

# „Simultane Transformation“ oder der Reengineering-Prozess hat ausgedient

Strukturveränderungen in Organisationen werden allzu oft noch als klassischer Reengineering-Prozess verstanden und durchgespielt. Dabei werden Mitarbeitende vor den Kopf gestossen und reagieren betroffen, unsicher und unmotiviert. Der nachstehende Beitrag zeigt, dass dies nicht so sein muss. Die Unternehmen können im Veränderungsprozess kostbare Zeit und Produktivität gewinnen, wenn sie nach der von simpuls und Open Dialog Consulting entwickelten Methode der „Simultanen Transformation“ vorgehen. Damit bleibt mehr Zeit für den Markt und die Kunden.

## Herkömmliche Methoden taugen nicht für anspruchsvolle und nachhaltige Veränderungen

Veränderungen der Unternehmensstrukturen finden heute laufend statt, in Unternehmen jeder Grösse. Die Anlässe dazu sind verschieden: Wachstum, Neuausrichtung des Geschäfts, Marktveränderungen, Kostensenkung, Börsendruck, persönliche Vorlieben des Unternehmensleiters usw. Eines haben all diese Strukturveränderungen gemeinsam, sie bewegen die Gemüter beim betroffenen Personal im Unternehmen aufs Heftigste. Eigentlich ist das hinreichend bekannt. Dennoch werden noch immer Veränderungen ausgelöst, ohne

dass das Personal in einer fairen Art und Weise einbezogen wird. Schlimmer noch, in den meisten Fällen versteht das Personal überhaupt nicht, warum es Veränderungen braucht und noch weniger, wohin diese führen sollen. Der Entscheid wird von der Führung alleine am grünen Tisch getroffen. Verständlich also, dass es nach der Präsentation der „Grünen Tisch-Lösung“ zu Frustration, Unsicherheit und Ablehnung kommt. Das, was in den Köpfen abläuft, erzeugt Abwehrmechanismen, die zu Störungen, Widerständen und sogar Sabotage führen können, weil die Betroffenen nicht selber beteiligt waren. Die Verantwortlichen geben sich oft zu wenig Rechenschaft darüber, dass sie

ihren Plan nur erfolgreich umsetzen können, wenn das Personal inklusive die Kader aller Stufen mitziehen. Die Umsetzung der Expertenlösung wird sehr schwierig, zeitraubend und kostspielig werden, weil nachträglich die Konflikte ausgetragen werden. Es ist leicht zu verstehen, dass die einmal gewählte Lösung mühsam angepasst werden muss und nicht mehr den gewünschten Effekt erzielt oder die besten Leute sich nach neuen Stellen umsehen und das Unternehmen aus Frustration verlassen. Die Organisation beschäftigt sich vorwiegend mit sich selbst und erleidet dadurch einen massiven Produktivitätsverlust.

Vom „*ein-samen Ent-scheid*“ zum „*gemeinsamen Ent-scheid*“

Um deshalb vom „*ein-samen Ent-scheid*“ zum „*gemeinsamen Ent-scheid*“ zu gelangen müssen die Mitarbeitenden in den Prozess mit einbezogen werden.

