

# Whole-Scale™ Change: Die Beschleunigung strategischen Wandels

Albert B. Blixt und Sylvia L. James

„Das Einzige, was konstant ist, ist die Veränderung“ – nach diesem Prinzip werden im Moment sehr viele Veränderungsprojekte in Unternehmen vom Zaun gebrochen. Viele von ihnen scheitern; und noch mehr drohen – langwierig und über Jahre projiziert – zu versanden.

Wie kann Veränderung bewusst mit der Strategie im Unternehmen verknüpft werden, sodass eine strategische Veränderung entsteht, die von den Betroffenen tatsächlich umgesetzt und gelebt wird? Mit dieser Frage setzen sich Sylvia L. James und Albert B. Blixt seit Jahren auseinander.

#### Albert B. Blixt

ist Senior Partner bei Dannemiller Tyson Associates und einer der Mitentwickler der Whole-Scale™ Change-Methodik. Sein Arbeitsschwerpunkt besteht vor allem in der Strategischen Planung und Umsetzung, im Management Development, der Kulturentwicklung und der Prozessneugestaltung. Autor vieler Publikationen und Ko-Autor des Buches „Navigating in a Sea of Change“ (1996) und „Whole-Scale Change“ (2000).

#### Sylvia L. James

ist Senior Partnerin bei Dannemiller Tyson Associates und verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Anwendung von Großgruppenmethodik als interne und externe Beraterin. Sie führte Whole-Scale™ Change in den 80er Jahren bei Aerospace ein. Umfangreiche Publikationstätigkeit, sowie Co-Autorin des Buches „Whole-Scale Change“ (2000).

Der Druck auf die Führungskräfte, Organisationsveränderungen schneller und effektiver herbeizuführen, steigt. Erst kürzlich wurden beispielsweise Manager in einem Meeting der Nahrungsmittelbranche gebeten, die fünf „essentiellsten Herausforderungen“ für ihre Organisation aus einer Liste von insgesamt 17 möglichen Antworten herauszufiltern. Die Führungskräfte stammten zwar vorrangig aus großen Unternehmen mit über 1 Billion USD Jahresumsatz, aber ihre Antworten hätten vermutlich in jede Unternehmensgrößenordnung gepasst (siehe Kasten Seite 7).

Sowohl die Art der genannten Herausforderungen wie auch die laut Meinung der Führungskräfte benötigten Fähigkeiten erfordern die Arbeit über die traditionellen Organisationsgrenzen hinweg; sie bedürfen einer Einbeziehung des gesamten Systems.

Organisationen müssen zur Überwindung von kulturellen wie auch von strukturellen Hindernissen das gesamte System mit einbeziehen, wenn sie in der komplexen Welt erfolgreich sein wollen, in der wir uns heute zweifelsohne bewegen (müssen).

#### Warum so schnell?

Schnelligkeit wird heute mehr und mehr zu einer Schlüsselvariable. Warum? Nun, weil wir mit einigen Rahmenbedingun-

gen konfrontiert sind, die wir heute akzeptieren müssen, wenn wir erfolgreich sein wollen:

■ Unternehmen, Non-Profit-Unternehmen, aber auch Gemeinden oder Städte können nicht mehr lange untätig bleiben. Verbesserungen müssen heute bereits in Monatseinheiten sichtbar sein – und nicht in Jahresrhythmen.

■ Veränderung passiert überall – und sie geht sehr schnell vonstatten. Das ist nur allzu natürlich: Schließlich ändern wir Menschen uns auch sehr rasch und passen uns unentwegt an neue Gegebenheiten an. Organisationen müssen heute bewusst den Weg der Veränderungen wählen – oder riskieren, von den Veränderungen um sie herum bestimmt zu werden.

■ Die Probleme, mit denen wir heute konfrontiert sind, sind systemischer Natur und ihre Symptome sind überall spürbar. Die traditionellen Strategien passen daher oft nicht mehr zu den Handlungen, die gesetzt werden (müssen).

■ Es erfordert eine ganz schöne Geschwindigkeit, um die vielen „Initiativen“, die im Unternehmen gleichzeitig um Aufmerksamkeit wetteifern, unter einen Hut zu bringen.

■ Geschwindigkeit hilft, das Unternehmen vom Zynismus verspäteter oder nicht aufeinander abgestimmter Veränderungsprojekte zu heilen, bei denen die Belegschaft den Eindruck hat, dass ihre Vorgesetzten den ganzen Tag nur reden

anstatt zu tun und die Führungskräfte jammern, dass die Belegschaft nicht auf ihre Veränderungsvision aufspringt.

#### Faktoren zur Beschleunigung des Wandels

Es gibt zwar viele Faktoren, die den Systemwandel im allgemeinen beeinflussen, aber nur wenige, welche die Geschwindigkeit des Wandels bestimmen.

Unserer Erfahrung nach wird die Beschleunigung des Wandels verursacht bzw. beeinflusst durch:

1. **das Ziel** – die Zusammenführung aller Veränderungsprojekte zu einem gemeinsamen Veränderungsziel, das durch die Strategie bestimmt wird und dessen Erreichung messbar ist;
2. **die gemeinsame Strategie** – kontinuierliches ganzheitliches Denken;
3. **die Führung** – die Vorbereitung und Etablierung einer Führung, die mit Veränderung zurechtkommt;
4. **eine kritische Masse an Menschen** – die Einbeziehung der Betroffenen, um Veränderung zu sichern;
5. **einen klaren Fahrplan** – die Zusammenstellung einer gemeinsamen Reiseroute der Veränderung, die für alle Beteiligten nachvollziehbar ist und das gesamte System in jeden Schritt mit

einbezieht, sowie alle Veränderungs- und strategischen Projekte integriert;

6. **die entsprechende Infrastruktur** – nämlich eine Infrastruktur, welche die Planung, Durchführung und eine langfristige Wirkung der Veränderungen vorsieht;

7. **Nachhaltigkeit** – indem der geplante Wandel mit der Organisationskultur und den Unternehmenswerten in Übereinstimmung gebracht wird.

#### Beschleuniger Nr. 1 – das Ziel

Das gemeinsame Ziel erklärt das „Warum“ der Veränderung. Es vermittelt den Menschen, dass das, was passiert, für die erfolgreiche Positionierung des Unternehmens in der Zukunft unabdingbar ist. Wenn ein Veränderungsprojekt nicht mit einer von der Basis weitgehend getragenen Vision von der Zukunft verknüpft ist, dann wird es meist als Schnickschnack angesehen und davon ausgegangen, dass das Projekt nur lange genug ignoriert werden müsste, um schließlich einen langsamen Tod zu sterben; und dass man danach ganz einfach wieder zum Tagesgeschäft übergehen könnte. Um dies zu verhindern, besteht eine der zentralen Voraussetzungen erfolgreichen Wandels darin, dass die Leitenden den Zusammenhang zwischen dem Veränderungsprojekt

und der Vision des Unternehmens nachvollziehbar erklären können.

Als Berater müssen wir unseren Kunden dabei helfen, die Unternehmensvision mit dem Veränderungsprojekt bewusst zu verknüpfen. Die Führungskräfte und Leitenden haben diese Verknüpfung möglicherweise bislang noch nicht in Worte gefasst – ja, vielleicht nicht einmal für sich selbst artikuliert. Um hier Hilfestellung zu leisten, bedarf es eines klaren Gesprächs mit dem oder den Leitenden; es bedarf, die Welt durch die Augen dieses Leitenden zu sehen; genau zuzuhören; neugierig zu bleiben; die Versuchung einer Diagnose zu unterdrücken; zu vermeiden, schon in diesem Stadium nach Lösungen zu suchen. Eine der besten Vorgangsweisen ist dafür unserer Erfahrung nach „Telling our Stories“: Es bedeutet nichts anderes, als Fragen zu stellen, um die Welt besser aus den Augen der Betroffenen wahrnehmen zu können (siehe Kasten Seite 8).

Diese Methodik des „Telling Our Stories“ basiert auf der Formel des Wandels, UVE (siehe Abbildung 1).

