

## Wie aus Konzepten ein Wandel im Unternehmen wird

### Krise als produktiver Zustand

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Dieser vielfach zitierte Satz von Max Frisch beschreibt exakt die Dynamik in vielen Unternehmen in Zeiten des Wandels. Selten ist es leichter, wichtige Veränderungen durchzusetzen, als in Zeiten der Krise.

Doch wie kann man die frei werdenden Energien nutzen und in die richtigen Bahnen lenken, um die Krise zu einem produktiven Zustand zu machen?



### Veränderungsorganisation: Wieso? Weshalb? Warum?

Derzeit erkennen viele Unternehmer und Führungskräfte, dass sich ihr Unternehmen verändern muss. Doch je tiefer die notwendigen Veränderungen in das Unternehmen eingreifen, desto schwieriger wird die Umsetzung.

Dabei folgt die Veränderung einer Organisation, nachdem die Herausforderungen klar identifiziert wurden, grundsätzlich in den zwei nachfolgenden Phasen:

1. In Phase 1 wird zunächst das Unternehmenskonzept erarbeitet inklusive zugehöriger Maßnahmen. Dabei muss das Zielbild des veränderten Unternehmens in den zentralen Bereichen Markt, Leistungserstellung und Finanzen klar erarbeitet und beschrieben sein. Das Geschäftsmodell wird hinterfragt und die Strategie der Unternehmensentwicklung wird ausgearbeitet. Dabei ist eine Schlüssigkeit der Gesamtausrichtung wichtig, damit bei der späteren Umsetzung von Maßnahmen nicht Widersprüche oder kontraindizierte Ergebnisse und Zielrichtungen verfolgt werden.

2. In Phase 2 erfolgt dann die Veränderung des Unternehmens hin zum Zielbild des erarbeiteten Unternehmenskonzepts im Rahmen einer Veränderungsorga-

nisation mit dem Ziel der Umsetzung der definierten Maßnahmen.

Beide Phasen sind in der Arbeitsweise grundsätzlich unterschiedlich und stellen damit andere Anforderungen an alle Beteiligten. Geht es in Phase 1 darum, die Problemstellungen des Unternehmens in allen Funktionsbereichen systematisch zu erfassen und daraus folgend

Strategie und Maßnahmen abzuleiten und auszuformulieren, so steht in Phase 2 die nachhaltige Umsetzung der notwendigen Veränderung im Vordergrund und damit ein oftmals langwieriger Prozess. Phase 1 ist also meist ein Sprint von wenigen

Wochen oder Monaten von hoch konzentrierter und verdichteter Arbeit mit einer großen Kraftanstrengung, während Phase 2 den Charakter eines Marathons hat, den es durchzuhalten gilt (üblicherweise ein bis zwei Jahre oder auch länger) und bei dem es vorwiegend auf die Ausdauer und Kondition ankommt.

Somit haben beide Phasen ihre unterschiedlichen Herausforderungen mit anderen Schwerpunkten, wobei Phase 2 aufgrund der meist längeren Umsetzungszeitdauer als schwieriger und auch zäher empfunden wird. Infolge der unterschiedlichen Anforderungen und notwendigen Kompetenzen ist in beiden Phasen eine Unterstützung durch jeweilige Spezialisten sinnvoll.

Zudem sind viele unterschiedliche Bereiche des Unternehmens betroffen und häufig werden darüber hinaus grundlegende Annahmen und Arbeitsweisen hinterfragt und geändert – nicht selten muss sich dabei das Selbstverständnis des Unternehmens und der Mitarbeiter verändern.

Deshalb sehen wir häufig, dass die Umsetzung der Maßnahmen schon nach wenigen Monaten ins Stocken gerät. Manchmal gibt es „Wichtigeres“ und ständig drängt sich das Tagesgeschäft in den Vordergrund. Der Veränderung geht dann sprichwörtlich nach wenigen Monaten >>

## VERÄNDERUNGSORGANISATION / UMSETZUNGSMANAGEMENT / UMSETZUNGS-COACHING

die Luft aus, sobald die Anfangsmotivation aus Phase 1 auf die Widerstände des operativen Alltags trifft.

