

Change ist nicht gleich Change. Erst wenn man die relevanten Faktoren und Dynamiken, welche in allen organisationalen Veränderungsprozessen wirken, kennt, und deren spezielle Ausprägung in einem konkreten Change-Projekt einschätzen kann, wird es möglich, eine effektive Change-Prozess-Architektur zu konzipieren.

## Zur Change-Diagnose haben sich folgende zwei Leitfragen bewährt:

1. Produziert der Change eher Variationen bzw. Weiterentwicklungen innerhalb des Rahmens der Gewohnten? (**Translation**)

Oder werden in ihm neue Qualitäten entwickelt, welche für die Organisation Neuland bedeuten und den Rahmen des Gewohnten sprengen? (**Transformation**)

(Watzlawick würde hier von Lösungen erster Ordnung bzw. von Lösungen zweiter Ordnung sprechen.)

2. Wie beantwortet sich diese Frage bezüglich der „harten“ **Organisations-Strukturen und Organisations-Prozesse**

und analog bezüglich der „weichen“ **Muster der Organisationskultur?**

Mit den harten Strukturen und Prozesse sind beispielhaft gemeint: Aufbauorganisation, Berichtswesen, festgeschriebene Wertschöpfungs-Prozesse, Vorschriften, Betriebsvereinbarungen, die Rechtsform der Organisation und alles was so verschriftet ist, dass man sich bei unterschiedlichen Auslegungen auf diese Fakten beziehen kann.

Unter der Organisationskultur ist die Summe aller unhinterfragt und gewohnheitsmäßig aktivierten Haltungen und Vorgehensweisen in einer Organisation gemeint; z.B. zum Lösen von Problemen, Ausräumen von Konflikten, Bewerten von Ergebnissen, Umgang mit Risiken, Führen von Mitarbeitern, Konkurrieren um Beförderung, usw.

Hier ein Beispiel für unterschiedliche Ausprägungs-Möglichkeiten einer Konfliktkultur. Ein Konflikt in einer Organisation könnte angegangen werden, indem man dort unhinterfragt:

- den hierarchisch Zuständigen nach Vortrag entscheiden lässt,
- einem Ingenieur im Zweifel vor einem Kaufmann Recht gibt,
- sich dem ältesten oder erfahrensten Kollegen anschließt,
- in einem gruppendynamischen Setting so lange diskutiert, bis Konsens entstanden ist,
- in einem Workshop, nach Diskussion mit den Beteiligten, abstimmt und der Mehrheit folgt
- die Konfliktpartner selber unter hohen Einigungsdruck bringt,
- externe Fach und/oder Konfliktkompetenz zum Urteilen einschaltet
- nichts unternimmt und hofft, dass sich der Konflikt von alleine löst
- ...und noch unendlich viele andere Möglichkeiten

Diese zwei genannten Leitfragen lassen sich verknüpfen in einem Portfolio darstellen:

## Change Portfolio

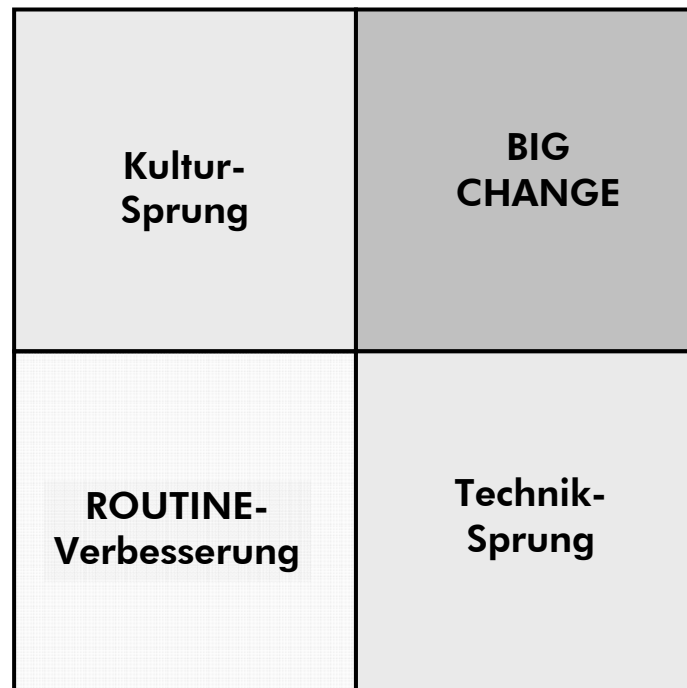
Die **Organisationskultur** verändert sich stark und muss dabei neue Einstellungen und Verhaltensmuster entwickeln.