## Erfolg mit dem Personal als aktivem Veränderer

Bei der von simpuls und Open Dialogue Consulting entwi-

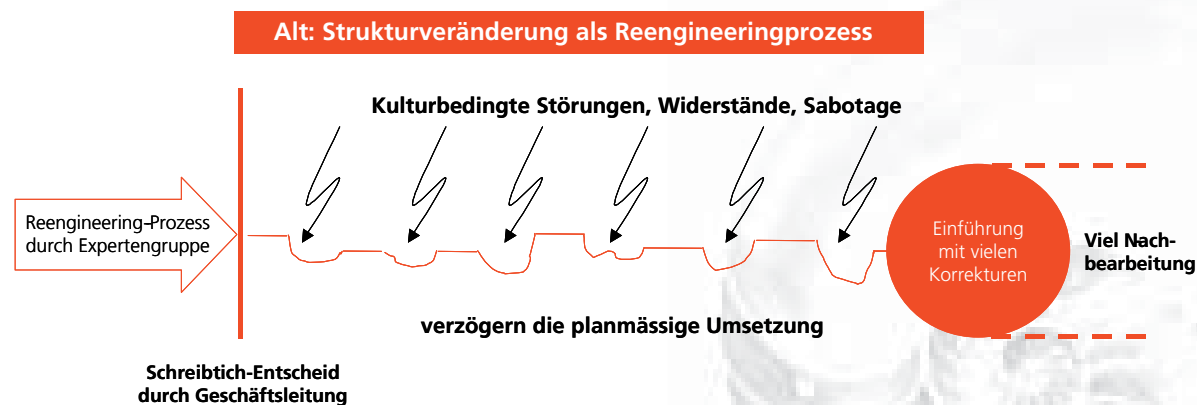


Abbildung 1: Strukturveränderung als Reengineeringprozess

# „Simultane Transformation“ oder der Reengineering-Prozess hat ausgedient.

Der grössere Zeitaufwand in der Anfangsphase wird bei der Umsetzung mehr als wettgemacht

ckelten Methode ist ein strikter Ablauf vorgegeben, der eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf die Strategie verlangt, aber gleichzeitig ebenso konsequent die Anforderungen des Personals einbezieht. Der Transformationsprozess beginnt daher bei der Strategie bzw. dem Businessplan. Von dort und den im Unternehmen optimierten Prozessen kommen die wesentlichen Bausteine für die neue Struktur. Simultan ist der Prozess, weil parallel zu den hard facts die Elemente der Unternehmenskultur, d.h. soft facts berücksichtigt und Hindernisse abgebaut werden.

Der Veränderungsbedarf, der sich aus der Strategie ergibt, wird laufend mit den Bedürfnissen des Personals, d.h. den Anforderungen an die Unternehmenskul-

Business und der Kultur Schritt für Schritt machbare Lösungen zu entwickeln. Die Lösungen werden damit von den Mitarbeitenden getragen. Sie sind willens, diese Veränderungen herbei zu führen, weil sie die Möglichkeit haben, den Erfolg des Unternehmens auch in Zukunft zu sichern. Diese systematische gegenseitige Abstimmung braucht etwas mehr Zeit als bei der herkömmlichen Methode. Nachdem aber ein gemeinsamer Entscheid gefallen ist, kann die Umsetzung in einer konfliktarmen Umgebung wiederum gemeinsam rasch vorangetrieben werden.

Der grössere Zeitaufwand in der Anfangsphase wird bei der Umsetzung mehr als wettgemacht. Das Personal ist motiviert und daher fähig und willens, eine hohe Produktivität zu Gunsten

interne Transformations-Aufgaben gebunden, d.h. sie sind sehr rasch wieder vollumfänglich und konzentriert für den Markt verfügbar. Und dies muss letztlich das Ziel sein, weil Transformationen an sich keinen Mehrertrag generieren.

## Kernpunkte

Für die erfolgreiche Durchführung eines solchen Transformationsprozesses sind einige Voraussetzungen zu beachten:

- Die Projektorganisation soll möglichst einfach sein und gleichzeitig möglichst viele Mitarbeitende beteiligen.
- Die Rollen von Auftraggeber, Führungskräften, Task Force und Berater sind möglichst klar zu definieren und zu kommunizieren.
- Das Vorgehen soll eine hohe Parallelität der Aufgaben aufweisen jedoch nicht die Beteiligten überfordern.
- Die Interaktion Strategie/ Business und Kultur ist ein entscheidender Bestandteil dieser Methodik und verlangt viel Abstimmung und Koordination zwischen Auftraggeber, Berater und Task Force.
- Durch geeignete flankierende Massnahmen (z.B. Intranet-Foren) gewinnt der gesamte Prozess an Qualität, Dynamik und Tiefe.

Die simultane Transformation erfordert das spezifisches Beratungs-KnowHow des Management Beraters für den Teil Strategie/Business und des Prozessberaters für den Teil Kultur/ Mitarbeiter.

