

Drehbuch im Changeprozess

Architektur und Gestaltungsstrategien für harte Schnitte und neues Wachstum

So wie Architekten Räume planen und dadurch Rahmen schaffen, in denen sich Unterschiedliches ereignen kann, entwerfen auch Manager und Berater Architekturen für Veränderungen, indem sie soziale, zeitliche, räumliche und inhaltliche Fixpunkte schaffen. "Die Architektur entscheidet, dass etwas stattfindet und was stattfindet". Entscheidend für den Erfolg von Transformation ist Architektur- und Strategie-Know-how. Wie es auch in der Architektur Schulen mit klar umrissenen Prinzipien einer "guten" Architektur gibt, kann man auch für die Gestaltung von Veränderungs-Architekturen Richtlinien im Sinn von Gestaltungsoptionen angeben.

1. Diagnose

Am Beginn des Changevorhabens sollte eine sorgfältige Diagnose und Planung des Changevorhabens stehen, an seinem Ende Entscheidungen hinsichtlich der prinzipiellen "Anlage" der Architektur getroffen werden:

- wie breit/eng wird die Transformation gefasst (welche und wie viele Stakeholder sind einzubeziehen)?
- wie oberflächlich/tief werden die Ziele konzipiert (Oberfläche/Tiefenstruktur)?
- wie umfassend/pointiert werden die Ziele ausgewählt (welches Themenspektrum wollen wir bearbeiten)?
- Projekt- oder liniendeterminierte Steuerung der Changeinitiative (Verankerung in der Linie oder als Zusammenspiel zwischen Linie und Projekt)?

2. Architektur

Die Transformation als "flexibles, zeitlich befristetes Unternehmen" mit dem Ziel, die Transformation umzusetzen, muss mit einer eigenen Architektur stabiler Funktionen eingerichtet werden. Sie braucht Elemente, die folgende Funktionen leisten:

steuern und entscheiden

Ziel ist eine stabile Gesamtsteuerung harter Schnitte und neuen Wachstums und ihres Zusammenspiels und konsequentes Change-Leadership. Architekturelemente sind z. B. der Auftraggeber-Dialog, die Einrichtung eines Steuerteams (Zusammensetzung übergreifend funktional und nach Ebenen nach Stakeholdern), Controllingssysteme

inhaltlich arbeiten

Ziel ist eine wirksame Arbeit mit einem klaren Business-Bezug.

Architekturelemente wären z. B. Arbeitsteams, Expertenpools (z. B. zu HR-Themen bei harten Schnitten), Kern- und Teilprojekte.

erproben/simulieren

Ziel ist, im Kleinen die Wirkung fürs das ganze System zu erproben und für die Umsetzung Erfahrungen zu sammeln und zu lernen.

Architekturelemente sind z. B. Pilotteams, -projekte, Simulationsworkshops mit Anwendern und Kunden.

kommunizieren

Ziel ist der Dialog mit allen relevanten Stakeholdern, um das notwendige Commitment zu bekommen ("Zuwenig Kommunikation "gibt es nicht).

Architekturelemente wären u.a. Großveranstaltungen, Schneeballsysteme, IT-Plattformen, "open space"-Veranstaltungen.

Resonanz und Impulse geben und empfangen

Ziel: "You get what you measure (and hear)" – es geht um klares Feedback, Impulse zu Inhalten und zum "Wie" der Veränderung. Architekturelemente: z. B. Kundenparlament, Fokusgruppen, Sounding Board.

unterstützen und weiterentwickeln von Ressourcen

Ziel ist, die nötigen Befähigungen zu entwickeln und für ausreichende Ressourcen zu sorgen. Architekturelemente wären z. B. Gruppen- und Einzelcoachings, Aus- und Weiterbildung, Changemanagementkompetenz für wichtige Schlüsselpersonen

3. Widerspruch kommunizieren

Harte Schnitte und neues Wachstum als widersprüchliche Ziele explizit kommunizieren und aus der Zukunftsperspektive heraus (warum beides?) verknüpfen.

4. Dualer Führungsstil

als Maxime für harte Schnitte (Top Down, straff) und neues Wachstum (Bottom Up, Involvement, lose). Dazu gehört auch, der jeweils unterschiedlichen Logik der Zahlen (Kosteneffizienz bei harten Schnitten, Investment in Wissenskapital bei neuem Wachstum) ebenso wie der Logik der Gefühle ("zu Tode betrübt", misstrauisch, irritiert bei harten Schnitten; Freude, Aufbruchsstimmung bei neuem Wachstum) gerecht zu werden.

