

Dominik Petersen
Urs Witschi

Wandel durch Vernetzung

Das Praxisbuch für nachhaltiges
Change-Management

In Zusammenarbeit mit:

Hans Baumeister, Carola Pust und Heinz Vetter



Springer Gabler

Wandel durch Vernetzung

Dominik Petersen • Urs Witschi

Wandel durch Vernetzung

Das Praxisbuch für nachhaltiges
Change-Management

In Zusammenarbeit mit:

Hans Baumeister, Carola Pust und Heinz Vetter



Springer Gabler

Dominik Petersen
Gravedona, Italien

Urs Witschi
Ennetbaden, Schweiz

ISBN 978-3-658-06769-4
DOI 10.1007/978-3-658-06770-0

ISBN 978-3-658-06770-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

VORWORT

ZIELE

Dieses Buch stellt die logische Fortsetzung des Grundlagenbuches zum WaVe-Verfahren dar (WaVe steht für „Wandel durch Vernetzung“; Petersen u.a., 2011): Während es dort um einen „Theorie-Praxis-Dialog“ zum Thema „Change-Management“ ging, konzentrieren wir uns hier auf die Anwendung. Dort sollte nicht nur ein Vorgehen dargestellt werden, sondern auch die systemische Konzeption dahinter und die Anbindung der Praxis an den Stand des Wissens. Hier halten wir uns nur kurz mit dem theoretischen Hintergrund auf (Teil A: Über die Linie hinaus ...). Wir wollen den Praktiker¹ (Manager, Berater) vielmehr zur Umsetzung ermutigen,

- indem wir ihm detaillierten Einblick in die Anlage von Change-Vorhaben (Teil B: 12 Prinzipien) und
- Verfahrens-Hinweise für das entsprechende Vorgehen (Teil C: 5 Schritte) geben.
- Die Kenntnis möglicher Varianten in unterschiedlichen Anwendungsfeldern soll zusätzliche Sicherheit beim Navigieren im konkreten Projekt bringen (Teil C: Anwendungsfelder); ebenso die Stimmen aus der Praxis (Teil D).

WIE KAM ES ZU WAVE?

Es sind nun knapp zwanzig Jahre her. Der Mauerfall war noch in frischer Erinnerung, die Globalisierung kündigte sich an. Da fand sich ein Arbeitskreis von Freunden und Beraterkollegen zusammen: Wo sollte die Reise hingehen? Wie könnten wir Unternehmen am besten helfen, sich in der neuen Welt zu behaupten? Für uns schien die Antwort klar. Schließlich kommen die fantastischen technischen Errungenschaften, die den Wandel treiben, nur durch funktionierende Zusammenarbeit vieler Menschen zustande. Diese Kooperation optimal zu organisieren, wird entscheidend für das Überleben sein. Statt immer neue Varianten des alten Musters „Hierarchie“ auszuprobieren (bis hin zur mehrdimensionalen Matrix), müsste jetzt doch die Zeit reif sein, sich ganz anders aufzustellen – als Netzwerk selbststeuernder Einheiten. Nur so können wir uns den Gegebenheiten schnell genug anpassen, nur so können – und wollen! – Menschen täglich ihr Bestes geben.

Der damalige Trend zur Bildung autonomer Geschäftseinheiten schien uns zu bestätigen. Und tatsächlich: Ein großes Unternehmen hatte genau das vor, um aus der Krise zu kommen. Man fand unsere Ideen des Arbeitens mit vernetzten und selbstgesteuerten Teams passend für das geplante Projekt. Wir konnten das Management überzeugen, mit Gruppen von Freiwilligen zu arbeiten, diesen die Neugestaltung einschließlich der Projektsteuerung anzuvertrauen und die eigene Managementrolle auf eine unterstützende und orientierende Funktion zu beschränken. Damals war es wohl eher das Bauchgefühl der Verantwortlichen, das eine derartig mutige Entscheidung ermöglichte. Angesichts höchster Komplexität und engster Zeitvorgaben durch den Vorstand hatte man auf diesem Weg wenigstens viele Mitstreiter im Boot. Aber es zahlte sich aus: Nach sechs Monaten war nicht nur die Segmentierung geschafft. Die gesamte Organisation von mehreren tausend Mitarbeitern hatte eine ungekannte Aufbruchstimmung erfasst.

¹ Zur Bezeichnung von anonymen Personengruppen verwenden wir aus Lesbarkeitsgründen vorwiegend die Maskulinform; wir bitten die weiblichen Leser (!) um Verständnis!

Die freundschaftlich gemeinte Schlussbemerkung des Vorstandes lautete trotzdem: „Herr Petersen, Sie haben ein riesiges Experiment mit uns gemacht!“ Experimente sind zum Lernen da. Was ist herausgekommen?

