



# Transformation der Organisation

Ein Praxisbeispiel von  
Ulrich Martin Drescher



Philos® Managementberatung  
Holzbauer Straße 10  
86911 Riederau bei München – Germany  
Phone: ++49-(0)89 / 15 89 20 77  
[www.philos-portal.de](http://www.philos-portal.de)

**Ihr Ansprechpartner:**

**umd@rat+moderation**

Ulrich Martin Drescher, Beratender Diplom-Volkswirt  
Tel.: 49(0)700 37372437  
Email: drescher@umd.de



## Veränderung mit Hilfe professioneller Beratung gestalten - ein Praxis-Beispiel

Wie können Veränderungsprozesse in Unternehmen gelingen? Um dauerhafte Veränderungen voranzutreiben ist Beratung sinnvoll die versucht, das Beharrungsvermögen der Organisation aufzulockern und anschließend schrittweise die Veränderungsbereitschaft der handelnden Personen fördert.

Um dies zu erreichen, muss der Berater den Veränderungsprozess nicht nur moderieren, sondern die Beteiligten auch mit eigenen Vorschlägen herausfordern.

Mit der Beschreibung von **acht Phasen eines erfolgreich durchgeführten Change Prozesses** wird aufgezeigt, **wie Change Management in der Praxis** gelingen kann:

### Phase 1:

Im Frühjahr 2007 gehen die Inhaber sowie die dreiköpfige Geschäftsführung in Vorlage mit einer konkreten **Visions-Formulierung und zahlenmäßig belegten Strategie** für die nächsten fünf Jahre. Ein vorhandenes Unternehmens-Leitbild wird in diesen Entwicklungsprozess mit allen Mitarbeitenden als wichtiger Eckpfeiler integriert.

### Phase 2:

Ausgehend vom St.Gallener-Modell des Dreiklangs von: Vision/Strategie - Werte - Strukturen moderiert die dreiköpfige Geschäftsleitung zunächst einen **zweitägigen Strategie- Workshop** mit den gut 30 Leitenden des Hauses von genereller Ausrichtung bis zum ersten Entwurf einer unternehmensweiten Balanced Score Card. Alle 33 Führungskräfte sind dabei permanent aktiv mittels vom Berater Ulrich Martin Drescher **vorüberlegter und minutiös geplanter Gruppen-Moderation**, jeder trägt im Wechsel zwischen Plenums- und paralleler Gruppen-Arbeit (alles energiesteigernd im selben großen Raum) seine Argumente und Intentionen bei.

### Phase 3:

In einer **weiteren zweitägigen Management-Konferenz** im April 2007 wird sodann der Blick stärker auf die Werte und Strukturen gelenkt. Wie gelingt es, die Vision/Strategie im Kontext des Werte-Leitbildes mit Blick auf die Strukturen in Einklang zu bringen, was muss sich in den beiden letzteren Polen dazu ändern? So wird die ganzheitlich anhand von Vision/Strategie, Leitbild und Strukturen aufgestellte Unternehmensentwicklung für alle ins Blickfeld gerückt.

### Phase 4:

In **vier eintägigen moderierten Workshops mit den insgesamt 100 Führungskräften** der nächsten Ebenen und Standorten detaillieren diese im Sommer 2007 aus dem Gesamtmodell ihre jeweils nächsten Schritte im eigenen Bereich. Daraus kristallisieren sich wiederum konkrete, enge Themen heraus, die von internen Kräften in der Fläche moderiert und begleitet werden.

### Phase 5:

In den nächsten Monaten laufen nun die **Entwicklungs-Arbeiten selbstdefiniert und selbstgesteuert** anhand des definierten Masterplans in den Zentralabteilungen und Standorten – allerdings mit unterschiedlichen Zielerreichungs-Graden. Hier kam es darauf an, mittels Projekt-Controlling und einer "Sounding-Board" Steuerung sowie Reflexion der Wirkungen dieser Aktivierungen in der Fläche wahrzunehmen und Aktivitäten auch situativ zu korrigieren.

### Phase 6:

Auf einem **Review-Workshop** im April 2008 geben sich alle 33 Führungskräfte in moderierter Plenums- und Gruppenarbeit wiederum Rechenschaft über das bereits Geleistete und das noch Offene in diesem langjährigen Entwicklungsprozess und definieren Korrekturen sowie neue Ausrichtungen. Wenn auch die wirtschaftliche Entwicklung das in der Balanced Score Card geplante zum Teil weit übertrifft, so sind doch in einigen Bereichen kritische Engpässe und Lücken nicht zu übersehen. Speziell das Thema „Unternehmensleitbild“ steht hier im Mittelpunkt der Diskurse. Dies thematisch übersichtlich und



gemeinsam mit allen Führungskräften zugleich offen zu diskutieren, macht neben den sachlichen Fortschritten einen großen Teil der inneren Entwicklung zunächst der Führungsgruppe der 33 aus.

