der Change-Architektur

Hier geht es um die Zusammenführung individueller Arbeitsstile und Eigenschaften, um Feedback und gegenseitige Anerkennung. Eine gemeinsame Sprache und gegenseitiges Vertrauen müssen gefunden werden, will man vor der Mannschaft geschlossen auftreten. Im zweiten Team-Workshop wird bereits das Thema **Strategie** behandelt (»Wo wollen wir hin mit dem Bereich?«) – eine passende Fortsetzung, denn nun steht hier ein Management-Team mit einheitlicher Ausrichtung.

➔ Element 2: Steering Committee

Element 2 setzt auf Element 1 auf. Das Management-Team bildet gemeinsam mit dem Projektleiter auch das Steering Committee des gemeinsamen Prozesses. Es trifft sich nun einmal im Monat jeweils vor der Zusammenkunft des

sogenannten Change-Driver-Teams mit uns und reflektiert und steuert den Gesamtprozess. Zwei Mitglieder des Management-Teams, darunter der Bereichsleiter, sind permanent im Change-Driver-Team vertreten.

→ Element 3: Change-Driver-Team

Element 3 ist das Change-Driver-Team. Eine heterogene Mischung aus Führungskräften, Teamleitern und Mitarbeitern aus allen Regionen der Slowakei gibt hier Feedback, diskutiert Architekturelemente sowie den Gesamtprozess und reflektiert Fachergebnisse, aber auch Kommunikationsstrategien. Zunächst sind entgegen unserem Rat nur Abteilungs- und Teamleiter hier vertreten. Im Verlauf des dritten Treffens stellt sich heraus, dass auf diese Weise keine kontinuierliche Entwicklung zustande kommt und zu wenig Meinungsvielfalt herrscht. Das Steering Committee steuert nach, das Team wird neu gemischt, und erst dann beginnt die Erfolgsgeschichte einer ursprünglich hierarchisch denkenden Organisation, die sich langsam in Richtung einer von engagierten Mitarbeitern entwickelten, selbstverantwortlichen Organisation bewegt. Führungskräfte und Mitarbeiter beginnen, im Dialog miteinander, den Veränderungsprozess selbst in die Hand zu nehmen, ihn gemeinsam zu reflektieren und zu steuern.

→ Element 4: Kernteam

Element 4, das Kernteam, stellt das eigentliche technisch-prozessoptimierende Herzstück dar. Es ist klassisch als technisches Projekt mit nun professionellem Projektmanager aufgebaut, trifft sich wöchentlich und integriert und dokumentiert alle Ergebnisse der fünf Fachgruppen. Es ist durch den Projektleiter im Change-Driver-Team vertreten, der hier berichtet und auch Feedback einholt. Der Bereichsleiter steht in engstem Kontakt zum Kernteam.

→ Element 5: Kommunikationswelle

Element 5 ist die Kommunikationswelle. Diese stellt das erste sicht- und spürbare Moment der neuen Kultur und Haltung des Managements dar. Das Management-Team macht gemeinsam eine Reise in alle Regionen der Slowakei und berichtet vor Ort in freiwilligen Mitarbeiterversammlungen über die Strategie, die Notwendigkeit der Prozessoptimierung und den bedauerlichen Personalabbau. Der Bereichsleiter erweist sich als extrem guter und authentischer Kommunikator, die Mitarbeiter vertrauen ihm und seinen Kollegen. Sie

können Fragen stellen und bekommen Antworten. Die »Welle« wird ohne unser Beisein noch zweimal erfolgreich wiederholt.

→ Element 6: Prozessoptimierungs-Check

Element 6, der Prozessoptimierungs-Check, dient der Risikominimierung. In einer Großgruppenveranstaltung werden die Fachinputs miteinander in Beziehung gesetzt, die Schnittstellen geprüft und der prozessuale Feinschliff gemacht (siehe Element 7). Wir müssen lange darum kämpfen, diese Intervention, die zunächst wegen der vielen Teilnehmer als nicht durchführbar angesehen wird, durchzusetzen.

→ Element 7: Großgruppenveranstaltungen (»Echo«)

Element 7 sind Großgruppenveranstaltungen (hier mit etwa 100 Teilnehmern). Mitarbeiter und Teamleiter werden zusammengebracht, um Resonanz auf die erfolgten Veränderungen (hier Echo genannt) zu geben. Dies ist im hierarchischen Gefüge der ehemals staatlichen Organisation ein wichtiger Schritt, dialogische Kommunikation einzuführen und zu üben sowie Hinweise bezüglich des Prozessverlaufs zu bekommen. Die Mitarbeiter sind vom Format sehr angetan und betrachten sich quasi als Botschafter, die ihre Überzeugung in die Organisation hineintragen.

