

## Ein unmögliches Paar?

*Fachberatung und systemische Beratung  
im Projekt „Alte Meister auf neuen Wegen“  
Barbara Heitger*

**Wir sind die alten Meister" oder "Wir sind die Nobelbastelbude des Konzerns". So lautete die Selbstbeschreibung des Unternehmens (nennen wir es Meister GmbH), das ein Beratungsprojekt ausschrieb, bei dem es um eine radikale Neupositionierung ging" Im Folgenden schildern wir die Phasen bis zur breiten Umsetzung, das Vorgehen (Architektur und Prozess) und die Annahmen und Hypothesen, die unsere Interventionen leiteten. Das Besondere an diesem Projekt war die Integration von Fachberatung und systemischer Beratung – damals auch für uns eine Premiere.**

## DIE AUSGANGSSITUATION

Die Meister GmbH, mittelständisches Unternehmen in einem Konzern, gilt als Spezialist für Sonderanfertigungen von Basisausführungen der Maschinen, die der Konzern entwickelt und produziert hat. Welche Wünsche auch immer ein Kunde in Bezug auf Maschinen abseits der Serienproduktion hat, die Mitarbeiter der Meister GmbH können ihn erfüllen. Sie liefern Maßarbeit vom Feinsten – vergleichbar mit einem hochspezialisierten und technisch versierten Kunsthandwerksbetrieb, in dem jeder mehr oder weniger das Produkt mit seiner ganzen Komplexität kennt. Dementsprechend groß ist der Stolz der Belegschaft auf die eigenen Fähigkeiten. Maßschneiderei und die Kleinserie für eine Spezialmaschine als strategische Devise machen aber auf der Ergebnisseite Probleme. Die Konzernsparte, in der die Meister GmbH agiert, steckt ihrerseits selbst in den roten Zahlen und hat sich ein tiefgreifendes Turnaroundprogramm verordnet - Rationalisierung, Geschäftsprozess-optimierung und strategische Neuausrichtung. Obwohl die Verlusteder Meister GmbH aufgrund ihrer geringen Größe im Konzern keine große Rolle spielen, kam auch sie in diesem Umfeld unter Veränderungsdruck – im gesamten Konzern sind die zu erwirtschaftenden Renditen und konsequente Strategieumsetzung durch den neuen Vorstand zentrale und ernstzunehmende Erfolgskriterien geworden. Die Geschäftsleitung der Meister GmbH hat die Notwendigkeit zur Veränderung erkannt. Sie hat eine Vision und eine Strategie mit folgenden Schwerpunkten erarbeitet.

- Fokus auf Kleinserien von Sondermaschinen - Serienfertigung statt maßgeschneiderter Einzelauftragsfertigung
- markante Ergebnisverbesserung durch Umsatzwachstum und höhere Produktivität (durch Redesign ausgewählter Kernprozesse)

- die Kernkompetenzen in Konstruktion, Fertigung und Montage von Sondermaschinen für die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Kleinserien nutzen (unternehmerische und vertriebliche Orientierung stärken).

Alle drei Stoßrichtungen von Veränderung sollen in einer Changeinitiative integriert werden. Es hat bereits zwei Anläufe gegeben, ein solches Projekt zu starten, die für die Geschäftsleitung nicht zufriedenstellend gelaufen sind. Bei der aktuellen Ausschreibung ist ihr wichtig, dass die Berater die fachliche und methodische Dimension (Geschäftsprozess, Redesign und Optimierung - GPO) ebenso leisten können wie die umsetzungsorientierte Changeberatung (Integration von Strategie-, Organisations- und Prozessorientierung in einen Gesamtprozess).

All das ist im Wesentlichen das Ergebnis des ersten Telefonats des Geschäftsführers mit uns. Er verweist auch darauf, dass die Geschäftsleitung selbst vor einem Generationswechsel stehe, eine erste Sondermaschine für die Kleinserie fast fertig entwickelt sei, die Meister GmbH zwar immer wieder vom Konzern in Frage gestellt werde, aber ohne Folgen - in den letzten Jahren sei wenig tiefgreifende Veränderung notwendig gewesen. Der Geschäftsführer definiert sich als Auftraggeber und den Verantwortlichen für Controlling, HR und Organisation als Projektmanager.