An der anfänglichen Motivation liegt es nach unserer Erfahrung nämlich nicht. Der hohe Druck zur Veränderung in Verbindung mit der Erarbeitung eines Konzepts in Phase 1 führt häufig zu hoher Motivation, ja teilweise sogar zu Euphorie bei den Beteiligten, weil (endlich) eine mögliche Perspektive zur Lösung der Krise erkannt wird. Nun muss diese Motivation hoch gehalten und kanalisiert werden und dazu sollten der Veränderungsprozess und die Maßnahmenumsetzung nicht aus Nachlässigkeit ins Stocken geraten.

Dies ist allerdings leichter gesagt als getan. Denn die Organisation eines mittelständischen Unternehmens ist üblicherweise nicht darauf ausgelegt, neben dem Kerngeschäft noch einen Veränderungsprozess zu „managen“. Dafür sind zusätzliche Kapazitäten, oft weitere Fähigkeiten und Erfahrungen sowie meistens eine Veränderungsorganisation notwendig. (Fortsetzung ab Seite 15) »

### ► Vorgehensweise und Technik der Veränderungsorganisation

#### Die Veränderungsorganisation

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Veränderungsprozesses deutlich steigt, wenn das Unternehmen neben der operativen Organisation zum Betreiben des Geschäftsmodells (Primärorganisation) zum Zwecke der Veränderung eine parallele Organisation (Sekundärorganisation) etabliert, die sich ausschließlich mit der Steuerung und Umsetzung der Maßnahmen beschäftigt. Sie soll nur einen temporären Charakter für die Laufzeit der Umsetzung haben und übernimmt dabei Organisation, Planung, Umsetzung und Kommunikation der Veränderungen.

Hier ein Schaubild der Veränderungsorganisation, wie wir sie bei h,c verstehen: »



Einbindung der Veränderungsorganisation in die Gesamtorganisation

Die wesentlichen Elemente zur Projektumsetzung in der Veränderungsorganisation sind Steuerungskreis und GL-Lenkungskreis. Der Steuerungskreis setzt sich zusammen aus den Mitgliedern der Geschäftsführung sowie den wesentlichen Führungspersonen der betroffenen Abteilungen. Eine beispielhafte Aufstellung wäre: die Geschäftsführung sowie die Leitungen Finanzen, Controlling, Einkauf, Supply Chain, Marketing und Vertrieb. Auch ein Mitglied des Betriebsrats kann Teil des Steuerungskreises sein, um die Akzeptanz für die Veränderungsprojekte in der Belegschaft zu erhöhen und wichtige Eindrücke aus der Belegschaft in den Kreis zu tragen.

Die Aufgaben der Mitglieder des Steuerungskreises drehen sich dabei vornehmlich um die Umsetzung der Projektarbeit aus organisatorischer Sicht. Maßnahmen werden zu Projekten gebündelt, Projektpläne vorgestellt und diskutiert, Mitarbeiterkapazitäten gesteuert und Projektergebnisse präsentiert und hinterfragt. Die Mitglieder des Steuerungskreises sind dabei die Verantwortlichen für die Projekte in ihren Organisationsbereichen. Dabei fungieren sie als Projektleiter oder als Sprachrohr der Projektleiter in ihren Organisationsbereichen. Die Projektleiter, die kein Mitglied des Steuerungskreises sind, können dabei situativ (zum Beispiel für die Vorstellung der Projektergebnisse) an den Besprechungen teilnehmen.

Der Lenkungsreis wiederum steht in der Organisation hierarchisch über dem Steuerungskreis. Ihm gehören Personen aus der Geschäftsleitung und gegebenenfalls aus dem Gesellschafterkreis oder Beirat an. Auch herausgehobene Führungskräfte ohne Geschäftsführungsfunktion können Teil des Lenkungsreises sein.