Das  $U \times V \times E > W$  – Modell ist beileibe kein simples Modell für den Wandel. Es ist – im Gegenteil – ein wichtiges Modell, das

#### Die größten Herausforderungen für Führungskräfte

87% Steigender Wettbewerb und steigende Komplexität  
73% Neuproduktentwicklung  
60% Betriebsleistung  
43% Implementierung von Strategien

10% Globalisierung  
7% Unternehmensethik und Leitung  
7% Rapider Technologiewandel  
3% Anderes – „Die Bewegung vom Gut zur Marke“

#### Die geringsten Herausforderungen für Führungskräfte

30% Starke Führung/Nachfolgeplanung  
30% Informationsmanagement  
30% Das Management von Wachstum  
27% Mergers & Acquisitions  
27% Aufrechterhaltung einer engagierten Mannschaft  
27% Talentmanagement  
17% Steigende Regulierung  
10% Die Wirtschaft im allgemeinen

Als die gleichen Führungskräfte gefragt wurden, welche Fähigkeiten ihre Organisation benötigte, um mit diesen Herausforderungen optimal umgehen zu können, waren die meistgenannten Punkte die Folgenden:

- Führungskonzepte in der gesamten Organisation zu leben
- funktionierende Kommunikation
- Teamfähigkeiten
- Konfliktlösungsfähigkeiten und
- effektive Zusammenarbeit.

### Ein Beispiel für die Anwendung von „Telling Our Stories“ aus der Praxis von Sylvia James

Wenn ich einen Auftraggeber zum ersten Mal treffe, stelle ich ein paar Fragen auf Basis des U x V x E-Modells (siehe Abbildung 1) zusammen. Ich befrage die Kunden auf eine Art und Weise, die es diesen ermöglicht, ihre Unzufriedenheitsmomente selbst zu entdecken; zu erkennen, was sie in Zukunft erreichen wollen; und Wege zu erschließen, die ihnen ein Weiterkommen ermöglichen.

Ich frage sie dabei beispielsweise „Was funktioniert hier gut? Was funktioniert weniger gut oder gar nicht?“. Ich frage sie, wie ihre Erfolgsvision wohl aussehen würde, wenn sie heute da wäre. Wie würden sie sie beschreiben? Was wäre anders, wenn die Erfolgsvision da wäre? Was würde konkret den Unterschied ausmachen, der einen Unterschied macht? Ich baue auf ihren Ideen

auf – und darauf, wie wir etwas entstehen lassen könnten. Ich sage dann meistens, „Was, wenn“ und nicht „Sie/wir sollten“. Meiner Erfahrung nach mache ich ihre Geschichte zu meiner eigenen, wenn ich sie auf diese Weise befrage. Wir bauen eine Beziehung auf, um all diese und andere Antworten gemeinsam herauszufinden. Wir formulieren exakt das Ziel und legen die gemeinsame Route sowie die Verantwortlichkeiten fest. Dabei erkläre ich den Kunden auch das U x V x E-W-Modell des Wandels. Es wird von den Leitenden sehr rasch aufgenommen und führt dazu, dass wir bereits beim Erstgespräch erste Schritte der Umsetzung diskutieren können (etwa, was passieren sollte, wer mit einbezogen werden muss, was danach anders sein sollte etc.).

einen im Unternehmen notwendigen Paradigmenwechsel ermöglicht. Wenn immer Berater ein Unternehmen dabei unterstützen, U, V und E zu kombinieren, und wenn jedes Unternehmensmitglied plötzlich beginnt, Handlungsalternativen zu entdecken, dann entsteht plötzlich die Weisheit des großen Ganzen im Raum und der Paradigmenwechsel kann stattfinden. Und wenn dieser stattfindet, fühlt jeder Betroffene eine höhere Begeisterung und Energie im Raum. Der Paradigmenwechsel bleibt über die anfängliche

Begeisterung hinaus bestehen. Und sobald ein Unternehmen einen echten Sprung nach vorne gemacht hat, ist der Prozess irreversibel geworden: Denn es gelingt den im Unternehmen integrierten Menschen dann nicht mehr, wieder in die alten Traditionen zurückzukippen. Natürlich reicht es nicht, das Ziel einfach nur zu festzulegen; es muss gemeinsam gelebt werden. Wenn jeder im Unternehmen seine ganz persönliche UVE-Formel für sich entwickelt hat und zum Schluss gekommen ist, dass die Ergebnisse dieses

Veränderungsprojekts ihn nicht nur betreffen, sondern er auch bereit ist, dafür zu kämpfen, dann wird bei jedem auch der dringliche und unmittelbare Wunsch wach, diese Wunschzukunft auch bald leben zu können.

#### Beschleuniger Nr. 2 – die gemeinsame Strategie

Im Zentrum des Whole-Scale™-Ansatzes stehen zwei Modelle, die das ganzheitliche Systemdenken und den Prozessfahrplan

### Die Formel des Wandels

Die Formel des Wandels besagt, dass drei Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um den natürlichen Widerstand gegen Veränderung überwinden zu können:

$$U \times V \times E > W$$

**U = Unzufriedenheit** mit dem derzeitigen, gemeinhin wahrgenommenen Zustand im Unternehmen. Je höher der Informationsstand der Betroffenen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese mit dem derzeitigen Zustand unzufrieden sind.

**V = Vision:** Es muss ein ebenfalls gemeinhin wahrgenommenes, ansprechendes, edles Bild der Zukunft existieren.

**E = Erste Schritte** in Richtung des angestrebten Wandels, die eine unmittelbare Fortschrittswirkung zeigen.

In der Formel sind diese drei Voraussetzungen durch ein Multiplikationszeichen miteinander verbunden. Wenn also eine der drei Voraussetzungen fehlt oder sehr klein ist, wird keine oder zu geringe Energie aufkommen, um den Widerstand zu überwinden.

Wenn jedoch alle Voraussetzungen im Unternehmen und/oder bei den einzelnen Betroffenen erfüllt sind, dann wird sich das Paradigma plötzlich von selbst ändern und Veränderung wird möglich.

Quelle: Dannemiller Tyson Associates

Abb. 1: Die Formel des Wandels

jedes Veränderungsprozesses bestimmen: Der Erfolgsstern und das Strategische Planungsmodell.

#### Der Erfolgsstern

Der Erfolgsstern beschreibt die Beziehung zwischen den fünf Elementen des Erfolgsmusters von Organisationen (siehe Abbildung 2). Er kann sowohl verwendet werden, um einen Veränderungsprozess zu planen, als auch um Problembereiche zu diagnostizieren. Wenn im Unternehmen alles gut läuft, sind die Elemente im Gleichgewicht und fördern einander. Wenn aber die Prozesse und Handlungen im Unternehmen außer Kontrolle geraten, dann ist das Erfolgsmuster unterbrochen und es bedarf Veränderungen. Oft liegt dabei die Ursache für das Problem an einem anderen Sternzacken.

**Die strategische Ausrichtung** steuert alle Wechselwirkungen, die in diesem Modell abgebildet sind. Es gibt Antwort auf die Unternehmensidentität, das Ziel des Unternehmens und seine Ausrichtung. Es beinhaltet die Mission, die Vision, die Werte, und die kurz- und langfristigen Ziele des Unternehmens.

**Die Funktion** bezieht sich auf die Systeme und Prozesse, die angewendet werden, um die aufgrund der Strategie geforderte Arbeit zu leisten. Sie gibt Antwort auf Fragen wie „Tun wir das Richtige? Wenden wir dafür die effizientesten Vorgangsweisen an? Verfügen wir über die passenden Systeme (z.B. Information, Belohnungssysteme, Recruiting-Prozesse, Weiterbildung & Entwicklung), um unsere Arbeit bestmöglich zu unterstützen?“

**Die Form** sollte stets der Funktion folgen, wie ein Zitat besagt. Organigramme und Stellenbeschreibungen sind Teil der Form – wie auch die Vorgangsweise bei der Entscheidungsfindung und die Nutzung informeller Beziehungsgefüge, die notwendig sind, um die geforderte Arbeit



Abb. 2: Der Erfolgsstern

leisten zu können. Die Verteilung und Ausübung von Macht gehört ebenfalls in diesen Bereich – aber auch die Kultur: Normen und Verhaltensweisen, welche die Beziehungen im Unternehmen steuern.

