

Training und
Personalentwicklung
im Unternehmen

wirtschaft & weiterbildung

06/Juni 2004

www.wirtschaftundweiterbildung.de

Mag. Nr. 001/01-5018



Wer vernetzt gewinnt

MUWIT-Sieger RWE: Mit internen Netzwerken
externe Herausforderungen bewältigen (Seite 8)

Coaching & Bewegung

Wie Wandern und Klettern die
Veränderungsbereitschaft fördert (Seite 38)

Wellness & Selfness

Zukunftsforscher Matthias Horx über den
Trend zu mehr Persönlichkeit (Seite 30)

Baden & Büffeln

Was Sommerakademien Lernwilligen
zu bieten haben (Seite 42)

Führungsnachwuchs effizient vernetzen

CHANGE MANAGEMENT. Einer der drei »Weiterbildungs-Awards«, die in diesem Jahr auf der Kongressmesse »MUWIT 2004« vergeben wurden, ging an den Essener RWE-Konzern und das Bremer Beratungsunternehmen »nextpractice«, die zusammen das Projekt »RWE Management Campus« entwickelt und durchgeführt haben. »wirtschaft & weiterbildung« beschreibt dieses Siegerkonzept, das die Erkenntnisse der Systemtheorie und der Chaosforschung nutzt, um Nachwuchsführungskräften den Umgang mit Unsicherheit und dynamischen Wettbewerbssituationen zu erleichtern.

Der »Management Campus« ist eine auf mehrere Tage ausgelegte Weiterbildungsveranstaltung des RWE-Konzerns für jeweils etwa 60 junge Mitarbeiter mit Führungspotenzial, die zyklisch einmal im Jahr durchgeführt wird. Der »Campus« wurde von der Organisationseinheit »Personalentwicklung Konzern« initiiert. Partner bei der Konzipierung und Durchführung ist das Bremer Methoden- und Beratungsunternehmen »nextpractice«. Im Sommer 2003 wurde der »Management Campus« bereits zum sechsten Mal durchgeführt. Mehr als 300 Personen haben bislang an dieser konzernübergreifenden Weiterbildungsveranstaltung teilgenommen.

Das Besondere am »Management Campus« ist seine Gestaltung im Grenzbe-
reich zwischen Personal- und Organisationsentwicklung. Das Konzept ist mehr als eine reine Weiterbildungsveranstaltung, die den Einzelnen in seiner individuellen beruflichen Entwicklung unterstützt. Es werden Lerninhalte zur Gestaltung internationaler Netzwerke, zur Förderung sprachlicher und interkultureller Kompetenz sowie zum Change Management vermittelt. Gleichzeitig erarbeiten die Teilnehmer aber auch praxisrelevante Zukunftsszenarien. Sie entwickeln Anregungen und Lösungsvorschläge, die direkt über die Diskussion mit Top-Entscheidern in den strategischen Diskurs des Konzerns eingespeist werden können. Kurz: Der »Management Campus« ist eine

Maßnahme der Personalentwicklung, die es den Teilnehmern ermöglicht, gemeinsam veränderungswirksame Impulse in den Konzern abzustrahlen. Bei der Konzeption wurde großer Wert darauf gelegt, eine Lernsituation zu erzeugen, die die Teilnehmer konsequent zu eigenverantwortlichen Akteuren der Vernetzung und Veränderung macht.

Modularer Aufbau

Für die Durchführung des »Management Campus« wurde ein modularer Aufbau gewählt. Die einzelnen Elemente bauen aufeinander auf und ermöglichen den Teilnehmern während der vier »Campus«-Tage einen zusammenhängenden Entwicklungsprozess. Wichtig ist dabei der spezielle Methodenmix, das heißt der Wechsel von theoretischen und kreativen Anteilen, von Vorträgen, Diskussionen, der Arbeit im Netzwerk sowie der Präsentationen im Plenum. Die Teilnehmer werden immer wieder mit neuen, ungewohnten Aufgaben und Situationen konfrontiert. Zentrale Themen wie »Veränderungsbereitschaft erzeugen«, »Kulturmusterwechsel integrieren« und »mit Instabilität umgehen« werden unmittelbar umgesetzt. Der »Campus« des Jahres 2003 bestand aus folgenden Modulen:

Modul 1:
Initiativ-Vortrag zum Thema »Innovation und Veränderung«.

