

Systemische Interventionen in Veränderungsprojekten

Ein interner Standortbetreiber übernimmt für den Konzernverbund sämtliche Servicefunktionen von der Medienversorgung über das Gebäudemanagement bis zur Standortsicherheit. Die Ergebnisse bei der Durchführung von Projekten variieren sehr stark und sind personenabhängig. Um den Ansprüchen der einzelnen Unternehmensteile und zur Umsetzung der eigenen Vision und Ziele sind sowohl die Projektmanagement- als auch die Projektsteuerungsfähigkeiten des Standortbetreibers weiterzuentwickeln.

Die Durchführung dieses Veränderungs- und Entwicklungsprojekt erfolgte gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern und relevanten Interessengruppen. Der vorliegende Beitrag skizziert den dialog- und beteiligungsorientierten Projektansatz und die spezifische Vorgehensweise basierend auf einem systemischen Organisations- und Beratungsverständnis.

Autor: Bernhard Muhler

E-Mail: bernhard.muhler@ifm-heidelberg.de

1 Der Wandel wird zum Dauerzustand für Organisationen

Wandel begleiten

Das Umfeld von Organisationen befindet sich in einem ständigen und sich beschleunigenden Veränderungsprozess im Zusammenspiel mit einer immer komplexer werdenden Welt u. a. durch die Veränderung von Ansprüchen der Kunden, Stakeholder, die schneller werdende Abfolge von technischen Neuerungen etc. Diese Entwicklungen konnten u. a. durch Befragungen der Unternehmensberatungen McKinsey und Capgemini bestätigt werden, wonach die befragten Personen im Change Management eine der wichtigsten Aufgaben sehen [1] [2].

Turbulenz

Derartige Entwicklungen und Veränderungen werden für Führungskräfte und deren Mitarbeiter immer schwerer kalkulierbar. Zur Charakterisierung dieser Unkalkulierbarkeit der Umwelt und dieser Unvorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen einhergehend mit dynamischen Umweltbezie-

hungen von Organisationen eignet sich der Begriff „Turbulenz“. „Turbulenz ist ein Begriff für Rückkopplungen denen man nicht ansieht, wo sie herkommen [3].“

Anforderungen steigen Hierbei scheint die Frequenz dieser Veränderungen weiter zuzunehmen. Als Folge hieraus ist zu bemerken, dass Komplexität zugleich Dauerzustand und Bestandsbedingungen moderner Unternehmen darstellt. Demgegenüber „*scheinen wir Menschen eine starke Tendenz zu haben, uns die Zukunft als Fortschreibung der Gegenwart vorzustellen.*“ [4] Vor dem Hintergrund dieser Wandlungen der inneren und äußeren Rahmenbedingungen wachsen die Anforderungen an die Mitarbeiter sowie an die Unternehmen. Führungskräfte und Berater stehen somit täglich vor der Herausforderung Organisationen und deren Mitarbeiter sowie die von ihnen gestalteten Abläufe mit den veränderten Zielen und Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen [5].

Mitarbeiter konstruktiv einbinden Dieser permanente Wandel führt dazu, dass Organisationen sich mit einer entsprechenden Strategieentwicklung auf mögliche zukünftige Entwicklungen vorbereiten und ihre internen Gestaltungsprinzipien und Prozesse adaptieren müssen, so muss beispielsweise die traditionelle Funktionsgliederung einer Prozessorientierung weichen. Um Wahrnehmungsroutinen und tradierte Handlungsmuster aufzubrechen, erscheinen allgemeine Standardlösungen immer weniger brauchbar bzw. zweckmäßig [6]. Vielmehr gilt es, durch ungewohnte Elemente und konstruktive Dialoge neue Optionen sichtbar zu machen sowie die blockierte Energie im System zu freizumachen. Hierfür sind die Mitarbeiter in den gesamten Veränderungsprozess zu integrieren sowie das entsprechende Mitarbeiterwissen zu nutzen. Die Integration der Mitarbeiter führt zum einen zu einer höheren Motivation bei den Betroffenen und sichert zum anderen die Identifikation der Mitar-

beiter mit den erarbeiteten Lösungen und fördert damit wiederum deren Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Rahmenbedingungen anpassen

Wie in dieser kurzen Einleitung thematisiert, gewinnt die Fähigkeit von Organisationen mit diesen permanenten Veränderungen umgehen zu können zunehmend an Bedeutung. Das erfordert eine klare Positionierung des Unternehmens am Markt bzw. im Rahmen eines Konzernverbundes. Eine entsprechende Kundenorientierung der Mitarbeiter, an den Kundenbedürfnissen orientierten Geschäftsprozessen, selbständig und eigenverantwortlich handelnde Manager und Mitarbeiter sowie flexible Organisationsmodelle, ermöglichen eine Anpassung des Unternehmens an die veränderten Rahmenbedingungen.

Ziel des Beitrags

Gegenstand und Ziel dieses Beitrags ist es, vor dem Hintergrund all dieser Veränderungen, eine Projekt- und Interventionsarchitektur an einem realen Beratungsprojekt vorzustellen und zu überdenken. Nach der Einführung in die zugrunde liegende Problematik im ersten Abschnitt, werden im zweiten Abschnitt die Unterschiede zwischen der klassischen Managementberatung und der systemischen Beratung verdeutlicht. Der dritte Abschnitt skizziert die Ausgangssituation des beratungssuchenden Unternehmens und der sich daraus abzuleitende Veränderungsbedarf. Hierbei werden auch die Hypothesen der Berater in Bezug auf das Projekt sowie die Sichtweisen und Anforderungen von ausgewählten Kunden vorgestellt. Die Beschreibung einer „Architektur“ (Begriff aus dem Methodenkoffer von systemischen Beratern, s. Abschnitt 4) und der konkreten Vorgehensweise sind Inhalte des vierten Abschnitts. Die Reflexion dieses Praxisfalles thematisiert abschließend der fünfte Abschnitt.