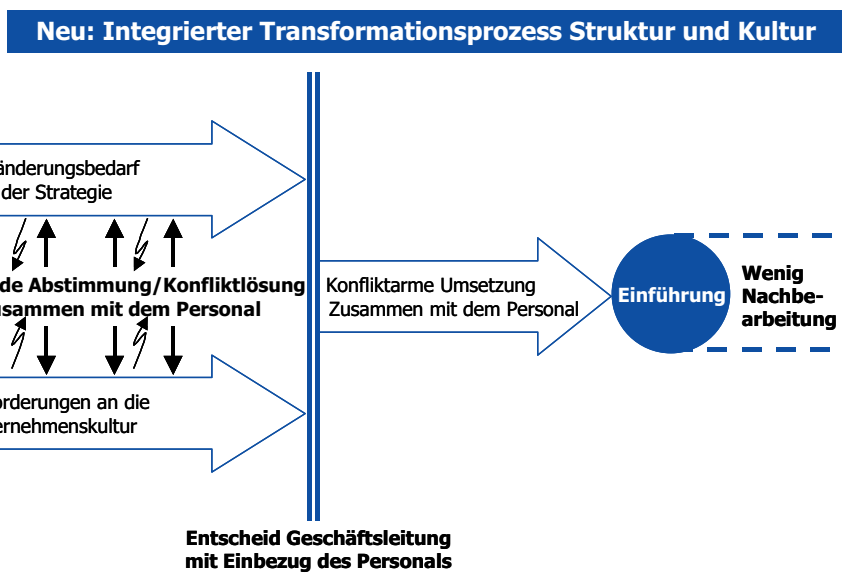


Abbildung 2: Simultane Transformation

tur abgestimmt. Das Personal begreift, weshalb Veränderungen notwendig sind. Es hilft ständig mit, aus den Anforderungen des

der Unternehmensleistungen für die Kunden zu erbringen. Mit der neuen Methode bleiben die Kräfte so kurz wie möglich an

# „Simultane Transformation“ oder der Reengineering-Prozess hat ausgedient.

Simultaner Transformationsprozess	
Strategie / Business (hard facts)	Kultur (soft facts)
Strategische Leitlinien aus Businessplan	Anforderungen des Personals (Mitarbeiter und Kultur)
Prozessanalyse	
<i>Hauptbausteine für die Schaffung der neuen Struktur</i>	
Minimierung der Schnittstellen	Individuelle Personalbedürfnisse
Management-Funktionen	
<i>Zusammenführen der Business- und Kultur Aspekte</i>	
Strukturmodelle	Ausgestaltung neue Kultur
Implementierungsplan	Planung Veränderung Kultur
Lösungsevaluation und Entscheid	

## Projektorganisation

Die Projektorganisation unterscheidet sich grundsätzlich von einem klassischen Reengineeringprojekt. Die Ausgestaltung im Einzelnen ist je nach Grösse der Organisationseinheit etwas unterschiedlich. Üblicherweise gehören dazu:

- der Leiter der Organisationseinheit als Auftraggeber.
- ein Steuerungsteam in dem neben dem Auftraggeber auch die beiden Berater (Managementberater und Prozessbegleiter) und ca. 2 Vertreter aus der Organisation beteiligt sind.
- Eine Task Force bestehend aus Vertretern der Organisation, wobei möglichst alle Teile und Stufen der Organisation vertreten sind. Die Mitglieder des Steuerungsteams sind ebenfalls in der Task Force.

Die Grösse dieser Task Force ist nicht einfach zu bestimmen. In unserem Beispiel, auf das im Kapitel 3 verwiesen wird, hatten