5. Trennen und Verbinden von harten Schnitten und neuem Wachstum.

Besonders zu Beginn geht es darum, für harte Schnitte und für neues Wachstum jeweils eigene Architekturelemente zu schaffen in den ersten drei Phasen ist ihre Eigendynamik zu widersprüchlich. In der Phase der breiten Umsetzung ist die konsequente Integration beider in der Architektur angesagt.

6. Die Dramaturgie gestalten

- Die Verhaltenswissenschaften geben folgende Hinweise für die Change-Dramaturgie
Unangenehme Erfahrungen und schwierige Themen sollten möglichst zu Beginn angepackt werden – das gilt besonders für schlechte Nachrichten und heiße Eisen.
- Schlechte Nachrichten und Misserfolge sollten möglichst gebündelt (keine Salamtaktik) und intensiv verarbeitet werden.
- Es empfiehlt sich, Architekturelemente einzusetzen, die am Ende einen Höhepunkt, einen sichtbaren Erfolg darstellen, da die erlebte Schluss-Situation die Erinnerung prägt.
- Positive Erfahrungen/Erfolge auskosten und in mehrere Sequenzen teilen, um sie als Ressource und Kraftquelle besser nutzen zu können (das gilt besonders für das Planen von "quick wins" und deren Kommunikation im Unternehmen).
- Das Commitment lässt sich - auch bei harten Schnitten - durch Wahl- und Entscheidungsoptionen stärken (z. B. Abfindung oder Outplacement-Beratung).
- Die Entwicklung von Ritualen und Symbolen und das Bemühen, sie zur "Tradition" werden zu lassen, unterstützt in Phasen großer Unsicherheit das Gefühl von Kontinuität und Zugehörigkeit.

7. Geschäft ist Geschäft!

Jede Veränderung beginnt und endet mit dem "Geschäft" (dem Sinn) des Unternehmens. Das Grundprinzip lautet daher: von außen nach innen zu verändern, keine "bloßen" Kulturprojekte zu starten, sondern sich auf Umsetzungsschwerpunkte mit Business-Relevanz zu konzentrieren. Flexible Steuerung und Umsetzungsorientierung müssen von Anfang an spürbar sein und der Veränderungsprozess selbst sollte so gestaltet sein, dass er die angestrebten Ziele und Kultur erlebbar macht, sie quasi vorwegnimmt.

8. Prozess nach "Drehbuch" und offen für Eigendynamik, Optionen, Turbulenzen

Diese Gestaltungsmaxime gehört zu den größten Herausforderungen für Topmanager und Steuerteams - die Ingredienzien dafür sind ein klares Controllingssystem, pointierte Evaluation (s. Kap. "Macht der Zahlen") und ein konfliktfähiges und offenes Steuerteam.