Das erste und für die weitere inhaltliche Arbeit im »Management Campus« richtungweisende Modul war ein Vortrag von Professor Dr. Peter Kruse zum Thema »Innovation und Veränderung«. Kruse, Honorarprofessor für Organisationspsychologie an der Universität Bremen, behandelte in seinem Vortrag unter anderem das Stören und Aufgeben bestehender Muster als Voraussetzung für Veränderungsprozesse. Er zeigte, wie man Instabilität managen und den Wandel einer Unternehmenskultur gestalten kann. Basierend auf den neuesten Erkenntnissen über die Veränderungsfähigkeit des menschlichen Gehirns, erklärte Kruse die »Netzwerkintelligenz« eines Unternehmens zur »einzig erfolgversprechenden« Organisationsform, um in einem komplexen und dynamischen Wettbewerbsumfeld zu überleben. Unverzichtbare Basis für funktionierende Netzwerke sind laut Kruse:

- das gemeinsame Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderung (Instabilität ist ein wichtiger Bestandteil von Veränderungsprozessen)
- die Transparenz aller Prozesse
- die maximale Beteiligung aller Betroffenen.

Kruses Ausführungen regten die Teilnehmer zur Reflexion eigener Denk- und Verhaltensmuster an. Seine lebendige Vortragsweise erhöhte die persönliche Bereitschaft der Teilnehmer zur Verhaltensänderung.

Modul 2:

Vortrag zu einem der drei Kernthemen.

Das zweite Vortragsmodul besteht aus dem Vortrag eines Vertreters des RWE-Konzerns zu einem der Kernthemen des »Management Campus«. Im vergangenen Jahr wurde dieses Modul vom Leiter der Unternehmensentwicklung übernommen, der zum Thema »Internationalization of the RWE Group« referierte. Er erläuterte, welche Bedeutung die Internationalisierung für den RWE-Konzern hat, welche Ziele im Einzelnen verfolgt werden, wie sich die ausländischen Gesellschaften in den Konzern integrieren und welche zukünftigen Entwicklungen strategisch gewollt sind.

Modul 3:

Gruppen- und Plenumsarbeiten.

Regelmäßig arbeiten alle Teilnehmer des »Management Campus« in einem Computernetzwerk zusammen. Das von »nextpractice« in Bremen entwickelte

Verfahren »nextmoderator« ermöglicht eine computergestützte Großgruppenmoderation, an der Gruppen von prinzipiell unbegrenzter Größe teilnehmen können.

Die Teilnehmer arbeiten an miteinander vernetzten Laptops, jeweils in Kleingruppen von fünf Personen pro Gerät. Ein Moderator führt durch die einzelnen Schritte der Moderationssitzung indem er zum Beispiel TED-Abfragen oder Brainstorming-Phasen einleitet. Wird beim Brainstorming eine Idee in das Netzwerk eingegeben, steht sie allen Teilnehmern sofort zur Verfügung, ohne dass der Absender bekannt wird. Die Ideen stehen im Zentrum – ohne »gruppenspezifische Verzerrungen«.

Sobald eine Idee eingegeben ist, wird sie in einer sich permanent aktualisierenden Liste auf einer zentralen Leinwand (und auf den Bildschirmen der Teilnehmer) angezeigt. Per Mausklick können die Ideen von den Teilnehmern

bewertet werden. Positiv unterstützte Eingaben steigen auf einer Rangliste nach oben, Ideen, die keine Resonanz finden, sinken nach unten. Es kristallisiert sich schnell eine Liste mit Ideen oder Themen heraus, die die Betroffenen wirklich beschäftigen. Auf diese Weise entsteht ein intelligentes und in hohem Maße kreatives Netzwerk. Alle Teilnehmer sind gleichermaßen involviert. Es herrscht maximale Transparenz. Alle Prozesse sind ohne Zeitverzögerung vollständig dokumentiert.

Wie in der klassischen Moderation wechseln sich Phasen der Plenums- mit Phasen der Gruppenarbeit ab. Allerdings werden die Gruppeneinteilungen virtuell im Netzwerk vorgenommen, das heißt, ein Netzwerkadministrator verteilt Unterthemen auf die einzelnen Laptops. Auf diese Weise sind sehr schnelle Themenwechsel möglich. Ein aufwendiger Raumwechsel kann vermieden werden. →



Foto: Martin Böhler

Gewinner (v. l.): Dr. Alfred Stulgies (Leiter PE Konzern, RWE), Frank Schomburg u. Britta Petersen (nextpractice), Gabriele Hardt (RWE, PE)

→ Modul 4:

Musik-Aktion »Art in Rhythm«

In deutlichem Kontrast zur theoretischen Beschäftigung mit den Themen des Konzerns steht die in den »Management Campus« eingebettete Musik-Aktion. Sie wurde von der niederländischen Gruppe »Art in Rhythm« geleitet. Die Arbeit der Musiker vom Königlichen Konservatorium in Den Haag zeigt, dass mit Musik, der ältesten Sprache überhaupt, Menschen jenseits rationaler Einsichten miteinander in Verbindung treten können.