2 Systemische Beratung im Vergleich zur klassischen Managementberatung

Die skizzierten Veränderungen und Herausforderungen können vor allem dann erfolgreich bearbeitet werden, wenn man sich mit den Konzepten und mentalen Landkarten der beteiligten Personen (z. B. Führungskräfte und Mitarbeiter) und im Rahmen dieses Beitrags insbesondere mit denen von Beratern befasst, die die Basis für die Vorgehensweisen und die jeweilige Unterstützung bilden. Der Beruf des Beraters kann heute auf ca. 100 Jahre Erfahrung zurückblicken. Im Laufe der Entwicklung haben sich verschiedene Richtungen und Traditionen herausgebildet. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags werden zwei dieser Traditionen detaillierter vorgestellt: zum einen die klassische Managementberatung und die systemische Beratung.

2.1 Merkmale der klassischen Managementberatung

Der Zugang zur Organisation von Management- bzw. Strategieberatern ist stark von betriebswirtschaftlichen Modellen und Werkzeugen geprägt. Konzepte, wie z. B. der Produktlebenszyklus, das Portfolio-Modell u. ä. sind weit verbreitet und werden häufig in Projekten angewendet.

Typische Charakteristika

Analysiert man die theoretische Fundierung der Ansätze und Konzepte der Managementberater dieser Tradition, so lassen sich folgende herausarbeiten [7]:

- Nach einer Analysephase durch die Berater lassen sich für das zu beratende Unternehmen oder dessen Teileinheiten ideale Modelle ableiten und definieren.
- Für die Durchführung dieser Analyse haben die Berater eigene, spezielle Instrumente und Werkzeuge entwickelt. Die Berater verfügen somit über ein spezifisches Wissen,

über dass das beratungssuchende Unternehmen nicht verfügt. Dieser Werkzeugkasten der Berater hilft Optimierungspotenziale und Unzulänglichkeiten deutlich zu machen.

- Durch eine konsequente Umsetzung der durch die Berater vorgeschlagenen Maßnahmen kann der definierte Idealzustand erreicht werden.
- Für die Umsetzung der Veränderungen, die sich aus dem Maßnahmenplan der Berater ergeben, ist eine entsprechende Entscheidung des Top-Managements sowie ein effizientes Projektmanagement zwingende Voraussetzung.
- Veränderungen und Entwicklungen sind somit Willensakte, die auf der Grundlage von objektivierbaren Analysen durchgeführt werden können.

2.2 Merkmale der systemischen Beratung

Der systemische Beratungsansatz unterscheidet sich von den betriebswirtschaftlich geprägten Ansätzen der Managementberatung durch eine eigene theoretische Basis sowie ein eigenes Verständnis von Organisationen. Im Rahmen dieser theoretischen Überlegungen bilden nicht das Technik-Paradigma und die rational analytische Zahlenorientierung wesentliche Bezugspunkte, sondern ein spezifisches Organisationsbild, wonach Organisationen als operativ geschlossene, soziale, lebende Systeme betrachtet werden und ein Interventionsverständnis, nach dem direkte – also auf Anordnung von oben ausgerichtete – Beeinflussungsversuche an der Selbstorganisation des jeweiligen Systems scheitern. Aus den skizzierten Aspekten entstand u. a. eine eigene Veränderungs- und Entwicklungsphilosophie. Für die Betrachtung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen erscheinen insbesondere die folgenden charakteristischen Eigenheiten inter-

essant und bedeutsam: die Wirklichkeitskonstruktion, das spezifische Organisationsbild, die Autopoiesis, die System-Umwelt-Differenz sowie der Interventionsbegriff (Vgl. hierzu auch [7] [8] [9]):

Wirklichkeitskonstruktion

- Der Begriff der „Wirklichkeitskonstruktion“ hat seinen Ursprung im radikalen Konstruktivismus [10], der von der Annahme ausgeht, dass die soziale Wirklichkeit nicht objektiv aufgenommen und dargestellt werden kann, sondern vielmehr vom jeweiligen Beobachter konstruiert wird. Die Perspektive des Beobachters ersetzt somit eine objektiv erfassbare Wahrheit. Damit kreiert sich der Beobachter seine Wirklichkeit, wobei die jeweils eingenommene Beobachterperspektive den Unterschied markiert. Auf der Grundlage dieses Verständnisses beobachten Beobachter, in dem sie unterscheiden. Hierbei ist es nun entscheidend zu fragen, welchen Unterschied (Leitdifferenz) ein Beobachter gewählt hat, um zu beobachten und zu strukturieren. Es macht einen Unterschied, ob man durch die Brille eines Controllers oder mit der Erfahrung eines Ingenieurs ein Unternehmen untersucht. Grundsätzlich ist der Beobachter in der Wahl der Perspektive frei. Denkbar ist beispielsweise auch, dass ein Beobachter mehrere Perspektiven einnimmt. Auf der Basis der Systemtheorie ist der Beobachter für die Wahl der entscheidenden Perspektive verantwortlich, denn in der Entscheidung für einen bestimmten Standpunkt ist man frei.

Spezifische Organisationsbild

- Organisationen werden in der Systemtheorie als operational geschlossene und dynamische Systeme verstanden, die sich kontinuierlich selbst reproduzieren. Im Vergleich z. B. zur Betriebswirtschaft stehen nicht Strukturen und Kosten im Zentrum des Interesses, sondern der ständige Prozess der Entscheidung in diesen Systemen. Die Herausforderung in Veränderungs- und Entwicklungsprojek-

ten besteht darin, sich in diese Prozesse so zu integrieren, dass entsprechende Impulse Wirkung entfalten können.

Autopoiesis

- Dieses Konzept der Autopoiesis geht auf die chilenischen Biologen Maturana und Varela zurück und wurde von Luhmann in die Sozialwissenschaften übertragen. Das Wort „Autopoiesis“ leitet sich aus dem griechischen Wortstamm „autos“ = selbst und „poiein“ = machen ab. Autopoiesis besagt, dass ein System die Elemente, aus denen es besteht, selbst herstellt und sich somit ständig selbst reproduziert. Damit wiederum haben solche Systeme nur einen (Selbst-)Zweck: sie dienen nur der eigenen Selbsterhaltung durch kontinuierliche Selbsterschaffung. Auf dieser Grundlage aufbauend sind autopoietische Systeme operational geschlossen und funktionieren nach einer Eigenlogik. Autopoietische Systeme nehmen ihre Umwelt als eine Art „Rauschen“ wahr und bestimmen selbst die Form des Umweltbezuges. Soziale Systeme sind somit nur in der „Tiefenstruktur“ geschlossen und hinsichtlich eines Ressourcenaustausches gegenüber der Umwelt offen. Ihre jeweils autonome Operationsweise bestimmt jedoch in welcher Art und Weise bzw. Form der Austausch mit der Umwelt erfolgt. Damit wird verständlich, dass Ereignisse aus der Umwelt Veränderungen im System nur anregen, niemals aber direkt bewirken können. Das System nimmt permanent von der Umwelt Anregungen auf und verarbeitet diese nach eigenen Mustern. Die Annahme der Autopoiesis beeinflusst somit auch das Steuerungsverständnis von Organisationen: Steuerung erfolgt nicht von außen, sondern findet vielmehr im System statt und ist daher als Selbststeuerung zu verstehen.