- Zum einen wurden wir bestätigt: Netzwerke selbststeuernder Einheiten/Gruppen sind aufgrund voraussagbarer Wechselwirkungen tatsächlich ungeheuer leistungsfähig. Es entwickelt sich ein positiver Geist, eine gute Stimmung, eine eigene Kultur;
- Zum anderen konnten wir eine entscheidende Erkenntnis gewinnen: Ein solches Netzwerk fängt automatisch an, mit der internen Umgebung zu interagieren. Es entsteht ein organisationsweiter Dialog, der den Wandel treibt und in die Breite trägt. Die Veränderung kommt von innen.

Die Praxis hatte uns also eine wichtige Lektion erteilt: Die Netzwerkkategorie kann aus dem Elfenbeinturm einer Gedankenkonstruktion für die Zukunft befreit werden. Das *Netzwerk lässt sich direkt und praktisch als äußerst effektiver „Veränderungsmotor“ nutzen. Unternehmen können netzwerkartig angelegte Projekte, die einen Unterschied zur Linie machen, hervorragend für ihre Veränderungszwecke einsetzen.*

In den folgenden Jahren konnten wir mit diesem Ansatz in allen unseren Change-Projekten dann auch Resultate erzielen und kulturelle Impulse auslösen, die weit über die Erwartungen hinausgingen.

DER DREIFACHE VORTEIL

Und darum geht es in diesem Buch. Weil wir die Funktionslogik genau beschreiben können, haben wir mit WaVe ein Vorgehen zur Hand, das lern- und wiederholbar ist. Change, auch als tiefgehender kulturverbundener Wandel, lässt sich jetzt risikoarm bewältigen, weil ein Standardleitfaden zur Hand ist. Diesen wollen wir hier dem interessierten Anwender zur Verfügung stellen; mit dreifachem Gewinn:

1. Mit WaVe lassen sich konkrete Veränderungen in allen wichtigen Bereichen bewältigen (Strategieentwicklung/-Umsetzung, Prozessoptimierung, Reorganisation, Merger-Integration).
2. Mit WaVe kann eine Organisation ein Change-Verfahren zum wiederholten Gebrauch erlernen.
3. Mit WaVe tut sich aber auch ein Tor in die Zukunft auf: Mit WaVe lässt sich erlernen, wie eine Netzwerkorganisation unter Realbedingungen funktioniert. M.a.W.: WaVe lässt sich als Probelauf für eine alternative Organisationswelt verstehen und nutzen. Das meinen wir mit „Der neue Geist des Wandels“.

DANK

Das Buch wäre nicht zustande gekommen ohne die tatkräftige Unterstützung durch ein Kollegenteam, das einzelne Beiträge geliefert, kritische Fragen gestellt und Vorschläge eingebracht hat. Über den auf dem Buchcover aufgeführten Autorenkreis hinaus gehörten auch zeitweise Martin Zuber dazu und vor allem Wolfgang Kötter, der wertvolle strukturelle Impulse gegeben hat. Zusätzlich haben Jörg Bahlow und Wolfgang Schichterich mit dem Fallbeispiel „Unternehmensentwicklung im Nonprofitbereich“, Teil D, eine bereichernde Erfahrung weitergegeben. Und schließlich ein spezieller Dank an Andreas Schlatter, der das Manuskript sorgfältig durchgelesen und redigiert hat.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
A) Über die Linie hinaus	9
B) Mach einen Unterschied! – 12 Prinzipien	25
C) Der Weg ist der Wandel - 5 Schritte	65
D) Anwendungsfälle	113
E) Stimmen aus der Praxis.....	149
F) Ausblick	159
Glossar	165
Literaturverzeichnis	175
Die Autoren	177

A) ÜBER DIE LINIE HINAUS ...

INHALT

1	Den Schritt wagen	11
1.1	Wer war Gil Eanes?	11
1.2	Die Notwendigkeit einer zweiten Welt – Der Ruf nach dem Netzwerk.....	12
2	Rahmenbedingungen gestalten	14
2.1	„Rhythm is it!“	14
2.2	Die Vision – Außerordentliches schaffen	15
3	WaVe im Überblick.....	17
3.1	WaVe – die Kennzeichen des Verfahrens.....	17
3.2	WaVe-Verfahren im Überblick	21

1 DEN SCHRITT WAGEN

Im Jahre 1434 legte eine kleine Caravelle in einem portugiesischen Hafen ab, um über „die Linie“ zu fahren. „Die Linie“ – das war das Ende der Welt.

Das mittelalterliche Weltbild behauptete, dass die Erde eine Scheibe sei und dass sich die Sonne um die Erde drehe. Die Scheibe ist begrenzt: Sie hat einen Rand, und wenn man sich zu weit wagt, fällt man hinunter, „in die Hölle“, „dem Teufel in den Rachen“. Daran haben die Menschen geglaubt, auch die mutigsten, und einige unter ihnen, portugiesische und spanische Seefahrer, „wussten“ sogar, wo „der Rand“ – und die Welt zu Ende war: am Kap Bojador an der afrikanischen Westküste.