Eine gemeinsame Jam Session mit Rhythmusgeräten wird als Analogie zur Veränderungsdynamik im Unternehmen genutzt. Das Kernthema »Integration« wird über das Mit- und Gegeneinander von Rhythmen erfahren. Die Widerstände und Herausforderungen von Veränderungsprozessen werden unmittelbar durchlebt und durchlitten. Zunächst werden die Teilnehmer in kleine Gruppen von fünf bis sechs Personen eingeteilt und mit der Aufgabe betraut, einen eigenen Rhythmus zu kreieren. Sobald die Gruppen ihren Rhythmus gefunden haben, sollen sie »musizierend« aufeinander zugehen und erneut einen einheitlichen Rhythmus finden. Dabei erleben die Teilnehmer Phasen, die typisch für Veränderungsprozesse sind und auf den Prozess der Unternehmensentwicklungen übertragen werden können: Die

bestehenden Muster werden gestört, bis der Zusammenhang verloren geht. Es entsteht eine Phase der Instabilität, bis sich plötzlich, zunächst nur bei wenigen Musikern, dann aber bei der ganzen Rhythmusgruppe, in freier Dynamik ein neuer Rhythmus ausgebildet. So haben es dominante Rhythmen leichter, sich durchzusetzen, während sehr individuelle Rhythmen nur selten von anderen übernommen werden. Letztlich geht es darum, sich auf die Veränderung einzulassen, einander zuzuhören, sich einzubringen und gemeinsam etwas Neues zu schaffen.

Veränderung entsteht in erster Linie aus der Bereitschaft der Träger der alten Ordnung, sich auf Instabilität einzulassen. In der Instabilität verringert sich zwar vorübergehend die Handlungsfähigkeit (ein echter Rhythmus ist nicht mehr zu hören), aber die Anpassungsfähigkeit ist in diesem Zustand erhöht und die Systeme werden kreativ.

Dieses Aufeinander-Zugehen wird so oft wiederholt, bis schließlich alle Teilnehmer eine große Gruppe bilden und einen gemeinsamen Rhythmus finden. Das Feedback der Teilnehmer in den vergangenen Jahren hat gezeigt, dass sie diese Erfahrung als sehr wertvoll einschätzen – nicht nur für die unmittelbaren Aufgaben während des »Management Campus«, sondern auch für den Berufsalltag.

Modul 5:

Dialog mit einem RWE-Vorstand.

Am zweiten Abend des »Management Campus« beantwortet ein Mitglied des Konzernvorstands die Fragen der Teilnehmer, die von ihnen durch eine Themen- und Fragensammlung intensiv vorbereitet worden sind. Das Gespräch hat die Funktion, einen unmittelbaren Kontakt zwischen den Teilnehmern und dem Konzernvorstand zu ermöglichen. Es bietet Raum für eine gemeinsame inhaltliche Diskussion, in der auch kritische Themen angesprochen werden sollen.

Modul 6:

Kunstaktion mit »Integra«.

Neben der Musik bildet das so genannte »Erlebnislernen« mit der Unternehmensberatung »Integra« ein zweites, künstlerisches Modul des Erlebnislernens im »Management Campus«. Auch hier stehen die Kernthemen der Veranstaltung – Integration, Internationalisierung und Innovation – im Zentrum. Die Art der Auseinandersetzung ist jedoch völlig neu. Drei Gruppen erhalten die Aufgabe, jeweils zu einem der Kernthemen ein Kunstereignis zu gestalten oder einen Kunstgegenstand anzufertigen.

Hierbei tauchen meist Ideen aus den vorangegangenen Diskussionen und Brainstorming-Runden wieder auf, die dann in unterschiedlichsten Formen, von Gruppenperformance über bildliche Darstellung bis zu Video-Installationen bearbeitet werden. Die Teilnehmer entdecken ihr schöpferisches Potenzial und kommen über das Gewohnte hinaus in eine neue Form des Dialogs.

Eine Verbindung zum Veränderungsthema besteht darin, dass der Umgang mit Risiken, mit Einschränkungen und mit dem Scheitern, aber auch das Denken in Chancen und Möglichkeiten eingeübt wird. Lösungen werden hier auf eine kreative Weise erzeugt. Die Bereitschaft, eigene Grenzen zu überschreiten, steigt im Laufe des Prozesses deutlich.

Modul 7:

Besuch von Top-Managern aus dem Konzern.

Am letzten Tag des »Management Campus« kommen Gäste – in aller Regel aus



Ganz ohne Kärtchenschreiben: Beispiel für eine »nextmoderator«-Sitzung bei einer Bank.

Überblick Die RWE AG

1. RWE – international und multiregional
 Die RWE AG in Essen ist das fünfgrößte Industrieunternehmen Deutschlands und zählt zu den international führenden Multi-Utility-Unternehmen. Kerngeschäfte sind die Erzeugung und der Vertrieb von Energie und Wasser. RWE bedient heute über Deutschland hinaus Menschen in Großbritannien, in Mittel- und Osteuropa sowie in den USA. International versorgt RWE mit seinen Kerngeschäften über 100 Millionen Kunden.
 RWE versteht sich als multiregional aufgestelltes Unternehmen: Der Konzern richtet seinen Fokus dabei in Kontinentaleuropa auf zwölf Vertriebsregionen – sechs davon in Deutschland. Dadurch sollen Kundenorientierung sowie dezentrales Unternehmertum gefördert werden.