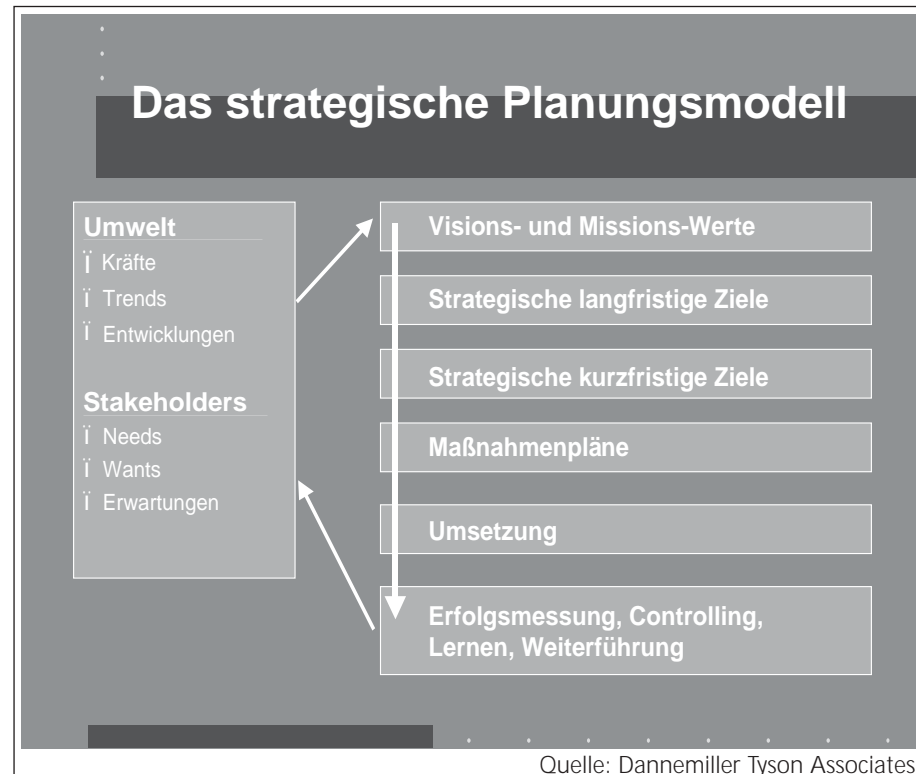
**Ressourcen** sind notwendig, um die Strategie umsetzen und leben zu können. Dazu gehören unter anderem motivierte Mitarbeiter, welche die Strategie verstehen und sich ihr gegenüber verpflichten; aber auch Menschen, welche die Fähigkeiten, die Ausrüstung, die nötigen Einrichtungen und die erforderliche Technologie besitzen, um jene Arbeit zu leisten, die der Realisierung der Strategie dient.

**Gleicher Informationsstand** bedeutet nichts anderes, als gemeinsam jenen Informationsstand zu schaffen, der dazu führt, dass alle Beteiligten das gleiche Bild des Unternehmens haben und mit all ihren Tätigkeiten stets die Strategie unterstützen. Der Erfolgsstern kann sowohl als Dia-

gnose- wie auch als Planungsmodell eingesetzt werden. Wenn die Durchführung eines Veränderungsprojektes ansteht, dann müssen sich die Verantwortlichen überlegen, welchen Einfluss die Veränderung auf jeden einzelnen Punkt im Sternmodell haben könnte – und was das wiederum für die Vision bedeuten könnte. Wer etwa das Organigramm ändert, ohne die anderen Punkte im Erfolgsstern ebenfalls entsprechend in Frage zu stellen, kann mit negativen Folgen an irgendeiner anderen Stelle im System rechnen.

#### Das strategische Planungsmodell

Das strategische Planungsmodell beschreibt im Detail den ersten Zacken des Sternmodells – die strategische Ausrichtung. Das Modell kann als ein immer wiederkehrendes Projekt des on-the-job-Lernens verstanden werden, in dem das System sensibel auf die Veränderungen im Zeitablauf reagiert. Es sieht eine klare, einfache Form der Kommunikationsstrategie quer durch die Organisation vor und



Quelle: Dannemiller Tyson Associates

Abb. 3: Das strategische Planungsmodell

wird oft als kompakter, übersichtlicher Plan in Veränderungsprojekten verwendet. Die Elemente des Planungsmodells stellen hier jeweils die Antworten auf eine Reihe von Fragen dar:

**Stakeholder:** Wer besitzt Anteile an unserem Unternehmen? Wer zählt auf uns – egal in welcher Beziehung und in welchem Bereich (etwa Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Lieferanten, Gemeinden, Gewerkschaften etc.)?

**Umwelt:** Was passiert um uns herum, das wir in unsere Planung der Zukunft mit einbeziehen sollten? Was sind die Kräfte, Trends und Entwicklungen, die unsere Wettbewerbsstärke beeinflussen?

**Vision:** Wie sieht das Bild unseres zukünftigen Erfolgs aus? Wie würden wir im Detail jene Welt beschreiben, die wir uns schaffen, wenn wir unsere Mission optimal lebten?

**Mission:** Warum gibt es uns? Was ist un-

ser fundamentales Lebens- und Überlebensziel als Organisation? In welcher „Branche“ arbeiten wir? Wie erzeugen wir einen Wert für unsere Stakeholder?

**Werte:** Welche Leitprinzipien halten wir auch dann aufrecht, wenn es hart auf hart geht? Welche Verhaltensweisen charakterisieren speziell die Mitglieder unseres Unternehmens?

**Langfristige, strategische Ziele:** Wohin entwickeln wir uns? Auf welche zentralen Bereiche müssen wir uns in den nächsten 3-5 Jahren konzentrieren? Worauf sollten wir unsere Energie heute richten? Was sind unsere strategischen Prioritäten?

**Mittel- bis kurzfristige Ziele:** Welche messbaren, erreichbaren Ergebnisse werden wir im nächsten Jahr erreichen? Woran werden wir erkennen, dass wir in der Verfolgung unserer Ziele hinsichtlich unserer Vision Fortschritte machen?

**Maßnahmenpläne:** Welche Maßnahmen ergeben sich daraus? Wie schaffen wir es, alle Aufgaben unter einen Hut zu bringen? Wer ist wofür verantwortlich? Bis wann ist was zu tun?

**Umsetzung:** Jetzt wird die Strategie zum Leben erweckt – mit den ersten Schritten in Richtung Vision. Nicht alles wird genau so funktionieren, wie es geplant ist. Es geht eher um ein „Probefahren“ der Strategie, um zu sehen, was in der Praxis funktioniert und was nicht.

**Erfolgsmessung, Controlling, Lernen, Optimieren:** Hier geht es darum, von Zeit zu Zeit zusammen zu kommen und sich zu fragen: „Was haben wir uns vorgenommen?“ „Was haben wir wirklich getan?“ „Was lernen wir daraus?“ „Was sollten wir uns als Nächstes vornehmen?“ Der immerwährende Optimierungskreislauf endet mit dieser Frage und beginnt dann wieder bei der Frage, „Was haben wir uns vorgenommen?“

### Beschleuniger Nr. 3 – Führung

Ohne eine ausgezeichnete Führung mit hohem Commitment hat jedes Veränderungsprojekt nur wenig oder gar keine Chance auf Erfolg. Das Führungsteam spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Dabei muss die Aufmerksamkeit speziell darauf gerichtet werden, dass die Führungskräfte gleichzeitig ein Auge auf die Erreichung der langfristigen Unternehmensvision und auf die kurzfristige, operative Leistung ihres Teams haben. Die Führungsmannschaft ist vor allem deshalb im Veränderungsprozess so wichtig, weil die Führungskräfte letztendlich jene Personen sind, die zur Rechenschaft gezogen werden können; weil sie die Autorität haben, den Veränderungsprozess zur Umsetzung zu bringen; weil sie den Veränderungsprozess wesentlich steuern und mittragen; weil sie andere mitreißen können.