System-Umwelt-Differenz

- Im Rahmen der neueren Systemtheorie ist die System-Umwelt-Differenz eine zentrale Unterscheidung. Nach Luhmann definieren sich Systeme primär durch die Differenzsetzung zu ihrer systemrelevanten Umwelt. Damit

kommt es zu einer Entscheidung zwischen systemrelevanter und nicht-systemrelevanter Umwelt. Aufgrund der hohen Komplexität der Umwelt, muss das jeweilige System seine Umwelten sowie den „Beobachtungsradius“ einschränken, um sich vor zu viel Komplexität zu schützen. Die erklärt u. a. auch, warum soziale Systeme nicht offen sind und „Sinn“ benötigen, um zu überleben bzw. sich weiterzuentwickeln. Für die praktische Arbeit bedeutet dies, dass Veränderungsarbeit auch gleichzeitig Arbeit am Sinn ist. Hierbei geht es um Fragestellung, wie z. B. Was ist das Veränderungssystem und was gehört zur Umwelt? Welche Grenzen werden gezogen und was bedeuten diese? etc.

Interventions- begriff

- Der Begriff „Intervention“ leitet sich aus dem lateinischen „intervenire“ ab und bedeutet so viel wie „dazwischenkommen“. Hierbei beeinflusst das jeweilige Organisationsbild die Maßnahmen/Handlungen, die gesetzt werden, um Organisationen zu entwickeln bzw. zu verändern. Aus einer betriebswirtschaftlich geprägten Sichtweise, die Organisationen als Maschinen versteht, ergeben sich hieraus Regeln und Anweisungen. Demgegenüber können sich Organisationen von einem systemischen Standpunkt heraus nur selbst verändern, indem sich ihre autopoietischen Prozesse entsprechend verändern. Die Herausforderungen beim Setzen von Interventionen ist darin zu sehen, die entsprechenden „Druckstellen“ der Organisation zu identifizieren, durch die sich das System stimulieren lässt sich zu verändern. Als hilfreich und nützlich hat sich in diesem Zusammenhang die Bildung und Entwicklung von Hypothesen herausgestellt. Hypothesen sind hierbei als Annahmen zum derzeitigen Zustand, der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit etc. der gesamten Organisation bzw. der zu untersuchenden Teile zu verstehen. Auf der Basis der gebildeten Ausgangshypothese(n) erfolgen Handlungen deren Wirkung beobachtet wird, um

auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse die Hypothesen entsprechend zu verändern bzw. anzupassen. Somit ergibt sich ein Prozess der kontinuierlichen Veränderung und Anpassung. In der systemischen Theorie wird davon ausgegangen, dass Interventionen scheitern können bzw. nicht die gewünschte Wirkung im System hinterlassen und müssen in der Folge daraus ganz bewusst, wohl überlegt und sorgsam eingesetzt werden. Im Unterschied zur Betriebswirtschaft sind die skizzierten kontinuierlichen Rückkopplungen, Anpassungen und sich hieraus ergebenden Veränderungen zentraler Bestandteil der thematisierten Prozesse und dürfen nicht als Fehlleistung, Versagen etc. der beteiligten Personen missverstanden werden.

In Abbildung 1 sind wesentliche Merkmale der klassischen Managementberatung und der systemischen Beratung gegenübergestellt:

3 Systemische Beratung in der Praxis

3.1 Beschreibung der Ausgangssituation, des Projektziels und des Lösungsansatzes

Beispiel interner Standort- betreiber

Der interne Standortbetreiber in der Technologieindustrie übernimmt für den gesamten Konzern sämtliche Servicefunktionen von der Medierversorgung über das Gebäudemanagement bis zur Standortsicherheit. Der Konzern ist ein Edelmetall- und Technologiekonzern, dessen Geschäftsfelder die Bereiche Edelmetalle und Spezialchemie umfassen. Die Vision des Konzerns ist u. a. ein überdurchschnittliches Wachstum aus eigener Kraft und durch Zukäufe sowie den Ausbau der Innovationsführerschaft auf der Grundlage einer breiten Produktpalette. Dieser hohe Anspruch bedeutet für den Standortbetreiber eine große Herausforderung für die

	Klassische Managementberatung	Systemische Beratung
Rolle des Beraters	<ul style="list-style-type: none"> Fachlicher Problemlösungsexperte 	<ul style="list-style-type: none"> Experte für die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen
Annahmen zu Organisation und Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> Organisation als Maschine: rational-analytisches, betriebswirtschaftlich geprägtes Vorgehen bewirkt Entwicklung/Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation als soziales, lebendes Systeme mit relevanten Umwelten und Eigenlogik: Selbstorganisation
Beziehung zum Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Kunde ist verantwortlich für die Umsetzung Top-Management muss sich nicht ändern 	<ul style="list-style-type: none"> Kunde ist verantwortlich für die inhaltliche Expertise und für Entscheidungen Führungskräfte, Mitarbeiter und ggf. weitere relevante Interessengruppen sind aktiv involviert Sich ergänzende Partnerschaft zwischen Kunde und Berater (Berater bringen Außensicht und ressourcenorientierte Interventionen mit)
Steuerungslogik	<p>Top-down und sequentiell</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse → Konzept → Umsetzungs- und Changekonzept Geschlossener Prozess „Push-Prinzip“ Topmanagement- und inhaltlicher Fokus 	<p>Koevolution</p> <ul style="list-style-type: none"> Steuerung der Entwicklung/des Wandels als gemeinsamer, sich gegenseitig ergänzender Prozess zwischen Kunde und Berater Hypothesen/ Diagnose und Interventionen nach Mass planen: „Push- und Pull-Prinzip“ Stakeholderfokus und Wechsel zwischen Fokus auf Strategie, Strukturen/Prozessen und Personen/Potenzialen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> Vergleiche durch Benchmarkingwissen Nutzbarmachen von Fachwissen 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzungsorientierung von Anfang an → stabile Steuerung als „on-going“-Prozess, reagiert adhoc auf Störungen Durch Beteiligung erhöhte Identifikation mit Lösungen und damit verbesserte Motivation Unternehmen lernt und stärkt Wandlungsfähigkeit
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> Externes Wissen wird ohne Integration des organisationsinternen Wissen nicht fruchtbar Risiko der Umsetzungsschwäche und Polarisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Komplexität und Offenheit des Prozesses können irritieren Fehlende Bereitschaft insbesondere der Führungsebenen sich einbeziehen zu lassen

