

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

10

Bessere Organisationen, bessere Welt

Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Vom Zwang zur komplexen Wirklichkeit

Volker Hauff – Der Vorsitzende des deutschen Nachhaltigkeitsrates blickt zurück

Nachhaltigkeit: Gäh!

Zynismus-Controlling im Change Management

Seelenwaschmaschine

Warum Künstler Managern etwas zu sagen haben

Fahrplan zum Wir-Gefühl

Integrationsmanagement eines Verkehrsunternehmens

Und Sie selbst?

Nachhaltigkeitstests für Mensch und Organisation

Alles einsteigen, bitte!

Das Change-Management-Programm ZusammenWachsen der RNV

Die Rhein-Neckar-Verkehr GmbH (RNV) ist im März 2005 aus sechs Unternehmen im Städtedreieck Mannheim/Ludwigshafen/Heidelberg hervorgegangen. Anlass zur Fusion war der gewachsene Kosten- und Wettbewerbsdruck im ÖPNV. Durch mehrere groß angelegte Maßnahmen konnte die RNV ihre Stellung in der verkehrsreichen Rhein-Neckar-Region behaupten und festigen. Eine Schlüsselrolle in diesem Prozess nimmt das Change-Management-Programm ZusammenWachsen ein, das 2007 und 2008 in Zusammenarbeit mit einer externen Change-Beraterin von Neuland & Partner durchgeführt wurde. Das Programm mobilisierte die gesamte Belegschaft und ebnete den Weg für eine neue, offene Kommunikations- und Führungskultur.

Die Luft im Raum ist zum Schneiden dick. Im Stuhlkreis sitzen 18 Menschen, zumeist Männer. Einem in der Runde platzt der Kragen: «Das ist ja alles gut und schön, was wir da gerade über unser schönes neues Unternehmen gehört haben. Aber diejenigen, die solche Programme beschließen, sollten mal bei mir im Bus mitfahren! Dann würden sie mitkriegen, was unsere Kunden über die neuen Fahrpläne denken. Das klappt doch hinten und vorne nicht!» «Genau», pflichtet ein anderer bei, «sollen die da oben erst mal ihre Hausaufgaben machen! Dann können wir vielleicht irgendwann übers Zusammenwachsen reden...»

Eine schwierige Situation für die Moderatorin Cornelia Kottmann, die Projektassistentin. Aber sie ist es mittlerweile gewohnt, Gegenwind zu bekommen. Geduldig fragt sie nach: «Was ist denn genau das Problem mit dem neuen Fahrplan? Ich möchte das gern zu den übrigen Punkten schreiben.» Am Ende des eintägigen Workshops hat die Moderatorin eine stattliche Liste beisammen. Sie verspricht, die Kritikpunkte an die zuständigen Center weiterzuleiten. Und dass die Teilnehmer auf jeden Fall davon hören werden, was aus ihrer Kritik geworden ist.

Eine Szene aus einem von 110 Mobilisierungsworkshops, die die RNV in den Jahren 2007 und 2008 durchgeführt hat. Diese Workshops bildeten den Kern des Change-Programms «ZusammenWachsen», das dazu beitragen sollte, die Mitarbeiter aus den sechs Vorgängerunternehmen in ihrem neuen Unternehmen, der RNV, ankommen zu lassen. Flankiert wurden die Workshops durch eine Vielzahl von weiteren Maßnahmen, die im Laufe des Prozesses buchstäblich alle Unternehmensteile, von der Fahrerkabine bis in die Führungsetagen, umfassten (vgl. Abbildung 1).

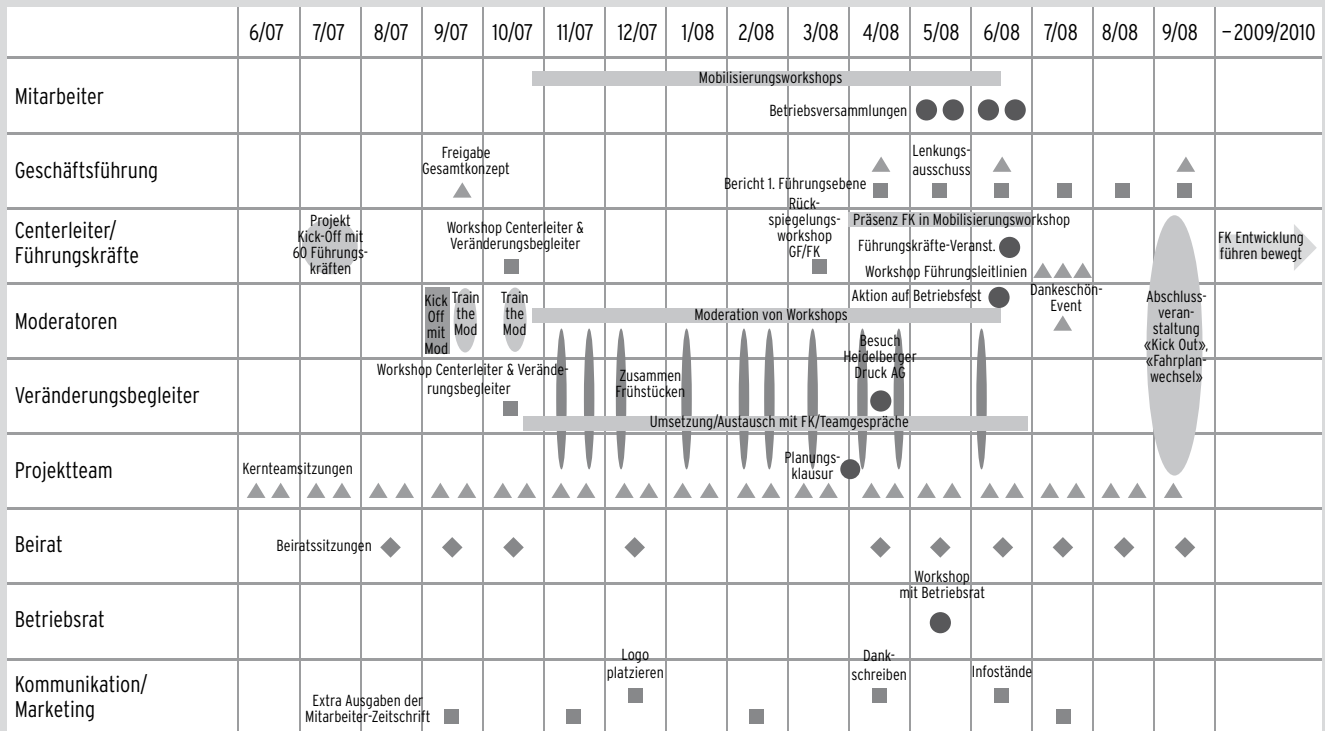
ZusammenWachsen – das war sicher kein klassischer Change-Prozess, wie er in Unternehmen mit hohem Reifegrad möglich ist. Bei der fusionierten RNV ging es um Pionierarbeit. Im Folgenden sollen die Erfahrungen zur Sprache kommen, die die beiden Autorinnen – eine in der Rolle der externen Change-Beraterin, die andere als interne Projektassistentin – mit der Konzeption und Durchführung des Programms gewonnen haben. Die leitenden Fragen dabei: Mit welchen konzeptionellen, strukturellen und personellen Ressourcen wurde der Prozess durchgeführt? Welche Leitideen lagen ihm zugrunde? Welche Faktoren waren maßgeblich für den Erfolg, und woran zeigt er sich heute? Was würde man im Licht der Erfahrungen von heute anders machen?