### **Erste Hypothesen im Beraterstaff**

- Fach- und Changemanagementkompetenz gilt es bei diesem Projekt zu differenzieren und zu integrieren. Daher lade ich einen Kooperationspartner von Heitgerconsulting als GPO-Experten ein, der zwar primär Fachberater an systemischen Arbeiten, aber sehr interessiert ist.
- Das geplante Vorhaben umfasst harte Schnitte (Rationalisierung, Kostenreduktion, eventuell Mitarbeiterabbau, Verlust der alten "Meisteridentität" durch den Umstieg auf Serienproduktion und weniger Ressourcen in Entwicklung und Konstruktion ...) und neues Wachstum - quantitativ wie qualitativ: Generationenübergabe, höheren Umsatz und Jahresproduktion, Innovation durch Serienfertigung in Know-how, Strukturen, Prozessen, stärkere vertriebliche Orientierung und Marktnähe.
- Die widersprüchliche Dynamik solcher Changeziele und der anstehende Generationenwechsel im Topmanagement wird die Geschäftsführung vor große Herausforderungen stellen, Veränderungen zu initiieren und zu steuern und sich selbst dabei auch tiefgreifend zu verändern.
- Zugleich sind Zielvielfalt und ihr Anspruchsniveau so hoch, dass Priorisierung und Fokussierung dringend notwendig scheint.
- Daher ist inhaltlich im nächsten Schritt wichtig, die Perspektiven und Prioritäten der Geschäftsführung zum geplanten Wandel zu eruieren, um daraus ein maßgeschneidertes Angebot zu entwickeln.
- Prozessual geht es uns darum, den Klienten unsere Arbeitsweise bereits in der Akquisitionsphase erleben und erfahren zu lassen, um für ihn und uns zu erproben, ob und wie Kooperation im Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung mit der Meister GmbH gelingen kann.

Wir schlagen daher vor, einen halben Tag zu zweit (GPO- und Changemanagementberatung) mit der Geschäftsleitung (fünf Personen inklusive Geschäftsführer als Auftraggeber und Projektleiter) zu arbeiten, für den Fall späterer Kooperation rückwirkend mit Honorar, ansonsten ohne Kosten für die Meister GmbH.

# DIE PROJEKTARCHITEKTUR

## DAS ERSTGESPRÄCH – VORPHASE UND AKQUISITION

Nach kurzer Vorstellungsrunde, Ziel- und Rahmenklärung bitten wir jedes Mitglied der Geschäftsleitung seine Einschätzung zu folgenden zwei Fragen auf der Matrix zu markieren.

- Unser Umfeld (Markt, Konzern, ...) wird sich in den nächsten 2-5 Jahren evolutionär bis radikal ändern (y-Achse)
- Um in Zukunft erfolgreich zu sein, wird sich die Meister GmbH evolutionär weiterentwickeln bis radikal verändern müssen (x-Achse)



Im Anschluss daran interviewen wir jedes Mitglied zu seiner Positionierung mittels systemischer Fragen (zirkulär, ressourcenorientiert, Unterschiede herausarbeitend). Die anderen hören zu. Zur ersten Auswertung danach ziehen wir uns kurz zurück, um erste Hypothesen zur Diagnose und Ideen für ein maßgeschneidertes Grobkonzept zu Zielen, Architektur und Meilensteinen des Changeprogramms vorzuschlagen. Wir diskutieren mit der Geschäftsleitung pro und contra dazu und entwickeln unseren Entwurf im gemeinsamen Gespräch weiter.

Diagnose und die Diskussion unseres ersten Entwurfes sind Basis für das Angebot, das wir nun vorlegen. Kurze Zeit später erhalten wir den Auftrag.

### Hypothesen zur Vorphase – warum so und nicht anders

Unsere Vermutungen, warum der Klient sich für die Kooperation mit uns entschied:

- Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Auffassungen der Geschäftsleitung zu Marktentwicklung und Changebedarf wurden auf produktive Weise deutlich.
- Das ansonsten stark operativ orientierte Team hatte durch das Setting selbst mehr Klarheit über Changeziele, die Notwendigkeit zu priorisieren und Erfolgs- und Risikopotenziale des Changeprozesses gewonnen.
- Unsere Allparteilichkeit als Berater und unsere Fachkompetenz (GPO Know-how) wurden deutlich.
- Das Setting etablierte das Klientensystem, das Beratersystem und das gemeinsame Arbeitssystem und war so im Erleben bereits eine erste gelungene Kooperation.
- Wir schlugen als Einstieg in das Projekt vor „Ziele priorisieren und Commitment gewinnen“. Damit nahmen wir die Tatsache ernst, dass GPO und Einführung von Serienproduktion ohne Mittelmanager und die "Praxisexperten" des Alltagsgeschäft nicht denkbar waren. Das hatte die Geschäftsleitung deutlich gespürt.