Die Durchführung eines umfassenden Veränderungsprojektes erfordert ein Umdenken für viele Führungskräfte der ersten, zweiten und dritten Ebene: Denn es kommt nicht selten vor, dass eine Führungskraft im Durchschnitt 50-60% ihrer Zeit mit der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprojekten welcher Art auch immer verbringt. Es sollte daher jedem Mitglied des Führungsteams klar sein, dass Veränderung die zentrale Führungsaufgabe ist – und nicht etwa eine Zusatzaufgabe.

Um Führungskräfte über ihre im Organigramm beschriebene Funktion hinaus in den Veränderungsprozess zu involvieren, ist es notwendig, ein Leitungsteam aufzubauen und zu erhalten, das wie Pech und Schwefel zusammenhält. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die hinsichtlich des Veränderungsprojekts im Führungsteam festgelegt werden, definieren letztlich den Rahmen des Projekts.

Dazu zählen insbesondere

- die Durchführung und Steuerung des Veränderungsprojekts;
- die Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der Notwendigkeit des Wandels;
- die Definition der Ergebnisse, der Grenzen und der Messkriterien im Prozess;
- die Festlegung der grundlegenden Werte und Verhaltensweisen in der neuen Kultur;
- die Entscheidung über die Struktur des Veränderungsprozesses;
- die Ermöglichung und Entgegennahme von Veränderungsvorschlägen durch die Beteiligten;
- die Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung am Veränderungsprojekt;
- die Identifikation und Infragestellung bisherigen Vorgehens im Unternehmen
- die Erfolgsmessung an verschiedenen Etappenzielen
- und die Sicherung, dass alle Veränderungsinitiativen die Unternehmensstrategie unterstützen.

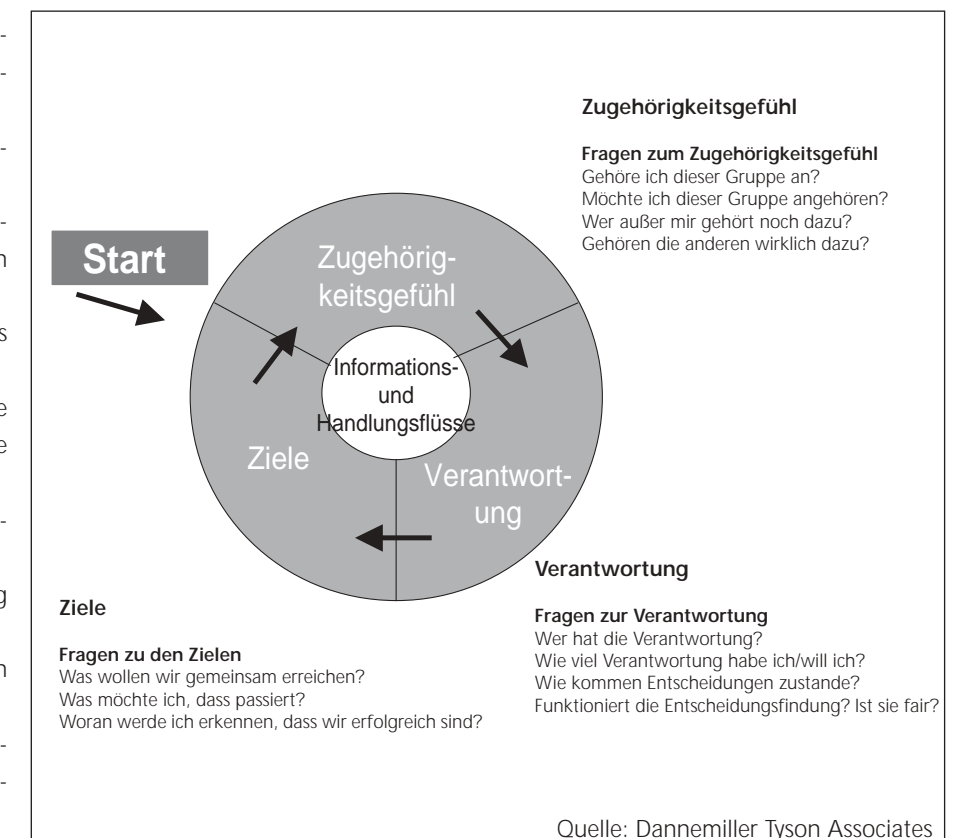
Der Whole-Scale™-Ansatz geht dabei davon aus, dass sich Teams kontinuierlich in

einem Zustand der Neuorientierung befinden und in ihrer Zusammenarbeit wiederholt drei Stufen durchlaufen: Zugehörigkeitsgefühl und Mitgliedschaft, Zielgestaltung und Verantwortung (siehe Abb. 4). Bei Führungsteams verhält es sich nicht anders.

Der Prozess der immerwährenden Neuorientierung von Teams beginnt beim ersten Zusammentreffen des Teams: Es muss immer einen Grund geben, warum bestimmte Menschen in einer spezifischen Konstellation zusammenarbeiten sollen. In einem Veränderungsprozess kann der Startpunkt ein erstes Treffen in Bezug auf das anstehende Veränderungsprojekt sein. Auf jeder Stufe stellen sich die Gruppenmitglieder auf einer Metaebene unterschiedliche Fragen. Die Antworten auf diese Fragen bestimmen jeweils, ob die Teammitglieder bereit sind, in dem Team konstruktiv weiter zu arbeiten – oder ob sie physisch bzw. psychisch aus dem Projekt „aussteigen“.

Wenn immer schließlich ein Projekt oder eine Aufgabe abgeschlossen ist, evaluieren die Teammitglieder, wie das Projekt gelaufen ist. Wenn dabei positive Energie entstanden ist, dann kann Vertrauen aufgebaut werden und das Zusammengehörigkeitsgefühl wird größer. Wenn nicht, kann das Team ganz schön aus den Fugen geraten.

Wenn es darum geht, ein Führungsteam aufzubauen, dann liegt der Fokus auf der Bildung eines Zusammengehörigkeitsgefühls speziell hinsichtlich der Strategie. Wenn jeder im Team das Gefühl hat, gehört zu werden und Commitment in Bezug auf die strategische Ausrichtung zeigt, verfügt das gesamte Team über eine ausgezeichnete Grundlage zur Zusammenarbeit. Dabei ist es auch wichtig, dass das Team seine eigenen Normen, Abläufe und Prozesse entwickelt. Darüber hinaus muss das Führungsteam auch ein gemeinsames Verständnis des Zusammengehörigkeitsgefühls zwischen den Führungskräften



Quelle: Dannemiller Tyson Associates

Abb. 4: Kreislaufmodell der Team(neu-)orientierung

entwickeln (eine Antwort auf die Frage „Welche Rolle und welches Selbstverständnis haben wir im Veränderungsprozess?“) und eine akkordierte Form der Prozesssteuerung (als Antwort auf die Frage „Wie sollen Entscheidungen getroffen werden?“ und „Wer sollte welche Entscheidungen treffen?“) sowie eine gemeinsame Zielvorstellung schaffen (Klarheit darüber, welche Ergebnisse erreicht werden sollen).

Das Kreislaufmodell der Teamorientierung stellt dabei sowohl ein Werkzeug dar, das BeraterInnen einem Team zur Selbstdiagnose anbieten können, als auch einen Rahmen zum Aufbau einer begleitenden Teamkommunikation speziell im Wandel. Das Modell hilft jedem Team, auf einer Metaebene rasch zu erkennen, wo es gerade steht und welche Fragen es sich als Nächstes stellen sollte – im Gegensatz zum U x V x E > W – Modell, dem Sternmodell und dem Strategischen Planungsmodell, die ihrerseits zur Bestimmung des Inhalts der Veränderung dienen und helfen, eine Strategie zu bilden und die angestrebten Ergebnisse auch tatsächlich zu erreichen.