Ausgangssituation und Herausforderung

Im Jahr 2006 steht es um die Stimmung in der Belegschaft des neu entstandenen Unternehmens RNV nicht zum Besten. Bereits vor der Fusion im März 2005 sind 150 Stellen abgebaut worden, 250 weitere Stellen sollen folgen. Zwar gibt es einen mit dem Betriebsrat ausgehandelten Sozialplan, der betriebsbedingte Kündigungen ausschließt. Dennoch machen sich die notwendigen Einsparungen flächendeckend bemerkbar. Neue Mitarbeiter werden zu niedrigeren Tarifen eingestellt.

Für viele Mitarbeiter und auch manche Führungskräfte ist «die RNV» negativ besetzt. Der Bruch mit den Traditionen der Vorgängerunternehmen schmerzt noch immer. RNV, das bedeutet für viele: mehr Arbeit für weniger Geld unter schlechteren Arbeitsbedingungen. In den Jahren nach der Fusion habe sich «eine Grundstimmung eingestellt, die als unteres Niveau einer erforderlichen Mitarbeitermotivation zu betrachten war»,

Abbildung 1
Verlauf des Change-Management-Programms



konstatiert Martin Sommer, Centerleiter Fahrzeugservice im Rückblick. Die zwingenden Gründe für die Fusion sind kaum einem Mitarbeiter bewusst. Die Misere zeigt sich unter anderem in einem überdurchschnittlich hohen Krankenstand.

Wie konnte die RNV in diese Lage geraten? Nach der Fusion hat für das Unternehmen die Sicherung der Wirtschaftlichkeit, der Wettbewerbsfähigkeit und des Fahrbetriebs erste Priorität. Dazu wird ein 63-Punkte-Plan entwickelt und verabschiedet. Er sieht Einschnitte vor, um die beabsichtigten Synergieeffekte zu realisieren und die ökonomischen Ziele zu erreichen. Fragen der Unternehmenskultur – etwa Mitarbeiterzufriedenheit oder die Qualität der Dienstleistungen – bleiben zunächst außen vor.

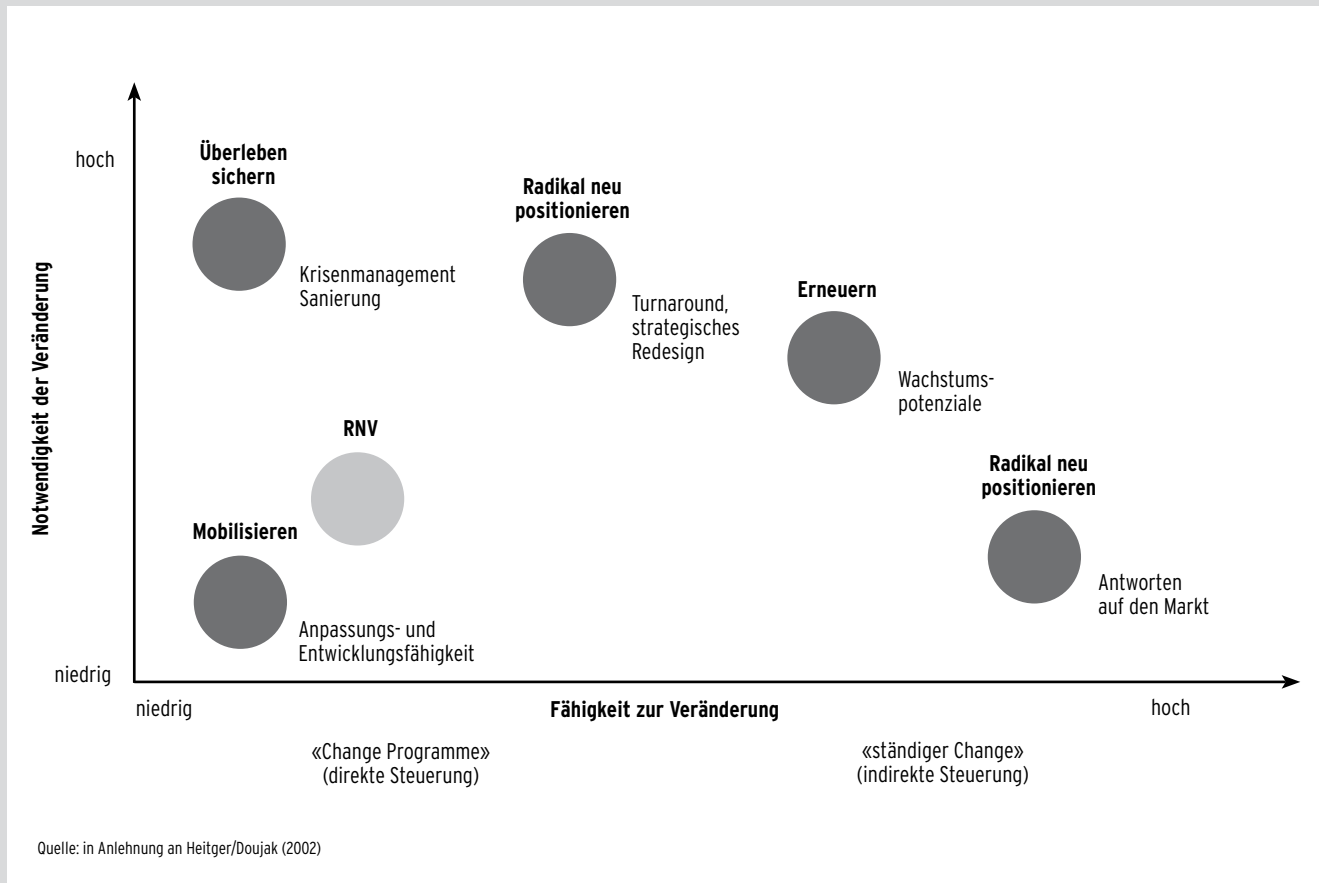
Im Frühjahr 2007 beschließt die Geschäftsleitung im Zuge eines Strategieprozesses, die Zukunft des Unternehmens durch ein Change-Management-Programm zu sichern. Die Schwerpunkte: Führung, Mitarbeiter-Kommunikation und Zusammenarbeit. Aus Betroffenen, so die Vorgabe, sollen Beteiligte werden. Informationen und strategische Vorgaben aus der Geschäftsleitung sollen in der Belegschaft verstanden und akzeptiert werden, die Identifikation mit dem neuen Unternehmen soll wachsen. Zugleich soll die Qualität der erbrachten Dienstleistungen gesteigert werden.