Die vorläufigen Ziele des gesamten Changevorhabens zur Umsetzung der Strategie sind:

- Redesign der zwei bis drei Kernprozesse (Rationalisierung), deren Optimierung am meisten bringt, inkl. Pilotierung, Design und Einführung
- tragfähige neue Unternehmensidentität entwickeln als Ausdruck gelebter neuer Strategie (Abschied von dem "alten Meister", Commitment zur Kleinserie)

- Akzeptanz und Commitment der Führungskräfte in ihrer Rolle als Motor für die breite Umsetzung harter Schnitte und neuen Wachstums gewinnen - Know-how und gemeinsames Selbstverständnis für Changeprozesse aufbauen
- Veränderungsprioritäten herausarbeiten und zu erhaltende Stärkenbewahren (Schutz vor zuviel Veränderung).

## **DIE ERSTE PHASE: PRIORISIERUNG UND COMMITMENT**

Die Architekturelemente in dieser Phase sind

- **Arbeit mit der Geschäftsleitung (GL)** vor allem zu den Themen
  - Ziele aus der Strategie priorisieren
  - Stakeholderanalyse zur Umsetzung der Strategie erarbeiten
  - Changemanagement, wenn es um harte Schnitte (Rationalisierung, eventuell Mitarbeiterabbau und Identitätsverlust der "alten Meister") und neues Wachstum geht (Serienproduktion, neues Produkt und Neupositionierung von Vertrieb und Entwicklung)
  - Selbstverständnis erarbeiten, wie die Geschäftsleitung den Changeprozess steuern möchte - insbesondere im Umgang mit "heißen Eisen"
  - Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter der GL aneinander bei diesem Vorhaben?
  - Welche persönlichen Perspektiven - positive wie skeptische - verbinden sie jeweils mit diesem Wandel? Wie haben sie ähnliche Veränderungen in ihrem Leben gemeistert? (Das Arbeiten an diesen Fragen hat zum Ziel die Geschäftsleitung zu stärken, als Team, in ihrer Vorreiterrolle für den Wandel. Es soll sie darauf vorbereiten, mit Fragen und Reaktionen ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter produktiv umzugehen.)
  - Kooperation und Contracting mit uns als Beratern (Funktionen des Fachberaters bzw. der systemischen Beraterin)
  - Inputs zur Methodik des Redesigns von Geschäftsprozessen
  - Kommunikationsstrategien und -schwerpunkte zum Konzern/Aufsichtsrat und an Führungskräfte

Die Arbeit mit der Geschäftsleitung umfasst in dieser Phase zwei eintägige Workshops und legt den Grundstein für die weitere Arbeit, hat doch bisher der Schwerpunkt ihrer Arbeit auf starker Bereichsorientierung und der Steuerung des operativen Tagesgeschäfts gelegen.

Weitere Architekturelemente in dieser Phase sind

- *Kommunikationsevent mit allen Führungskräften* zu Anlass, Zielen und Architekten des Projekts
- *Diagnose:*  
offene Einzel- und Gruppeninterviews mit Repräsentanten (ca. 15) der involvierten Bereiche und Ebenen haben zum Ziel, die "Wirklichkeitskonstruktionen" des Unternehmens über sich selbst und seine Umwelten zu verstehen und mit der Standortbestimmung zu Strategie, Führung, Organisation und Kultur die Aufmerksamkeit für die Neuorientierung zu beschleunigen; pro und contra möglichst früh sichtbar und erlebbar zu machen

Die Diagnose ergibt folgende zentrale Thesen und Fragen:

- Wir sind im Umbruch - von den alten Meistern in eine ungewisse Zukunft mit Ängsten, Hoffnungen und großen Orientierungsbedarf
- Wir sind unsicher, was unser Gestaltungsspielraum in Konzern ist und woran unser Erfolg gemessen wird (Sondermaschinen als Verkaufsförderung für Kunden von Großaufträgen von Standardmaschinen, um solche Großaufträge abzusichern oder

profitables eigenes Geschäft mit Kleinserien) – daher: strategischer Klärungsbedarf mit der Konzernmutter

- Wir bündeln Know-how und Kompetenzen auf im Konzern einzigartige Weise; beherrschen hohe technische Komplexität
- Wir brauchen mehr Kontakt zu unseren Endkunden, wenn wir verstärkt Kleinserien produzieren
- in der Steuerung: hohe Flexibilität durch informelle Netzwerke, aber wenig Transparenz über Prozesse und Zahlen. Auf Kleinserien zu setzen erfordert stabile Prozesse, bereichsübergreifendes Arbeiten und andere Führung (Generationswechsel von patriarchalisch- fürsorglich zu stärkerer Eigensteuerung und Teamarbeit).
- mehrere Geschäftsprozesse boten sich für Redesign an

- Workshop "Zielsetzung und Commitment"

An diesem Workshop nehmen alle Interviewpartner (Führungskräfte und Mitarbeiter aus Vertrieb, Entwicklung und Produktion, Organisation) und die Geschäftsleitung teil - insgesamt ca. 30 Personen.