#### Beschleuniger Nr. 4 – Kritische Masse

Im Zentrum der Whole-Scale™ Change-Methodik steht die sehr effiziente Idee der Einbeziehung einer kritischen Masse der Organisation in den Veränderungsprozess. Wir gehen davon aus, dass Menschen das unterstützen, was sie selbst (mit-)aufgebaut haben. Echtes Engagement bedeutet dabei immer, dass die Betroffenen eine Stimme im Wandel haben müssen – ob das nun im Rahmen der Strategiebildung oder bei deren Umsetzung ist. Eine kritische Masse der Beteiligung kann auf ganz unterschiedliche Weise erzielt werden – sowohl in einem großen Meeting, als auch in einer Reihe von kleinen Events. Wir arbeiten bereits seit mehr als 20 Jahren an der Entwicklung



„Großgruppenevents können oft bis zu 1.000 Menschen in einem Raum zusammenbringen.“

und Optimierung von Prozessen, die eine große Zahl an Menschen zusammenbringen, um raschen Wandel zu realisieren. Viele unserer Kunden können sich nicht vorstellen, dass 100 oder sogar 1.000 Menschen in einem Raum zusammenkommen und dort sinnvolle Arbeit leisten können – aber sobald sie einmal dabei waren, ist ihnen sofort klar, dass das Gespräch untereinander und das gegenseitige Zuhören, das bei solchen Events stattfindet, den zentralen Punkt jedes Veränderungsprojekts darstellt. Erst auf diese Weise entfaltet die Organisation ihre Kraft – eine Kraft, die im Wandel unabdingbar ist. Wir gehen davon aus, dass die kritische Masse dann erreicht ist, wenn die Veränderungsprojekte nicht mehr gestoppt werden können, weil die Menschen im Unternehmen voll dahinter stehen und diese selbst pushen.

Events mit einer kritischen Masse an Menschen können eingesetzt werden, um eine strategische Neuorientierung einzuleiten, einen spezifischen Veränderungsschritt zu beschleunigen (etwa einen Arbeitsprozess neu zu gestalten), die konkrete Umsetzung zu starten oder die nächsten notwendigen Meilensteine zu planen. Im Design und in der Durchführung eines

Großgruppenevents können ebenfalls das UVE- und andere Modelle erfolgreich angewendet werden. Dafür bilden wir in Form von „Mikrokosmen“ (Kleingruppen mit etwa 8 Teilnehmern, welche die jeweilige Grundgesamtheit der Teilnehmer am Event im Kleinen abbilden), sogenannte Event-Planning-Teams, die den Event planen. Indem diese Kleingruppe ein Zielstatement und eine Agenda für das große Meeting erarbeitet, durchwandert sie den gleichen Prozess, den die große Gruppe später erlebt. Dabei sollte insbesondere in den großen Meetings darauf geachtet werden, dass an jedem Tisch Betroffene aller Hierarchien und Funktionen zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Bild der Realität zu erzeugen – und Lösungen, die das Wissen des Gesamtsystems repräsentieren.

#### Mikrokosmen

Mikrokosmen werden im Whole-Scale™-Ansatz bewusst eingesetzt, um einerseits nach Möglichkeit das ganze Unternehmen in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen und andererseits, um nicht-hierarchischen Wandel quer über alle Funktionen, Verantwortlichkeiten und Bereiche zu erzielen.

Sie

- repräsentieren jeweils das größere System im Kleinen;
- stellen die unterschiedlichen Sichtweisen aller wichtigen Stakeholder-Gruppen im Unternehmen dar;
- repräsentieren alle Funktionen, Hierarchien, Bereiche und geographischen Zugehörigkeiten;
- schaffen Verknüpfungen zwischen allen bestehenden Veränderungsprojekten
- und werden im Veränderungsprojekt zu „Anwälten des Wandels“, weil sie voll und ganz hinter der Veränderung stehen.

Mikrokosmen werden von uns im Veränderungsprozess so oft wie möglich eingesetzt – und über die Zeit hinweg werden dadurch innerhalb der Organisation entscheidende Querverbindungen geschaffen, weil Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen plötzlich effektiv zusammen arbeiten können und müssen. Aus dieser Erfahrung heraus beginnen die Betroffenen, ein neues Verständnis ihrer Organisation zu entwickeln und die Interdependenzen und Beziehungen zu verstehen, die für den Unternehmenserfolg insgesamt entscheidend sind. Mikrokosmen sind aber nicht nur für die Betroffenen wichtig, sondern sie stellen auch in jeder Phase des Veränderungsprozesses dem Beraterteam auf eine beeindruckende Weise dar, was als Nächstes passieren muss – und vermitteln darüber hinaus auch die Rahmenbedingungen für die nächsten Meilensteine, die für die betreffende Unternehmenskultur wichtig sind.

#### Beschleuniger Nr. 5 – Eine klare Reiseroute

Die Ausarbeitung einer Reiseroute für den Wandel erfordert, dass das Veränderungsprojekt als eine Reise angesehen wird – und sie erfordert, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens diese Reise mitmachen, um das Ziel erreichen zu können. Zu oft werden Veränderungsprojekte als

singuläre Events oder kurze Episoden angesehen, die – losgelöst von dem, was im Unternehmen täglich passiert – kommen und gehen. Die Ausarbeitung einer Veränderungs-Reiseroute gemeinsam mit den Kunden hilft den Führungskräften, die Veränderungsarbeit mit der gleichen Ernsthaftigkeit anzugehen wie jedes andere große Projekt. Und es zeigt ihnen klar und deutlich, dass die Steuerung des Veränderungsprojekts nicht delegiert werden kann. Die Reiseroute stellt darüber hinaus ein ausgezeichnetes Kommunikationsinstrument dar, das den Menschen sowohl das Projekt selbst als auch ihre Rolle darin näher bringt.

- Die meisten Reiserouten dieser Art enthalten – grob gesprochen – 4 Phasen:
- Strategieentwicklung und das Zusammenschweißen der Führungskräfte;
  - Erarbeitung von Antworten auf Organisationsebene;
  - Umsetzung (Action Learning – Learning on the job);
  - Evaluierung und Entwicklung von darauf aufbauenden Projekten.

Natürlich sieht dabei jedes Veränderungsprojekt anders aus. Aber die u.a. beispielhafte Veränderungs-Reiseroute (siehe Abbildung 5) illustriert sehr gut, wie die verschiedenen Phasen angelegt werden können.

Die zwei Schlüsselemente der Reiseroute des Wandels bestehen dabei im Event mit den Führungskräften, in dem die Führungskräfte einen gemeinsamen Strategievorschlag ausarbeiten und im Event auf Organisationsebene, in dem eine kritische Masse im Unternehmen diese Strategie überprüft, anreicht und optimiert – und die Maßnahmenplanung einleitet. Die Kleingruppen-Meetings hingegen bereiten jene Maßnahmen auf, die in den Großgruppenevents ausgearbeitet wurden – bzw. arbeiten an deren erfolgreicher Umsetzung.

Die Reiseroute stellt ein wichtiges Steuerungselement im Veränderungsprozess dar. Sie wird kontinuierlich den Gegebenheiten angepasst und integriert so stets die aktuellsten Resultate im Unterneh-



Quelle: Dannemiller Tyson Associates

Abb. 5: Eine Straßenkarte des Wandels (allgemeines Beispiel)



„Überall auf der Welt suchen Manager fieberhaft nach Antworten auf die Frage, wer wann wo und wie raschen strategischen Wandel realisieren könnte. Die Herausforderung für uns als Berater besteht dabei darin, neue Wege der Unterstützung unserer Kunden bei der Beantwortung genau dieser Frage zu entdecken und zu beschreiben.“

men. Durch die Entwicklung der Veränderungs-Reiseroute erhalten die Betroffenen darüber hinaus ein Verständnis für die Schlüsselprozesse und wichtigsten Rahmenbedingungen eines ganzheitlichen Ansatzes für Veränderungsprojekte und beginnen rasch, diese Methodik auch in ihren Teams anzuwenden.

Dabei wird die Reiseroute nicht allein von den Führungskräften festgelegt – sondern sie sollte vielmehr von einem Team zusammengestellt werden, das wiederum einen Mikrokosmos des Unternehmens darstellt.

Jede Reiseroute enthält – meist abwechselnd – Großgruppen- und Kleingruppentreffen je nach spezifischer Anforderung

im Veränderungsprojekt. Die Kleingruppentreffen haben dabei meist vorbereitende bzw. unterstützende Funktion („divergierend“), während die Großgruppenevents die Meinungen zusammenbringen sollen („konvergierend“).