Die Mitglieder des GL-Lenkungsreises haben dabei je nach Projektumsetzungsphase unterschiedliche Aufgaben. Am Anfang des Veränderungsprozesses muss über die Priorisierung der Projekte und damit über die Reihenfolge der Umsetzung entschieden werden. Sobald der Steuerungskreis Projektpläne für die Projekte mit der höchsten Priorität erarbeitet hat, erfolgt die Diskussion und gegebenenfalls Freigabe der Projekt-

pläne und damit auch der Mitarbeiterkapazitäten, der finanziellen Ausgaben etc. Projektpläne sollten dabei neben der zeitlichen Abfolge der Arbeitsschritte auch das Projekt genau beschreiben. Dafür bietet sich ein Projektsteckbrief (Project Charter) an. Wird dies unterlassen, kann es im Verlauf der Projektumsetzung unangenehme Überraschungen geben. Wenn die Projektmitglieder beispielsweise weniger ambitionierte Ziele oder einen kleineren Projektumfang für ein Projekt vorsehen als der Lenkungsreis, wird dies im schlechtesten Fall erst bei Projektabschluss zutage treten. Dieses Missverständnis führt dann zwangsläufig zu Irritationen und gegebenenfalls zu relevanter Nacharbeit. Bei Abschluss des Projekts (aus Sicht des Steuerungskreises) ist es Aufgabe des Lenkungsreises – nach aussagekräftiger Vorstellung der Projektergebnisse –, das Projekt „abzunehmen“ oder an den Steuerungskreis zur weiteren Bearbeitung zurückzusenden.

#### **Wichtige Erfolgsfaktoren der Veränderungsorganisation**

Dabei ist das „Commitment“ der Führungsmannschaft eine wichtige Variable, die über Erfolg oder Misserfolg bei der Umsetzung der Projekte entscheidet. Es versteht sich von selbst, dass selbst hervorragend vorbereitete Steuerungskreise ins Leere laufen, wenn die Geschäftsführung kein Interesse an dem Umsetzungsstand der Projekte zeigt. Daran werden sich die anderen Mitglieder ein Beispiel nehmen und eine erfolgreiche Umsetzung rückt in weite Ferne. Die Geschäftsführung muss daher mit gutem Beispiel vorgehen. Ist das Commitment allerdings hoch und die Führungsmannschaft setzt sich für die Veränderung ein, wird dieser Wille zur Veränderung automatisch als Signal bei den Projektteams ankommen.

Der zweite zentrale Faktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist die Akzeptanz (eines Großteils) der Mitarbeiter für die Veränderung. Dazu ist zunächst eine regelmäßige, ehrliche und wertschätzende Kommunikation des Fortschritts der Projekte notwendig. Gerade am Anfang der Veränderung sind die Erwartungen der Belegschaft hoch, aber die Projekte mit den >>

größten Auswirkungen lassen häufig Monate auf sich warten. Um auch kurzfristig Erfolge vermelden zu können, kann es deshalb sinnvoll sein, gezielt Projekte höher zu priorisieren, die schnell umzusetzen sind.

Wie in die Belegschaft kommuniziert wird, hängt von den gewohnten Kommunikationswegen im Unternehmen ab. Typisch wäre eine quartalsweise Runde, bei der die Mitglieder des Steuerungskreises eine Präsentation der wichtigsten Ergebnisse als Informationsveranstaltung für die Führungskräfte der nächsten Hierarchieebenen durchführen. Dabei sollen diese die Chance haben, Fragen zu stellen, um sich ausführlich informieren zu können, sodass sie dann ihre Mitarbeiter adäquat informieren. Eine weitere Möglichkeit ist, bestehende regelmäßige Abteilungsmeetings zu nutzen, die durch das Steuerungskreismitglied ohnehin geleitet werden. Hierbei bietet es sich an, eine im Steuerungskreis gemeinsam erstellte Präsentation zu nutzen, damit die Führungskraft ausreichend zukunftsfähig ist. Zur Begleitung der Kommunikation kann auch ein regelmäßiger Newsletter ins Leben gerufen werden.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist ein regelmäßiges Stattfinden von Steuerungskreisen und Lenkungs-kreisen. Da das Tagesgeschäft immer wieder – auch berechtigterweise – in den Vordergrund tritt, wird ohne fixe Termine die Projektumsetzung naturgemäß vernachlässigt. Der Rhythmus der Sitzungen kann je nach Dringlichkeit und freien Kapazitäten variieren. Eine typische Frequenz wäre: anfangs zweiwöchentliche Steuerungskreise und monatliche Lenkungs-kreise. Im fortgeschrittenen Stadium (bspw. nach 12 Monaten) werden die Steuerungskreise monatlich durchgeführt und die Lenkungs-kreise zwei-monatlich oder auch bei Bedarf.