Aus der Rückspiegelung der Diagnose entwickeln die Teilnehmer in Arbeitsgruppen, an welchen Themen zur Umsetzung der Strategie aus ihrer Sicht vorrangig zu arbeiten ist.

Aus den Ergebnissen dieser ersten Arbeitsgruppen definiert die Geschäftsleitung im Innenkreis coram publico Arbeitsaufträge an eine weitere Runde von Arbeitsgruppen. Sie haben zu diesen Veränderungsthemen jeweils auszuarbeiten, wie die zu realisierende Zukunft konkret aussieht, was dazu zu verändern, was zu bewahren ist, welche Chancen und Stolpersteine im Changeprozess zu beachten sind und woran Erfolg qualitativ und quantitativ zu messen ist.

Die Ergebnisse dieser Arbeit werden kurz plenar vorgestellt und über einen sich selbst organisierenden Themenmarkt kommentiert, ergänzt, weiterentwickelt.

Querschnittsgruppen, in denen aus jeder Arbeitsgruppe mindestens ein Vertreter ist, "wandern" zu den Pinwänden aller Themen. Die Geschäftsleitung bildet eine eigene Gruppe. Dieses Setting involviert alle miteinander - die Teilnehmer erlebten bereichsübergreifende Arbeit – und involviert jeden zu allen Themen. Die inhaltliche Vernetzung der Themen wird klarer. Auf dieser Basis wechseln wir den Fokus von Unternehmen und Strategieumsetzung zur Person und schlagen vor in kleinen Coachinggruppen an der Frage zu arbeiten, welche persönlichen "Gewinne und Preise" solch angedachte Veränderungen jeweils individuell bedeuten können. Der dritte Fokus rückt die jeweiligen Funktionen in den Mittelpunkt: In einem "Verhandlungsmarkt" entwickeln die Teilnehmer nach Bereichen (Entwicklung, Vertrieb, Produktion, interne Dienstleister), welche Beiträge zum Veränderungsprozess andere von ihnen wohl erwarten, was ihr Statement dazu ist und was sie dazu brauchen. Der Austausch führt zu wechselseitigen Bestätigungen, aber auch zur Klärung oder Neuorientierung von gegenseitigen Erwartungen.

In der Abschlussequenz fasst die Geschäftsleitung als Initiator und Auftraggeber des Projekts ihr Verständnis der Workshopergebnisse zusammen, welche Changeziele bestätigt, konkretisiert bzw. durch den Workshop priorisiert bzw. in Frage gestellt worden sind. In einer Fragen- und Antwortsequenz klären die Teilnehmer mit der Geschäftsleitung die nächsten Schritte, Meilensteine, Erwartungen aneinander und die Kommunikation im Unternehmen.

- Der Priorisierungs- und Commitmentworkshop mit der Geschäftsleitung unmittelbar danach hat zum Ziel:
  - die nächste Schleife in der Weiterentwicklung der Strategie (Priorisierung, anspruchsvolle, aber realistische Ziele)
  - Entscheidung, welche Geschäftsprozesse nun zu entwickeln sind (größte Wertschöpfung und Machbarkeit)

- Grobplanung des Projektes und insbesondere der nächsten Phase

Diese Themen erarbeiten wir, indem wir die Sichtweisen des Zielsetzungsworkshops mit der Perspektive der Geschäftsleitung und unserer externen (Changemanagement- und GPO-Expertise) verknüpfen.

### **Hypothesen zur Priorisierungs- und Commitmentphase**

Leistungsträger und Führungskräfte für die Veränderung zu gewinnen, über die Grenzen des Tagesgeschäfts und des eigenen Bereiches hinaus einen gemeinsamen "sense of urgency" zu entwickeln, das gelingt in dieser Phase deutlich durch den Dreiklang „Arbeit mit der Geschäftsleitung - Interviews/Diagnose – Zielsetzungsworkshop“. Das interaktive Arbeiten lässt die Führungsmannschaft die angestrebte Führungskultur unmittelbar erleben (Workshop als Probesthunde für den Wandel) und sorgt für mehr Vernetzung, macht aber auch sichtbar, wie viele Unsicherheiten und mögliche Verluste als Führungsthemen zu gestalten sein werden. Was uns nicht gelingt: die Geschäftsleitung zur Entscheidung zu ermutigen, nicht nur drei Geschäftsprozesse in der Auftragsabwicklung und Produktion für die GPO zu entscheiden, sondern auch den Vertriebsprozess und damit die Relation zum Konzern zu thematisieren, ist doch der Kunde der "Meister GmbH" der Konzernvertrieb, der erst den Kontakt zum Endkunden gestaltete.