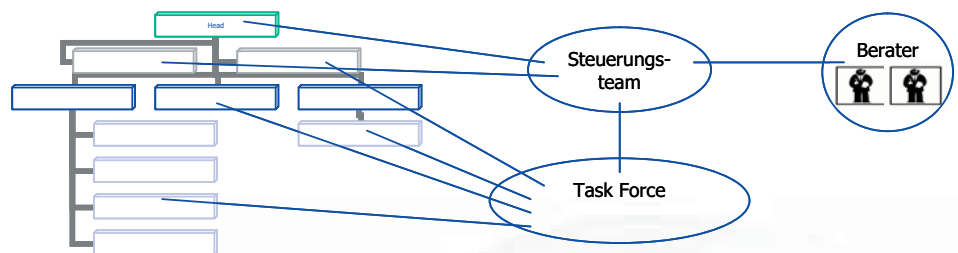


Abbildung 3: Projektorganisation

wir eine Task Force von 16 Mitarbeitenden eingesetzt, wobei in den meisten Phasen der Arbeit auch der Leiter der Organisation dabei war. Allgemein betrachtet sind bei kleineren Organisationen (<20 MA) möglichst alle Mitarbeitenden einzubeziehen. Bei grösseren Einheiten sind ca. 15-20 MA auszuwählen, resp. von den Untereinheiten zu bestimmen. Es sollte darauf geachtet werden,

dass nicht nur die Führungskräfte der Untereinheiten in der Task Force vertreten sind! Diese haben bei einem solchen Auswahlprozedere die Tendenz sich selbst in die Task Force zu drängen. Für die Auswahl gilt der Grundsatz „wer etwas beitragen will soll sich einbringen können“. Unter Umständen kann auch mit einer Task Force und einer erweiterten Task Force gearbeitet werden.

Die einzelnen Mitarbeitenden sind aus allen Organisationseinheiten vertreten und können sich teilweise im Sinne der Stellvertretung ersetzen. Dies bedingt auch eine sehr durchgängige Kommunikation und Information. Die Vertreter in der Task Force haben jeweils im Anschluss an die Task Force-Meetings ihre Arbeitsteams über die einzelnen Themen und Ergebnisse zu informieren und auch Aufträge einzubringen.

## Rollen der einzelnen „Player“

Die möglichst genaue Definition und Kommunikation der spezifischen Rollen im gesamten Veränderungsprozess ist sehr wichtig. Unklare Rollenverständnisse führen sehr oft zu Widerständen und behindern den Prozess. Allerdings muss auch erwähnt werden, dass eine unmissverständliche Rollenklä-

## „Simultane Transformation“ oder der Reengineering-Prozess hat ausgedient.

*Die Rolle des Auftraggebers muss klar definiert sein und darf keine versteckten Ziele verfolgen*

Die Rolle des Auftraggebers muss klar und ohne „hidden agenda“ ausgesprochen sein. D. h. er muss dem Prozess offen gegenüberstehen, darf keine „pfannenfertige Lösung“ in der Hinterhand haben oder versteckte Ziele verfolgen. In einzelnen Situationen innerhalb der Task Force-Arbeit muss er zudem in den „Ausstand“ treten, ansonsten ist er ein „gewöhnliches“ Task Force Mitglied mit einer Stimme. Der Task Force wird die klare Aufgabe zugewiesen, die neuen Strukturen zu erarbeiten, dies natürlich innerhalb der Rahmenbedingungen, welche gemeinsam auszuloten sind.

Die Rolle der einzelnen Mitglieder der Task Force soll offen gelassen werden, sie können ihre Rolle selbst finden.

Die Rollen der beiden Berater müssen vor allem gegenüber dem Auftraggeber, der Task Force und dem Gesamtsystem (Organisationseinheit) klar sein: Der Managementberater ist Berater für alle Sachfragen und bringt Fachwissen und Methodik für die Erarbeitung der neuen Strukturen ein. Demgegenüber ist der Prozessberater für die Steuerung des Prozesses im Sinne der Anliegen der Mitarbeitenden und der notwendigen Kulturveränderung verantwortlich. Es ist dabei denkbar, dass einzelne Mitarbeitende der Organisation sehr eng mit jeweils einem der beiden Berater im Prozess zusammenarbeiten. Diese sind häufig (und Sinnvol-

erweise) auch die zusätzlichen Vertreter im Steuerungsteam.

Obwohl in der Projektorganisation die Hierarchie aufgebrochen wird, bleibt die geltende Kompetenzordnung in Kraft. Das heißt, dass letztlich der Auftraggeber bzw. Entscheidungsgremien die Verantwortung für eine neue Organisation übernehmen müssen. Ziel des simultanen Transformationsprozesses ist es jedoch, dass dieser Entscheidung soweit als möglich auch durch die Mitarbeitenden getragen wird.