Vorab-Analyse und Grundideen

Das Konzept der Change-Architektur basiert auf einer Einordnung der RNV, Stand Frühjahr 2007, in die Change-Landkarte nach Heitger und Doujak (2002) (vgl. Abbildung 2). Dabei wird die Fähigkeit der RNV zur Veränderung ins untere Drittel eingestuft. Der Veränderungsdruck ist zwar nach der Fusion nicht mehr dramatisch hoch, aber doch deutlich gegeben. Er ergibt sich aus dem Abstand zwischen den bestehenden Strukturen und der durch Leitbild und Strategie definierten Zukunftspostionierung. Grundlage dieser Einordnung sind die Erkenntnisse aus dem vorangegangenen Strategieprozess.

Im Kern geht es darum, die gesamte RNV zu mobilisieren. Daher stehen Mobilisierungsworkshops im Zentrum des Prozesses. Sie erfassen sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens. Bei den Mitarbeitern zu beginnen und die Veränderung dann sukzessive in die Führungsebenen zu tragen (bottom-up) – das ist die erste Grundidee für das Programm. Thematisch soll es vor allem um jene vielfältigen Mängel gehen, die den Mitarbeitern das Leben schwer machen. Die Bearbeitung dieser zu meist organisatorischen oder technischen Mängel soll dann zum Auslöser und Druckmittel für den angestrebten Wandel auf der Kulturebene werden. Deshalb ruft der Mobilisierungs-

Abbildung 2
Einordnung des RNV-Change-Vorhabens in die Change-Management-Landschaft



workshop das Feedback aller Mitarbeiter ab, um es an die Verantwortlichen weiterzuleiten.

Dazu passt die Strategie, möglichst viele Menschen aus dem Unternehmen in die Arbeit für das Programm einzubinden. Mitarbeiter übernehmen wichtige Funktionen im Prozess, vor allem als Veränderungsbegleiter (Change-Agents) und als Moderatoren (Multiplikatoren). Dieses Vorgehen soll die Selbstorganisationskräfte der RNV nachhaltig stärken, also die Fähigkeit des Unternehmens, weitere Veränderungsschritte aus eigener Kraft zu bewältigen.

Der dritte Grundzug von ZusammenWachsen ist ein prozessorientiertes Vorgehen. Dieser Ansatz ist in erster Linie dem geringen Reifegrad des Unternehmens geschuldet. Abgesichert durch ein klares Rahmenkonzept, arbeitet das Kernteam im Alltag nach der Maxime «Reflect & Act»: Nach jedem Änderungsschritt setzt es sich zusammen, bespricht die erzielten Ergebnisse und leitet daraus die nächsten Schritte ab.