→ Element 8: Kick-off-Workshops für Abteilungsleiter

Element 8 sind Kick-off-Workshops für die Abteilungsleiter. Sie werden durchgeführt, nachdem sich alle hierarchischen Ebenen neu bewerben mussten. Damit ist eine neue Führungsmannschaft installiert, die sehr froh ist, diese Position innezuhaben, aber zum Teil mit der Art und Weise des Change-Prozesses noch nicht viel anfangen kann.

→ Element 9: Großgruppenveranstaltung für Führungskräfte

Element 9 ist eine interaktive Großgruppenveranstaltung für alle Führungskräfte, Abteilungs- wie Teamleiter, die sich dialogisch mit der Strategie des Bereichs auseinandersetzen und die Implikationen für sich und ihre Mitarbeiter erarbeiten. Die Schubkraft, die die Führungsmannschaft entwickelt, wird genutzt und fließt in ein jährliches Führungsforum ein.

→ Element 10: Abschiedsveranstaltungen

Element 10 ist im Lauf der Arbeit im Change-Team entstanden. Wir werden nicht müde, auf die Bedeutung der das Unternehmen verlassenden Mitarbeiter hinzuweisen. Das löst eine Welle der Empathie aus, und schließlich werden mehrere sehr erfolgreiche und anrührende Abschiedsveranstaltungen abgehalten. Der Effekt auf die »Bleibenden« ist extrem positiv. Wie wir aus Erfahrung wissen, stellt Wertschätzung den wichtigsten Impuls zur Solidarisierung dar.

Auf zwei der oben angeführten Elemente möchten wir in weiterer Folge näher eingehen.

Das Change-Driver-Team und das Kernteam – in Personalunion geführt

Man kann natürlich fragen, was an einer Gruppe von Mitarbeitern, die steuernde Funktionen übernehmen, wie hier das Change-Driver-Team und das Kernteam, komplementär sein soll – ist dies doch der Klassiker unter den systemischen Change-Interventionen. In unserem Beispiel wird eine komplementär gesehene wichtige Brücke gebaut: Einerseits ist da die zentrale Intervention, nämlich den Fachthemen endlich eine richtige Projektstruktur zu geben, mit einem Kernteam und einem Projektleiter, der mit den üblichen technischen Projektmanagement-Tools minutiös die technischen Projektziele verfolgt. Andererseits ist der Projektleiter zugleich auch verantwortlich für das Change-Driver-Team. Für ihn ist dies völliges Neuland, und das verunsichert ihn auch. Doch er merkt schnell, dass die von ihm eingebrachten Fachthemen im Team höchst positive Resonanz finden. Auch stellt er fest, dass im Change-Driver-Team der Boden dafür bereit wird, dass die Fachthemen in ihrer Umsetzung bei den Mitarbeitern Akzeptanz finden. Dass der Projektleiter zwei so wichtige Funktionen in Personalunion vereinigt, stellt sich als extrem griffige Intervention heraus.

Im Change-Driver-Team mit dem nun hohen Mitarbeiteranteil wird klar, dass das Hauptinteresse den Themen Kommunikation, Personalabbau und Führungsstellenbesetzung gilt. Immer wieder berichten Mitarbeiter, dass Kollegen sich nicht genügend informiert fühlten und verunsichert seien. Es gehen wilde Gerüchte um, dass der »Nasenfaktor« in der Stellenbesetzung nach wie vor eine große Rolle spiele. Dem kann im Rahmen der Kommunikationswel-

len schnell entgegengewirkt werden. Die HR-Abteilung ist ebenfalls im Change-Driver-Team vertreten und räumt mit den Fantasien auf: Assessment-Verfahren werden begründet. Es wird klar, dass die Einstellung gegenüber der Prozessoptimierung und die Motivation, an dieser mitzuwirken, eng mit der Transparenz des Modus der Stellenbesetzungen zusammenhängen. Jedes Architekturelement wird intensiv besprochen und gemeinsam geplant. Die technische Machbarkeit ist also eng verwoben mit der Glaubwürdigkeit des Managements und der Transparenz des Veränderungsprojekts. Immer wieder stellen Mitarbeiter fest, sie hätten sich noch nie so ernst genommen gefühlt wie in diesem Projekt.