(Transformation)



Die **Organisationskultur** verändert sich, entwickelt dabei allerdings keine wirklich neuen Verhaltensmuster

(Translation)



Die **Strukturen und Prozesse** werden angepasst, bleiben dabei allerdings innerhalb des Rahmens des Gewohnten  
(Translation)



Die **Strukturen und Prozesse** erhalten eine neue Qualität, die den Rahmen des Gewohnten sprengt.

(Transformation)

Die zwei Leitfragen der Diagnose produzieren vier Felder typischer Change-Kategorien, die jeweils auch unterschiedliches Handeln erfordern. (Damit erfüllt das Portfolio die Anforderung an eine gute Diagnoselogik)

Welche unterschiedlichen Change-Management-Strategien aus diesem Raster resultieren, wird im Folgenden beschrieben und diskutiert.

## ROUTINE-Verbesserung

**Beispiel:** In einer Firma wird eine neue Produkt-Generation auf den Markt gebracht. Dieses Mal soll alles schneller gehen, die Marketingpläne sind differenzierter, die einzelnen Funktionen müssen noch verzahnter zusammenwirken. Neue gesetzliche Vorschriften müssen beachtet werden.

**Diagnose:** Der Change bleibt im „Mehr-Desselben“. Die Strukturen und Prozesse werden neuen Anforderungen angepasst, bleiben aber im Rahmen des Gewohnten. Die Organisationskultur muss die engere Verzahnung einüben und zur Normalität werden lassen; aber auch hierbei entstehen keine wirklich neue Einstellungen oder Verhaltensmuster.

**Change-Management-Strategie:** Dieser Change bleibt in der Hand des zuständigen Bereichsleiters, der seine Mitarbeiter auf bewährten Routinesitzungen informiert, anleitet und kontrolliert. Mitarbeiter anderer Bereiche bindet er direkt – oder über deren Chefs – ein. Er ist in engem Kontakt mit den Geschehen und kann so situativ eingreifen, wenn etwas aus dem Ruder zu laufen droht. Treten beim Zwang zur engen Verzahnung größere Schwierigkeiten auf, wendet er sich an die Organisations-Entwicklungs-Abteilung (oder engagiert eine externe OE-Beraterin), die in einem Workshop mit den Beteiligten die anstehenden Konflikte klärt, und hilft, funktionale Absprachen zu treffen. Nach der Change-Aktion führt der Bereichsleiter mit seinen Mitarbeitern ein Review durch, auf dem der Stand der Verbesserung reflektiert wird und alle Lernergebnisse für die Zukunft festgehalten werden.

## TECHNIK-Sprung

**Beispiel:** In einer Konstruktionsabteilung wird das Konstruieren mit Hilfe des Computers eingeführt (CAD). Die Konstrukteure müssen die neue Anwendungs-Software lernen; die Zeichentische werden überflüssig. Das IT-basierte Verfahren bringt neue Spezialisten ins Spiel. Allerdings bleibt der Konstrukteur selber „Herr des Konstruktions-Verfahrens“ er macht eigentlich das gleiche wie vorher, nunmehr mit einem anderen Arbeitsmittel. Die Schnittstellen seiner Arbeit werden als Strukturen durch die Software genauer definiert, bleiben allerdings ebenfalls im Prinzip gleich.