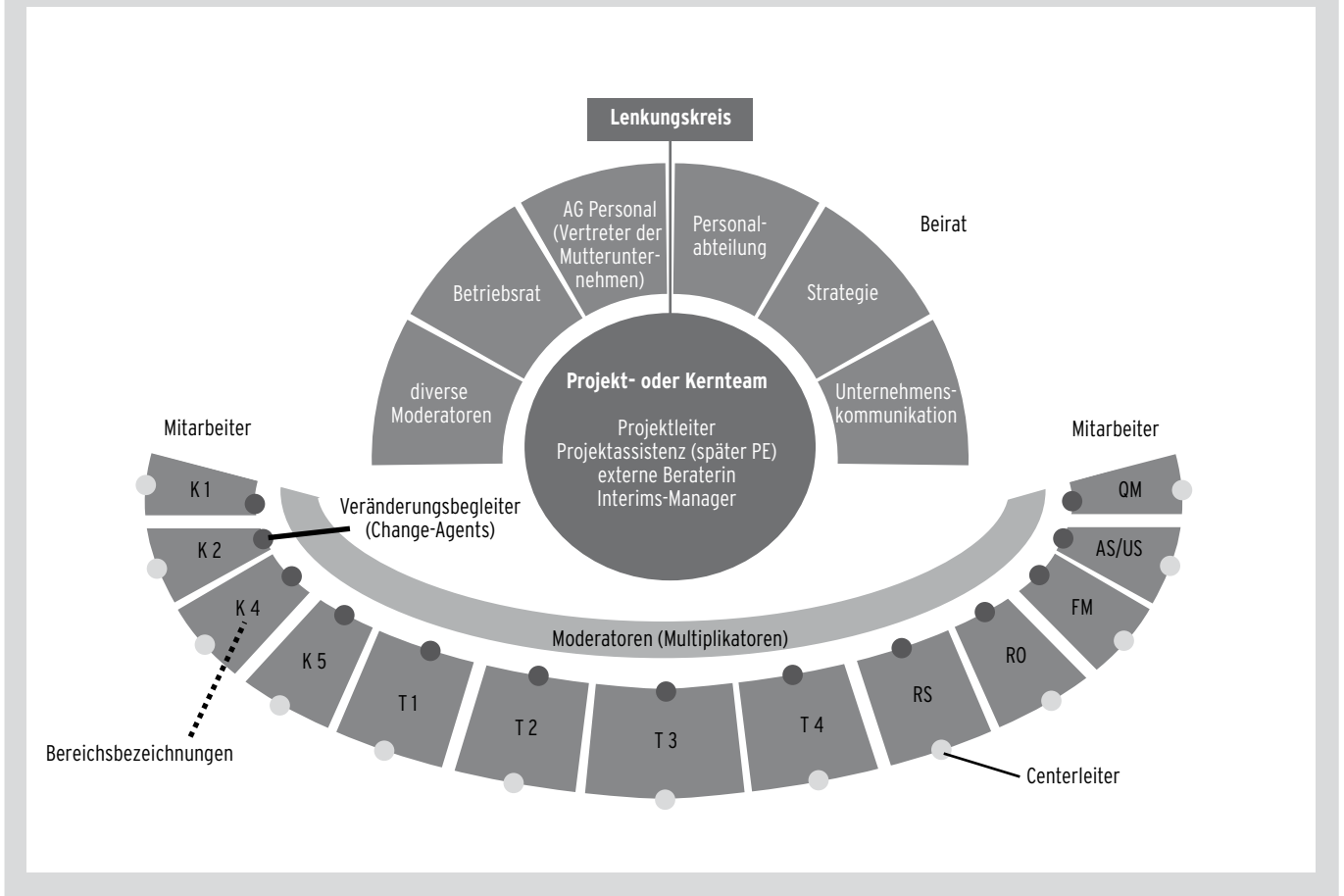
Die Architektur

Das Kern- oder Projektteam ist der Hauptakteur des Change-Programms. Nach einer Findungsphase mit phasentypischen Spielregelkonflikten arbeitet es hervorragend zusammen. Es ist mit der externen Change-Beraterin sowie drei internen Mitarbeitern besetzt: dem Projektleiter, der Projektassistentin und einem Interims-Manager. Hinzu kommt eine Praktikantin.

Dieses Team übernimmt neben organisatorischen Aufgaben die Rolle des Regisseurs. Es berichtet an den dreiköpfigen Lenkungskreis, bestehend aus den beiden Geschäftsführern und dem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats. Hier fallen die Entscheidungen darüber, welche der vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt werden. Der siebzehnköpfige Beirat übernimmt eine beratende Rolle und fungiert als Bindeglied in wichtige Abteilungen der RNV hinein (vgl. Abbildung 3).

Im Kernteam gibt es drei Schlüsselfunktionen, zwei von ihnen nehmen die beiden Autorinnen ein. Die Rolle der externen

Abbildung 3
Projektorganisation



Change-Beraterin ist es, den Prozess konzeptionell und strategisch zu begleiten. Sie schlägt Programm-Modifikationen vor, konzipiert Interventionen und behält den Gesamtprozess und seine Ziele im Blick. Darüber hinaus schlüpft sie an entscheidenden Punkten des Prozesses in die Moderatoren- oder Trainerrolle.

Die Projektassistentin ist das operative Zentrum des Programms. Sie organisiert sämtliche Mobilisierungswshops und moderiert einen Großteil von ihnen. Überdies koordiniert sie die Kommunikations-Maßnahmen. Sie steht den Kollegen als erste Ansprechpartnerin in Sachen Change-Programm zur Verfügung und muss dabei Überzeugungsarbeit leisten. Gerade am Anfang stößt das Programm bei vielen Mitarbeitern auf Skepsis.

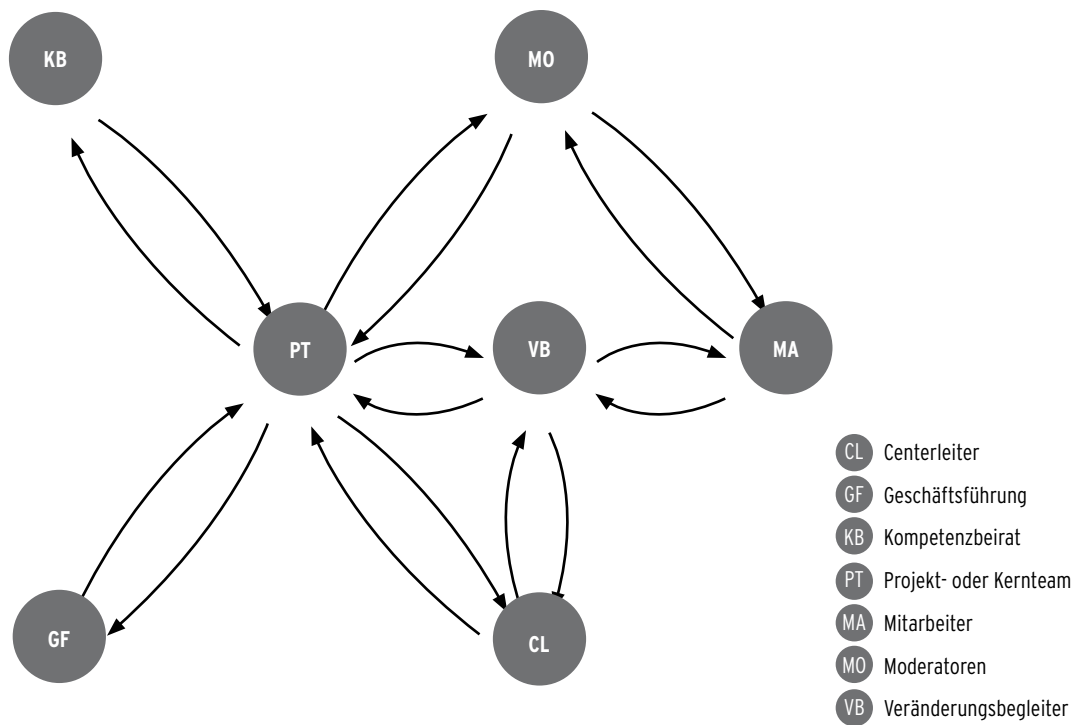
Die dritte Schlüsselposition hat der Projektleiter Werner Döring inne. Als Justiziar der RNV kennt er die Strukturen sehr gut. Er vertritt das Change-Programm und das Kernteam