2. Personalentwicklung bei RWE
 Klassische Personalentwicklung findet im RWE-Konzern vor Ort in jeder Gesellschaft statt. Der Bereich »Personalentwicklung Konzern«, der dem Group Center angehört, unterstützt und ergänzt das Angebot der Gesellschaften auf vielfältige Weise. Ziel ist es, im Konzern vorhandenes Wissen zu bündeln, den Austausch von Best-practice-Lösungen zu intensivieren und Innovationen anzuregen. Ein Ziel konzernweiter PE-Programme, zu denen auch der »Management Campus« gehört, sind die Förderung konzernübergreifender Netzwerke und die Anregung des synergistiftenden Erfahrungsaustausches.
 Die Teilnehmer des »Management Campus«, die in der Regel nicht älter als 35 Jahre sind, sollen mindestens zwei Jahre im Konzern beschäftigt sein. Die Teilnehmer kommen aus unterschied-



lichen Aufgabenfeldern und Ländern, neben Deutschland bislang aus den USA, England, Ungarn und Tschechien.
 Ziel der internationalen Besetzung ist es, die konzernübergreifende Vernetzung zu fördern. Der RWE-Konzern, der im Jahr 2003 etwa 46 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftete, beschäftigt rund 130.000 Mitarbeiter, davon über 40 Prozent im Ausland.
www.rwe.com

dem Top-Management des Konzerns – zu Besuch. Auch hier steht zunächst der Kontakt zwischen unterschiedlichen Konzerngesellschaften, Bereichen und Hierarchieebenen im Vordergrund. Die Teilnehmer treten dabei als Gastgeber auf. Sie gehen auf die Gäste zu, stellen ihnen die Räumlichkeiten vor und berichten über ihre Erfahrungen und die Themenfelder, die bearbeitet wurden.

Dieses Treffen wirkt auf unterschiedliche Weise: Zum einen fühlen sich die Teilnehmer in dem, was sie während der vergangenen Tage getan haben, ernst genommen und aufgewertet. Zum anderen bietet dieses Treffen für die Besuchergruppe, die jedes Jahr neu zusammengestellt wird, die Möglichkeit, sich mit innovativen Ideen auseinander zu setzen, sich Anregungen zu holen und die eigenen Sichtweisen zu hinterfragen.

Modul 8: Präsentation der Gruppenarbeiten.
 Höhepunkt und Abschluss des »Management Campus« bildet die Präsentation der Gruppenarbeiten vor den Gästen aus den Konzerngesellschaften. Nach der Begrüßung der Gäste und den Gesprächen in lockerer Runde präsentieren die Teilnehmer, was sie während der vier Tage zu den Kernthemen (Integration, Internationalisierung und Innovation) erarbeitet haben. Dabei kommen die

üblichen Präsentationstechniken zum Einsatz, aber auch Szenenspiele und Videocollagen – kurz all diejenigen Möglichkeiten, mit denen auch während der vorangegangenen Tage gearbeitet worden war. Wie beim Gespräch mit dem Vorstand übernimmt der »Management Campus« auch bei der Präsentation der Ergebnisse die Funktion eines Reflexionsinstruments. Die hier vorgestellten Ideen können Ausgangspunkt für eine weitere, selbstgesteuerte Zusammenarbeit sein. So entwickelt gerade eine Teilnehmergruppe ein modifiziertes Job-Rotation-Modell für die Mitglieder des »Management Campus«.

Modul 9. Nachtreffen.
 Um die Wirkung nachhaltiger zu gestalten, findet etwa ein halbes Jahr nach dem »Management Campus« ein Nachfolgetreffen statt. Dabei zeigt sich immer wieder, dass vielen erst im Laufe der Zeit klar wird, wie sehr sie die Teilnahme am »Campus« weitergebracht hat. Das Wissen um die Phasen von Prozessmusterwechseln oder um die Bedeutung von Irritation und Instabilität, macht die Teilnehmer zu kompetenten Partnern und aktiven Impulsgebern in Veränderungsprozessen.

Neben der Reflexion geht es bei den Nachtreffen auch darum, inhaltlich an den »Campus« anzuknüpfen. 2003 stand

das Thema »Internationalisierung« im Mittelpunkt. Eine ausländische Konzerngesellschaft lud die »Campus«-Teilnehmer des Jahres 2003 folgerichtig in die Slowakei ein, um dort Internationalisierung und Integration vor Ort erleben zu können. Abgerundet wurde das Nachfolgetreffen durch ein circa halbtägiges Training. In Rollenspielen machten sich die Teilnehmer mit den kulturellen Besonderheiten von Geschäftspartnern aus Polen, der Slowakei, Tschechien und Ungarn vertraut.