Besonders an der Regelmäßigkeit der Meetings wird deutlich, dass die Mitglieder von Steuerungskreis und Lenkungs-kreis in relevantem Ausmaß Zeit und Arbeit investieren müssen, und dies zusätzlich zu den Herausforderungen im Tagesgeschäft des Unternehmens.

Deshalb ist es zwingend notwendig, ausreichende Mitarbeiterkapazitäten bereitzustellen. Denn neben der

Projektarbeit werden auch Kapazitäten für die administrative Begleitung der Steuerungs- und Lenkungs-kreise benötigt. Dazu gehören, die Terminkoordination, die Vor- und Nachbereitung der Termine, die Moderation und Dokumentation sowie das regelmäßige Nachhalten der Fortschritte in Status-Reports. In der Anfangsphase sind zwischen 10 und 20 Stunden pro Woche für die oben genannten Tätigkeiten eine realistische Einschätzung.

Der letzte Erfolgsfaktor ist die Einbindung der späteren Umsetzungsverantwortlichen und -teams in die Konzeptions- und Ausarbeitungsphase der Maßnahmen. Die gemeinsame Entwicklung der Lösungen in Workshops und Arbeitssitzungen bildet dabei die Basis für das spätere Gelingen der operativen Umsetzung. ■

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Anforderungen an Phase 2 und damit an die nachhaltige Veränderung einer Organisation und die Umsetzung von zuvor definierten Maßnahmen meist zusätzliche – über das operative Tagesgeschäft hinausgehende – Kompetenzen und Ressourcen erfordern. Kann oder will ein Unternehmen die zusätzlich erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen nicht aus internen Kapazitäten bereitstellen, ist die Nutzung von externen, erfahrenen „Change Managern“ sinnvoll. Diese Rolle nehmen wir als hahn,consultants in diesen Prozessen häufig ein. Unter anderem entlasten wir die Führungsmannschaft so von administrativen Tätigkeiten und sorgen als Prozessstreiber dafür, dass die Veränderung nicht im Sande verläuft.

So bieten wir Unterstützung hinsichtlich der Methoden (Projektmanagement, Kapazitätenplanung, Projekt-Status-Reports, Unternehmens-Newsletter etc.) oder auch der „weichen“ Faktoren wie Moderation der Stakeholder-Interessen und Motivation der Führungskräfte und Projektmitarbeiter. Dabei fällt uns oft in kritischen Situationen eine wesentliche Rolle zu. Denn gerade in diesen Phasen ist es wichtig, einen neutralen Moderator oder Mediator etabliert zu haben, um auftretende (Interessen-)Konflikte im Sinne des Unternehmens zu entschärfen und die sachlichen Argumente stets in den Vordergrund zu stellen. Geht es zwar in erster Linie um »

**VERÄNDERUNGSORGANISATION / UMSETZUNGSMANAGEMENT / UMSETZUNGS COACHING**

die nachhaltige Weiterentwicklung einer Organisation, so muss diese doch am Ende durch die Mitglieder/Mitarbeiter getragen werden und nicht selten sind Veränderungen geprägt von Unsicherheit und Verlustängsten etc., die zu Spannungen führen können.

In dieser Rolle wird ein externer Partner, der den Erfolg des Prozesses als Ziel hat, mit der Erfahrung aus einer Vielzahl von ähnlichen Situationen eher akzeptiert als Personen mit Unternehmenshintergrund.

**Coaching**

So wird einhergehend mit der Veränderung der Organisation mittels Umsetzung und operativer Ausarbeitung der Maßnahmen im Rahmen der Projektteams dieser Prozess häufig durch ein – teils bewusstes, teils unbewusstes – Coaching begleitet. Dabei ist der Begriff „Coaching“ ein sehr weiter Sammelbegriff.