1.1 WER WAR GIL EANES?

Im frühen 15. Jahrhundert glaubte mindestens einer nicht mehr ganz so fest an die Theorie vom Ende der Welt: Heinrich der Seefahrer. Der portugiesische Prinz hatte systematisch Wissen gesammelt. Er hatte Karten zeichnen, Schiffe bauen und ausrüsten lassen und hieß sie über Jahrzehnte hinweg die afrikanische Küste zu erkunden. Immer näher kamen sie an „die Linie“ heran ... Einer musste es schließlich wagen: Ein junger Kapitän war es, und Gil Eanes hieß er. Im zweiten Versuch segelte er 150 Seemeilen weit über das Ende der Welt hinaus – und traf immer noch Land an ...

Mit einem Schlag hatte er den mythischen Bann gebrochen, das alte Weltbild zertrümmert und das Tor für weitere Entdeckungen geöffnet; wenn man so will, für die Entdeckung der Welt: Bartolomeo Diaz, Kolumbus, Vasco da Gama, Magellan ... Schließlich war bewiesen, dass die Erde eine Kugel ist und dass sie sich dreht.

Eanes' Tat bedeutete also vor allem dieses: „Einen extremen Akt der Entdämonisierung, der Realitätsausweitung, (sie) war eine überwältigende Demonstration der Selbstbehauptung im Ungewissen“ (s. Diwald, 1991). Denn anders als seine Nachfolger, die ihn nautisch-seemännisch noch übertrafen, wusste Gil Eanes buchstäblich nichts und also fuhr er ins Nichts.

...Aber er mag etwas geahnt haben. Aufbruch lag in der Luft und der Drang, sich aus der Enge reinen Glaubens zu befreien. Menschen begannen damals, die Welt auf Karten zu bannen und sich ein immer wirklichkeitsnäheres Bild zu machen, auch von sich und den anderen. Ein unerhörter Siegeszug von Erkundungsdrang und Wissen nahm seinen Anfang. Der Herbst des Mittelalters war bald vorbei, der Frühling brach an. Das war der Kontext für Gil Eanes' Tat. Ja, er muss viel Mut gehabt haben. Aber er muss sich auch auf eine bestimmte Weise sehr, sehr sicher gewesen sein.

Sind auch wir heute etwa in Glaubenssätze und Ideologien gefangen, was den Wandel angeht? Stellt etwa die Vorstellung, die einzig funktionierende Art, eine größere Zahl von Menschen kooperieren zu lassen, sei nur innerhalb einer Linienorganisation möglich, eine solche Ideologie dar? Was ist heute anders, um das Suchen nach Alternativen aussichtsreich zu machen? Wieviel Mut brauchen wir?

Wie viel leichter haben wir es im Vergleich zu Eanes Herausforderung! Wenn wir von der Linie sprechen, dann meinen wir ja nur die herkömmliche hierarchische Linienorganisation.

Aber warum stellt sich uns eigentlich diese Herausforderung? Was treibt uns an, nach einem möglichen Territorium jenseits dieser Linie zu suchen? Und vor allem: Was sollte uns locken, diese Überschreitung zu wagen?

Den Hauptgrund kennen wir zur Genüge: „We can't keep up with the pace of change, let alone get ahead of it. At the same time, the stakes – financial, social, environmental, political – are rising. The hierarchical structures and organizational processes we have used for decades to run and improve our enterprises are no longer up to the task of winning in this faster-moving world. In fact, they can actually thwart attempts to compete in a marketplace where discontinuities are more frequent and innovators must always be ready to face new problems” (Kotter, 2012).

Um etwas zu ändern ist aber mehr nötig als die pure Not. Über den brutalen Druck der Märkte, über die zunehmende Konkurrenz und steigende Veränderungsgeschwindigkeit hinaus, braucht es noch etwas ganz anderes, um wie Gil Eanes den entscheidenden Schritt zu wagen, der uns eine neue Dimension des Wandels eröffnet.

Was es braucht, ist eine Vision, eine Vorstellung, ein Konzept, eine Überzeugung; kurz etwas, das uns Sicherheit in der Unsicherheit verleiht, so dass wir wie Heinrich angesichts aller drohenden Dämonen und Mythen, entgegen allen Traditionen, Dogmen und Ideologien, agieren können.

Damals war es die Entstehung der Naturwissenschaften und als Folge die Möglichkeit der Vermessung der physikalischen Welt mit neuen Instrumenten, die Orientierung ermöglichten und Halt sicherten. Heute sind es die Systemwissenschaften, die im Laufe der letzten Jahrzehnte neue Denk-Instrumente und Konzepte entwickelt haben. Mit ihnen ist es uns möglich, die soziale Welt der Organisation neu zu vermessen. Zum Vorschein kommt ein komplexes, intern vielfach rückgekoppeltes System, das durch Umweltimpulse, die es nach eigenen Maßgaben verarbeitet, „gesteuert“ wird („operativ geschlossen“ und „strukturell gekoppelt“).