Der Prozessoptimierungs-Check

Dieses Architekturelement (im vorliegenden Fall Puzzle-Workshop genannt) ist ein sehr gutes Beispiel für die komplementäre Arbeitsweise. Hier geht es um Risikoabschätzung und eventuelle Nachjustierung der optimierten Kernprozesse. Eingeladen werden alle Abteilungs- und Teamleiter aus allen Regionen der Slowakei. Viele von ihnen waren bisher noch kaum in die Diskussionen um die Optimierung der Kernprozesse eingebunden. Die Großgruppe besteht aus etwa 100 Personen, aufgeteilt auf zehn Stuhlkreise zu je zehn Personen, bunt gemischt hinsichtlich Abteilung, Region, Alter und Geschlecht. Schon die Sitzordnung stellt wieder einen Musterbruch dar.

Der erste Teil des eintägigen Workshops besteht aus der Begrüßung und dem Warm-up in den Stuhlkreisen sowie einer kurzen Bedarfsabfrage für den Tag. Sodann liefert eine der Fachgruppenleiterinnen einen Überblick über die fünf zu optimierenden Kernprozesse und die damit zusammenhängenden Herausforderungen bezüglich des Schnittstellenmanagements und der Gesamtintegration in die Unternehmensprozesse sowie über die zentrale Rolle der Teams in der Umsetzung. Dann stellen sogenannte Prozess-Master in Kurzpräsentationen vier optimierte Kernprozesse vor. Dazwischen gibt es jeweils ein kurzes Feedback aus den Stuhlkreisen: Was passt, was scheint zu fehlen? Eine schnelle Art der Prozessanalyse...

In der folgenden Pause wird das Setting gewechselt. Es geht nun um den zentralen Kernprozess Business-Kunden-Lösungen, der auf seine Störanfälligkeit geprüft werden soll, da man hier keinerlei Risiko eingehen will. An einer quer durch den Raum gespannten Wäscheleine werden Zettel, auf denen jeweils ein neu definiertes Prozesskettenelement notiert ist, mit Wäsche-

klammern befestigt. Danach gehen die Berater mit dem Prozess-Master von Zettel zu Zettel, und dieser liefert zu jedem Element eine Kurzbeschreibung. Anschließend werden den Elementen Freiwillige zugeordnet, das heißt, die Großgruppe teilt sich neu auf, und zwar in Prozesselementgruppen und in eine Beobachtergruppe. Die Prozesselementgruppen, die im Prozessverlauf wechselseitig Informationen aneinander weitergeben sollen, müssen nun überlegen: Was benötigt der empfangende Schnittstellenpartner von uns? Woran wird dieser messen, ob das, was wir ihm weitergeleitet haben, zufriedenstellend ist? Was wiederum benötigen wir von ihm? In dieser zentralen Sequenz stellt sich heraus, dass ein Prozesselement in diesem Kernprozess noch fehlt.

Nach der Mittagspause gruppiert sich die Großgruppe um, diesmal nach Abteilungen. In einem lebhaften interaktiven Prozess sucht sich jede Abteilung die für sie relevanten Prozesspartner, um den Kernprozess bestmöglich realisieren zu können. Abteilungsübergreifende Verhandlungstandards werden eingerichtet, die miteinander Vereinbarungen treffen, wie sie im Alltag nach dem »Umschalten« der Prozesskette einen Monat später miteinander arbeiten wollen. Diese Vereinbarungen werden auf Flipcharts notiert und veröffentlicht.

Zum Abschluss erfolgt in den Abteilungsgruppen noch eine Risikosammlung und -abschätzung, die dem Prozess-Master zur Verfügung gestellt wird. Am Ende des Tages stellen die Führungskräfte erschöpft, aber hochzufrieden fest, dass sie eine derart interaktive Befassung mit einem Businessstema noch nie erlebt hätten. Und: Ein fehlendes Prozesskettenelement hätte den neuen Prozess um ein Haar in der Praxis scheitern lassen!