Drei Fragen werden beantwortet, wenn eine Reiseroute festgelegt wird:

1. Welche Information steht uns zur Verfügung?

2. Welche Ziele haben wir unter Zugrundelegung der bestehenden Information?

3. Welches Bild mit welchen Meilensteinen ergibt sich daraus für unseren Prozess?

Dabei ist es wichtig, ein **konvergierendes Element** zu setzen (also Menschen zusammenzubringen), wenn

- der Prozess beschleunigt werden soll;
- wenn Übereinstimmung erzielt werden soll;
- wenn Themen besprochen werden müssen
- und wenn Entscheidungen anstehen.

**Divergierende Elemente** setzen wir hingegen immer dann,

- wenn Planung ansteht;
- wenn Informationen gesammelt und aufbereitet werden müssen;
- wenn Vergleiche zwischen Unternehmen, Teams oder Bereichen angestellt werden sollten (Benchmarking);
- um konkrete Aufgaben zu erfüllen.

Bezüglich jeder Intervention (egal ob

## Die optimale Infrastruktur in einem Veränderungsprozess

### a) Change Teams:

#### 1. Leitungs- und Führungskräfte-Teams

bestehen aus den Führungskräften des Unternehmens und diskutieren Fragen und Veränderungen, die aufgrund des Veränderungsprozesses speziell auf die Führungskräfte zukommen.

#### 2. Kernteams

Das Kernteam besteht aus einer Mannschaft, die während des gesamten Veränderungsprozesses in konstanter Zusammensetzung unterstützend für das Leitungsteam tätig ist. Es stellt einen Mikrokosmos des Unternehmens bzw. jenes Systems dar, in dem die Veränderung stattfinden soll und enthält daher Repräsentanten aller Hierarchieebenen und Funktionen. Das Kernteam bildet und steuert – falls notwendig – die Aufgabenteams und die Event Planning Teams und sammelt alle Informationen, die zur Entscheidungsfindung notwendig sind. Es misst laufend die Ergebnisse im Veränderungsprojekt und erarbeitet Handlungsvorschläge. Diese letzteren Aufgaben können auch an die Aufgabenteams delegiert werden.

#### 3. Aufgabenteams

Die Aufgabenteams werden je nach Erfordernis ins Leben gerufen und wieder stillgelegt.

Aufgabenteams sind also nur kurzfristig tätig – und haben immer eine ganz spezifische Aufgabe. Solche Teams umfassen meist Freiwillige bzw. Personen mit einem speziellen Wissen, das vom Team (kurzfristig) benötigt wird. Die Aufgaben des Aufgabenteams sind stets mit klaren Rahmenbedingungen und Grenzen, Verantwortlichkeiten und erwarteten Ergebnissen verbunden. Auf diese Weise ist die Arbeit projekt- und ergebnisorientiert. Die Teamleiter der Aufgabenteams können zum Teil auch in das Kernteam integriert sein, um Querverbindungen zu schaffen.

#### 4. Event Planning Teams

Die Großgruppenevents werden bei uns immer von einem Event Planning Team gestaltet und vorbereitet. Dabei wird gemeinsam mit der Festlegung der erwarteten Ergebnisse vom Leitungsteam für jedes Meeting ein neues Event Planning Team zusammengestellt. Auf diese Weise hat das Event Planning Team eine verbindende Funktion zwischen den Anforderungen der Leitenden und Führungskräften und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen im Unternehmen.

Das Event Planning Team plant jeweils jene Veranstaltung, an der seine Mitglieder selbst teilnehmen. Da das Team wiederum einen Mikrokosmos darstellt, kann auf diese Weise gesichert werden, dass bei der Veranstaltung über jene Themen gesprochen wird, die für alle Beteiligten interessant sind und die Themen sowie das Design auch den Anforderungen der Führungskräfte entspricht.

### b) Change-Systeme:

Alle Systeme eines Unternehmens – also auch etwa die Finanzierung, die HR-Abteilung oder der IT-Bereich – sind für ein umfassendes strategisches Veränderungsprojekt wichtig und daher in die Planung und Umsetzung mit einzubeziehen.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, im strategischen Veränderungsprojekt noch folgende drei Systeme zusätzlich aufzubauen:

#### 1. Mess-Systeme

Was im Unternehmen gemessen wird, wird meist auch umgesetzt. In vielen Unternehmen werden jedoch verschiedene Kriterien traditionell nicht gemessen, die im Veränderungsprojekt von entscheidender Bedeutung sind. Eine Messung stellt dabei immer eine Form von Feedback dar – und Feedback ist unserer Erfahrung nach nur dann nützlich, wenn es strategisch relevant, aktuell und handlungsbezogen ist.

#### 2. Kommunikationssysteme

Wenn immer eine Veränderung ansteht, gewinnt der Informationsfluss entscheidend an Bedeutung. Und wenn es keine Fakten und keine offizielle Information gibt, dann floriert eben die informelle Information – und die Gerüchteküche beginnt zu brodeln. Die Kommunikation darüber, was im Moment im Unternehmen vor sich geht und was bereits erledigt ist, kann je nach Möglichkeiten im Unternehmen auf eine High-Tech-Art oder auf dem Low-Tech-Weg passieren. Intranet, Websites, Informationsstände an hochfrequentierten Plätzen im Unternehmen, aber auch Videokonferenzen können durchaus ihren Job leisten. Ebenso gut können jedoch auch Low-Tech-Kanäle wie Anschlagbretter, Newsletter, Flugzettel, Banner oder Memos, die per Hauspost auf jedem Schreibtisch landen, verwendet werden.

Betriebsversammlungen, Informationsveranstaltungen im Betriebsrestaurant und Einzelgespräche ergänzen den Informationsfluss und sorgen dafür, dass sowohl Informationen weitergegeben als auch ausgetauscht werden, als auch immer wieder Meinungen und Sichtweisen erweitert bzw. verändert werden.

#### 3. Belohnungs- und Prämiensystem

Jedes Messsystem im Unternehmen muss sorgfältig mit dem Belohnungs- und Prämiensystem im Unternehmen abgestimmt werden. So müssen etwa die Jahresziele der Führungskräfte mit den Kriterien der Ergebnismessung zur Erreichung der neuen Strategie vernetzt werden. Einige Prämien könnten möglicherweise besser an eine Teamleistung anstatt an individuelle Leistung gebunden werden. Und Belohnungen müssen bei weitem nicht immer monetär sein. Es geht vielmehr darum, bewusst darauf zu achten, was den Menschen im Unternehmen gut tut und genau das als Belohnung einzusetzen. Wer Menschen mit Lob oder einer Belohnung überrascht, kann sehr hohe Motivation erzeugen. Und oft ist ein im Zwiegespräch ausgesprochenes „Das haben Sie gut gemacht!“ die wertschätzendste Belohnung, die Sie vergeben können. Wie auch immer die Belohnungen und Prämien aussehen: Sie sollten jedenfalls unbedingt mit der Erreichung der strategischen Ziele gekoppelt sein.



Foto: privat

„Als Berater müssen wir unseren Kunden dabei helfen, die Unternehmensvision mit dem Veränderungsprojekt bewusst zu verknüpfen.“

Großgruppenevent oder Kleingruppen-treffen) stellen wir uns die folgenden Fragen, die wir bei der Zusammenstellung der Reiseroute beantworten müssen:

- Was ist das Ziel dieses spezifischen Events? (Inwieweit unterstützt es den Gesamtprozess?)
- Welche Gespräche sollten in diesem Event stattfinden und welche Aufgaben sollten erledigt werden?
- Und in Abhängigkeit von den beiden vorherigen zentralen Fragen: Wer muss in einem Raum zusammenkommen, um das Event-Ziel zu erreichen und die dafür festgelegten Aufgaben erledigen zu können?

### Beschleuniger Nr. 6 – Infrastruktur

Die beste Strategie der Welt ist nutzlos, wenn sie nicht aktuell ist: Daher braucht es eine Struktur und bestimmte Systeme, um die kontinuierliche strategische Neuorientierung zu unterstützen und zu gewährleisten.

Sogenannte „Change-Teams“ und „Change-Systeme“ können den Wandel gewährleisten – wenn bei deren Zusammenstel-

lung bestimmte Rahmenbedingungen beachtet werden.