in den Führungsgremien, übt in Einzelgesprächen Druck auf Centerleiter und andere Führungskräfte aus. Daneben bringt er sich auf der strategisch-konzeptionellen Ebene ein.

In jedem Bereich des Unternehmens gibt es mindestens zwei Führungskräfte als Ansprechpartner: den jeweiligen Centerleiter als Hauptverantwortlichen sowie ein oder mehrere vom Centerleiter benannte Veränderungsbegleiter (Change-Agents). Diese werden im Laufe des Projekts immer wichtiger. Ihre Aufgabe ist es, konkrete Änderungen in ihren Abteilungen zu koordinieren und durchzusetzen. Um sich besser vernetzen zu können, kommen die Veränderungsbegleiter 14-tägig zum gemeinsamen Change-Frühstück mit den Moderatoren und Mitgliedern des Kernteams zusammen. Das Kernteam empfängt bei dieser Gelegenheit wichtiges Feedback aus den Centern und den Workshops.

Für alle Haupt- und Nebenakteure des Change-Programms gibt es ein vorab detailliert ausgearbeitetes Kommunikations-

Abbildung 4
Die Akteure und Schnittstellen in der Projektkommunikation



konzept (vgl. Abbildung 4). Dieses sieht vor, wer in welchen Rhythmen über welche Dinge in welchem Format kommuniziert. Für besonders wichtige Kanäle – etwa die Workshop-Berichte der Moderatoren an das Kernteam – stehen vorab entwickelte Formulare bereit.

Flankiert wird das Programm durch eine kontinuierliche Berichterstattung in der Mitarbeiterzeitschrift navigator. Das Marketing entwickelt ein eigenes Programm-Logo, das sich auf Kaffeetassen, Luftballons und Kugelschreibern findet, und sorgt dafür, dass das Change-Programm auf Betriebsversammlungen und -festen mit einem eigenen Stand vertreten sein kann. Diese Maßnahmen tragen wesentlich zur Herausbildung der Marke ZusammenWachsen bei.

Die Moderatoren

Eine Schlüsselgruppe im Prozess sind die Moderatoren. Sie sollen die eintägigen Mobilisierungsworkshops leiten. Damit

haben sie die Chance, die gesamte Belegschaft vom Veränderungsprozess zu überzeugen. Das Kernteam geht davon aus, dass entsprechend geschulte, engagierte RNV-Mitarbeiter am besten in der Lage sind, den Informationsaustausch zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern in beiden Richtungen zu leisten.

Bei den 28 Kandidaten für die Moderatoren-Rolle handelt es sich teils um interessierte freiwillige, teils um «zwangsrekrutierte» Mitarbeiter, die von ihren Führungskräften benannt worden sind. Diese 28 kommen im Herbst 2007 erstmals bei einem Kick-off-Workshop zusammen. Ziel ist es, sich über Abteilungsgrenzen hinweg kennenzulernen, einen Überblick über das gesamte Projekt zu gewinnen und die Rolle des Moderators zu verstehen. Natürlich sollen die Teilnehmer auch den Mobilisierungsworkshop kennenlernen, den sie später moderieren werden. Sie durchlaufen die wesentlichen Stationen des Workshops.

Wichtigstes Thema in der Gruppe ist die Angst, das Unternehmen nicht glaubwürdig vertreten zu können. Zwar gibt es keinen offenen Widerstand, dafür aber hartnäckige Fragen zu inhaltlichen Details der Unternehmenspräsentation. Viele äußern Zweifel, ob sie die Moderatorenrolle ausfüllen können. Die Hälfte der Teilnehmer ist unfreiwillig hier, nur wenige bringen Moderationserfahrung mit. Die künftigen Moderatoren müssen im Grunde selbst erst mobilisiert werden.

Im Übrigen bietet das Moderatoren-Treffen einen Vorgehensschmack auf die Mobilisierungsworkshops. Viele der Themen, die später die Maßnahmenliste überquellern lassen, werden hier bereits benannt. Die Teilnehmer sind überwiegend der Meinung, dass die Geschäftsführung in Vorleistung treten und erste Verbesserungen einführen sollte, sonst könne man in den Mobilisierungsworkshops nicht glaubwürdig auftreten. Da sich diese Forderung nicht so schnell einlösen lässt, schrumpft der Moderatoren-Pool: Die Unternehmenskritischen («will ich nicht!») und die Selbstkritischen («kann ich nicht!») springen ab, darunter sämtliche als Moderatoren vorgesehenen Betriebsratsmitglieder.

«Die Mitarbeiter brauchen Signale, dass sich etwas zum Besseren verändert.»

Die verbliebenen Moderatoren finden sich während des nachfolgenden Train-the-Moderator-Programms rasch zu einer Gruppe zusammen. «Schon die Ausbildung zum Moderator war ein kleines 'Zusammenwachsen', resümiert Moderator Matthias Wedekind vom Center Fahrbetrieb. Der Schulung liegen Trainings-Konzepte von Neuland & Partner zu den Themen Präsentation, Moderation und Gruppendynamik zugrunde; die Change-Beraterin schlüpft selbst in die Trainerrolle. Die Teilnehmer merken rasch, dass sie persönlich von dieser Ausbildung profitieren. Unter den Moderatoren finden sich schließlich die besten Fürsprecher des Wandels, darunter eine Marketing-Mitarbeiterin und eine Teamleiterin aus dem Fahrdienst. Sie verteidigen das Programm offensiv gegen skeptische Kollegen und übernehmen auch außer der Reihe Workshops oder andere Aufgaben.