Durch diese Optik können wir erkennen: Wir sitzen in der Falle, wenn wir versuchen, mit den Mitteln und der Logik der hierarchischen Linienorganisation eben diese Linienorganisation zu verändern, umzubauen, flexibler zu gestalten, kundenorientierter auszurichten und schneller zu machen. Wir spielen Münchhausen, wenn wir versuchen, z.B. mit dem berühmten 8-Schritt-Schema (s. **Kasten A.1**) den heutigen Herausforderungen an den Wandel gerecht zu werden. Den Beweis dafür liefert der, der es wissen muss: „(1) The steps are often used in rigid, finite, and sequential ways, in effecting or responding to episodic change ... (2) The steps are usually driven by a small, powerful core group, ... (3) The steps are designed to function within a traditional hierarchy ...” (Kotter, 2012).

Kasten A.1 *Das Münchhausenproblem: der Versuch, mit der bisherigen Logik einen revolutionären Wandel zu vollziehen*

<p>Die 8 Schritte nach Kotter:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establishing a sense of urgency, 2. creating a guiding coalition, 3. developing a change vision, 4. communicating the vision for buy-in, 5. empowering broad-based action, 6. generating short-term wins, 7. never letting up and 8. incorporating changes into the culture.
------------------------------------	--

Das Resümee bezüglich herkömmlich angelegter Projekte des Wandels lautet also:

1. Im Allgemeinen geht man zu kleinteilig und technisch vor.
2. Der Wandel beschränkt sich auf zu wenig Menschen bzw. wird nur von irgendeiner Art Kerngruppe vorangetrieben.
3. Das alles findet üblicherweise im Rahmen der Hierarchie statt.

Und vergessen wir nicht: „Hierarchies and standard managerial processes ... are inherently risk-averse and resistant to change. Part of the problem is political: Managers are loath to take chances without permission from superiors. Part of the problem is cultural: People cling to their habits and fear loss of power and stature – two essential elements of hierarchies. And part of the problem is that all hierarchies, with their specialized units, rules, and optimized processes, crave stability and default to doing what they already know how to do“ (Kotter, 2012, S. 2).

Im letzten der drei Punkte liegt des Pudels Kern. Er gibt den Grund für die beiden vorgenannten Probleme an. Zugleich liefert er aber auch den Ansatzpunkt, um den Sprung über die Linie zu wagen. „The solution is a second operating system, ... That uses **a networklike structure and a very different set of processes**“ (Kotter, 2012; Hervorhebung durch den Autor).

Damit haben wir über die Not-Wendigkeit Neuland zu betreten hinaus ein attraktives Zukunftsbild, das uns über die Linie locken kann – die Vision: Wir brauchen ein Netzwerk! Ein Gebilde, das durch ganz andere Prozesse verwirklicht wird als die Hierarchie. Wir müssen der Enge der alten Welt entrinnen, um in der Lage zu sein, Neues zu schaffen (s. **Abbildung A.1**). D.h. zwangsläufig und in erster Annäherung:

- Keine Über- und Unterordnungen!
- Keine vorbestimmten Berichtslinien!
- Keine Ab-Teilungen!
- Keine Vor-Gesetzten! Usw.

Getreu dem geflügelten Wort „Wie man sich bettet, so liegt man“, gilt, wie wir systemisch inspiriert sagen können: „Wie wir uns organisieren, so lösen wir Probleme!“; denn der umfassende Kontext ist der bestimmende.

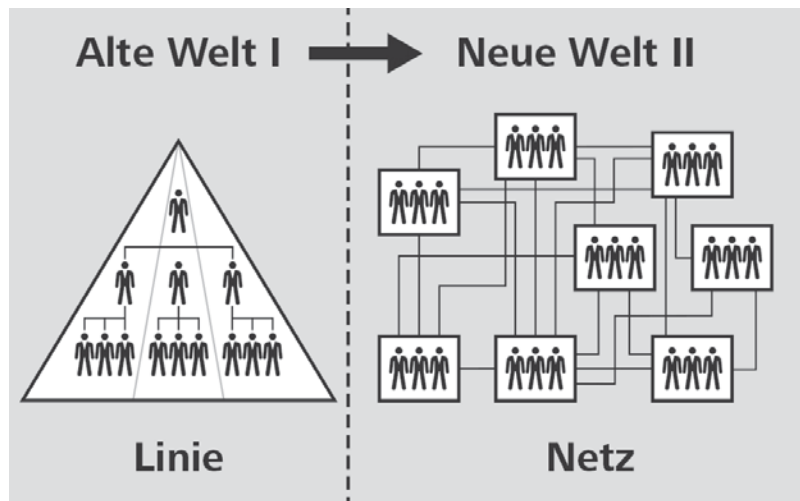


Abbildung A.1 Von der alten Welt über die Linie hinaus in eine neue Welt

Was die ganze Sache erleichtert, ist die Möglichkeit, das Netzwerk als Projekt(!) anzulegen, d.h. erst mal für einen begrenzten Zeitraum. Wenn wir im Weiteren von WaVe sprechen, dann meinen wir genau das: Ein **netzwerkartig angelegtes Projekt** des Wandels, mit dem wir drei Ziele erreichen können:

1. Die schnelle und nachhaltige Lösung einer anstehenden Herausforderung bzw. eines Veränderungsproblems (hauptsächlich in den Bereichen Strategieausrichtung, Prozessverbesserung, Strukturanpassung und Post-Merger-Integration).
2. Das Erlernen eines wiederholbaren Veränderungs-Verfahrens und/oder
3. Der Probelauf zur Einführung einer zweiten vernetzten, aber dauerhaften Organisationsdimension (s. Kotter „second operating system“).