Das Verständnis von h,c bezüglich des Coachings stellt dabei das gezielte Weiterentwickeln der Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern im Hinblick auf das Ziel der Unternehmensentwicklung und der Veränderung der Organisation in den Vordergrund. Es geht also nicht um Einzelstunden der Selbstreflexion auf der Couch, sondern immer der Sache entlang im Hinblick auf die Veränderung und Umsetzung und als Ergänzung zu den organisationalen Tools der Veränderungsorganisation. Zielt die Etablierung einer Veränderungsorganisation also auf das große Ganze – das heißt auf die Organisation und auf die Strukturen – ab, so hat das Coaching den Fokus auf den Mitarbeiter, auf das Team, auf die Führungskraft. Die Intensität ist dabei sehr individuell und abhängig von der Ausgangssituation des Unternehmens. Anteile und Übergänge sind fließend und teils nur temporär. Mal geht es um kurze, aber wichtige Hinweise, mal um ausführlichere Gespräche, mal vorbereitend, mal nachbereitend.

Zudem werden laufende Veränderungen – insbesondere im Mittelstand – nicht immer im Idealmodell abgebildet. Eine idealtypische Veränderungsorganisation aufzubauen, kann nicht von jedem Unternehmen geleis-

tet werden. Der Kostenfaktor, fehlende Kapazitäten in der Führungsmannschaft und bei den Mitarbeitern oder aber auch fehlendes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur nachhaltigen Umsetzung spielen dabei eine Rolle. Auch in diesem Fall sehen wir es als Begleiter des Unternehmens als unsere Aufgabe, die handelnden Personen im Zuge der regelmäßigen Überprüfung des Maßnahmenfortschritts zu coachen und damit den Blick erneut zu weiten, damit das ursprünglich erarbeitete Zielbild des Unternehmens nicht aus den Augen gerät.

**Fazit**

Wir haben zu Beginn unserer Ausführungen Max Frisch zitiert mit den Worten, dass Krise ein produktiver Zustand ist und man ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen muss. Wir hoffen, dass wir mit unseren Erläuterungen in diesem Artikel einen Eindruck vermitteln konnten, welche Herausforderungen dies in sich birgt, aber auch welche Möglichkeiten es gibt, die Herausforderungen zu meistern.

Denn zu erkennen, dass das Unternehmen sich verändern muss, und eine strategische Ausrichtung zu finden, wie es sich verändern kann (Phase 1), sowie die Veränderung tatsächlich umzusetzen (Phase 2) sind zwei gänzlich unterschiedliche Herausforderungen mit jeweils speziellen Anforderungen an das Führungsteam und die Mitarbeiter des Unternehmens sowie auch an die externe Unterstützung in Form von Beratern. Den Anforderungen von Phase 2 kann dabei mit dem Aufbau einer sekundären Veränderungsorganisation zusätzlich zur operativen Primärorganisation effektiv begegnet werden, ohne das Unternehmen dabei zu überfordern. Dabei sind die vier oben genannten Erfolgsfaktoren wichtig:

- Commitment der Führungskräfte
- Regelmäßige Kommunikation des Fortschritts der Veränderung an die Mitarbeiter
- Regelmäßigkeit in der Umsetzung
- Die Einbindung der späteren Umsetzungsverantwortlichen und -teams in die Konzeptions- und Ausarbeitungsphase der Maßnahmen »

Natürlich kostet all das Zeit und persönlichen Einsatz des Führungsteams und nicht zuletzt der Mitarbeiter. Das Führungsteam muss sich neue Methoden und womöglich auch neue Kompetenzen aneignen, um die Veränderungsorganisation effektiv zu etablieren. Gelingt es nicht, bezüglich der Umsetzung in den Workflow zu kommen und eine Kontinuität beizubehalten, entsteht eine doppelte Frustration, da zum einen die erarbeiteten Lösungen von Phase 2 nicht in die Umsetzung gelangen, aber auch weil die festgestellten Ursachen der Krise aus Phase 1 nicht abgestellt werden. Sowohl beim Aufbau und Management der Veränderungsorganisation als auch beim Coaching des Führungsteams unterstützen wir gerne systematisch und bedarfsorientiert mit unserer Erfahrung aus vielen erfolgreichen Veränderungsprozessen.



Dirk Werwitzke  
Partner  
hahn,consultants gmbh



Philip Seemann  
Partner  
hahn,consultants gmbh