Der Mobilisierungsworkshop

Die Durchführung der 110 Workshops (vgl. Kasten S. 65) zieht sich über sieben Monate hin; der Prozess wird später als geplant gestartet und dauert länger als erwartet. Ein Grund: Die Moderation verteilt sich auf weniger Schultern als ursprünglich vorgesehen. Allein die Projektassistentin leitet mehr als ein Drittel aller Workshops. Knapp die Hälfte der 23 verbliebenen Moderatoren treten nicht öfter als fünf Mal an, manche nur ein Mal. Zudem ist es nicht immer leicht, die Mitarbeiter aus dem Fahrdienst herauszuziehen.

Sehr bald beginnen die geäußerten Kritikpunkte sich zu wiederholen, irgendwann kommen kaum noch neue hinzu. Kernteam und Unternehmen entscheiden sich dennoch fürs Weitermachen. Ein nachvollziehbarer Beschluss: Unter den gegebenen Umständen wäre es heikel, die Workshop-Reihe einfach abzubrechen und nach dem Zufallsprinzip Hunderte von Mitarbeitern von der Teilnahme auszuschließen.

Die Maßnahmenliste

Unmittelbarer Output der Workshops ist die zentral geführte Maßnahmenliste. Am Ende besteht sie aus 1626 Verbesserungsvorschlägen. Dem stehen 110 lobende Äußerungen gegenüber. Die geforderten Verbesserungen betreffen beinahe alle Gebiete des Arbeitsalltags. Am häufigsten werden Mängel bei den Fahrplänen/Fahrzeiten genannt, gefolgt von Mängeln beim Zustand der Fahrzeuge. Informations- und Kommunikationsdefizite finden sich knapp dahinter auf Platz drei. Weitere Schwerpunkte sind die uneinheitliche Lohn- und Tarifstruktur, die Arbeitskleidung sowie die mangelnde Ausstattung von Endhaltestellen mit Toiletten.

Die Maßnahmenliste wird zum Motor des Change-Prozesses. Denn ihre Umsetzung in den Centern ist der Testfall für deren Leistungsfähigkeit. In einigen Centern klappt es hervorragend, manchen Veränderungsbegleitern gelingt es sogar, Punkte aus der Maßnahmenliste in den Bereichsstrategien zu verankern. Andere Center kommen aufgrund interner Führungs-, Kommunikations- oder Organisationsmängel mit der Umsetzung der geforderten Maßnahmen nicht nach. Jetzt werden diese Mängel sichtbar. Mehrere Center bekommen Unterstützung in Form von Teamtrainings und Coachings angeboten.

Derweil wächst der Veränderungsdruck weiter, verstärkt von der Projektassistentin, die in den Centern regelmäßig nach dem Stand der Dinge fragt. Auch der Projektleiter führt eine Vielzahl von informellen Gesprächen mit den Verantwortlichen aller Hierarchieebenen. Beide drängen darauf, dass die Center vielfach genannte, rasch zu ändernde Dinge sofort angehen. Das Kernteam weiß: Die Mitarbeiter brauchen Signale, dass sich etwas zum Besseren verändert. Gefragt sind Quick Wins, damit eine positive Dynamik in Gang kommen kann.

Und tatsächlich gibt es schnelle Erfolge: Das Unternehmen nimmt unter anderem dringende Verbesserungen im Fahrplan vor und kümmert sich um die Einrichtung und Pflege zusätzlicher Fahrer-toiletten. Als sehr hilfreich erweist sich die Idee der Geschäftsführung, jedem Teilnehmer einen persönlichen Brief über den Stand der Abarbeitung zu schicken. Diese Briefe erreichen ihre Adressaten zwar erst mit großer Verzögerung, da sie sehr viel Arbeit kosten. Sie werden dennoch sehr gut aufgenommen. Auch Berichte in der Mitarbeiterzeitung über Änderungserfolge heben die Stimmung.

Eine weitere Maßnahme kommt bei den Teilnehmern außerordentlich gut an: Ab März 2008 ist eine Führungskraft der

oberen Ebene im ersten Teil des Mobilisierungsworkshops zu- gegen und beantwortet Fragen rund um die Fusion. Das war in den ersten Monaten immer wieder eingefordert worden. Möglich geworden ist dies durch die Vorgänge auf dem zweiten Führungskräfte-Workshop.

«Eine Schwierigkeit ist unausweichlich, wenn ein Unternehmen ganz am Anfang steht: Im Change-Prozess muss man oft voraussetzen, was doch erst das Ziel der Maßnahmen ist.»

Die Führungsebene

Bereits im Juli 2007 hatte ein erster Workshop für Führungskräfte stattgefunden, der so genannte Kick-off. Eingeladen waren alle Mitarbeiter, die Personalverantwortung tragen, 60 an der Zahl. Der Workshop sollte die Teilnehmer auf das Programm ZusammenWachsen einstimmen und jedem Einzelnen eine Vorstellung über seine Aufgaben im Change-Prozess vermitteln. Die Anwesenden arbeiteten gut mit und zeigten freundliches Interesse; die Haltung war jedoch eher abwartend. Zwar hatte das Kernteam im Laufe des Projekts jederzeit die Rücken- deckung der Geschäftsführung. Aber vor allem auf der zweiten und dritten Ebene gab es viele Führungskräfte mit eher niedri- gem Commitment für das Programm, vor allem am Anfang.