### Die Vorgehensweise: Simultane Transformation

Analog zum Simultaneous Engineering, wo es darum geht, Entwicklungsprojekte möglichst abzukürzen, tritt auch unser Ansatz mit Anspruch an, den Prozess der simultanen Transformation zeitlich möglichst kurz und gleichzeitig inhaltlich und qualitativ breit abgestützt zu gestalten. Der stetige Einbezug aller Mitarbeitenden durch die Task Force und durch Plenumsveranstaltungen und die gleichzeitige Bearbeitung von „harten und weichen“ Faktoren bedingt eine hervorragende Kommunikation und Koordination zwischen allen Beteiligten im Prozess. Der Aufwand für diese Aktivitäten ist nicht zu unterschätzen und trotzdem ist es möglich neue Strukturen innerhalb von wenigen Monaten zu etablieren! Auch der Aufwand für die Mitglieder der Task Force ist recht erheblich, gilt es doch innerhalb kurzer Zeit viele Themen in Einzelarbeit, Gruppenarbeiten und mit dem Arbeitsteam zu bearbeiten.

Grob kann das Vorgehen in folgende Phasen eingeteilt werden:

- Vorbereitung mit dem Auftraggeber und einem Steuerungsteam.
- Kickoff mit der gesamten „Mannschaft“ zum Start des Transformationsprozesses.
- Analyse-Phase: Analysen und Erarbeitung von Grundlagen in der Task Force.
- Abstimmung aller bisherigen Ergebnisse in einem Plenums-Workshop.
- Konzept-Phase: Erarbeitung der neuen Strukturen aufgrund der Grundlagen in der Task Force.
- Entscheidung im Plenum zu den neuen Strukturen und dem Umsetzungsplan.
- Umsetzungs-Phase.
- Abschluss und Review des Projekts.

Für die letzte Plenumsveranstaltung empfiehlt es sich weitere Entscheidungsträger aus dem Unternehmen bei zu ziehen, sofern dies möglich und sinnvoll ist. Diese Veranstaltung hat eigentlich vorwiegend den Charakter der „Verabschiedung“ der vorgelegten Ergebnisse der Task Force. Durch den permanenten direkten und indirekten Einbezug aller der Mitarbeitenden sind alle wichtigen Entscheidungen im Vorfeld dieser Veranstaltung gefallen. Das Vorgehen muss im Einzelnen natürlich den spezifischen Umständen und Gegebenheiten der jeweiligen Organisation angepasst werden.

**Interaktion Strategie/Business „hard facts“ und Kultur „soft facts“.**

Das Zusammenspiel dieser beiden Ebenen in der gleichzei-

# „Simultane Transformation“ oder der Reengineering-Prozess hat ausgedient.

tigen Bearbeitung der jeweiligen Themen ist der eigentliche Kern dieses Vorgehens. Sowohl in der Analyse-Phase als auch in der Konzept-Phase werden die beiden Ebenen gleichzeitig bearbeitet. In diesen beiden Phasen sind die Arbeiten an den Business-Themen sicherlich im Vordergrund, in der Umsetzungs-Phase wird dann die Arbeit an den Kultur-Themen wichtiger. Für eine nachhaltige Veränderung der Strukturen – nicht nur auf dem Papier – ist die Arbeit an der Kultur entscheidend: Nur wer auf die Ebene von Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter kommt, hat Erfolg in Bezug auf die Nachhaltigkeit! Nur eine völlig offene und transparente Vorgehensweise führt zum Erfolg.

## Begleitmassnahmen

Die Erfahrung hat gezeigt (siehe Beispiele im nächsten Kapitel „Erfolgreich in der Praxis“), dass einige Begleitmassnahmen zum Erfolg des Projekts einiges beitragen können. Solche Begleitmassnahmen könnten sein:

- Diskussionsforum im Intranet (oder geschütztem Internetbereich).
- Briefkasten für anonyme Hinweise, Ideen und Probleme.
- Vertrauenspersonen (innerhalb und ausserhalb der Organisation) als Ansprechpartner bei schwierigen Situationen.