Damit hätten wir übrigens unser „Münchhausen-Problem“ auch noch in anderer Hinsicht geklärt: Die Erkenntnisse, die aus der empirischen Untersuchung von „successful large-scale-change“-Projekten in den zitierten acht Schritten für die Praxis zusammengefasst wurden, behalten ihren Sinn; freilich nun in einem völlig neuen Kontext.

2 RAHMENBEDINGUNGEN GESTALTEN

2.1 „RHYTHM IS IT!“

„Da ist die überschäumende Freude der Kids, wenn sie nach ihrer herrlich gelungenen Tanz-Aufführung ... durch den Backstagebereich sausen und ihr „Wir haben’s geschafft!“ jubeln. Eine Freude, die besonders strahlt, weil sie am Ende harter Probenarbeit steht, nach der Überwindung von Hemmnissen, Frustrationen und Keine-Lust-mehr-Gefühlen“. So liest sich ein Kommentar der Süddeutschen Zeitung über ein Ereignis in Berlin 2003, nachzuvollziehen im Film „Rhythm is it!“ (www.rhythmisit.com). Ausgangspunkt war die Vision Sir Simon Rattles, des Chefdirigenten der Berliner Philharmoniker, für ein „Education Program“. Mehr als 250 Jugendliche, meist mit problematischem Hintergrund, viele Migranten aus unterschiedlichsten Natio-

nen, wurden sozusagen von der Straße geholt, um bei einem Kunstwerk mitzuwirken. Es ging um die Aufführung von Strawinskys „Sacre du Printemps“, gespielt von den Philharmonikern, getanzt von diesen Jugendlichen; ein Ereignis, „das aufgrund seiner Rahmenbedingungen eigentlich hatte Schiffbruch erleiden müssen ... (film-dienst; www.rhythmisit.com)“: Keine Star-Search-Veranstaltung, Protagonisten, die meist bisher mit klassischer Musik buchstäblich nichts am Hut hatten, ein Choreograph, Roysten Maldoom, der auf Willen und Disziplin setzte statt auf Kumpelhaftigkeit. Im Film kann man diesen unglaublichen Prozess der Entstehung eines Kunstwerkes nacherleben: „Bewegt verfolgt man die Verwandlung: wie aus dem multikulturellen Schülerhaufen ein hingebungsvoll agierendes Ensemble wird.“ (Süddeutsche Zeitung, ebda.) Und am Ende steht eine rauschhafte Aufführung in der Berliner Treptow-Arena vor dreitausend Zuschauern. Rattle: „Alle, die den Tanz zum ersten Mal sahen, waren tief bewegt und viele – mich eingeschlossen – hatten Tränen in den Augen, als wir die Kraft und Ehrlichkeit sowie die unglaubliche Brillanz und Disziplin der jungen Tänzerinnen und Tänzer gesehen haben. Ohne Zweifel war diese Aufführung in der Arena Treptow einer der denkwürdigsten und ergreifendsten Abende, die wir je erlebt haben; ein Abend, der zugleich von großer Bedeutung für unsere Beziehung zur gesamten Stadt gewesen ist.“ (ebda.www.rhyhtmisit.com)

Das Ganze atmet etwas vom Geist Heinrich des Seefahrers. Wie einst Gil Eanes hat Sir Simon Rattle den Schritt über die Linie gewagt, den klassischen Kunstbetrieb hinter sich gelassen und den direkten Kontakt zum Leben gesucht.

2.2 DIE VISION – AUSSERORDENTLICHES SCHAFFEN

Auch Sir Simon wusste(!) nicht, was sich ergeben würde – aber eine Vision hatte er sicher, und schließlich hat er gewonnen. Er hat keine Talentsuche veranstaltet und nicht auf einzelne Stars, sondern auf das Ganze gesetzt. Die Kids hat er zu Protagonisten gemacht, aber dass sie es schafften und als Partner der Berliner Philharmoniker das Publikum begeisterten, das hat mit den Verhältnissen bzw. den Rahmenbedingungen zu tun, die Simon Rattle organisiert hatte:

- Vor allem war den Jugendlichen klar, dass man ihnen Außergewöhnliches zu-traute und ihnen damit große Verantwortung an-vertraute.
- Sie wussten sich unter öffentlicher Beobachtung, hatten das nahe Ereignis vor Augen, wie sie auf der Bühne vor einem tausendköpfigen Publikum agieren würden.
- Und das Publikum kam aus ihrer Stadt, wo sie lebten, wo sie ihre Freunde und Bekannten hatten, die sie unter den Zuschauern wussten.
- Dass Tausende kommen würden, war klar, denn die ganze Veranstaltung war so anders, so weit jenseits des Bekannten, dass niemand sich der Neugierde entziehen konnte.