Auf dem zweiten Führungskräfte-Workshop im März 2008 – die Hälfte der Mobilisierungsworkshops ist vorüber – weht ein anderer Wind. Inzwischen ist klar, wie viel Unmut sich in der Belegschaft angestaut hat, nicht zuletzt über Führungs- und Kommunikationsdefizite. Die Centerleiter und Veränderungs- begleiter sind ohnehin längst in den Prozess involviert, schließ- lich müssen sie die geforderten Maßnahmen umsetzen. Nun werden auch die übrigen Führungskräfte mit dem Mitarbeiter- feedback konfrontiert. Viele Teilnehmer zeigen sich betroffen. So kommt der Entschluss zustande, jeweils einen ranghohen Vertreter in die Mobilisierungsworkshops zu entsenden.

Schließlich schafft es das Thema Führung auf die Agenda der dreitägigen Strategieklausur der ersten Führungsebene im Juni 2008. Dem Change-Programm ist hier ein ganzer Tag ge- widmet. Ziel ist es, das Bewusstsein der Teilnehmer für ihr ei- genes Verhalten und für die aktuellen Führungsherausforde- rungen in der RNV weiter zu schärfen. Eine Präsentation fasst die kritischen Anmerkungen und Anregungen aus den Mobili- sierungsworkshops zusammen und sensibilisiert nachdrück- lich für die vielfältigen Nöte der Mitarbeiter.

Auf dem Weg zu einem neuen Führungsleitbild

Der anschließende Austausch findet im Format World Café statt. Die Führungskräfte sitzen zu viert oder fünft an Tischen

mit beschreibbaren Tischdecken. Jeder Tisch hat einen festen Gastgeber. Die Teilnehmer tauschen sich über Fragen aus, die aus der Gallup Studie Führung abgeleitet sind, etwa: «Wie müssen wir führen, damit wir und unsere Mitarbeiter jeden Morgen gerne zur Arbeit gehen?» Ihre Gedanken notieren sie auf der Tischdecke. Danach wechseln alle außer dem Gastge- ber an andere Tische. Dort besprechen sie die nächste Frage. Nach vier Runden fassen die Gastgeber die Resultate an ihren Tischen für das Plenum zusammen.

Es ist das erste Mal, dass sich das Leitungsteam des Unter- nehmens explizit über derartige Fragen austauscht. Die Er- gebnisse zeigen eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den angerissenen Themen. Alle stimmen der Erarbeitung von Füh- rungsleitlinien zu. Drei Gruppen treffen sich daraufhin zu Workshops.

Highlight dieser Folge-Workshops ist die musikalische Erar- beitung grundlegender Führungsprinzipien. Eine Musikpäda- gogin fordert die Teilnehmer auf, auf bereitliegenden Instru- menten gemeinsam zu musizieren. Anfangs gibt es nur ein Ton- wirrwarr, das sich nach und nach zum strukturierten, klangvol- len Orchester mit Dirigent entwickelt – ein für alle hörbarer Er- fahrungs- und Lernweg. Wünsche und Gedanken zur Führung bei der RNV werden erneut in einem World Café gesammelt.

Anschließend bildet sich eine hierarchie- und bereichsge- mischte Arbeitsgruppe, das so genannte Profi-Team, das in den folgenden Wochen auf Grundlage der Workshop-Ergeb- nisse die Führungsleitlinien der RNV formuliert. In diesen Wo- chen wächst der Keim für das Führungskräfte-Entwicklungs- programm «führen bewegt», das im Sommer 2009 gestartet wird und bis heute läuft.

Programmabschluss

Zwei Gruppen werden zum Abschluss von ZusammenWach- sen gesondert gewürdigt. Die Moderatoren feiern das Ende der Workshop-Serie mit einer gemeinsamen Kanufahrt auf dem Neckar und einem Büffet. Die Veränderungsbegleiter werden für ihr Engagement mit einem Besuch bei der Heidelberger Druckmaschinen AG belohnt. Sie haben die Gelegenheit, mit Managern dieser weltbekannten Firma über Change-Manage- ment-Fragen zu diskutieren.

Im September 2008 ist es dann so weit: Der Abschluss des Programms und seine Überführung in die Arbeit der Abtei- lung Personalentwicklung wird mit der Veranstaltung «Fahr- planwechsel» im Flughafen-Restaurant Mannheim gefeiert. Mit dabei sind die Führungskräfte, Veränderungsbegleiter und Moderatoren. Ziel ist es, zurückzublicken, die Mobilisierungs- phase des Programms abzuschließen und einen Schulter- schluss für die weitere Zusammenarbeit zu bewirken. Das Kernteam – und damit auch die Change-Beraterin – zieht sich mit einer symbolischen Schlüsselübergabe an die Personal- entwicklung aus dem Programm zurück.

Das Workshop-Design

Das Konzept für den Mobilisierungsworkshop stammt aus der Feder der Beraterin von Neuland & Partner und wird im Lauf der Zeit mehrmals angepasst. Das Grundgerüst bleibt jedoch gleich:

- Rundgang durch die neue zentrale Funk-Leitstelle
- Kennenlernen (Soziometrische Aufstellung im Raum: Wie lang dabei? Bei welchem Mutterunternehmen?)
- Betroffenheit wecken (Geschichte über einen zunächst unverständlichen Vordenker in einer existenzbedrohenden Situation)
- Unternehmenspräsentation (u. a. Wettbewerbssituation, Fusionsgründe, 63-Punkte-Plan zur Rentabilitätssteigerung, ZusammenWachsen)
- Teamübung (Busfahrer fährt mit Augenbinde einen Parcours ab; das Team im Bus sagt ihm, wie und wohin)
- Kritikrunde (Lob, Kritik und Verbesserungsvorschläge)
- RNV-Leitbild (Diskussion)

Ein kurzer Sketch von zwei Mitarbeitern nimmt noch einmal eine der symbolträchtigsten Maßnahmen und ihre komplizierte Abarbeitung unter die Lupe: die Schaffung zusätzlicher Fahrertoiletten. Es gibt betroffenes Gelächter. Eher stolz sind alle Beteiligten über die persönlichen Rückblicke einzelner Akteure. Der aktuelle Stand der gemeinsam erarbeiteten Führungsleitlinien wird an Marktständen von je einem Vertreter der jeweiligen Arbeitsgruppe präsentiert und kann mit Kommentaren ergänzt werden.