2.2.3 Was sagt der Kunde dazu?

Thomas Bogdain, CTO Slovak Telekom, zieht ein Resümee:

»Am Anfang stand nur der Abbau von 700 Mitarbeitern (von insgesamt 2 500) im Raum, und ich hatte keine Ahnung, wie das vonstattengehen könnte. Mir war bereits in der ersten Diskussion mit meinen Managern klar, dass dies ohne kompetente externe Hilfe nicht zu stemmen sein würde. Intern war keinerlei Erfahrung hinsichtlich derartiger Vorhaben vorhanden. Dass diese Reduktion ohne begleitende Effizienzstei-

gernde Maßnahmen (z. B. Automatisierung oder Produktreduzierung) einhergehen sollte und dass mir als Deutschem die Mentalität des Landes nicht wirklich vertraut war, machte die Sache zusätzlich kompliziert. Als Techniker bin ich ja nicht unbedingt in Change-Management bewandert und gegenüber diesen »soft tools« eher skeptisch. Die bisherige Firmenkultur war sehr stark hierarchisch geprägt, sehr befehls- und weniger verhandlungsbezogen, es herrschte eher Verslossenheit als offene Diskussionsbereitschaft.

Andererseits hatte ich selbst schon viele berufliche Veränderungen erfahren und wusste, dass die Mitarbeiter nur dann für einen Plan zu gewinnen sind, wenn die Lage immer transparent ist, die Kommunikation möglichst unmittelbar und ausführlich erfolgt und man Gerüchten rechtzeitig Paroli bietet. Da gibt es wohl kaum kulturelle Unterschiede. Ich brauchte als Resultat des Change-Prozesses motivierte Mitarbeiter, die diese Veränderung als ihr Kind betrachteten. Und übrigens musste ja auch das Geschäft reibungslos weiterlaufen. Es war also eine ›Operation am offenen Herzen‹ vonnöten.

In diesem Sammelsurium von Gegebenheiten war es nicht einfach, eine Richtung zu finden und die Rolle der Berater zu definieren. Der schon erwähnte Brandbrief (›Wollen Sie eine Feuerwehr oder Architekten?‹) gab dann den überzeugenden, richtungsweisenden Impuls – der Wink war verstanden.

Die Gestaltungsweise der verschiedenen Module und die Vielschichtigkeit des Ansatzes waren letztendlich die Schlüssel zum Erfolg. Wichtig war vor allem, dass Klarheit bezüglich der Struktur des Projekts – und der jeweiligen Verantwortung in diesem – bestand. Die Kommunikationsmodule auf verschiedenen Ebenen, der Einsatz der Schlüsselpersonen und Meinungsbildner im Echo-Team und die transparente Vorgehensweise bei der Auswahl der Führungskräfte und Mitarbeiter waren entscheidende Erfolgsfaktoren.

Seither gingen weitere radikale Veränderungen in der Organisation vonstatten. Ein Anker war stets die damals eingeführte und immer noch gelebte Change-Kultur, die nahezu automatisch bei allen weiteren Veränderungen zum Tragen kam. Die ›Kommunikationswellen‹ werden in der gesamten Netzsparte und im IT-Bereich auch weiterhin durchgeführt, und das ›Führungsforum‹ wurde ebenfalls zu einem als selbstverständlich betrachteten Element des Unternehmensalltags.«

2.2.4 Was haben wir daraus gelernt?

Rückblickend gab es einige Faktoren, die dieses Komplementärberatungsprojekt zum Erfolg werden ließen – übrigens verbrieft, denn der Bereich erhielt einen firmeninternen Preis für das erfolgreichste Veränderungsprojekt. Aus unserer Sicht waren die folgenden Faktoren erfolgsentscheidend.