Das Feedback der Teilnehmer zum »Management Campus« fiel durchgehend über alle Jahre hinweg sehr positiv aus. Dies ist der Grund, warum die Zusammenstellung der Module weitestgehend konstant blieb. Inhaltlich werden die Schwerpunkte der Vorträge und Aktionen jeweils auf die aktuelle Situation des Konzerns abgestimmt.

Die bisherigen Erfahrungen der RWE AG bestätigen, dass es möglich ist, mit Hilfe von entsprechend gestalteten Weiterbildungsveranstaltungen sowohl relevante Inhalte zu transportieren und persönliche Lernprozesse zu initiieren, als auch wichtige Veränderungsimpulse zu geben, die dauerhaft ins Unternehmen wirken. Teilnehmer werden so zu Change Agents, die ihre Verantwortung als zukünftige Führungskraft neu definieren.

Dr. Alfred Stulgies, Gabriele Hardt

Sieben Bausteine auf dem Weg zur Netzwerkintelligenz

NEXT PRACTICE. Aus der Selbstorganisations- und der Chaostheorie lassen sich viele hilfreiche Anregungen zur Bewältigung unternehmensinterner Veränderungsprozesse ableiten. »wirtschaft & weiterbildung« fasst unter Bezug auf das »Next-practice«-Konzept von Professor Dr. Peter Kruse die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

Management von Stabilität ist vergleichbar mit dem Segeln an einer bekannten Küste, an der Karten die exakte Bestimmung von Position, Weg und Ziel erlauben. Management von Instabilität entspricht der Situation des Aufbruchs zu neuen Kontinenten, bei dem niemand den Weg kennt oder die Risiken abschätzen kann. Folgende Erkenntnisse helfen, laut Peter Kruse, Honorarprofessor für Organisationspsychologie an der Universität Bremen, auf dem Weg zu neuen Ufern:

1. Netzwerke.

Über Erfolg oder Misserfolg bei großer Marktdynamik entscheidet die Fähigkeit eines Unternehmens, interne Experten-Netzwerke mit hoher Kopplungsdichte entstehen zu lassen. Die Ebene der sich selbst organisierenden Netzwerkintelli-

genz erreicht nur, wer einen Wandel auf der Ebene der Unternehmenskultur ermöglicht – von der Teamintelligenz zur Netzwerkintelligenz.

An die Stelle konsensorientierter Gruppenprozesse tritt ein sich aufgabenorientiert und eigenständig immer wieder neu organisierendes Netzwerk. Die Fähigkeit einer Führungskraft, emotional kompetent mit Einzelnen und Gruppen umzugehen, wird ergänzt um die Fähigkeit, Vernetzungsprozesse zu moderieren. Unterstützt werden diese Prozesse von einer Standardisierung der Informationsflüsse (Intranet).

2. Prozessmusterwechsel.

Bewusst Instabilität zu erzeugen, ist ein sinnvoller Weg, die Innovationskraft in Unternehmen zu erhalten und krisenhafte Abstürze zu vermeiden. Instabilität ist kein Selbstzweck, sondern ein sinnvolles strategisches Vorgehen, um kreativ zu werden und zu neuen, besseren Produktions- und Verhaltensweisen zu kommen. Da in der Instabilität das Prinzip »kleine Ursache – große Wirkung« gilt, ist bei Musteränderungen eine langfristige Vorhersage der Entwicklung nicht möglich.

Ein Beispiel für einen Prozessmusterwechsel ist der Übergang vom »Straddle« zum »Fosbury-Flop« beim Hochsprung. Vor 1968 war der Straddle die dominierende Standardtechnik, doch war man an eine Grenze gestoßen, die letzten Millimeter waren ausgereizt. Und dann kam der Amerikaner Dick Fosbury und machte es ganz anders: Er sprang nicht mehr vorwärts-seitwärts, sondern rückwärts! Der Fosbury-Flop war geboren, der ganz neue Leistungsdimensionen erschloss. Athleten, die noch nach der alten Technik sprangen und erst die Bereitschaft entwi-

ckeln mussten, ihr gelerntes Muster aufzugeben, wurden reihenweise von Newcomern überholt.

3. Gewissheit neuer Stabilität.

Alle dynamischen Systeme haben eine Tendenz zur Stabilisierung. Die Leistungsfähigkeit des Systems liegt schließlich in der Stabilität. Instabilität bleibt die Ausnahme und ist nur dann wünschenswert, wenn eine andere Ordnung erforderlich wird. Dann braucht ein System eine aktive Destabilisierung. Das heißt aber auch, dass ein instabiles System von sich aus nach einem neuen Ordnungszustand sucht und ihn auch findet. Wer Veränderungsprozesse anstößt und begleitet, kann sich von dieser Gewissheit leiten lassen.