**Diagnose:** Auf Seiten der harten Struktur handelt es sich um echte Translation, denn es wird eine bisher unbekannte Technologie verwendet, welche den Begriff „Zeichnung“ neu definiert. Der Prozess des Konstruierens bleibt allerdings im Prinzip wie gewohnt. Der Konstrukteur erweitert seine Möglichkeiten, es steht für ihn allerdings noch keine tief greifende Neudefinition seiner professionellen Identität an. Man kann dies noch als Weiterentwicklung, als Translation bezeichnen. Damit bleibt auch die Abteilungskultur in etwa erhalten; allerdings müssen die neuen Computerspezialisten in das Macht- und Ansehensgefüge integriert werden.

**Change-Management-Strategie:** Hier wird man sich nicht mehr auf die gewohnten Management-Routinen der bestehenden Hierarchie verlassen können. Es wird ein Projekt definiert und ein Projektleiter bestimmt, welcher, mit besonderen Kompetenzen ausgestattet, das Innovationsprojekt bis zu seinem Ende steuert; er berichtet dabei an den zentralen IT-Bereich. Seine Aufgabe wird es insbesondere sein, die technischen Aspekte dieses Change zu strukturieren und zu steuern. Falls in diesem Prozess Schwierigkeiten auftreten, weil einzelnen Konstrukteu-

ren vielleicht das Arbeiten am Computer missfällt, oder die Abteilung insgesamt eine Einnengung der Konstruktivfreiheit und -Kreativität fürchtet, ist der zuständige Abteilungsleiter gefragt, der in seiner Führungsfunktion den kulturellen und individuellen Change begleitet. Eventuell werden auf seine Bitte hin, zum Thema „Computer als Arbeitsmittel“ spezielle Workshops im Zusammenwirken von IT und OE-Abteilung der Organisation durchgeführt.

Häufig wird allerdings das Ausmaß einer anstehenden Kultur-Veränderung in einem technokratischen Innovationsprojekt unterschätzt. Deshalb sollte mindestens eine Person in einem solchen Projekt die Kompetenz haben, den Change bezüglich seiner Kultur-Implikation treffend einzuschätzen. Eventuell könnte auch die OE-Abteilung anlässlich der Definition des Struktur-Projektes ein kurzes Audit zu den Kultur-Implikationen durchführen. Falls die Kultur-Veränderung doch eher auf dem Niveau von Transformation anzusiedeln wäre, müsste das Change-Prozess-Design neu aufgesetzt werden.

## KULTUR-Sprung

**Beispiel:** Die Personalabteilung einer größeren Firma ist über die Jahre immer mehr zur eigentlichen Führungsfunktion mutiert. Automatisch und unreflektiert wurden alle anstehenden Mitarbeiter-Führungsthemen an die Personalabteilung delegiert; als Chef konzentriert man sich auf die Aufgabenverteilung und Kontrolle. Ein neuer Personalleiter – der den Vorstand mit seiner Idee überzeugt hat – gibt als neue Leitlinie aus, dass die formal disziplinar Verantwortlichen auch tatsächlich ihre Mitarbeiter umfassend führen sollen, und der Personalbereich seine Aufgabe darin sieht, die Führungskräfte in ihrer Führungsrolle zu qualifizieren und insgesamt eine gute Führungskultur zu sichern.

**Analyse:** Die Veränderung der Identität der Personalabteilung vom Problemlöser zum Qualifizierer, Gestalter und Überwacher kann als tief greifender Identitätswandel in der Abteilungskultur bei HR, vielleicht sogar in der Kultur der gesamten Organisation gewertet werden; eine echte Transformation auf der Kultur-Seite also. Die Organisation als Ganzes ist in sofern berührt, als auch die Führungskräfte sich wieder als umfassend verantwortlich für ihre Mitarbeiter-Führung definieren müssen; selbst wenn das schon immer in ihren Arbeitsplatzbeschreibungen gestanden hat. Dass in diesem Beispiel auf der strukturellen Seite nichts zu ändern ist, kann als Beispiel dafür dienen, dass manchmal die formale Organisations-Struktur (Arbeitsplatzbeschreibung) und die gelebte Organisationskultur (Führungsthemen sind Aufgabe des Personalbereiches) durchaus auseinander klaffen können.