Das Zusammenspiel von Fach- und systemischer Prozessberatung hat sich in dieser Phase bereits etabliert, die Differenzierung zwischen inhaltlichen Experteninputs und systemischen Prozessinterventionen zu Architektur und Workshopdesigns ist für den Klienten deutlich und nützlich. Im Beraterstaff selber haben wir jedoch auch einige Auseinandersetzungen, die vor allem um die Frage kreisen, wie viel wir dem Klienten durch Input, Vorarbeit oder fertige Konzeption "abnehmen" sollen bzw. wie viel an Selbststeuerung und -entwicklung wir forcieren sollen - für uns beide ein sehr interessanter und herausfordernder Prozess, ist doch die integrierte Kopplung beider Funktionen keineswegs selbstverständlich. Wesentlich für diese Phase ist für uns, neben Zielsetzung und Commitment thematisch die Ebenen der Veränderung präsent und erlebbar zu machen: die Strategie als zukünftigen Weg des Unternehmens, die Bereiche (Organisation und Prozesse), die einzelnen Personen. Und es geht darum die Träger der Veränderung als solche sozial zu etablieren. Dabei geht es uns nicht um endgültige Klärungen, sondern um erste Orientierungen, darum, Such- und Experimentierprozesse im Sinn von Selbstorganisation in Richtung des Wandels zu starten und zu fördern. Das ist die zentrale Funktion der ersten Phase mit dem Zielsetzungsworkshop.

## **DIE ZWEITE UND DRITTE PHASE: PROTOTYPEN UND VORSERIE DER NEUEN GESCHÄFTSPROZESSE ENTWICKELN**

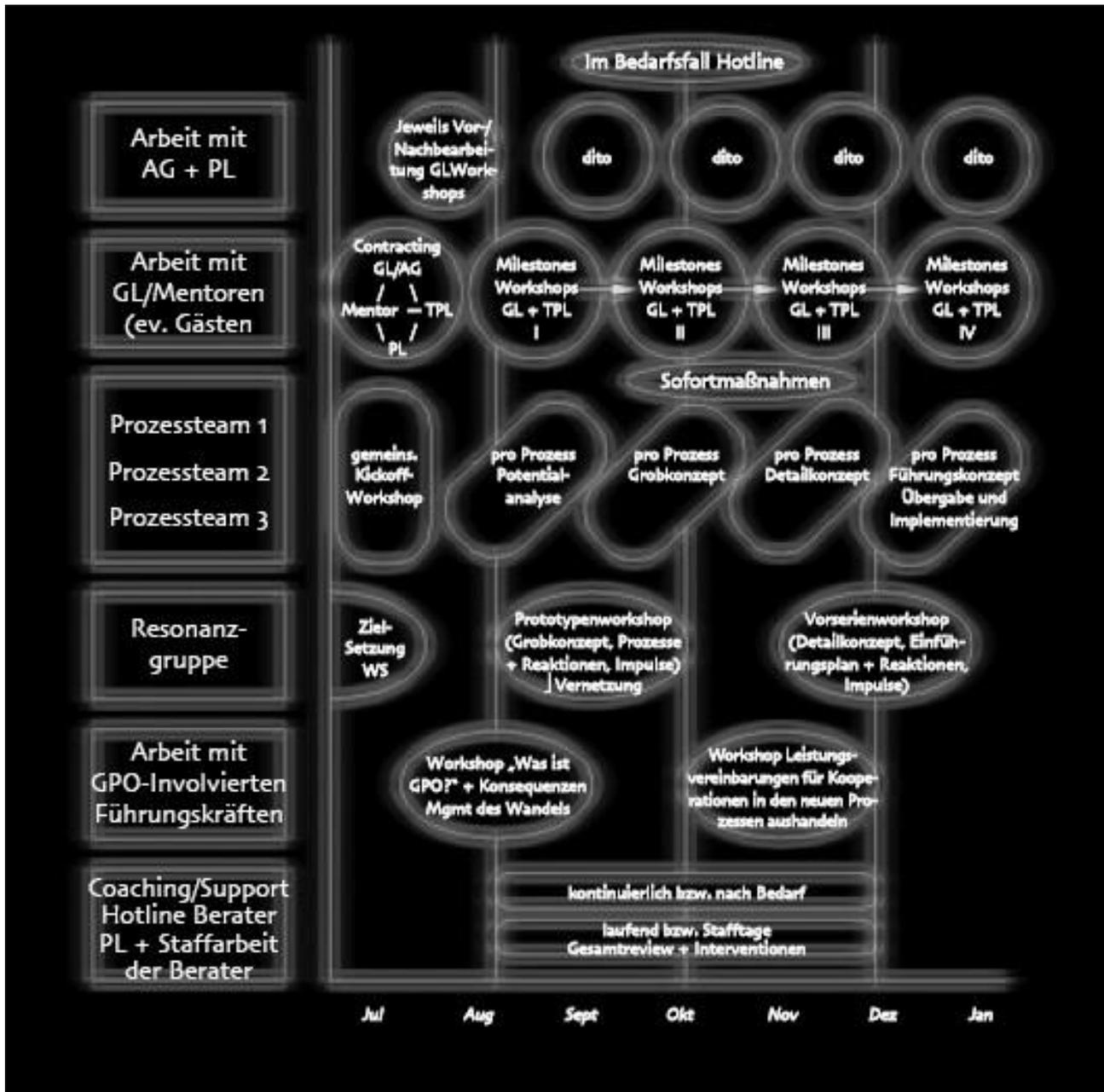
### **Planungsworkshop in der Geschäftsleitung**