Vier Arten von Teams und drei Infrastruktursysteme sollten aus unserer Sicht für einen Veränderungsprozess gebildet werden (siehe Kasten Seite 15).

### Beschleuniger Nr. 7 – Nachhaltigkeit

Viele Veränderungsprojekte verzeichnen einen hervorragenden Start, verlieren aber mit der Zeit an Kraft – vor allem dann, wenn das Tagesgeschäft mit den Anforderungen aus dem Veränderungsprojekt in Konkurrenz tritt.

Hier geht es darum, schon frühzeitig über Möglichkeiten der nachhaltigen strategischen Implementierung von Veränderungsinhalten nachzudenken und dafür zu sorgen, das vor allem die Führungskräfte die Veränderungsprozesse weiter treiben und auch zur Umsetzung bringen.

Einige Wege, die Führungskräfte einschlagen könnten, um Nachhaltigkeit zu erreichen, sind im folgenden Kasten auf Seite 17 angeführt.

### Einsichten und Meinungen von Teilnehmern in der Praxis

Wir haben bei dem am Beginn des Artikels erwähnten Workshop in der Nahrungsmittelbranche die Meinungen und Einsichten der TeilnehmerInnen erfragt und stellen diese beispielhaft hier dar. Die TeilnehmerInnen setzten sich hier aus Führungskräften und der internen Unterstützungsmannschaft zusammen. Beim beschriebenen Workshop lernten sie, wie der Wandel mit Hilfe der Whole-Scale™ Change-Methodik beschleunigt werden könnte.

Die Teilnehmerreaktionen gingen durchwegs in eine ähnliche Richtung und können allgemein wie folgt zusammengefasst werden:

#### „Der gleiche Zirkus in allen Unternehmen“

Die Teilnehmer sahen sich mit ähnlichen Themen, Ängsten, Fragen und Meinungen konfrontiert – egal, ob sie nun aus dem Produktionsbereich, dem Zulieferungsbereich oder dem Dienstleistungsbereich kamen.

## Möglichkeiten zur Sicherung von Nachhaltigkeit im Veränderungsprozess

### Vorsehen der Planung der Nachhaltigkeit bereits in der ersten Projektplanung

Gespräche über Nachhaltigkeit in Veränderungsprozessen sollten schon am ersten Tag der Planung des Wandels ein Thema sein. Die Führungskräfte müssen verstehen lernen, dass Veränderung seine Zeit braucht und dass über einen langen Zeitraum hinweg kontinuierlich an der Veränderung gearbeitet werden muss – ja, dass die aktive Beschäftigung mit dem Wandel niemals zu Ende ist!

### Die Verknüpfung des Veränderungsprojektes mit Unternehmenskultur und -werten

Wandel wird von vielen Betroffenen als ein Betrug an den Unternehmenswerten angesehen. Das muss aber nicht so sein. Im Gegenteil: Optimalerweise geht es darum, die funktionierenden Werte im Unternehmen zu erhalten. Dafür ist es erforderlich, den Wandel in eine Sprache zu fassen, die zur bestehenden Unternehmenskultur passt. Eine Non-Profit-Organisation beispielsweise würde in ihren Grundfesten erschüttert, wenn das Ziel eines Veränderungsprojektes in der Steigerung des ROI bestünde. Aber sie könnte sich sicherlich für ein Veränderungsprojekt erwärmen, in dem es um „die verstärkte Wahrnehmung unserer Verantwortlichkeit gegenüber unserer Umwelt und unseren Nachfahren“ geht. Führungskräfte, die während des gesamten Verlaufs des Veränderungsprojektes und darüber hinausgehend die Kultur des Unternehmens anerkennen und wertschätzen, werden allein schon dadurch den Wandel nicht nur beschleunigen, sondern auch dessen Realisierung in der Praxis besser absichern.

### Nachhaltigkeit durch stete Information

Es passiert sehr rasch, dass die Beteiligten in ihrer täglichen Arbeit aufgehen – und dort vorrangig Feuerwehrarbeit leisten und Krisen managen müssen. Ohne einen konstanten Informationsfluss über die Geschehnisse in der Organisation wird der Veränderungsprozess rasch aus dem Wahrnehmungsfokus der Betroffenen schwinden. Um das zu vermeiden, empfiehlt es sich, ein Veränderungsreport-Plakat zu gestalten, um jeden im Unternehmen wissen zu lassen, wie es im Veränderungsprozess gerade weitergeht und welche Meilensteine bereits erreicht wurden. Der Einsatz eines solchen Plakates ist dann am effektivsten, wenn es so publiziert wird, dass jeder Zugang zu den Fortschritten im Veränderungsprozess hat und einen persönlichen Stolz auf das Erreichte entwickeln kann.

### Die Zahl der Mikrokosmen maximieren

Mikrokosmen sind ein Schlüsselmechanismus, wenn Wandel quer durch die Organisation erreicht werden soll. Wenn immer Menschen in einem Mikrokosmos neue Ideen entwickeln bzw. unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen zu einem Thema diskutieren, dann bringen die Beteiligten bei ihrer Rückkehr in ihre angestammten Teams wieder neue Perspektiven ein und ziehen so weite Kreise der Veränderung. Auf diese Weise kann eine Gruppe von zehn Personen oft 100 oder bis zu 1.000 Menschen beeinflussen und mit begeistern.

Wenn immer solche Mikrokosmen eingerichtet werden, empfiehlt es sich zu fragen, „Wer sollte noch in dieses Gespräch mit einbezogen werden, um möglichst viele verschiedene Sichtweisen aufzugreifen und zu behandeln?“ und „Wer könnte noch eine Information oder eine Sichtweise in dieser Sache haben, die unsere Entscheidung verändern könnte?“ Verschiedene Sichtweisen bereichern Gespräche und verbessern die Ergebnisse. Daher ist es auch gut, die Mikrokosmen immer wieder neu zusammen zu setzen, um „Betriebsblindheit“ und das Aufkommen von Beziehungsmustern im Mikrokosmos zu vermeiden – aber auch, um möglichst vielen im Unternehmen die Chance zu geben, zur Veränderung aktiv beizutragen.

### Die Führungskräfte am Ball bleiben lassen

Wichtig ist es auch, das Engagement der Führungskräfte im Veränderungsprozess durchgängig aufrecht zu halten und dafür zu sorgen, dass diese auch ausreichend in die Mikrokosmen integriert sind. Dabei reicht es oft schon aus, mit fünf oder sechs Personen des Unternehmens – die optimalerweise aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen – in der Cafeteria oder beim Mittagessen zusammen zu sitzen und zuzuhören, was diese zu sagen haben: Was gut läuft, aber auch, was weniger gut läuft; was sie verrückt macht und was ihnen Angst macht.

Das hilft Führungskräften, kontinuierlich „am Puls der Organisation“ zu bleiben und schafft darüber hinaus ein Wir-Gefühl zwischen der Führungsriege und den MitarbeiterInnen.

### Von Zeit zu Zeit die kritische Masse für den Wandel erneuern

Ein Veränderungsprojekt erreicht eine kritische Masse, wenn genug Menschen im Unternehmen erkennen, dass die Veränderung läuft – dass der Prozess funktioniert und ganz sicher nicht mehr rückgängig machbar ist (auch aus deren Sicht nicht rückgängig gemacht werden soll!). Daher sollte bereits am Beginn des Veränderungsprozesses eingeplant werden, wie und wann neue Betroffene in den Prozess eingebunden werden können. Bei jedem Meilenstein der „Reiseroute“ sollte sich der Kreis der mit Einbezogenen erweitern und Menschen in den Prozess integriert werden, an denen der Prozess bisher vielleicht mehr oder weniger vorübergegangen ist. Diese sollten idealerweise mit jenen Personen zusammentreffen, die bereits längere Zeit an der Veränderung aktiv mitarbeiten – um von diesen zu lernen. Die Veranstaltung sogenannter „Think Tanks“ zu Themen, bei denen neue Ideen benötigt werden, erleichtern den Einstieg für diese neuen TeilnehmerInnen; Evaluierungsmeetings und Festivitäten bei erreichten Fortschritten sind eine weitere gute Gelegenheit, um neue Menschen in das Projekt zu integrieren.