### **Change-Management-Strategie:**

Es ist klar, dass dieser Kulturwandel nicht unterschätzt werden darf, denn sowohl die Führungskräfte als auch die Personalreferenten werden – trotz klarer Ansage vom Management – zunächst am Gewohnten festhalten. Speziell, weil die Personalreferenten Angst haben, an Bedeutung zu verlieren und die Führungskräfte Angst haben, mit Führungsproblemen überfordert zu werden.

Es wird auch hier ein Projekt aufgesetzt; das zentrale Steuerungsinstrument ist hier ein Lenkungsausschuss, der aus einer Personalentwicklerin – als Leiterin - dem Personalleiter als Auftraggeber, einem Organisationsentwickler, HR-Abteilungsleiter und Vertreter von Managern betroffener Bereiche besteht. Inhalte des Change-Projektes sind Kick-off und Review-Workshops, Führungs-Workshops in denen sich die Führungskräfte mit ihrer Führungspraxis auseinandersetzen, Einführung von kollegialer Beratung für Teamleiter (die sich damit gegen-

seitig stützen können). Workshops für Personalreferenten, die ihre neue Rolle diskutieren und Führungsberatung von Führungskräften üben, Einsetzen und Bekanntmachen einer Führungsproblem-Hotline für Führungskräfte.

Weitere Maßnahmen: Reflexion der neuen Führungsphilosophie auf der nächsten Führungstagung, Aufnahme der Mitarbeiter-Führung in die Balanced-Scorecard der Führungskräfte in diesem Jahr (dies ist eine der wenigen Aktionen auf der Struktur-Ebene), Engagieren eines externen Supervisors, der den Personalreferenten darin Unterstützung gibt, wie sie bei Führungsproblemen hilfreich werden können, ohne den Führungskräften deren Verantwortung abzunehmen. Einführung eines Coaching-Programms, mit dem Führungskräfte, wenn sie sich überfordert fühlen, in ihrer Führungsrolle weiterentwickeln können.

Nach einem Jahr wird in einem größeren Workshop mit allen am Prozess Beteiligten reflektiert, wie der Lernprozess funktionierte und wie gut und selbstverständlich die neue Identität inzwischen anfühlt.

Interessant – und vielleicht konfliktrichtig – ist in dieser Konstellation, dass die Personalentwicklerin den Lenkungsausschuss leitet, in dem ihr disziplinarischer Chef in seiner Funktion als Auftraggeber sitzt. Solche Funktionsbeziehungen auf mehreren Ebenen sind in der Praxis nicht immer zu vermeiden. Sie können problemlos funktionieren, wenn alle Beteiligte über ein professionelles Maß an Rollenklarheit verfügen. Sicherheitshalber kann man einen externen Berater einschalten, der hier ungute Situationen verhindert.

## **BIG-CHANGE**

**Beispiel:** Ein Forschungslabor eines Pharmaunternehmens, das bisher als interne Abteilung geführt wurde, wird als GmbH ausgegliedert und soll in Zukunft seine Forschungsleistungen auch auf dem externen Markt anbieten.

**Analyse:** Strukturell gesehen bedeutet dieser Change eine Transformation, denn mit der Rechtsform einer GmbH entsteht eine völlig neue Basisstruktur. Es werden neue Außengrenzen definiert, die Geschäftsführung erhält gesetzlich geregelte Funktionen, und der Geschäftszweck umfasst völlig neue Faktoren. Auch die Organisationskultur der GmbH muss neu definiert werden, ihr steht ebenfalls ein transformatorischer Prozess bevor. Die Organisationskultur muss Akquisition und Controlling integrieren, denn schließlich kann eine GmbH – im Gegensatz zu einer Abteilung – Bankrott gehen. Nicht mehr die professionell anspruchsvollste Forschung macht vermutlich zukünftig die Show, sondern die marktgerechteste; und vielleicht genießen gute Akquisiteure plötzlich mehr Ansehen in der Organisation, als die Forscher selber.