Abb. 1: Merkmale der klassischen Managementberatung und der systemischen Beratung (in Anlehnung an [7])

Zukunft: Wachstum durch Betreiben aller deutschen Standorte, Abdeckung aller technischen und infrastrukturellen Dienstleistungen für den Betrieb der Standorte sowie die

Optimierung der Kostenstruktur im Konzern durch hohe Kompetenz u. a. im Projektgeschäft. Diese thematisierten Herausforderungen finden sich auch in dem Auszug aus der Vision/Mission des beratungssuchenden Unternehmens wieder:

Vision/Mission *„Durch unsere Kompetenz im Bereich Projektsteuerung wickeln wir Projekte zur Zufriedenheit unserer Kunden termingerecht und mit exzellenten Preis-/Leistungsverhältnis ab.“*

Hierzu ist die organisatorische Verbesserung von diversen Kernprozessen des Standortbetreibers notwendig. Zum „Kundenkreis“ des internen Standortdienstleister zählen die operativen bzw. produktionsorientierten Konzerngesellschaften. Das initiierte Optimierungsprojekt sollte im Bereich des Projektmanagements die Entwicklung einer Projektsteuerungskompetenz vorantreiben und die Abwicklung aller Projekte des Standortbetreibers vereinheitlichen und vereinfachen. Die Abbildung 2 zeigt das übergeordnete Projektziel.

Übergreifendes Projektziel 07635_abb02”

Abb. 2: Das übergeordnete Projektziel

Befähigung Veränderungen selbst zu gestalten

Die vom Standortbetreiber verfolgte Veränderung des Unternehmens wurde vom Führungskreis bewusst mit einem systemischen Befähigungsansatz angegangen. Ziel war neben der Entwicklung einer innovativen organisatorischen Lösung für den Projektmanagementbereich natürlich auch die erfolgreiche Umsetzung der Lösung, aber auch insbesondere die Befähigung der Mitarbeiter und Führungskräfte diesen Veränderungsprozess selbst zu gestalten. Die externe Unterstützung (zwei Berater) sollte in einem ersten Schritt die Er-

arbeitung eines neuen Projektmanagementkonzepts sicherstellen.

Projektansatz Hierzu ist der folgende Projektansatz gewählt worden:

- Die Projektmitarbeiter erarbeiten die Lösungen für die entsprechenden Arbeitspakete.
- Es werden zwei Teams gebildet: Das Projektteam besteht aus 25 Mitarbeitern von denen wiederum 10 Personen das Querschnittsteam darstellen.
- Das Querschnittsteam erarbeitet die Inhalte bzw. bereitet Lösungen vor, die vom Projektteam geprüft und entsprechend weiterentwickelt werden.
- Aktuelle Projekte sind die Basis für die anstehende Projektarbeit im Rahmen der einzelnen Arbeitspakete.
- Die erarbeiteten Inhalte werden dokumentiert und in einer Art „Projekt-Bibel“ zusammengefasst.

3.2 Erste Zugänge durch Hypothesen

„Die wahre Entdeckung besteht nicht im Finden neuer Ufer, sondern im Sehen mit anderen Augen.“ [11]

Die Entwicklung von Hypothesen ist ein klassisches Mittel zur Komplexitätsreduktion im Rahmen einer Beratung. Derartige Hypothesen bilden das Fundament für Lösungsangebote der Berater. Systemische Hypothesen beschreiben Beziehungsdynamiken, Wechselwirkungen, Prozesse, verweisen auf Kontexte, wirken teilweise unkonventionell etc. Dem Beitrag liegt die folgende Definition einer Hypothese zu Grunde:

**Definition
Hypothese**

„Eine Hypothese ist eine vorläufige Annahme über das, was ist oder was (zukünftig) sein kann. Sie ist im weiteren Verlauf

zu überprüfen und dabei bestätigt oder widerlegt. Es geht im Systemischen nicht darum, die eine richtige Hypothese zu finden, sondern durch die Vielfalt von Hypothesen auch zu einer Vielfalt von Perspektiven und Möglichkeiten zu gelangen, die dann weiter auf Nützlichkeit und neue Möglichkeiten hin überprüft werden können“. [12]

Abschließend ist festzustellen, dass Hypothesen versuchen, den hinter einem Problem liegenden Sinn zu identifizieren und damit eine erklärende Kraft aufweisen (vgl. [13]).

Wie bereits dargestellt, sind Hypothesen *„vorläufige, im weiteren Verlauf zu überprüfende Annahmen über das, was ist.“* [14] Bezogen auf die im Abschnitt 3.1 thematisierte Ausgangssituation im Rahmen des genannten Projekts sind u. a. folgende Hypothesen denkbar:

- Hypothese 1:** Eine aktive Beteiligung und regelmäßige Feedbackmöglichkeiten stellen die Mobilisierung und das Commitment der betroffenen Personen sicher. Hierzu sind geeignete Partizipationssettings zu etablieren und zu fördern, um Bestehendes weiter- bzw. Neues zu entwickeln.
- Hypothese 2:** Eine regelmäßige Kommunikation und einen kontinuierlicher Dialog mit den Betroffenen und relevanten Stakeholdern (Kunden, Dienstleistern) schafft Transparenz und gibt dadurch Orientierung bzw. ermöglicht Akzeptanz.
- Hypothese 3:** Widerstände in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen sind normal und nichts unnatürliches. Der Umgang mit diesen ist jedoch für den weiteren Projektverlauf relevant. Hierbei gilt es einen konstruktiven Umgang mit Widerständen und Konflikten in geeigneten „Räumen“ zu fördern.