*„Das Dialog-System: Verhaltensrahmen sind vom Inhalt nicht zu trennen wie der Bilderrahmen vom Bild. Das Ur- Beispiel ist das Gespräch. Zwei Menschen reden miteinander. Ein Wort ergibt das andere, löst sowohl bei einem Gedanken aus wie beim anderen, und beide reagieren darauf, richten ihre Rede darnach. Nehmen wir an, die Unterhaltung macht Unterschiede zwischen den Beteiligten deutlich. Sie reagieren nun auf diese, und es entsteht, was wir Konflikt nennen. Oder sie nähern und regen sich an. Und im weiteren Verlauf sind beide Personen **von diesem Geschehen** beeinflusst. Es ist nun immer mehr der **Verlauf** selber, die Form des Gespräches, die wir eben Konflikt oder Kooperation nennen, von der das weitere Geschehen abhängt. Und keiner kann unabhängig von den Verhältnissen, zu denen er oder sie doch beigetragen hat, die Interaktion kontrollieren. Die Wissenschaft spricht deshalb von der Interaktion als von einem System. Es funktioniert nach eigenen Gesetzen, und kein einzelnes Individuum kann es beliebig gestalten.“*

(in Anlehnung an Elias, 1994)

Kasten A.2 Die Macht der Rahmenbedingungen – das Grundprinzip am Beispiel des Dialogs

Hier waren andere Verhältnisse geschaffen worden (s. **Kasten A.2 und A.3**)! Und das bedeutet eine außerordentliche Führungsleistung (in WaVe sprechen wir auch von Kontext-Management)! Unter diesen Verhältnissen wurde außerordentliches Verhalten möglich. Wir hören die Stimme des Choreographen im Film „Rhythm is it“, wenn er den Jugendlichen prophezeit: „How a dancing class will change your life“! Da geht es nicht um irgendwelche Fertigkeiten.

„Als Philipp Zimbardo vor drei Jahren die Bilder gefolterter Iraker aus dem Abu Ghraib Gefängnis über den Bildschirm flimmern sah, war er schockiert. Überrascht war der 74 Jährige aber nicht. Vor mehr als 30 Jahren hatte er eine umstrittene und berühmt gewordene Studie der Sozialpsychologie unternommen: Das „Stanford Gefängnis Experiment“. Mehrere Studenten wurden damals als Wärter und Insassen in ein Gefängnis gesteckt. Ein Spiel, das mit Schrecken endete. Seither ging der seit 2003 emeritierte Forscher von der Stanford University immer wieder der Frage nach, was psychisch gesunde Menschen verführt. In dem viel diskutierten, kürzlich in den USA erschienenen Buch „The Lucifer Effect“ hat er jetzt seine Antwort gefunden: Es ist die Macht der Umstände, die den Menschen lenkt. (Süddeutsche Zeitung 2/08/2007, pe) Lucifer steht für das Synonym für „Umstände“, Verhältnisse, Rahmenbedingungen, Kontext, das Ganze, das soziale System.- In dieser Rolle interessiert uns nicht seine satanische, sondern seine Macht als Lichtbringer

Kasten A.3 Der Luzifer-Effekt oder die Macht der Verhältnisse

Hier geht es um nachhaltigen und tiefgreifenden Wandel. Das Geschehen bekam, wie wir im Film verfolgen können, eine Eigendynamik, die alle Beteiligten im Griff behielt. Jeder wirkte auf jeden anderen ein. Die Akteure waren Einflüssen ausgesetzt, die sie selber mitgestalteten und die auf sie zurückwirkten (s.u. „Die 3 Dynamiken“ bei WaVe). Ihre Beiträge wurden von den anderen gesehen und umgekehrt. Jeder war von der Leistung jedes anderen abhängig. Jeder konnte sehen, wie weit er in der Lage war, Erwartungen zu erfüllen u.v.a.m. Es entstand eine Projekt-Kultur, ein Geist der Veränderung, der alle Akteure mitnahm.

Wenn wir also eines aus den Systemwissenschaften für den Wandel lernen können, dann dies: Um dem Menschen gerecht zu werden, sollten wir uns mehr um das Ganze kümmern und weniger um einzelne Individuen, ihre Psychologie, ihre Motive und ihre Widerstände. Viel erfolgversprechender ist es da, auf die Wirkung der Konfiguration, die Menschen miteinander bilden, zu setzen. Sie geht tief, wie wir sehen und uns der Luzifer-Effekt zeigt. Und sie – die Konfiguration, das soziale System – lässt sich über Rahmenbedingungen gestalten (s. **Kasten A.4**). Wenn wir das verstehen, übermannt uns nicht immer wieder Ratlosigkeit angesichts menschlicher Abgründe und überraschtes Erstaunen angesichts ihrer Höhenflüge.