**Change-Management-Strategie:** Dieses „doppel-transformatorische“ Change-Projekt braucht echte Management-Attention und ein differenziertes, professionelles Herangehen.

Die Change-Begleitung erfordert einen umfangreichen Einsatz knapper Ressourcen, die von den errechneten Change-Vorteilen getragen werden müssen. Häufig kann man die Kosten der Begleitung als Versicherungsprämie gegen ein Scheitern der ganzen Aktion sehen. Tatsächlich kann es für die Firma sehr teuer werden, wenn die geplante GmbH nicht gut funktioniert, und der ganze Change-Prozess vielleicht sogar rückgängig gemacht werden müsste. Das könnte –

unbegleitet - geschehen, wenn die GmbH sich am freien Markt gewohnheitsmäßig wie eine interne Abteilung zeigt, und sich so gegen andere Konkurrenten nicht behaupten kann. Reduziert sich – bei einem errechnetem Change-Gewinn von beispielhaft 10 Mio € - Das Risiko des Scheiterns von 40% auf 20%, dann läge der Begleitungs-Gewinn – ohne Begleitungs-Kosten - bei immerhin 2 Mio €. Diese Zahl kann durchaus die Begeisterung jedes Controllers für die „Kultur-Spezialisten“ gewaltig anheben.

Die Berechnung der Rendite von Change-Investitionen ist schwierig, sowohl auf der Seite des Change-Projektes selber, als auch seitens seiner professionellen Begleitung. Dennoch ist es legitim und sinnvoll, sich mit der Rentabilität einer Change-Begleitung und mit der Konzeption einer Change-Architektur die effektiv, lean und rentabel ist, auseinander zu setzen.

Doch, was ist in diesem Change-Projekt - in groben Überschriften angedeutet - zu tun?

- Im Management wird ein Projekt-Owner (Auftraggeber) benannt, der seitens des Vorstandes Zuständigkeit und Verantwortung für den Change-Prozess übernimmt.
- Es wird ein offizielles Projekt definiert mit Leiter, Ressourcen und einem Projektplan.
- Die erste Aufgabe des Projektteams (Recht, Org, HR, OE, PEEW, Marketing, Strategische U-Planung, Chef des Labors, externe Berater) ist es, eine Projektarchitektur und einen Projekt-Ressourcen-Plan zu erarbeiten und vom Vorstand genehmigen zu lassen.
- Ein Lenkungsausschuss wird definiert, welcher die Prozessdiagnose aktuell hält und die Projektarchitektur in Aktionen umsetzt. Der also – gut informiert und strategisch geschickt – die einzelnen Schritte steuert und wiederum auswertet.
- Spezielle Ressourcen werden bereitgestellt, die auf Abruf unverzüglich zur Verfügung stehen: Professionelle Coaches, Strukturspezialisten, Konfliktmoderatoren, Organisationsentwickler und Personalspezialisten.
- In regelmäßigen Review-Schleifen wird der Change nach gehalten, wobei größter Wert auf schnelle, relevante Informationen gelegt wird. So kann auf jede problematische Situation sofort mit der nötigen Fachkompetenz reagiert werden. Erfahrungsgemäß bedeutet jeder Tag Verzögerung in der Reaktion doppelt aufwändige Anstrengungen, um den Gesamt-Prozess wieder in einen guten Fluss zurückzubringen.
- Wichtig ist auch, dass im Prozess selber bereits das „Unternehmertum“ einer GmbH inszeniert wird. Denn das wird für das Labor vielleicht der wichtigste Kultur-Lernschritt sein, sich als Unternehmen, das Marktgesetzen folgt, zu definieren.