Es wurde festgestellt, dass vor allem Diskussionsforen in solchen Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle spielen können. Die Diskussionen können vom Arbeitsplatz aus geführt werden (sehr wichtig bei mehreren Stand-

orten). Die Diskussionen sind im Forum protokolliert, d.h. man kann auch Tage später darauf zurückkommen – was für den Prozess sehr wichtige Erkenntnisse bringen kann. Allerdings setzen solche Diskussionsforen – wenn sie wirklich zum Prozess beitragen sollen – eine offene Kommunikation voraus: Ich muss mich als Mitarbeitende(r) trauen, die „Dinge beim Namen zu nennen“.

## Erfolgreich in der Praxis

Es wurde nun schon mehrfach erwähnt, dass dieses Vorgehen sich bereits in der Praxis bewährt hat. Wir möchten deshalb in diesem Kapitel noch einige typische Situationen aus der Praxis schildern, wo durch das Zusammenspiel von Strategie/Business- und Kultur-Arbeit eine konkrete Verbesserung der Situation entstand.

### Fehlendes „Commitment“ – Folge von mangelndem Verständnis in Vorgehen

Gleich zu Beginn der Arbeit in der Task Force stellten wir fest, dass das Commitment der Mitarbeitenden zum Teil sehr wenig ersichtlich war. Es gab auch immer wieder Bemerkungen zum Vorgehen: „Das könnte man auch viel einfacher haben, mit einem Entscheid des Chefs!“ Obwohl wir schon beim Kickoff das Vorgehen erklärt hatten, war offensichtlich nicht wirklich klar, weshalb wir dieses Vorgehen gewählt hatten.

Wir mussten also in der Task Force diese Situation ansprechen und nochmals die offenen Fragen beantworten. Es war dann offensichtlich ein besseres Verständnis vorhanden, wenn

auch nicht alle Mitarbeitenden davon überzeugt waren. Dies zu erreichen wäre jedoch wahrscheinlich auch illusorisch. Zum einen kommen da die bisherigen Erfahrungen und auch kulturelle Unterschiede zum tragen. Grade in diesem Beispiel waren Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturkreisen beteiligt. Jene, die in ihrer Kultur eher an zentralistische Entscheide gewohnt waren, hatten zum Teil mit diesem Vorgehen einige Schwierigkeiten. Durch die erneute Klärung in der Task Force konnten wir eine deutliche Veränderung im Einsatz und Commitment der Mitarbeitenden erkennen, jetzt wurden die Arbeiten mit mehr Engagement angegangen, was sich auch sofort in den Ergebnissen niederschlug.

### Nur eine Sandkastenübung? – Hat die Führung das Vertrauen der Mitarbeitenden?

Im Diskussionsforum im Internet war ein Beitrag aufgetaucht unter dem Titel „Seltsame Gefühle“: „... ich bin überzeugt, dass all diese Meeting nur dazu dienen, eine „pfannenfertige“ neue Organisation zu validieren.“

Diese Bemerkung, welche dann auch noch von weiteren Benutzern des Forums Bestätigung fand, hat uns im Steuerungsteam natürlich einigermaßen aufgeschreckt. Was war da in der Organisation los? War diese Bemerkung wirklich ehrlich gemeint? Wir mussten demnach diese Fragen im nächsten Task Force-Meeting als erstes ansprechen. Wir konnten unser geplantes Vorgehen nicht einfach weiterführen, ohne diese „seltsamen Gefühle“ geklärt zu haben.

## „Simultane Transformation“ oder der Reengineering-Prozess hat ausgedient.

Wir brachten also das Thema direkt zu Beginn der nächsten Task Force-Meeting ein: Die Bemerkung in Forum und entsprechende Fragen dazu. Nach einigen Voten von Mitarbeitenden und vertiefenden Fragen des Prozessberaters, stellte sich heraus, dass effektiv das Vertrauen ins Management nicht genügend vorhanden war! Damit war der Leiter der Organisation natürlich gefordert und musste sich klar zu diesem gewählten Vorgehen äussern. Am Ende dieser Diskussion stand die Frage: „Können wir dem Management das Vertrauen entgegenbringen und dieses Vorgehen – ohne feststehende Lösung – weiterhin mittragen und daran mitarbeiten?“ Diese wurde dann von allen Beteiligten klar mit „Ja“ beantwortet, womit wir uns wieder den eigentlichen Sachthemen widmen konnten.