4. Führung.

Führung durch »steuern und regeln« ist gebunden an Stabilität und damit an die Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen. Für den angemessenen Umgang mit Veränderungsdynamik brauchen Unternehmen eine neue Form von Führung. Im Umgang mit instabilen Situationen ist ausprobieren nach dem Prinzip von »Versuch und Irrtum« oft ein durchaus erfolgreicher Lösungsweg.

Von der Idee, Situationen im Griff zu haben, sollten sich Führungskräfte verabschieden. Ein Einzelner kann nicht intelligenter sein als das System. Er kann nur noch die Intelligenz des Systems moderieren. Es ist ein ganz normales Machtbedürfnis von Menschen, Dinge im Griff haben zu wollen. Der Manager der Zukunft wird sich im Gegensatz dazu mächtig fühlen, weil er Teil der Intelligenz eines Gesamtsystems ist. Dann ist es für ihn nicht mehr wichtig, als Macher dazustehen.



Professor Dr. Peter Kruse hat seine praxisnahe Systemtheorie in einem Buch zusammengefasst, das er Menschen mit »hemmungsloser Neugier« widmete. Peter Kruse: Next practices – erfolgreiches Management von Instabilität, Gabal Verlag, Offenbach 2004, 220 Seiten, 25,90 Euro.

Checkliste Erfolge durch Veränderung

ZUSAMMENFASSUNG. Folgende Fragen können Change Agents dazu dienen, sich optimal auf einen anstehenden Veränderungsprozess vorzubereiten:

- Reicht für die anstehenden Veränderungen die Optimierung bestehender Funktionalitäten aus (Best practice) oder ist tatsächlich ein kreativer Sprung im Sinne eines Prozessmusterwechsels erforderlich (Next practice)?
- Haben Sie eine Vision, die hinreichend faszinierend und glaubwürdig ist, um die für einen Prozessmusterwechsel notwendige Phase der Instabilität zu bestehen?
- Können Sie auch ohne weitere Vorbereitungen einem Mitarbeiter persönlich überzeugend erklären, warum sich das Unternehmen gerade zum jetzigen Zeitpunkt verändern soll?
- Was können Sie tun, um sicherzustellen, dass Ihre Führungsmannschaft geschlossen hinter dem geplanten Veränderungsprozess steht und bereit ist, größere Risiken dafür einzugehen?
- Welche Konsequenzen sind vorgesehen, wenn Führungskräfte durch ihr Verhalten während des Veränderungsprozesses zeigen, dass sie die gemeinsam abgestimmte Vision nicht teilen?
- Ist allen Beteiligten klar, dass die Veränderung nicht sofort Erfolge zeitigen wird, sondern erst einmal ein Einbruch in der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erwarten ist?
- Ist im Unternehmen eine hinreichende Fehlertoleranz vorhanden, um neue Ideen auszutesten und nicht gleich beim ersten Misserfolg enttäuscht zu den alten Mustern zurückzukehren?
- Ist garantiert, dass einmal getroffene Entscheidungen nicht nachträglich informell unterlaufen werden können und die Umsetzung der Entscheidungen konsequent verfolgt wird?
- Sind die Regeln Ihrer Unternehmenskultur hinreichend transparent, um gegebenenfalls über gezielte Regelbrüche intervenieren oder unterstützend neue Regeln vereinbaren zu können?
- Wie weit ist die Netzwerkbildung im Unternehmen bereits entwickelt, und mit welchen organisatorischen Maßnahmen können Sie die Vernetzungsdichte noch weiter erhöhen?
- Haben Sie hinreichendes Potenzial von Avantgardisten, die geeignet sind, sich auf Zukunftsszenarien einzulassen, und die mit spielerischer Kreativität dem Neuen Gestalt geben können?
- Haben Sie bereits Methoden installiert und in der Praxis erprobt, die es Ihnen erlauben, den Veränderungsprozess bezogen auf Hard Facts und Soft Facts sichtbar zu machen?
- Über welche Medien und Informationskanäle können Sie während des Veränderungsprozesses die schnelle Information aller beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte sicherstellen?
- Sind die Entscheidungsträger im Unternehmen ihrer kommunikativen Verantwortung bewusst und hinsichtlich ihrer persönlichen sprachlichen Kompetenz hinreichend vorbereitet?
- Berücksichtigt die strategische Planung des Veränderungsprozesses eine angemessene Balance zwischen Stabilität und Instabilität, um Panik und Burn-out zu vermeiden?
- Ist gewährleistet, dass im Unternehmen während des ganzen Veränderungsprozesses ein lebendiger Diskurs über die in der gemeinsamen Arbeit angestrebten Werte stattfindet?