9. Berater

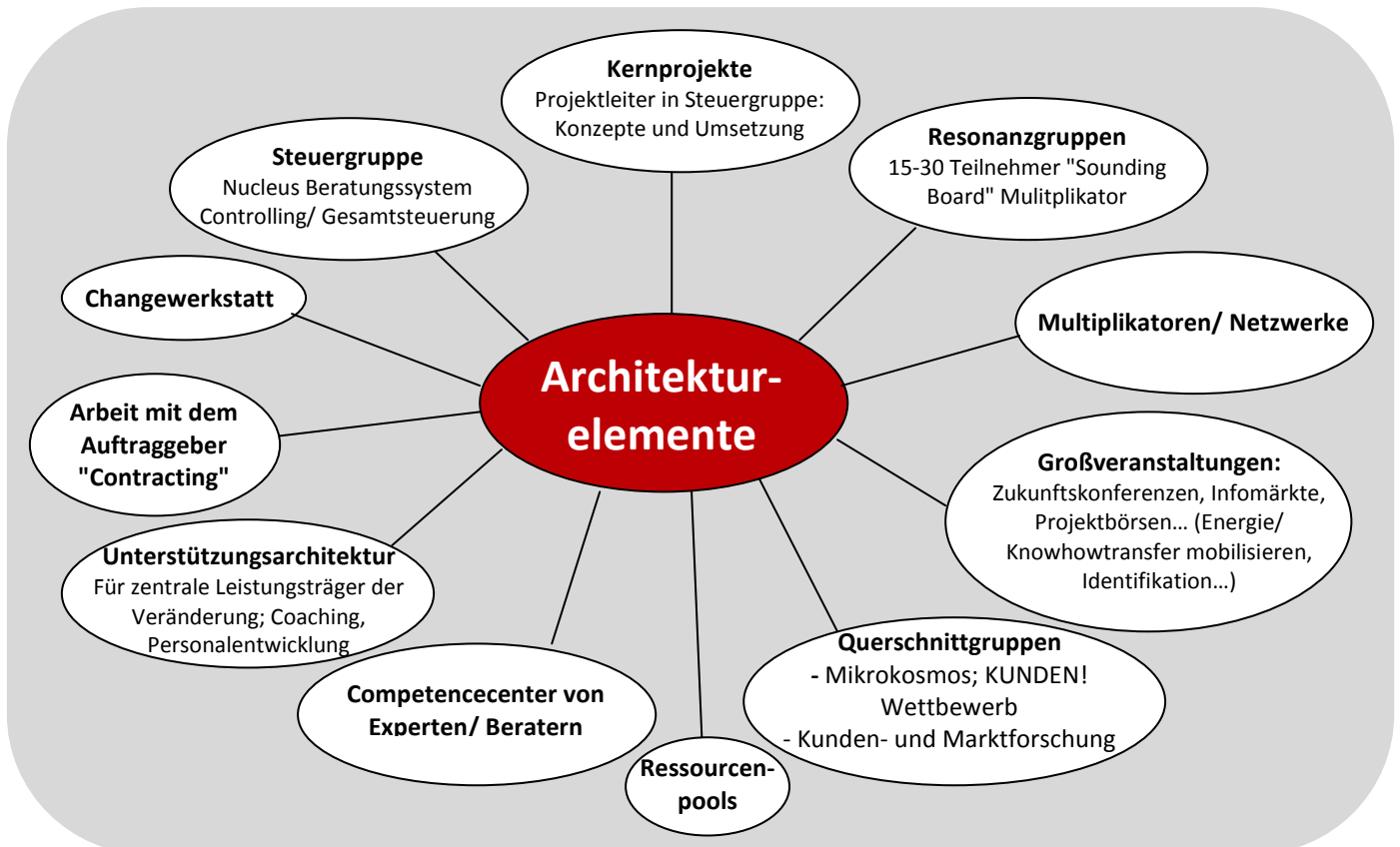
Berater als Experten, die die Mitarbeiter stärken. Berater beschränkt einsetzen - sie bringen Wissen und Fähigkeiten, die dem Unternehmen speziell am Beginn eines organisationalen Veränderungsprozesses fehlen. Berater als Initialzündung, sie unterstützen das Management in seiner Rolle als Leader der Veränderung und führen nicht selbst den Veränderungsprozess an! Nach der Anfangsphase übernimmt das Management dann die Aufgaben immer mehr selber (keine Abhängigkeit und/oder Bequemlichkeit!). Berater als Changemanagementexperten, Architekten, Moderatoren und Sparringpartner im Changeprozess entlasten und ermöglichen den Involvierten, sich stärker auf die Changeinhalte zu konzentrieren.

10. Transformation bedeutet immer auch die eigene Identität, sich selbst, zu ändern.

Das erfordert Ich-Stärke und die Auseinandersetzung zentraler Leistungsträger im Changeprozess damit, wie man selber im eigenen Leben Umbruchsituationen erlebt und gestaltet hat - inhaltlich, emotional und im eigenen Beziehungsgeflecht. Nur was wir selber - real und/oder gedanklich - durchlebt und auch emotional begriffen haben, dafür bringen wir Verständnis bei uns selber und bei anderen auf, mit deren Reaktionen und Gefühlen wir im Changeprozess konfrontiert werden, wenn es um klare Schnitte und neues Wachstum geht. Dabei geht es um empathische Distanz, um

vorübergehende Identifikation mit unterschiedlichen Perspektiven als Basis für gelungene Kommunikation (sich selbst nutzen als "Probebühne und Resonanzkörper" für das, was im Unternehmen geschieht).

Übersicht Changearchitektur und Organisation



Aus: Heitger, B./ Doujak, A. (2002) *Harte Schnitte Neues Wachstum: Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement*. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Wien.