- Hypothese 4:** Es gilt möglichst frühzeitig erste Erfahrungen in der Umsetzung zu sammeln, auszuwerten und zu kommunizieren („Erfolge“ feiern).
- Hypothese 5:** Zur Abgrenzung eines Projekts vom Tagesgeschäft sind Kriterien festzulegen, die ein Projekt eindeutig definieren. Existiert eine einheitliche Definition des Begriffs „Projekt“? Verstehen die Mitarbeiter unter einem Projekt das selbe?
- Hypothese 6:** Der Erfolg eines Projekts (z. B. die Einhaltung der Kosten und Termine) ist sehr stark von der Person des Projektleiters auf Seiten des Standortdienstleisters abhängig. Wie wickeln diese Projektleiter ihre Projekte ab?
- Hypothese 7:** Durch eine schriftliche Dokumentation der Projektziele und -aufgaben entsteht eine höhere Verbindlichkeit für beide Seiten und damit die Notwendigkeit zu einer intensiveren Kommunikation zwischen Kunde und Projektleiter.
- Hypothese 8:** Mithilfe eines geeigneten Projektverfolgungstools können Abweichungen in den Projektkosten frühzeitig identifiziert und mit dem Kunden besprochen werden.
- Hypothese 9:** Aufgrund der hohen fachlichen Kompetenz und der langjährigen Erfahrung einzelner Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden, kann die Lösung nur gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden.
- Hypothese 10:** Für die Umsetzung der in der Vision/Mission sowie im Rahmen des Projekts definierten Ziele ist eine kunden- und serviceorientierte Kultur sowie ein Dienstleistungsgedanke erforderlich.

3.3 Zentrale Interessengruppen und deren Sichtweisen

Kunden- befragung

Um die Erwartungen und Anforderungen der Kunden des Standortdienstleisters zu erfassen sowie diese im Rahmen des Projekts zu thematisieren, sind vor dem offiziellen Kick-Off 90-minütige Gespräche mit 15 ausgewählten Kundenvertretern durch die Berater geführt worden. Bei der Auswahl der Kunden und damit der einzelnen Gesprächspartner ist bewusst auf ein ausgewogenes Verhältnis von zufriedenen sowie unzufriedenen bzw. kritischen Kunden geachtet worden. Die Befragung erfolgte mithilfe eines Fragebogens zu den folgenden Bereichen:

- Zustand des Projektmanagements heute (Art der gemeinsamen Projekte, Kontaktpunkte im Prozess der Projektentwicklung, Zufriedenheit des Kunden mit den gemeinsamen Projekten).
- Projektmanagement beim Kunden (Etablierte Prozesse für Projektmanagement beim Kunden, genutzte Kriterien zur Steuerung des Projekterfolges beim Kunden).
- Entwicklung Projektmanagement morgen (Anforderungen an die gemeinsame Projektarbeit, „Drei Wünsche“).

Kundensicht

Die Anforderungen der Kunden als Ergebnis aus der Kundenbefragung finden Sie nachfolgend aufgelistet:

Strategie

- mehr Synergien im Konzern heben
- Ergebnisverantwortung für Projekte/Festpreisabwicklung
- Qualität, Zeit und Kosten einhalten
- Kundennähe (mehr Information, mehr Vorab-Information, Mittelfristplanung)
- Flexibilität
- Oberstes Ziel ist Kundenwunsch

- Kundenbedürfnisse besser abholen
- Einhaltung der Projektziele Kosten/Zeit
- Alternativen bei der Angebots-/Lösungserstellung

Organisation

- klare Ansprechpartner
- Installation Frühwarnsystem
- 24h-Störungsdienst
- Koordination der Fachleute und Externe
- Vertretungsregelungen
- Trennung Tagesgeschäft von Projekten
- fester Ansprechpartner

Kultur

- Dienstleistungsgedanke
- Ordnung und Sauberkeit bei der Arbeit
- Einhaltung von Zusagen/zeitnahe Antworten
- Klare Regelungen für Aus- und Umbauten

Prozesse

- erhöhte Transparenz bei der Rechnungsstellung
- Transparenz zum Status
- Transparenz zu Kapazitäten bei den Versorgungsmedien
- definierter Ablauf für Projektabwicklung
- kaufmännischer Abschluss des Projektes sicherstellen
- Einrichtung einer Hotline
- HLF-Handwerker sollen sich anmelden
- Informationsfluss muss gegeben sein

Technik

- gemeinsames Projektverfolgungsinstrument – durchgängiges System
- gemeinsame Datenbasis
- transparente Kostenverfolgung/in einer Hand

- Grundwerkzeuge auch für kleine Projekte nutzen
- Kommunikation**
- verbesserte interne Kommunikation
 - proaktive Information und Kommunikation, besonders bei Abweichungen (Eskalationsmanagement)
 - früheres Zusammenkommen der Beteiligten
 - Durchführen regelmäßiger Meetings (Vorplanung – auch ohne Projekte)
 - Frühe Einbindung und Bildung eines entsprechenden Projektteams
 - Zwischenzeitliche und proaktive Informationen
 - Bessere Kommunikation/Vernetzung

4 Die Architektur und Vorgehensweise im Detail

„Wenn man ein Unternehmen bewegen will, muss man Bewegendes mit den Menschen unternehmen“ [15].

Definition „Architektur“ Der Begriff der „Architektur“ ist ein Begriff aus dem Methodenköffer von systemischen Beratern. Dieses Beratungselement wurde maßgeblich von Königwieser und Exner ([16], S. 47 ff., 81.) entwickelt und thematisiert die zentralen Gestaltungselemente und Abfolgen von Interventionen im Rahmen von Veränderungsprojekten. Damit kann die Architektur als eine Art „Landkarte des Wandels“ interpretiert werden. Der Begriff der Architektur skizziert, dass es sich hierbei um die zeitliche, sachliche, inhaltlich abgestimmte und auf entsprechenden Hypothesen basierende Schaffung von „Räumen“ handelt, in denen die am Prozess beteiligten Personen interagieren und handeln können. Auf diese Art und Weise eröffnet die Interventionsarchitektur Möglichkeiten

sowie Entwicklungsräume in denen „Unterschiedlichstes“ passieren kann.