Quelle: Peter Kruse, Next practices – erfolgreiches Management von Instabilität, Gabal Verlag, Offenbach 2004, 220 Seiten, 25,90 Euro

5. Vision.

Am Anfang eines Veränderungsprozesses sollte eine gemeinsame Vision stehen, die neugierig macht und fasziniert und verhindert, dass die einzelnen Mitarbeiter in unterschiedliche Richtungen auseinander streben. Menschen wollen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren können. Und sie möchten wissen: Wofür steht das Unternehmen? Wo wollen wir eigentlich hin? Eine Vision zu entwerfen, ist die wichtigste Aufgabe des Topmanagements. Eine glaubwürdige Vision erleichtert es, Leistungseinbrüche zu ertragen, Unsicherheit zu tolerieren und persönliche Risikobereitschaft zu leben.

6. Iteration.

Ein zentrales Prinzip der Selbstorganisation ist die Iteration: Das Ergebnis einer Regelanwendung wird in die Regel wieder »eingespeist«. Die fraktale Geometrie hat viele Beispiele hervorgebracht, die zeigen, zu welch komplexen Ordnungsbildungen die Iteration einfacher Regeln führen kann. Als Werkzeug in Veränderungsprozessen macht Iteration verdeckte Problemstrukturen, aber auch bereits in der Systemdynamik angelegte Lösungswege zugänglich. Insbesondere durch das Intranet und andere die Vernetzungsdichte im Unternehmen fördernde Maßnahmen lässt sich die innerbetriebliche Flexibilität weiterentwickeln.

7. Sichtbarkeit.

Der Erfolg von grundlegenden Veränderungsprozessen im Unternehmen steht und fällt mit der Möglichkeit, Systemzustände und Systemdynamiken sichtbar zu machen. Nur über die Sichtbarkeit von Prozessen können sich in einem selbstverstärkenden Kreislauf eigendynamische, neue Muster ausbilden. Das einzige Messinstrument, das in der Lage ist, auch komplexe Situationen schnell zu analysieren und zusammenfassend zu bewerten, ist letztlich der Mensch selbst. Standardisierte Fragebögen wie zum Beispiel Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen sind wenig geeignet, menschliches Erfahrungswissen abzubilden, da sie die Antwortmöglichkeiten der Befragten zu stark einschränken.

Martin Pichler

Interview »Inhouse-Consulting gestalten«

SELBSTORGANISATION. Der Psychologe und Netzwerkexperte Professor Dr. Peter Kruse, Bremen, beschreibt in einem Interview für »wirtschaft & weiterbildung« wie die naturwissenschaftlichen Konzepte der Selbstorganisation für betriebliche Veränderungsprozesse genutzt werden können.

Eine Ihrer Thesen lautet, dass dynamische Veränderungen am besten über die Bildung von Netzwerken in den Griff zu kriegen sind. Was heißt das genau?

Professor Dr. Peter Kruse: Die dramatisch zunehmende Dynamik und Komplexität in der modernen Marktwirtschaft ist eine unmittelbare Folge der explosionsartigen Erhöhung der Vernetzungsdichte in der Welt. Waren, Dienstleistungen, Informationen, Fähigkeiten und Ressourcen werden nahezu grenzenlos in einer Geschwindigkeit und Menge ausgetauscht wie noch niemals zuvor. Je höher die Vernetzungsdichte in einem System, desto mehr wirken alle Prozesse aufeinander. Durch die Vielzahl der Wirkungen und Rückwirkungen nimmt die Stabilität ab. Langfristige Vorhersagen sind kaum mehr möglich. Wie schon der Kybernetiker Ashby in den 50er Jahren postulierte, ist erfolgreiches Handeln in einem komplexen und dynamischen Umfeld gebunden an Lösungssysteme, die mindestens die gleiche Dynamik und Komplexität besitzen wie die Aufgabenstellung. Kurz gesagt: Die Vernetzung der Märkte ist unser Problem und die Bildung intelligenter Netzwerke im Unternehmen ist die einzig konsequente Antwort.

Wie könnte das gehen?

Kruse: Die Bildung intelligenter Netzwerke im Unternehmen ist einerseits natürlich gebunden an technische und organisatorische Voraussetzungen. Ein hoher Grad von Standardisierung der Arbeitsabläufe und -methoden ist ebenso notwendig wie das Vorhandensein geeigneter Kommunikationsplattformen. Besonders wichtig ist allerdings die kulturelle Dimension. Intelligente Netzwerke kann man nicht im herkömmlichen Sinne „managen“. Hier wird die Problematik der Idee des Wissensmanagements deutlich. Nur die Speicherung von Wissen kann direkt gesteuert werden. In einer sich schnell ändernden Umwelt ist aber das Erzeugen von Datenbanken für sich genommen wenig hilfreich. Wirklich überzeugende An-

sätze entstehen nur über die ungehinderte Verknüpfung zwischen Kompetenzträgern. Dadurch geraten allerdings klassische Führungsrollen ins Wanken. Führungskräften wächst die Aufgabe zu, im Unternehmen die Rahmenbedingungen für eine bereichs- und hierarchieübergreifende Interaktion der Akteure zu gewährleisten. Führungskräfte werden immer mehr vom Vordenker und Gestalter zum Moderator einer eigendynamischen Kreativität, die in der Lage ist, immer wieder neue Lösungen hervorzubringen.