<p>Maxime A: Arbeite mit Rahmenbedingungen (s. Luzifer Effekt, Berliner Education Program, Netzwerk): Regeldefinition und Grenzziehungen inhaltlicher, zeitlicher und sozialer Art (s. Teil B, 12 Prinzipien)</p>	<p>Maxime B: Setze auf innere Wechselwirkungen (s. Abb. A.3 die 3 WaVe Dynamiken: Interaktions-, Projekt- und Organisations-Dynamik)</p>
---	--

Kasten A.4 Was der Change-Praktiker von den Systemwissenschaften lernen kann – zwei Maximen (s. D 2.3.3)

Noch in den 80er Jahren fragten sich deutsche Automanager unter dem bedrohlichen Druck der japanischen Konkurrenz und in Anbetracht der außerordentlichen Leistungen des japanischen Arbeiters: „Warum geben denn unsere Werker ihr Hirn am Werkstor ab?“ Heute würde so drastisch nicht mehr gefragt werden; denn hier bezichtigen sich die Verantwortlichen selber, und zwar mangelnder Führungsleistungen. Schließlich liegt es an ihnen, die betrieblichen Verhältnisse so zu gestalten, dass die Menschen ihre Fähigkeiten auch in der Arbeit entfalten können. Es handelt sich ja um Menschen, die in ihrem Privatleben die Rolle des verantwortlichen Familienvaters mit der des Unternehmers z.B. beim Bau des eigenen Hauses problemlos miteinander verbinden und sich vor keinem Kräfteinsatz scheuen.

3 WAVE IM ÜBERBLICK

3.1 WAVE – DIE KENNZEICHEN DES VERFAHRENS

WaVe ist ein Verfahren, das sich vor allem für tiefgreifende Änderungen eignet (s. **Kasten A.5**). Das Charakteristikum ist, dass es erstens auf den Prinzipien eines neuen Denkansatzes „Jenseits der Linie“ beruht (konkretisiert in den 12 Prinzipien, s. Teil B) und durch ein wiederholbares Verfahren (dargestellt durch die 5 Schritte) anwendbar ist. Dabei entspricht der Denkansatz der Theorie der sozialen Systeme, und das Vorgehen entspricht weitgehend demjenigen des komplexen Projektmanagements. Während wir diesen Ansatz in unserem Grundlagen-Buch „Den Wandel verändern“ (2011) ausführlich beschrieben haben, konzentriert sich die vorliegende Praxisanleitung auf die Darstellung des erforderlichen Instrumentariums für den Anwender.

WaVe hat sich in den letzten 15 Jahren besonders auf folgenden vier Feldern bewährt:

1. **Flexibilisierung durch Prozess-Optimierung:** Einer der größten (deutschen) Automobilzulieferer begegnet Markt- und Technologieveränderungen durch die Entscheidung, die Organisation konsequent nach Prozessen auszurichten und die Abläufe entsprechend zu optimieren (Petersen 2000).
2. **Strategische Ausrichtung:** Ein erfolgreiches Chemieunternehmen beugt vor. Das stetige Wachstum hat zu einer Unternehmenskultur der Bewahrung geführt. Möglichen Erstarrungstendenzen begegnet das Management durch die Überprüfung der Strategie und der Definition neuer strategischer Initiativen (Petersen/Witschi, 2002 1 u. 3).
3. **Sanierung durch Restrukturierung:** Ein süddeutscher Maschinenbauer ist in der Krise. Der Hauptumsatzträger droht wegzubrechen. Man schreibt tiefrote Zahlen. Das Unternehmen muss saniert werden. Das Management entscheidet als zentralen Schritt eine umfassende Restrukturierung, deren Kern in der Aufteilung der Organisation besteht und im Schaffen kleiner selbständiger Einheiten mit Kunden-Lieferanten-Beziehungen untereinander (Petersen/Witschi 2005).
4. **Post-Merger-Integration-Management:** Ein Unternehmen im Automobil-Aftermarket-Bereich übernimmt ein kleineres mittelständisches Unternehmen. Es geht darum, optimale Synergieeffekte durch Vollintegration zu erreichen. Das zwingt alle Seiten zu einer Neuausrichtung bzw. zu einer Art Neugründung (Petersen/Noya 2011).

Kasten A.5 Einsatzfelder von WaVe

Positiv gesprochen, gelten für WaVe einige Grundsätze bzw. Rahmenbedingungen, durch die Verhältnisse entstehen, die sich vom klassischen Projektmanagement und natürlich von der Linienorganisation deutlich unterscheiden:

- **Selbstorganisation, Selbststeuerung:** Die Projektakteure arbeiten in Teams zusammen, die sich selber organisieren und steuern. Es werden keine Teamleiter vorweg und von außen (oben) bestimmt. D.h. die Aktiven müssen ihre Rollenverteilung selber aushandeln und ebenso erarbeiten, wie sie zu soliden Entscheidungen kommen wollen. Auch die Gesamtheit der Teams organisiert sich selber. Es gibt keine zentrale Projektführung im herkömmlichen Sinne. Stattdessen steht ein Unterstützungsteam (U-Team) zur Verfügung. Es steht im Bedarfsfall mit Rat und Tat zur Seite und hat die Vorarbeiten geleistet, die erforderlich sind, um ein Netzwerk von Teams auf den Weg zu schicken. Dazu gehören Regeln für diese Art sich zu organisieren und ein Orientierungsrahmen für die Sacharbeit.
- **Vernetzung:** Die Gruppen haben damit eigenständig für die Kompatibilität ihrer Ergebnisse untereinander zu sorgen. Keine übergeordnete Projektinstanz nimmt ihnen die Koordinationsaufgabe ab. Sie sind also gezwungen, mit dem projektinternen Umfeld jederzeit Kontakt zu halten, d.h. sich gegenseitig zu vernetzen. Das gilt auch für das Projektumfeld im Unternehmen. Als Folge der Projektanlage heißt es also, die Abstimmung mit der Linien-Organisation in Eigenregie sicherzustellen.
- **Kontextmanagement:** Charakteristisch für WaVe ist auch die indirekte Führung, nämlich die Lenkung durch das Setzen von Rahmenbedingungen bzw. durch die Gestaltung des Arbeitskontextes, um außergewöhnlich große Spielräume für die Beteiligten zu schaffen. Ein zentrales Führungsinstrument dazu sind die sog. Leitplanken, welche die Zielrichtung und die Spielregeln vorgeben, um das Empowerment effizient zu machen.

- **Organisationale Wechselwirkung:** Ein WaVe-Projekt ist als öffentliche Arbeitsaufführung (Welt II) innerhalb der Linienorganisation (Welt I) konzipiert. Dadurch entsteht eine „zweihändige“ Organisation, deren beide Seiten sich gegenseitig beobachten, miteinander kommunizieren, über sich reflektieren, d.h. in einem Spannungsverhältnis zueinander wirken und sich gegenseitig beeinflussen (s. **Abbildung A.2**). Damit nutzt WaVe die organisationalen Kräfte, die dem Projekt Energie und Durchschlagskraft verleihen.

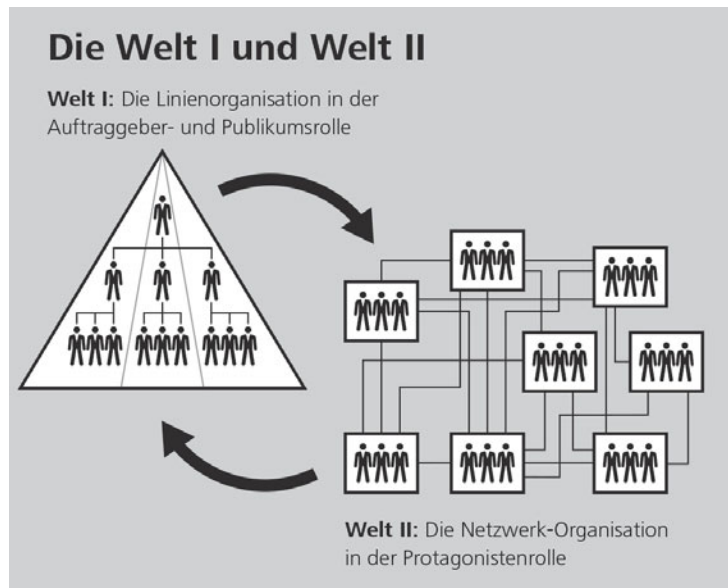


Abbildung A.2 Die Linienorganisation als Welt I, das Projekt als Welt II

Mit Hilfe dieser Rahmenbedingungen macht WaVe aus einem Veränderungsprojekt eine Art Aufführung (Arbeitsaufführung) und erzielt Verhaltens-, Einstellungs- und Leistungseffekte, wie sie in „Rhythm is it“ (s. Kap. A.2.1) bezogen auf eine ganz andere Herausforderung illustriert werden. Warum Arbeitsaufführung? Die entstehende Welt II des Wandels macht einen riesigen Unterschied. Andersartiges aber zieht Aufmerksamkeit auf sich. Das Geschehen wird zwangsläufig beobachtet. Das Netzwerk agiert wie auf einer Bühne und zieht alle in seinen Bann: Protagonisten wie Publikum. Das hat große Vorteile:

- Ab einem gewissen Punkt wird das Veränderungsprojekt selbst zur Botschaft und funktioniert als Kommunikation. So lassen sich auch große Organisationen durchdringen. Es braucht keine Steuerungsgruppen, die Projektmarketing betreiben. Das ist der Weg, auf dem sich die kulturelle Ebene erreichen lässt.
- Es entsteht ein eigener Geist im Projekt, der ausstrahlt, eine positive Stimmung, eine Attraktion. Und dies ist das mächtige Mittel, mit dem das Denken, die Herzen und das Verhalten der Menschen erreicht werden. Das Wichtigste ist aber die hohe Leistungsbereitschaft, die auf diese Weise frei wird, die letztlich die hohe Ergebnisqualität sichert.
- Damit beginnt der wichtige Teil (Sozialdimension) des Wandels schon in dem Moment, in dem die Teams noch dabei sind, Konzepte (Sachdimension) zu entwickeln. Die ganze Art, wie die Veränderung organisiert wird, weckt Erwartungen. Diese laden das Vorhaben mit Energie auf und verhindern, dass so