Letztlich geht es also bereits am Beginn des Veränderungsprozesses darum, möglichst viele Gelegenheiten einzuplanen, bei denen der Kreis der Beteiligten erweitert wird.

### Bewusst Nachhaltigkeitsförderer ins Projekt einbauen

Nachhaltigkeit wird durch die Realisierung folgender Punkte gefördert:

- Sichtbares Commitment der Führungskräfte;
- Messung der erreichten Meilensteine in Hinblick auf die Erfordernisse der Strategie;
- Die Kommunikation des Fortschritts (und der begangenen Fehler und Rückschritte);
- Betrachtung des Veränderungsprojektes als kontinuierliches Verbesserungsprojekt oder als Aktionsforschungsprojekt (nach dem Motto „Wir lernen durch Handeln“).

### „Die Reiserouten sind sehr wichtig.“

Die Idee, den Wandel als eine Reise und die „Veränderungsreiseroute“ als einen Reiseführer anzusehen, war für die Teilnehmer neu und für viele der Beteiligten sehr hilfreich. Die Idee, Wandel als Prozess anzusehen, passte gut zu dem, was die Teilnehmer aus ihrem betrieblichen Umfeld kannten. Viele erzählten am Ende des Workshops, sie hätten bisher Veränderung als etwas angesehen, wo man durch muss – und nicht als einen kontinuierlichen Prozess.

### „Das Verhalten der Führungsmannschaft ist sehr wichtig.“

Viele TeilnehmerInnen bemerkten, dass das Fehlen eines voll committeten und zusammengeschweißten Führungsteams einer der Hauptgründe für das bisherige Scheitern von Veränderungsprozessen in ihren Unternehmen war.

### „Wer soll den Laden in der Zwischenzeit schmeißen?“

Wenn die Veränderungsprojekte nicht in die täglich gelebte Strategie integriert werden, sondern völlig losgelöst vom Tagesgeschäft und der bestehenden Strategie laufen, dann kann der Wandel vor allem für jene hart werden, die neben dem strategisch wichtigen Veränderungsprojekt die angestammte beziehungsweise operative Leistung des Unternehmens aufrecht erhalten müssen und dadurch vom Wandel nur wenig bis gar nicht betroffen sind.

Viele Führungskräfte meinten beim Workshop, sie seien vollkommen aus dem Veränderungsprozess ausgeklammert gewesen, weil sie zu diesem Zeitpunkt „strategisch Wichtiges“ zu tun gehabt hatten. Dadurch konnten sie sich mit den Ergebnissen nicht identifizieren – und gleichzeitig fühlten sie sich ins Out getrieben, weil ihre Arbeit nicht mehr wichtig zu sein schien.

### „Wir brauchen mehr Zugehörigkeitsgefühl, Mitgliedschaft und Verantwortung.“

Das Team(neu-)orientierungsmodell war für viele Teilnehmer wichtig, die bisherige Veränderungsprojekte scheitern erlebt hatten, weil auf die Bildung und Aufrechterhaltung des Teamgedankens – speziell bei den Führungsteams – weitgehend vergessen wurde.

### „Die Menschen unterstützen stets das, was sie selbst mit geschaffen haben.“

Für viele TeilnehmerInnen, die bereits gescheiterte Veränderungsprojekte hinter sich hatten, bestand der zentrale Punkt des Scheiterns darin, dass in den Projekten stets versucht wurde, den Beteiligten eine Lösung zu „verkaufen“, welche diese dann umsetzen sollten.

Deren Erfahrung war, dass das „Buy-in“ von Betroffenen fast nie funktioniert. Ein Teilnehmer beschrieb die Idee, eine große Anzahl von Menschen konstruktiv und systematisch in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen, als „echten Paradigmenwechsel“.

### Schlussgedanken

Leitende auf der ganzen Welt sehen sich heute Herausforderungen gegenüber, die ähnlich erscheinen – ähnlich insofern, als sie Veränderungen wahrnehmen, auf diese reagieren und in komplexen, miteinander vernetzten Strukturen unentwegt Neues etablieren müssen, ohne dabei das Tagesgeschäft aus den Augen zu verlieren.

Dennoch ist kein Unternehmen mit einem anderen vergleichbar. Es gibt keine „Allgemeinstrategie“, der Veränderung, die überall wirkt, und kein „Veränderungsrezept“, das in jedem Unternehmen auf die gleiche Weise erfolgreich angewendet werden kann.

Jeder Veränderungsprozess muss neu konzipiert werden und stellt daher ein Unikat

dar. Was der Whole-Scale™-Ansatz hier bietet, sind vor allem eine theoretische Fundierung des Wandels und praktische Instrumente, die im Veränderungsprozess flexibel anwendbar sind – was in der heutigen unsicheren Welt unabdingbar ist. ■

### Literatur

*Blixt, A. (1997): Launching a Team-Based Renewal Effort Using Whole-Scale Methodology – The Ferranti-Packard Story. Paper für die International Conference on Work Teams, 1997, unter [www.dan-nemillertyson.com](http://www.dan-nemillertyson.com).*

*Block, P. (1998): Consulting that Unleashes the Spirit, in: Flawless Consulting Fieldbook and Companion. San Francisco: 1998.*

*Breish, R. (1998): A Conversation with Kathleen Dannemiller, in: Entre Nous, Vol. 2, No. 1. The Midwest Organizational Development Network: 1998.*

*Bunker, B. und Alban, B. (1997): Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: 1997.*

*Chase, T. (Hrsg., 1995): Large Group Interventions for Organizational Change: Concepts, Methods, and Cases. Readings for the OD Network Conference, March 19-22, 1995. Erhältlich unter Tel. (001) 603-942-8189.*

*Cook, J. (1997): Tackling Large-Scale Change, in: Human Resource Executive, Ausgabe Mai 1997, S. 44-46.*

*Credit Union News (1995, Hrsg.): Richmond Savings Follows Unified Vision, in: Credit Union, Ausgabe Juni 1995.*

*Daft, R. und Lengel, R.H. (1998): Fusion Leadership. New York: 1998.*

*Dannemiller Tyson Associates (2000): Whole-Scale Change: Unleashing the Magic in Organizations. San Francisco: 2000.*

*Dannemiller Tyson Associates (2000): The Whole-Scale Change Toolkit. San Francisco: 2000.*

*Fillipczak, B. (1995): Critical Mass: Putting Whole-Systems Thinking into Practice, in: Training, Ausgabe September 1995. Minneapolis: Lakewood Publications.*

*Holman, P. und Devane, T. (1995, Hrsg.): The Change Handbook. San Francisco: 1999.*

*Loup, R. (1995): Real-Time Strategic Change Technology: Speeding Up System-Wide Change, in: Rothwell, W.J., Sullivan, R. und McLean, G. (Hrsg.): Practicing Organizational Development. San Diego, CA: 1995, S. 595-607.*

*Maurer, R. (1996): Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change. Austin: 1996.*

*Modic, L. (1995): Changing the Process, Improving the Productivity, in: Engineer's Digest, Ausgabe April 1995.*

# Internationaler Praxiskongress für Systemisches Coaching 2004

18.-20. Oktober 2004 in Wien

- **Internationale Top-Vortragende** wie Jeff Zeig, Gunther Schmidt, Bernd Schmid, Ben Furman, Insoo Kim Berg, Gianfranco Cecchin, Louis Cauffman, Giorgio Nardone und viele mehr
- **Hautnahe und intensive Auseinandersetzung** mit Systemischem Coaching durch Praxis-Workshops statt Vorträgen
- **Kompakte, topaktuelle und umfassende Weiterbildung** bei den Meistern ihres Faches an einem Ort

18. Oktober 2004: Systemisch-konstruktivistische Coaching-Ansätze  
19. Oktober 2004: Systemisches Personal Coaching in der Praxis  
20. Oktober 2004: Systemisches Teamcoaching in der Praxis

Jeder Tag auch einzeln buchbar!

Jetzt zu Spezialkonditionen anmelden unter  
[www.isct.net](http://www.isct.net)