Während der zweiten Phase verschlechtert sich die Auftragslage radikal, sodass in der Feinplanung mit Auftraggeber und Projektleiter bzw. anschließend mit der gesamten Geschäftsleitung das Zusammenspiel von "Sichern des Tagesgeschäfts/Krisenmanagement" mit der Konkretisierung der zweiten Phase zu klären ist. Pro und Contra bezüglich der Fortführung des Projekts steht als erstes auf der Tagesordnung und Strategien des Krisenmanagements für die Geschäftsleitung insgesamt und jeden einzelnen Ressortleiter werden entschieden.

Erst dann sind Kopf und Herz frei für die Konkretisierung der zweiten Phase, die mit Input und Diskussion zu Methodik, Phasen, Kapazitäten und Ergebniskriterien der GPO beginnt.

Für die für GPO ausgewählten Prozesse werden Erfolgskriterien und Meilensteine vereinbart. Die Architektur für die zweite Phase wird entschieden. Zu beiden Themen schlagen wir Varianten - jeweils mit pro und contra - vor und stellen die zugrundeliegenden Hypothesen aus der bisherigen Arbeit vor, während die Geschäftsleitung ihr zuvor entwickeltes "Programm" präsentiert. Aus der Verkopplung von Innen- und Außensicht entsteht folgende Architektur.

### Architektur für die zweite und dritte Phase



## **FUNKTIONEN DER BETEILIGTEN**

### **Funktionen der Auftraggeber**

(Geschäftsführer bzw. Geschäftsleitung inkl. Projektleitung)

- Sie treffen Projekt- und Meilensteinentscheidungen.
- Sie initiieren das Projekt.
- Sie geben ihm eine strategische Ausrichtung in Form von allgemeinen Zielvorgaben.
- Sie entscheiden über Umfang und Stellenwert des Projekts im Kontext der anderen Aufgaben des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.
- Sie entscheiden, welche Ressourcen zur Durchführung des Projekts zur Verfügung stehen.
- Sie treffen die Entscheidungen, die die Unterstützung durch externe Berater betreffen.
- Sie machen sich in regelmäßigen Abständen ein Bild von den Fortschritten und Ergebnissen des Projekts.
- Sie beziehen sich selbst in ihren Führungs- und Vorbildfunktionen in das Projekt mit ein.

### **Funktion der Mentoren**

(jedes Mitglied der Geschäftsleitung übernahm Mentorenfunktion für ein Teilprojekt bzw. Prozessteam außer Geschäftsführer und Projektleiter)

- • Katalysator-Funktion:  
neue Ideen anstoßen, neue Initiativen starten, zur Mitarbeit anregen
- • Adressaten-Funktion:  
Anlaufstelle und Ansprechpartner für alle Fragen, Entscheidungen und Folgeprobleme aus dem jeweiligen Geschäftsprozess
- • Monitor-Funktion:  
prozessspezifische Diskussionen, Stimmungen, Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen auffangen, abbilden und im Blick auf notwendige Schritte diskutieren
- • Management-Funktion:  
notwendige Entscheidungen zu dem Prozess in der Geschäftsleitung vorbereiten und mit den Kollegen in der Geschäftsleitung treffen und für ihre operative Umsetzung Sorge tragen
- Controlling-Funktion:  
Feedback-Schleifen im Vorgehen einbauen und nachhalten, wie der laufende Veränderungsprozess läuft, wo er gut läuft, wo Probleme entstehen und wie nachzusteuern ist
- • Entscheidungsvorbereitungs-Funktion
- • Interne Marketing-Funktion