## Übersicht zum Change-Portfolio

<p style="text-align: center;"><b>KULTUR-SPRUNG</b></p> <p><b>Wenig Struktur- und qualitative Kulturänderung</b></p> <p><b>Beispiel:</b> HR definiert sich in neuer Aufgabe</p> <p><b>Verantwortlich:</b> Der hierarchisch zuständige Bereichsleiter als Auftraggeber für die Zieldefinition und die Kooperation seiner Leute. Ein Projektleiter aus der OE-Abteilung für die Professionalität der Change-Architektur und die Moderation des Identitäts-Change Prozesses</p> <p><b>Projektstatus:</b> Eher weiche Projektdefinition. Ein Steuerkreis sichert schnelle Diagnosen und eine situativ effektive Steuerung des Prozesses</p> <p><b>Spezialisten für Struktur+Technologie:</b> Helfen auf Anforderung situativ, falls es zu speziellen Aufgabestellungen kommt..</p> <p><b>Spezialisten für Change-Prozess + Kultur:</b> Planen die Gesamt-Change-Architektur und Moderieren den Prozess. Stellen fachliches Know-how und Training/Coaching/Supervision zur Verfügung. Beziehen externe Spezialisten ein</p>	<p style="text-align: center;"><b>BIG-CHANGE</b></p> <p><b>Qualitative Struktur- und qualitative Kulturänd.</b></p> <p>Beispiel: Eine Abteilung wird als GmbH ausgegründet</p> <p><b>Verantwortlich:</b> Der zuständige Vorstand als Auftraggeber, ein Projektleiter für den Struktur/Kultur-Change, Der AL für seinen Bereich.</p> <p><b>Projektstatus:</b> Es wird ein echtes Projekt definiert und verkündet, das an den Vorstand berichtet. In diesem werden alle Teil-Change-Funktionen integriert. Zusätzlich wird ein Steuerkreis gebildet.</p> <p><b>Spezialisten für Struktur+Technologie:</b> Die Funktionen für Recht, Org.-Struktur, HR-Verträge, Marketing, auch externe Spezialisten erstellen ein Konzept, das sie auch implementieren. Sie stehen bei Problemen zur Verfügung.</p> <p><b>Spezialisten für Change-Prozess + Kultur:</b> Erstellen eine Change Architektur zusammen mit den Projekt-Spezialisten; achten dabei auf schnelle Prozessdiagnose und Steuerung. Erarbeiten ein Konzept zur Identitäts-Änderung, das sie begleiten. Sichern Support-Ressourcen (Moderation, Coaching, Training) die situativ passgenau eingesetzt werden.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ROUTINE-VERBESSERUNG</b></p> <p><b>Wenig Struktur- und wenig Kulturänderung</b></p> <p><b>Beispiel:</b> Verbesserte Produkteinführung</p> <p><b>Verantwortlich:</b> Der hierarchisch zuständige Bereichsleiter</p> <p><b>Projektstatus:</b> Es gibt einen Aufgabenplan, aber keinen speziellen Projektstatus</p> <p><b>Spezialisten für Struktur+Technologie:</b> Helfen auf Anforderung situativ, falls es zu Schwierigkeiten kommt.</p> <p><b>Spezialisten für Change-Prozess + Kultur:</b> Helfen auf Anforderung situativ, falls es zu Schwierigkeiten kommt.</p>	<p style="text-align: center;"><b>TECHNIK-SPRUNG</b></p> <p><b>Qualitative Struktur- + wenig Kulturänderung</b></p> <p><b>Beispiel:</b> Einführung eines CAD-Systems</p> <p><b>Verantwortlich:</b> Der hierarchisch zuständige Bereichsleiter für die Kooperation seiner Leute und für Aspekte der Bereichskultur. Insgesamt in Kooperation mit dem Projektleiter für die technologische Innovation</p> <p><b>Projektstatus:</b> Definiertes Technologie-Projekt mit Projektleiter, der an die Organisationsabteilung berichtet</p> <p><b>Spezialisten für Struktur+Technologie:</b> Sind in das Technologieprojekt planend und durchführend eingebunden. Weisen die MA ein und trainieren diese. Beziehen externe Spezialisten ein</p> <p><b>Spezialisten für Change-Prozess + Kultur:</b> Helfen auf Anforderung situativ, falls es zu Schwierigkeiten kommt, die neue Technologie anzunehmen.</p>