Definierte Projektziele

Abgeleitet von den übergeordneten Zielen, sind für das Projekt die nachfolgenden inhaltlichen Ziele definiert worden:

- Projekte qualitativ hochwertig und einheitlich abwickeln (Tools, Standards, Dokumentation)
- Eine einheitliche Definition für Projekte
- Einheitliches Reporting/Kennzahlensystem
- Prozessbewusstsein entwickeln für vorausschauende Planung
- System der regelmäßigen Schleifen zurück zum Auftraggeber
- Rollenklärung mit dem Kunden
- Multiprojektmanagement ermöglichen
- Handbuch/Leitfaden entwickeln

Diese inhaltlichen Ziele wiederum lassen sich, auf der Grundlage der vorgestellten und durch die Befragungen bestätigten Hypothesen, zu sechs Arbeitspaketen zusammenfassen, die in der Projekt- und Interventionsarchitektur skizziert werden (s. Abbildung 3).

Mitarbeiterbefragung

Als eine Art Diagnose wurde im Vorfeld des Kick-Offs die bereits im Abschnitt 3.3 vorgestellte Befragung wichtiger, umsatzstarker sowie auch kritischer Kunden durchgeführt. Neben der Befragung der Kunden zum Thema „Projektmanagement“ sind auch die Mitarbeiter des internen Standortdienstleisters interviewt worden, die für die Bearbeitung und Abwicklung von Projekten verantwortlich sind. Hierzu wurden 25 Mitarbeiter in jeweils einstündigen Interviews zu den folgenden Inhalten befragt:

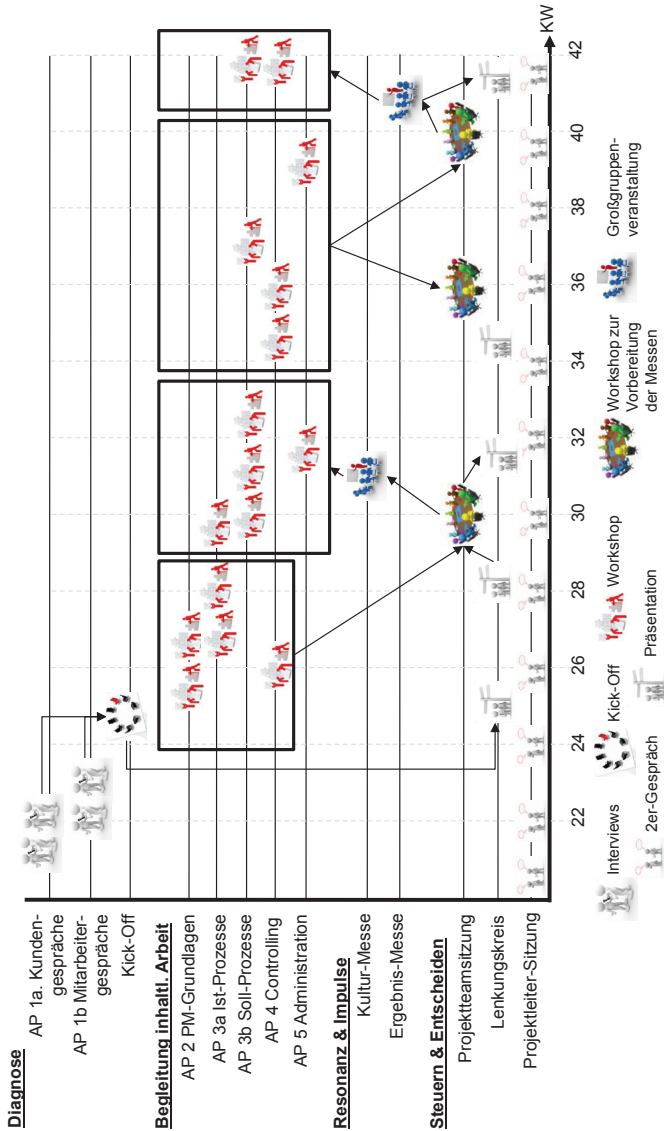


Abb. 3: Die Projekt- und Interventionsarchitektur im Überblick

- Reale Beispiele für typische Projekte
- Projektdefinition (Definition, Anfang/Ende)
- Projektcharakteristik (Inhalte, Beteiligte, Dauer, Ergebnisse, Erfolgsfaktoren)
- Projektdifferenzierung
- Multiprojektmanagement
- typische Arten von Ist-Prozessen und Hilfsmittel
- Schwierigkeiten und Ursachen
- Wünsche und persönliche Ziele

Ergebnisse

Anhand der durchgeführten Befragungen konnten die im Abschnitt 3.2 angeführten Hypothesen größtenteils bestätigt werden. Es zeigte sich z. B., dass der Erfolg eines Projekts sowie die Art und Weise der Projektdurchführung sehr stark personenabhängig sind. Aus den Erkenntnissen und Ergebnissen der Befragungen konnten fünf weitere Arbeitspakete abgeleitet werden. Die Abbildung 4 skizziert die Inhalte und Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete.

Neben der gemeinsamen Erarbeitung von Grundlagen des Projektmanagements, wie beispielsweise die Festlegung einer gemeinsamen Projektdefinition und Kriterien, die ein Projekt charakterisieren, sind im Folgenden die derzeitigen Geschäftsvorfälle sowie die Ist-Prozesse aufgenommen worden. An die Aufnahme der Prozesse schloss sich die Identifikation von Störfaktoren an, die wiederum die Basis für die Erarbeitung von Soll-Prozessen bildeten.