Die Frage für die Simultane Transformation ist: Was wäre vermutlich geschehen, wenn wir diese Stimmung nie wahrgenommen oder nicht thematisiert hätten: Die Überzeugung und Motivation der Mitarbeitenden hätte massiv gelitten und wahrscheinlich zu massiven Widerständen gegenüber jeder Lösung geführt.

### Erstellung der Alternativen Organisationsvorschläge im kleinen Team – Widerstand gegen dieses Vorgehen

Die erste Frage der Mitarbeitenden bei Beginn eines Veränderungsprozesses der Organisation ist: „Wo werde ich in der neuen Organisation sein“. Es ist deshalb immer schwierig, ein strukturiertes Vorgehen mit entsprechenden Analysen etc. durchzuziehen. Sobald es jedoch daran geht die neue Organisation in einigen Alternativen zu skizzieren, ist es

enorm wichtig, die Mitarbeitenden zu beteiligen.

Im vorliegenden Beispiel war im Vorgehen beschrieben, dass ein kleines Kernteam die Alternativen zur Auswahl der neuen Organisation erstellen sollte. Die entsprechenden Auswahlkriterien waren bereits in der Task Force erstellt und gewichtet worden. Nun kam jedoch Widerstand auf, die Erstellung dieser Alternativen einem kleinen Team zu delegieren. Gleichzeitig war allen Beteiligten klar, dass diese Arbeit kaum in der Task Force gemeinsam geleistet werden konnte.

Unsere Methode sieht deshalb vor in der Task Force einige Ideen und Skizzen zu produzieren. In einem sehr klar strukturierten Verfahren, das wir in Anlehnung an die Flowteam-Methode entwickelt haben, wurden 16 Skizzen der neuen Organisation, basierend auf allen Grundlagen und Diskussionen in der Task Force, erstellt. Nach dieser Übung wurde ein Kernteam aus dem Leiter der Organisation, 2 Mitarbeitenden und dem Management Berater gebildet, mit dem Auftrag die Alternativen für die Auswahl in der Task Force zu erstellen.

Dieser Einbezug aller Task Force Mitglieder hat auch entscheidend dazu beigetragen, dass die Auswahl der Alternative eine sehr einfache Sache war: Eine Alternative wurde – mit kleinen Korrekturen – direkt als beste Lösung verabschiedet! Diese Lösung war zudem die betriebswirtschaftlich optimale und gleichzeitig jene, welche am meisten Veränderungen von den Mitarbeitenden forderte. Die Veränderung wird

demnach nicht als Bedrohung empfunden, wenn die Hintergründe verstanden sind und eine echte Mitarbeit möglich war!

Die Möglichkeit, selber Strukturen zu zeichnen, sich aber in der Gruppe auf diese zu einigen, war ein Schlüsselerlebnis für alle Beteiligten. Denn unbewusst kamen jetzt alle Elemente hervor, an denen wir so hart gearbeitet hatten. Ohne die Mitarbeit der Task Force im gesamten Transformationsprozess wäre es unmöglich gewesen, die neue Struktur gemeinsam zu finden!

*Peter Sutterlüti hat die grösste Strukturreform bei der Schweizerischen Post geführt und ist heute als Management-Berater in verschiedenen Unternehmen tätig..*

*Dr. Roland Förster hat langjährige Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und ist als Coach, Trainer und Prozessberater tätig.*

### Impressum

#### **simpuls**

Peter Sutterlüti  
simpuls Management Services  
Thunstrasse 17  
Postfach 343  
3000 Bern 6  
+41 31 357 38 57  
think@simpuls.ch  
www.simpuls.ch

● OPEN ■ DIALOGUE ▲ CONSULTING

Dr. Roland Förster  
Open Dialogue Consulting  
Management- Beratung & Entwicklung  
Rebaldenstrasse 36  
5622 Waltenschwil  
+41 56 618 70 30  
roland.foerster@od-consulting.ch  
www.od-consulting.ch

Gestaltung:  
Dr. Roland Förster