#### **Phase 7:**

Im Oktober 2008 sind die im Frühjahr generierten Aktivitäten wiederum auf einer Management-Tagung zur Diskussion gestanden. Hier wurde die Kaskadierung der Unternehmensentwicklung in der Fläche des Hauses im Mittelpunkt der Diskurse gestellt.

#### **Phase 8:**

In der Folgezeit gehen die Führungskräfte daran, begleitet ab und an durch Interventionen des Organisationsberaters, diese **Strategien** kleinteilig in ihren Bereichen mit den Mitarbeitenden **umzusetzen**. Der Erfolg gibt ihnen Recht: Auch nach der Finanzkrise steht das Unternehmen solide da und startet aktuell zu neuen Entwicklungen auf.

## **Drei Thesen für einen erfolgreichen Change Prozess**

Mit Hilfe dreier Thesen soll der voranstehend skizzierte Change Prozess reflektiert werden.

#### **These I:**

##### **Jeder Change-Prozess muss einen Return on Investment erwirtschaften**

Jeder Change Prozess muss ausgehend aus Kundensicht die Stellung des Unternehmens bei den Marktpartnern verbessern; also nicht nach innen, sondern von außen gerichtet sein. Im konkreten Beispiel kann man das recht gut an den Zahlen der Balanced Score Card ablesen. Gleichzeitig wird durch diese Herangehensweise aus Kundenperspektive auch der Blick für detaillierte KVP-Aktionen geschärft: Was von dem, was wir täglich machen, bezahlt uns der Kunde nicht, ist also nicht wertschöpfend?

#### **These II:**

##### **Natürliche Widerstände gegen Veränderungen fruchtbar machen**

Aus meiner Praxiserfahrung heraus sind Widerstände gegen Veränderungen auch Gradmesser dafür, dass der - ja auch schmerzhaft- Veränderungsprozess an eingefahrene Kopplungen und Verhaltensweisen, Macht- und Einfluss-Sphären im Unternehmen rührt - und das soll er ja auch, wenn er gut ist.... Aus systemischer Sicht - und mit den unten beschriebenen Schritten der Veränderung im Kopf - geht es sogar regelrecht darum, Widerstände gezielt herauszuarbeiten, ja herauszulocken um - gewissermaßen durch ein "Tal der Tränen / Tal des Aufbruchs" hindurch - viele Kompetenz-Vermutungen zunächst bewusst aufzubrechen, um diese sodann besser und nachhaltiger für den neuen Aggregat-Zustand des Unternehmens aufbauen zu können. Die Arbeit an diesen Widerständen ist also ein gutes Vehikel, um von der Sache und den Haltungen her Veränderungen bewusst voranzutreiben - so jedenfalls meine langjährige Erfahrung in großen und kleinen Firmen.

#### **These III:**

##### **Interventions-Architekturen geben Halt und Rhythmus**

Change Management dieses Zuschnitts sollte entlang einer vorüberlegten Interventions- Dramaturgie über mehrere Jahre mit unterschiedlichen Zielgruppen-Interventions-Ebenen, Reflektions-Schleifen und durch gezielt vorüberlegtes Cascading und Re-Cascading immer wieder zurück auf die Leitungsebene(n) laufen. Entscheidend in der Vorgehensweise ist zugleich die Identifizierung von strategisch-entscheidenden Sachthemen und Strukturen, deren Gestaltung die gewünschten Veränderungs-Wirkungen innerhalb des Unternehmens potenziert. Und dann ist natürlich nicht nur die Einbindung in bereits laufende Aktivitäten der Personalentwicklung entscheidend, sondern auch das starke aktive Einbinden möglichst vieler Mitarbeitenden als Moderatoren und Gestalter dieses Prozesses.



## Was sich aus dem Praxisbeispiel lernen lässt – ein paar Impulse

1. **"Die Verhältnisse bestimmen das Verhalten"** lautet mein Credo seit über 30 Jahren beraterischer Erfahrung. Die Verhältnisse, in denen die Personen arbeiten, müssen berücksichtigt werden. Ändere ich die Verhältnisse, ändert sich auch das Verhalten.

2. **Bisher** ist in der überkommenen Management Lehre der Kepler'sche mechanistische Ansatz von toten Einzelteilen, von Ursache-Wirkung, von vorhersehbarer Zukunft und von funktionierender Planung vorherrschend. Dementsprechend orientieren sich viele Manager an Strategie-Plänen bis hin zu Vierteljahres-Reportings.