### **Funktion der Resonanzgruppe**

(In der Resonanzgruppe sind, soweit möglich, alle wichtigen Strömungen, alle Gliederungen, Gruppierungen und Unterschiede des Unternehmens mit Schlüsselpersonen vertreten - die Resonanzgruppe umfasste alle Führungskräfte und wichtigen Keyplayer.)

- • Resonanz auf die Arbeit der Prozessteams und der Geschäftsleitung
- • Rückmeldung über die Wahrnehmung des Projekts aus der jeweiligen Perspektive
- • Feedback über die Projekt-Umsetzung und Projekt-Fortschritte in Einzelbereichen
- • Hinweise auf bisherige Versäumnisse, zusätzlich notwendige Initiativen
- • Multiplikatorenfunktion
- • Beratung und Anregungen für Auftraggeber/Geschäftsleitung, Projektleiter und Prozessteams

## **Funktion der Projekt-Leitung**

Der Projekt-Leitung obliegt die Führung und Steuerung der strategischen und operativen Geschäfte und des Managements des Projekts (Ziele/Qualität, Ressourcen/Kosten, Termine). Sie muss dabei anfallende Aufgaben nicht alle selbst übernehmen, steht aber kraft ihrer Funktion dafür ein, dass sie in dem gegebenen Zeitrahmen und auf qualitativ hohem Niveau erledigt werden. Sie führt die Beschlüsse der Geschäftsleitung als Auftraggeber aus und ergreift die zu ihrer Umsetzung notwendigen Schritte und Initiativen. Es gibt eine enge Zusammenarbeit mit Heitgerconsulting.

## **Teilprojektleiter und Prozessteams**

- Die Teilprojektleiter sind „Vertragspartner“ der Geschäftsleitung in der Konkretisierung ihres Projektauftrags und beim Controlling der Meilensteine. Sie leiten die Prozessteams.
- Die Prozessteams sind verantwortlich für die Analyse der Ist-Prozesse und die Grobkonzeption des Redesigns (Prototyp des neuen Geschäftsprozesses = Meilenstein 1) und nach Impulsen aus der Resonanzgruppe und Feedback aus der Geschäftsleitung für die Feinkonzeption und Erprobung (Vorserie des neuen Geschäftsprozesses = Meilenstein 2).

## **Die Rolle und Funktion der externen Berater**

Wir übernehmen Verantwortung für:

- Fach- und Methodeninputs zu den Themen GPO und Management des Wandels
- Training und Lernen, Üben von Methoden der Analyse und des Redesigns von Geschäftsprozessen
- das Setzen neuer Impulse (Katalysatorenfunktion)
- das Einbringen von Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen bzw. Bereichen
- das Vorhalten des Spiegels (Außensicht) und das Angebot von Reflexionsmöglichkeiten
- das Ansprechen heikler, latenter Themen und das Lösen von Entwicklungsblockaden
- das Geben von Sicherheit und Freisetzen von Energie (Hilfe zur Selbsthilfe)
- Bewusstmachen von Ressourcen
- das Schaffen von Raum für Emotionalität, Arbeiten an persönlichen Themen
- die Kontinuität und Absicherung von Verbindlichkeiten bzw. Controlling des Projektes insbesondere im Sinne der Unterstützung des Projektmanagers
- das Ausrichten des Veränderungsprozesses auf die vereinbarten Ziele und ihr Controlling bei Meilensteinen (Reviews)
- für das Geben von erforderlichen inhaltlichen Inputs (z. B. zu Themen der Unternehmenskultur, Unternehmensführung/-steuerung, Funktionswandel des Topmanagements, Organisation, lernende Organisation etc.)
- Prozess-Know-how: Projektarchitektur, Designgestaltung und Moderation

## **Nicht verantwortlich fühlen wir uns für:**

- fachlich-inhaltliche Entscheidungen
- laufendes operatives Projektmanagement

## LESSONS LEARNED

Die Architektur hatte zum Ziel die Ziele der Veränderung zu leben durch kontinuierliches Contracting zwischen Geschäftsleitung und den Teilprojektleitern (Milestones-Workshops). Die Prozessteams arbeiteten räumlich unmittelbar neben der Produktion, sodass Ergebnisse und Stand der Diskussion immer offen zugänglich waren (Nutzen der informellen Kommunikationskultur, hohe Transparenz). Der Fokus auf bereichs- und ebenenübergreifende Interaktion und die starke Integration aller GL-Mitglieder in den Prozess als Projektleiter oder Mentor sorgte für engen Austausch mit neuen Konzepten und kontinuierlichen Support.