Sie erklären »Prozessmusterwechsel« gerne mit Beispielen aus dem Sport. Wie sehen Beispiele aus dem Business aus?

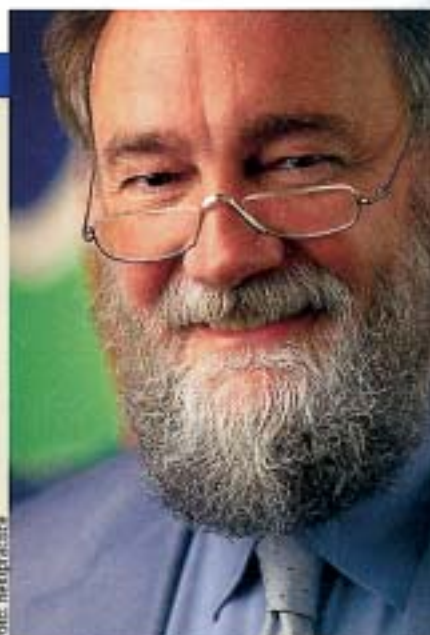
Kruse: Der Vergleich zwischen dem Sport und der Wirtschaft liegt nahe. In beiden Fällen wird derjenige besonders gewürdigt, der höhere Leistungsdimensionen eröffnet. Beispiele für kreative Musterwechsel in der Wirtschaft gibt es viele. Häufig basieren sie wie der Übergang vom Blei zum Computersatz im Druckereigewerbe oder wie die Einführung des E-Commerce im Handel auf technischen Entwicklungssprüngen. Aber auch Änderungen von Arbeitsablauf und -organisation wie beim Supply Chain Management oder beim Wechsel von funktionalen zu produktbezogenen Zuständigkeiten in der industriellen Fertigung liefern geeignetes Anschauungsmaterial. Gemeinsam ist allen Beispielen, dass die Phase des Überganges immer begleitet ist von Schwierigkeiten und Widerständen. Interessant ist dabei besonders der Umgang mit Fehlern. Bei Prozessmusterwechseln können Fehler sehr positiv wirken. Die Möglichkeit, Fehler zu machen, beschleunigt das Entstehen des Neuen.

Sie begrüßen Fehler?

Kruse: In der Phase des Optimierens gilt es selbstverständlich, Fehler zu vermeiden. Best practice setzt voraus, dass Störungen minimiert werden. Aber beim Prozessmusterwechsel ist der Fehler eine positive Begleiterscheinung des Überganges. Der Fehler unterstützt die Auflösung der alten Ordnung und ist ein Indikator für die spielerische Suche nach alternativen Lösungswegen. Neuordnung im Sinne eines Prozessmusterwechsels ist immer gebunden an eine Phase der Instabilität.

Gemeinsames Trommeln ist für Sie eine Metapher für Prozessmusterwechsel?

Kruse: Tatsächlich ist das gemeinsame Erzeugen von Rhythmen in einer „Jam-Session“ ein hervor-



Professor Dr. Peter Kruse

ragendes Übungsfeld zum Begreifen der Phänomene der Selbstorganisation. Auch musikalisch ungeübte Menschen sind in der Lage, zusammen mit anderen Menschen spontan ansprechende Klangmuster zu erzeugen. Dabei fällt auf, dass sich die Muster auch ohne den steuernden Eingriff einer Führungsfigur immer sehr schnell stabilisieren. Geht man dann hin und stört die Muster aktiv, lassen sich alle typischen Eigenarten von Prozessmusterwechseln beobachten. Lässt man beispielsweise zwei bereits stabilisierte Rhythmen aufeinander treffen, fühlen sich die beiden Gruppen zuerst gestört. Sie versuchen ihr eigenes Muster beizubehalten, werden lauter oder gehen auf Distanz. Dann schleichen sich erste Fehler ein. Die Rhythmen verwischen. Etwas Neues entsteht. Für die Teilnehmer ist es sehr wichtig, zu erleben, dass Verunsicherung eine Begleiterscheinung kreativer Veränderung ist. Instabilität wird dadurch positiver bewertet.

Wie arbeiten Sie und Ihr Team als Berater?

Kruse: Involvierung ist für uns der vielleicht wichtigste Schlüsselbegriff. Es geht darum, eine Art Inhouse-Consulting zu gestalten. Alle Interventionen zielen darauf ab, die Eigenaktivität im Unternehmen zu erhöhen und die Bildung intelligenter Netzwerke anzuregen. Die enge Zusammenarbeit mit den Personal- und Organisationsentwicklern der Unternehmen ist dabei eine zentrale Voraussetzung für die Nachhaltigkeit des Erfolges.

Interview: Martin Pichler