3. **Hilfreicher ist es** aus meiner Erfahrung in vielen großen und mittelständischen Organisationen, von lebendigen Systemen, **von losen und engen Kopplungen/Beziehungen, Selbstorganisation, Emergenz und Selbstverantwortung auszugehen.**

Erstens, weil dieser Ansatz den gesamten Kosmos auszeichnet, zweitens, weil in Emergenz die Urkraft des Universums steckt und drittens, weil Selbstverantwortung das am besten verteilte Gut unter den Menschen ist. Hier kommt es allerdings auf das Menschenbild an, das ich als Führungskraft von mir und anderen habe.

4. **"Am Ende zählen die Ergebnisse – aber Vertrauen ist der Anfang von allem"**. Dieser Ansatz setzt darauf, dass sich erst aus einer guten Beziehung zueinander das Vertrauen entwickelt, welches die Basis gemeinsamen, auch wirtschaftlich erfolgreichen Handelns sein kann und muss.

5. Ausgehend von dieser **Vertrauens-Basis untereinander** (anstelle einer Kontroll-Haltung), die auch das Selbst-Vertrauen stärkt, sind gute Führungskräfte diejenigen, die auf ungeöffnete Potentiale und ungeahnte Möglichkeiten ihrer Mitarbeitenden setzen: "Führung zur Selbstverantwortung" ist die erfolgversprechende Ausrichtung. Setze ich aber auf Potentiale und Möglichkeiten (vertraue also auf etwas, was aktuell erst noch hervorgehoben werden muss), eröffne ich mir und anderen ungeahnte neue Kompetenz- und Handlungsfelder. Allerdings muss ich zugleich auch auf Macht und Einfluss zugunsten fehler- und risikoreicheren Handelns der Mitarbeitenden verzichten.

6. Wenn ich als Führungskraft im nächsten Schritt die **Gelegenheit offeriere, Neues selbstverantwortlich auszuprobieren**, vitalisiere ich damit meine gesamte Organisation. Dazu gehört auch notwendigerweise eine fehlerfreundliche Organisation, die **Fehler als Lernchancen** gutheißt und nutzt.

7. Wissen aber alle in einer Organisation, dass hier Möglichkeiten entwickelt und Gelegenheiten selbstverantwortlich ergriffen werden können, steigt auch **die Neigung, aktiv zu werden und engagiert zum Gemeinsamen beizutragen.**

8. Je mehr Mitarbeitende sich im Unternehmen tummeln und selbstverantwortlich Aktionen starten, desto eher und vielfältiger kommt es dann auch zu Ergebnissen.

9. Wie gelingt es nun, solche nicht-linearen Ergebnisse zu erzielen? Indem sich Führungskräfte für diese nichtlineare Dynamik (Schritte 1-7) stark machen und bereit sind, sich für das (scheinbar) Unmögliche einzusetzen. Indem Führungskräfte ihren Mitarbeitenden große, mitreissende Geschichten erzählen und große, wagemutige Orientierungen setzen.

10. **Transformation der Organisation** ist also der hier anschlussfähige Weg. Denn Evolution dauert zu lange und Revolutionen enden meistens im Blutbad. Gelingende Transformation setzt dabei auf das bisher nicht freigelegte Potential in einzelnen und der Organisation insgesamt, geht also davon aus, dass viel mehr möglich ist, als bisher wahrgenommen. Wie können aber diese bisher ungeöffneten Potentiale geschickt freigelegt werden? Mein pragmatischer Vorschlag: z.B. durch "Führen nach Pygmalion"-**Führen zur Selbstverantwortung.**



#### Der Autor:

**Ulrich Martin Drescher** (\*1952) ist seit 1977 professioneller Gruppen Moderator und Moderationstrainer.

Als ehemaliger Metaplan-Principal (1979-1994) und heute freiberuflich tätiger Organisationsberater gestaltet er in Workshops, Großkonferenzen und Seminaren innovative Strategie Entwicklungen, Team Entwicklungen und Unternehmens Entwicklungen.

Charakteristisch für seine Arbeit sind das unmittelbare und zielgerichtete Aktivieren aller Beteiligten.

Als "Gesprächshelfer" geht es ihm um das Öffnen neuer Potentiale und das Auslösen von Erkenntnissen, die in neue Möglichkeiten der praktischen Arbeit münden.

"Nicht das Verhalten ändern, sondern gemeinsam die Verhältnisse" ist zentrale Orientierung seiner Arbeit.

Wertschätzende Haltung, systemische Praxis und professionelles Handwerk zeichnen Ulrich Martin Drescher aus.