**Workshops
und Messen**

Zur Rückspiegelung der Kundenanforderungen und der aus der Prozessanalyse gewonnenen Erkenntnisse an das Projektteam sowie zur Vorbereitung der anstehenden Kultur-Messe hat ein halbtägiger Workshop stattgefunden. Nach Abschluss der Ist-Prozess-Aufnahme mit den jeweiligen Störfaktoren

Arbeitspaket	Inhalte und Projektergebnisse
1 Kundenanforderungen an das Projektmanagement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ermittlung Kundenanforderungen (einmalig/kontinuierlich) 2. Kundenzufriedenheitsermittlung 3. Abgleich Prozesse Projektmanagement Kunden
2 Grundlagen des Projektmanagements	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektgrundlagen (Def., Kunden, Zeiträume, Ergebnisse, Beteiligte) 2. Differenzierung/Übereinstimmung zwischen den Projekten 3. Erfolgskritische Faktoren
3 Prozess des Projektmanagements	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ermittlung der IST-Prozesse des Projektmanagements 2. Entwicklung eines integrierten SOLL-Prozesses 3. Festlegung Messkriterien
4 Entwicklung eines Projektcontrollings	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steuerungskriterien für die Projekte festlegen (Zeit, Kosten, Qualität) 2. Darstellungsarten entwickeln (Portfolio, Spinnennetz qual. Kriterien, ...) 3. Reports entwickeln („Radar“) (Empfänger, Inhalte)
5 Weiterentwicklung der Projektkultur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektkultur beschreiben (IST/SOLL) 2. Nutzen aus dem gemeinsamen Prozessverständnis beschreiben 3. Typus der Projektbeteiligten beschreiben/Stellenprofile
6 Administrative Aspekte des Projektmanagements	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entwickeln eines Konzeptes Zeit-/Aktivitätenmanagement 2. Entwickeln eines Konzeptes Dokumentenmanagement 3. Entwickeln eines Konzeptes Qualitäts-/Risikomanagement

Abb. 4: Inhalte und Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete

fand die Kultur-Messe statt. Hierzu sind neben den 25 Projektteam-Mitgliedern, dem Lenkungskreis auch die interviewten Kunden sowie ausgewählte externe Dienstleister eingeladen worden.

Lenkungskreis Der Lenkungskreis setzt sich aus dem Geschäftsführer des Standortbetreiber sowie fünf internen Personen der ersten Unterstellungsebene sowie dem externen Projektleiter zusammen.

Kultur-Messe Ziel der Kultur-Messe ist die Beschreibung der derzeitigen Kultur sowie die Definition einer neuen, zukunfts- und kundenorientierten Projektkultur gewesen. Der erweiterte Teilnehmerkreis sollte hierbei eine umfassende Beschreibung der derzeitigen und der zukünftigen Anforderungen an eine ge-

eignete Kultur sicherstellen (siehe hierzu auch Hypothesen aus Abschnitt 3.2).

Workshops

In den anschließenden drei Workshops sind die Soll-Prozesse unter Berücksichtigung der verabschiedeten Maßnahmen und Anforderungen aus der Kultur-Messe entwickelt worden. Die Festlegung von geeigneten Messkriterien für die jeweiligen Prozesse sowie die Erarbeitung entsprechender Formulare und Reports erfolgte im Rahmen der Workshops zu den Arbeitspaketen 4 und 6. Die erarbeiteten Lösungen wurden hierbei wieder an das Projektteam zurückgespiegelt und im Rahmen eines Workshops weiterentwickelt. Das entwickelte Konzept ist von den Querschnittsteam-Mitgliedern per Unterschrift verabschiedet worden.

Ergebnis-Messe

Den Abschluss des Projekts bildete eine Ergebnis-Messe, die wiederum gemeinsam mit dem Projektteam vorbereitet worden ist. Der Teilnehmerkreis der halbtägigen Ergebnis-Messe umfasste das Projektteam, Kunden, Dienstleister sowie den Lenkungskreis. Neben einer kurzen Einleitung in den Tag mit Informationen zur Vorgehensweise, den Teilnehmern, den Inhalten der einzelnen Arbeitspakete wurden die Grundlagen des neuen Projektmanagements in einem Folienvortrag durch die interne und externe Projektleitung vorgestellt. Um eine aktive Auseinandersetzung der Teilnehmer mit den neuen Prozessen und Formularen anzustoßen, wurden die Teilnehmer in Kleingruppen aufgeteilt, die sich jeweils an realen Fällen und an entsprechend vorbereiteten Metaplanwänden die einzelnen Prozesse durchgehen und reflektieren. Die Betreuung der Kleingruppen erfolgte hierbei durch die Mitglieder des Querschnittteams. Parallel hierzu wurden die neuen Prozesse in kurzen Theaterstücken durch das Querschnittteam dargestellt. Abschließend ist die weitere Vorgehensweise für das Implementierungsprojekt vorgestellt worden (s. Abbildung 5).

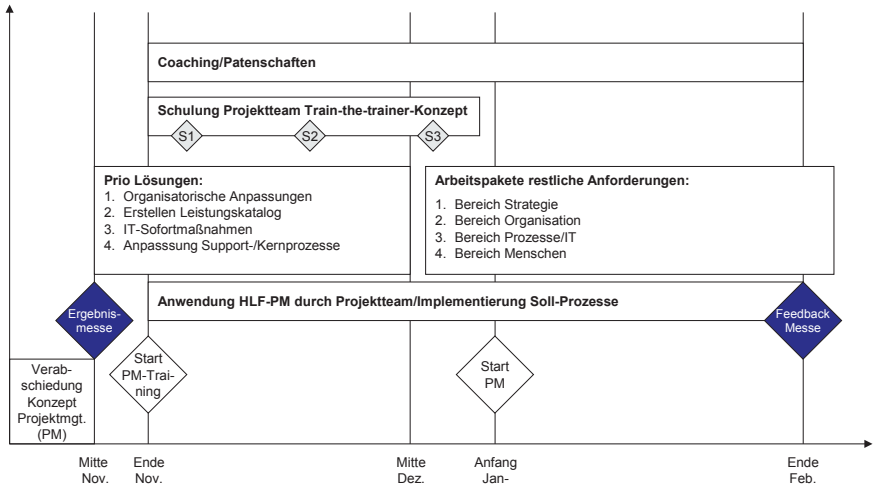


Abb. 5: Der Fahrplan für das Implementierungsprojekt

Handbuch

Das entsprechende Handbuch ist im Anschluss an die Ergebnis-Messe sowie nach der Einarbeitung der durch die Messe gewonnenen Verbesserungsideen an die Mitarbeiter, die entsprechende Projekte begleiten, verteilt worden.

Jour fixe

Neben den vorgestellten Inhalten der Arbeitspakete, die in Form von Workshops mit dem Querschnittsteam bearbeitet worden sind, wurde ein wöchentlicher „Jour fixe“ zwischen dem Projektleiter des Beratungskunden, der zugleich auch Geschäftsführer ist, und dem Projektleiter des Beratungsunternehmens vereinbart. Hierbei wurden neben dem aktuellen Stand des Projekts, die Vorgehensweise, die Terminplanung sowie das Engagement und Verhalten der Gruppe besprochen und abgestimmt. Daneben wurde ein Lenkungs-kreis ins Leben gerufen, der in monatlichen Sitzungen u. a. über den Stand des Projekts und entsprechende Entscheidungsbedarfe informiert wurde.