Die kontinuierliche Arbeit mit der Geschäftsleitung ermöglichte als „work in progress“ an der Unternehmensidentität, am Management der Marktturbulenzen und jeweils aktuellen Fragen aus dem Changeprozess zu arbeiten.

Die übergreifenden Prozessteams, die sozusagen als „Nukleus“ für GPO an neuen Prozessen arbeiteten, hatten gleichzeitig Ratio- wie Wachstumspotenzial (Integration!).

Das Resonanzteam war in dem Prototypen - und Vorserienworkshop ein wichtiger Counterpart. Als Mikrokosmos der Organisation war es wie eine Probestühne für pro und contra der neu gestalteten Prozesse. Es testete Konzepte und Pilots aus den unterschiedlichen Bereichen, und war Plattform für Verhandlungsmärkte, wo zukünftige Anwender Inputs zur Praxisumsetzung gaben, Chancen und Risiken aufzeigten, die den Prozessteams oft als bereits zu nahe am Thema entgangen waren. Die Kunst bestand darin, die zum Teil heftigen Widerstände in produktive Settings zu bringen - dabei entwickelten wir die Intervention „Pilots auswerten - Check für die weitere Umsetzung“ (siehe Seite #) Entscheidend für den gelungenen Start der zweiten und dritten Phase war zum einen die sorgfältige Personalentscheidung zur Besetzung der Prozessteams und ihrer Teamleiter (Teilprojektleiter), zum anderen waren die Contracting Workshops zwischen Geschäftsleitung/Mentoren und den Teilprojektleitern zentral. Dort wurden nicht nur Ziele, Aufgaben, Kapazitäten und Meilensteine der Teilprojekte ausgehandelt, sondern auch die Frage nach drohendem Mitarbeiterabbau, und wie die Geschäftsleitung damit umgehen würde, geklärt. Das war für die Teilprojektleiter von großer Bedeutung. Sie hatten ihre Ängste ausgesprochen, durch ihre Arbeit Arbeitsplätze ihrer Kollegen wegrationalisieren und sich als Verräter zu fühlen.

Der Fachberater aus unserem Staff arbeitete allein und intensiv mit den Prozessteams, sodass sie nach dem Start einzelne Schritte auch allein erarbeiteten und die spätere Umsetzung selber vorantreiben konnten (Hilfe zur Selbsthilfe).

Die Taktung, nämlich die Elemente der Architektur zeitlich straff und eng zu verkoppeln, förderte das Projektergebnis sehr und ließ uns „unspektakulär“ am Thema „Rationalisierung und neues Wachstum“ bleiben und die Maxime des „Aushandelns“ von Konfliktthemen im Unternehmen etablieren.

Die terminierte Verzahnung der Elemente erzeugte Verantwortung, eine Stimmung des „es kommt drauf an“ und des Aufbruchs („es geht was weiter“). Das gab wieder mehr Sicherheit und Zuversicht, vor allem weil durch die Prozessteams das eigene Know-how deutlich und genützt wurde. Die neu entwickelten Prozesse erreichten mehr Effizienzpotenzial als in den Zielen vereinbart war. Das Bedürfnis und die Notwendigkeit nach mehr Marktkontakt und Arbeit mit dem Konzern, um Marketing und Vertrieb weiterzuentwickeln, kamen bisher zu kurz und wären jetzt voranzutreiben. Aus heutiger Sicht wäre ein stärkeres Involvement des Vertriebs im Konzern oder Kundenrepräsentanten in den ersten Phasen des Projekts eine Intervention gewesen, die das früher bewirkt hätte. Das Zusammenspiel zwischen Fachberatung mit ihrem starken inhaltlichen Involvement einerseits und systemischer Prozessberatung und Projektleitung mit integrierender Gesamtsteuerung und Architektur und Prozessinterventionen andererseits hat viel Staffarbeit erfordert um die unterschiedlichen Grundannahmen (Experten- versus Selbststeuerungsinterventionen) jeweils zu verknüpfen. Sie war für uns eine Pionierarbeit, die sich für Klient und Beratung gelohnt hat.