- **Rollenklärung:** Erst bei unserem dritten Besuch in Bratislava wurden die Ziele eines möglichen Beratungsprozesses klar, aber immer noch nicht die Rolle, die wir spielen sollten. Es bedurfte eines Dialogs im Management-Team und schließlich unserer Risikobereitschaft, die entscheidende Frage zu stellen: Feuerwehr oder Architekten? Aus unserer Sicht haben erst die Assoziationen zu diesen beiden Begriffen dem Kundensystem klar gemacht, was es wirklich wollte.
- **Offene Einstellung des Auftraggebers:** Der Auftraggeber war davon überzeugt, dass diese Prozessoptimierung notwendig ist und es sich lohnt, solch einen Prozess Beraterisch begleiten zu lassen. Seine Unsicherheit bezüglich der Art und Weise der Umsetzung war für ihn Grund genug, mit einer sehr offenen Einstellung an den zentralen Veranstaltungen ganz selbstverständlich teilzunehmen. Somit verkörperte er im wahrsten Sinne des Wortes seine Intention: »Das Projekt ist mir wichtig! Es wird durchgezogen, und ich will, dass wir es gemeinsam durchziehen – auf der fachlichen wie auf der Prozessebene.« Sein Talent, unverstellt, offen und klar zu kommunizieren, war dabei sehr hilfreich.
- **Teamentwicklung im Topmanagement-Team:** Das Topmanagement-Team war bereit, mit einer eigenen Teamentwicklung zu beginnen und auch darüber zu berichten. Das war mutig, denn nicht alle vier wussten, worauf sie sich einließen. Doch somit bestand kein Zweifel, dass sie alle an einem Strang zogen – sie fanden gemeinsame Bilder und die entsprechenden Worte, um vor der Mannschaft gemeinschaftlich auftreten und ihre Strategie überzeugend vertreten zu können. Der Change-Prozess ist ihre Führungsaufgabe.
- **Kulturreflexion mit dem Kundensystem:** Es bedurfte einiger Schleifen, ehe die Change-Architektur akzeptiert wurde. Wir wollten eine möglichst profunde Systemdiagnose erstellen, der Kunde wollte dies aus Kosten- und Zeitgründen nicht. Wir lernten daraus, dass eine intensiv und

kontinuierlich erfolgende Kulturreflexion mit dem Kundensystem (Steering Committee und Change-Driver-Team) einen ähnlichen Selbstreflexionsprozess bewirkt wie die Rückspiegelung der Systemdiagnose. Die Architekturelemente griffen stimmig ineinander und führten dazu, dass Informationen an die richtige Adresse gelangten, Mitarbeiter und Führungskräfte den Dialog miteinander aufnahmen und Letztere in ihre Verantwortung traten. Fachkräfte stellten sich dem sozialen Prozess, und dieser ist das Vehikel zur Erreichung der fachlichen Ziele.

- **Zeitdruck:** Ja, wir hätten gewünscht, das Projekt ginge noch weiter, aber faktisch waren nach zehn Monaten die Ziele des Change-Projekts erreicht. Zehn Monate der Hochspannung, ob ab »Scharfschaltung« der neuen Prozesse und Abbau der 700 Personen die Kunden Sturm laufen würden, hatten ihr Gutes, denn somit stand das Ziel allen stets klar vor Augen. Das bedeutete zwar enormen Druck – auch für uns –, setzte aber auch Energie und Dynamik frei.
- **Zusammensetzung des Change-Teams:** Das Change-Driver-Team wurde entgegen unseren Kriterien hierarchisch zusammengesetzt, weshalb sich die ersten Treffen zäh gestalteten. Bei den Führungskräften herrschte Zeitdruck, und sie zweifelten an der Sinnhaftigkeit dieser offenen Runden. Offen über Belange der Veränderung zu diskutieren und Probleme beim Namen zu nennen, war anfangs sehr schwierig. Weit einfacher und daher üblicher war da die Selbstdarstellung der Teilnehmer als »Problemlöser«. Außerdem wurden diejenigen, die nicht fließend Englisch sprachen, von den »Könnern« überrannt. Wir hatten arge Zweifel, ob es wohl gelingen würde, ein effizientes Change-Team zu installieren. Der Knoten löste sich erst, als diese Ungewissheit im Steering Committee thematisiert wurde und der Bereichsleiter auf unsere Intervention hin die Entscheidung traf, die Zusammensetzung des Change-Teams erneut zu überdenken. Nun konnten sich auch andere Mitarbeiter (nicht nur Führungskräfte) bewerben und ihre Motive dafür darlegen. Mit einem Mal gab es lebhaftere Diskussionen und ehrliche Auseinandersetzungen. Das Englisch wurde nicht besser, aber man hörte einander geduldiger zu, und das brachte eine neue Qualität des Dialogs.
- **Entschärfung latenter Konkurrenz:** Ein Mitglied des Management-Teams stand in latenter Konkurrenz zu uns. Er hinterfragte zunächst alles und schien sich als besserer Change-Experte zu sehen. Das verzögerte Ent-

scheidungen und verursachte oft extrem lange Diskussionen. Erst nach mehrfacher achtsamer gemeinsamer Reflexion mit ihm wuchs sein Vertrauen in uns.