5 Reflexion und Ausblick

Wie hier gezeigt werden konnte, lassen sich mithilfe einer Architektur die im Rahmen eines Veränderungsprojekts anstehenden Aufgabenpakete priorisieren und entsprechend transparent auf einer Seite darstellen. Ferner lassen sich eventuelle Abhängigkeiten zwischen den Elementen erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Koordination der Aufgabenpakete ableiten. Darüber hinaus ist es mithilfe der dargestellten Architektur gelungen, den Mitarbeitern die Zielsetzung des Projekts zu verdeutlichen und nachvollziehbar darzustellen. Die Kommunikation über das Projekt, das angestrebte Projektziel bzw. den aktuellen Status sind ebenfalls durch die transparente Art der Darstellung des gesamten Projekts mithilfe der skizzierten Architektur in einfacher Weise möglich gewesen. Die Mitarbeiter konnten somit regelmäßig den Projektverlauf, die Notwendigkeit zur aktiven Teilnahme an Workshops und den derzeitigen Stand der Arbeiten erkennen.

Im Rahmen der Zusammenarbeit zeigte sich, dass sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern eine derartige prozessorientierte Arbeitsweise nicht bekannt war und somit wenig Vertrauen in offen gestaltete „Arbeits- und Kommunikationsräume“ bestand. Durch die Anerkennung der Unsicherheit und durch ein schrittweises Hinführen durch den Berater konnte Zutrauen in die Methode und in den möglichen Gestaltungsspielraum, den die Mitarbeiter durch die Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt bekommen haben, gewonnen werden. Durch die Berücksichtigung von erforderlichen und notwendigen Reflexionsschleifen mit dem Projektteam und dem Lenkungskreis erfolgte ein kontinuierlicher Dialog über die Inhalte und Ergebnisse der einzelnen Workshops sowie die Stimmungslage bei den Mitarbeitern. Auf der Basis dieses regelmäßigen Austausches ist es bei-

spielsweise gelungen, auf die Notwendigkeit eines Schulungsprogrammes für die verwendete Microsoft-Office-Software sowie verschiedener organisatorischer Veränderungen aufmerksam zu machen. Hierbei sind insbesondere die Rollen einzelner Personen klarer voneinander zu trennen sowie entsprechende Vertretungsregelungen einzuführen.

Veränderungsmanagement in der vorgestellten Art und Weise bedeutet aus einer instabilen Unternehmenslage heraus in ein neues Gleichgewicht zu gelangen. Im heutigen Zeitalter gilt es die Entweder-oder- in eine Sowohl-als-auch-Denkhaltung zu überführen. Hierbei stellt vor allem der Umgang und Ausgleich von sich ergebenden Widersprüchen, Zielkonflikten und Zweideutigkeiten eine Herausforderung für die Geschäftsleitung dar. Im vorliegenden Praxisbeispiel zeigten sich derartige Widersprüche z. B. zwischen Mitarbeiter fördern und fordern.

Die Integration der Mitarbeiter und deren aktive Teilnahme an der Erarbeitung von Lösungen ist von den Beteiligten selbst sehr positiv aufgenommen worden. Typischerweise waren die Mitarbeiter mit der prozessorientierten Vorgehensweise nicht vertraut. Die Einbindung wurde jedoch im Verlauf des Projekts als eine Wertschätzung und ein Kompetenzzuspruch durch die Geschäftsleitung interpretiert.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das Beraterteam lediglich den Rahmen, in Form der skizzierten Architektur sowie der Designs der Workshops, vorgegeben haben. Darüber hinaus lag die Verantwortung der Berater in der entsprechenden Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung der einzelnen Workshops. Die inhaltliche Arbeit ist hierbei zum überwiegenden Teil von den Mitarbeitern des Kundensystems übernommen worden.

Quellen

- [1] Breuer, P.; Prauschke, C.; Steegmann, J.: Change, Change, Change. In: akzente 1.2008, S. 11 f., Zugriff am 15.08.2014:
http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2008/akzente_0801_08_15.pdf
- [2] Keicher, I., Anke, T., Bohn, U., Crummenerl, C., Mergenthal, N.: Digitale Revolution: Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?, 2012, Zugriff am 24.11.2014:
www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf
- [3] Baecker, D.: Experiment Organisation. In: Lettre international, Berlin. , S. 22.
- [4] Dörner, D.: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Systemen. Reinbek: Rowohlt, S. 190.
- [5] Ellebracht, H.; Lenz, G.; Osterhold, G.; Schäfer, H.: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler , S. 5.
- [6] Rodler, C.; Kirchler, E.: Führung in Organisationen. Wien: Facultas, S. 60.
- [7] Boos, F., Heitger, B., Hummer, C.: Systemische Beratung im Vergleich: Anforderung und Zukunft. In OrganisationsEntwicklung 1.2005, S. 5–15.
- [8] Boos, F.; Heitger, B.; Hummer, C.: Veränderung – systemisch. In: Boos, F.; Heitger, B. (Hrsg.): Veränderung – Systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart: Klett-Cotta 2004, S. 13–46;
- [9] Boos, F., Heitger, B., Hummer, C.: Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen an die Zukunft. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Systemische Organisationsent-

- wicklung und Beratung bei Veränderungsprozesse. Ein Handbuch. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme 2006, S. 196–212.
- [10] Glaserfeld, E. von: Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawik, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. München: Piper, S. 16–38.
- [11] Proust, M. (ohne Jahres- und Quellenangabe).
- [12] Köhninger, V.: Interventionen in sozialen Systemen. Unterlagen zum MBA-Studiengang „Systemische Organisationsentwicklung und Beratung“ an der Universität Augsburg 2008, S. 8.
- [13] Königswieser, R., Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. 3., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Carl-Auer., S. 48 f.
- [14] Von Schlippe, A., Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 10. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 117.
- [15] Hildenbrand, C. (ohne Jahresangabe).
- [16] Königswieser, R.; Exner, A.: Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