Lehren aus dem Programm

Man steigt nicht zwei Mal in denselben Fluss. Die Bedingungen für jeden Änderungsprozess in Organisationen sind einzigartig und unwiederholbar. Hier waren es die Bedingungen einer Nach-Fusionszeit mit all ihren Ängsten und Frustrationen. Trotzdem ist es sinnvoll, darüber nachzudenken, was man im Licht der heutigen Erfahrungen besser machen könnte.

1. Partizipation.

Es war prinzipiell gut, alle Mitarbeiter in die Workshops einzubeziehen. Die Aufforderung zur Kritik war ein Signal in

die Breite, dass die Stimmen der Mitarbeiter endlich wieder gehört werden. Andererseits hatte dieses Vorgehen zwei kritische Nebeneffekte: Zum einen band die Abwicklung der 110 Workshops viele Ressourcen. Zum anderen wurden durch die abgefragte, in der Sache bald redundante Kritik unternehmensweit hohe Erwartungen geweckt.

Denkbar wäre eine Begrenzung der Mobilisierungsworkshops auf eine bestimmte Anzahl von repräsentativ zusammengestellten Gruppen. Allen anderen Mitarbeitern könnte man das Angebot zur freiwilligen Teilnahme machen. Frei werdende Ressourcen könnten beispielsweise für ein intensiviertes Erwartungsmanagement verwendet werden. Denkbar wäre eine Berichterstattung auch über das Programm-Ende hinaus, eine Art Pegelmessers für den erreichten Abarbeitungsgrad. Regelmäßigkeit wäre dabei wichtiger als Ausführlichkeit. So wären Change-Erfolge klar zurechenbar, und die Engagierten bekämen immer wieder motivierende Signale.

«Die Aufforderung zur Kritik war ein Signal in die Breite, dass die Stimmen der Mitarbeiter gehört werden.»

2. Das Mobilisierungs-Dilemma.

Eine Schwierigkeit ist unausweichlich, wenn ein Unternehmen ganz am Anfang steht: Im Change-Prozess muss man oft voraussetzen, was doch erst das Ziel der Maßnahmen ist. Dieses Dilemma trat beispielsweise im schwierigen Umgang mit offenem Feedback zutage, ohne das es keinen Wandel geben kann. Hier könnten sehr früh kommunizierte, transparente Feedback-Regeln helfen. Sie sollten klarstellen, wer was wem wann in welcher Form zurückmelden darf.

Das Dilemma kam auch in der Arbeit der Veränderungsbegleiter zum Vorschein. Wo die Beziehungen zwischen ihnen und den Centerleitern bereits zuvor schwierig waren, blockierten diese Mängel jetzt die Umsetzung der Maßnahmen. Zusätzlich aufgesetzte Teamentwicklungsmaßnahmen griffen nicht schnell genug. Dieses Problem könnte durch einen anderen, Rollen- und Hierarchiekonflikte minimierenden Auswahlmodus umgangen werden. Statt die Centerleiter bestimmen zu lassen, wer Veränderungsbegleiter werden soll, wäre ein auf Freiwilligkeit beruhendes Bewerbungs- und Auswahlverfahren vorzuziehen.

Fazit

Das Konzept des Programms, die Unternehmenskultur der RNV gleichsam indirekt durch die Arbeit an technischen und organisatorischen Mängeln zu verbessern, ist aufgegangen. Bei der RNV hat tatsächlich ein Kulturwandel stattgefunden. Für

Centerleiter Martin Sommer war ZusammenWachsen der «Wendepunkt der RNV-internen Stimmung». Sein Resümee zwei Jahre danach: «Bei den Mitarbeitern ist inzwischen eine sehr aufgeschlossene Haltung gegenüber der RNV – dem eigenen Unternehmen – zu beobachten.» Das angestrebte Wir-Gefühl gibt es tatsächlich. Dazu haben die abteilungsübergreifenden Mobilisierungswshops entscheidend beigetragen, wie RNV-Fahrer Mario Plato hervorhebt: «Das Seminar war für mich sehr interessant, weil ich die Kollegen von den unterschiedlichen Standorten kennengelernt habe. Im Austausch mit ihnen habe ich Vieles über ihre Arbeitsabläufe und Probleme erfahren.»

«'Weiche' Themen wie Zusammenarbeit oder Kommunikation haben ihren Schrecken verloren.»

Die Personalabteilung kann den Umschwung an der sehr viel größeren Offenheit für Personalentwicklungsmaßnahmen ablesen. «Weiche» Themen wie Zusammenarbeit oder Kommunikation haben ihren Schrecken verloren. Auch die Weiterbildungs- und Reflexionsbereitschaft der Führungskräfte ist gewachsen. Insgesamt gibt es mehr Kommunikation mit den Mitarbeitern, zum Teil durch die Einrichtung von regelmäßigen Jours Fixes. Ein Beispiel dafür ist die Aktion Zusammen-Essen: Führungskräfte bieten als Gastgeber ein gut frequentiertes Abendessen mit Kollegen und Mitarbeitern an.

Auch die Maßnahmenliste hat ihren Zweck erfüllt. Veränderungsbegleiter Bernd Gerstner: «Viele Anregungen aus dem Maßnahmenkatalog wurden umgesetzt und sorgen für mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitern.» Heute engagieren sich viele Mitarbeiter aus Eigeninitiative in anderen Projekten, die ähnlich angelegt sind. Die Veränderungsbegleiter, die von der Personalentwicklung bei der Suche nach neuen Aufgaben unterstützt werden, und die Moderatoren treffen sich weiterhin. Sie sind zu engagierten Treibern eines permanenten Wandels geworden – und zu Anregern für weitere Entwicklungsmaßnahmen wie den «Stress- und Kundenorientierungs-Workshop», der 2010 für die Mitarbeiter im Fahrdienst entwickelt und angeboten wird.

Keine Frage, es bewegt sich was bei der RNV – und zwar auf allen Ebenen. Aus Sicht der Change-Beraterin und der Personalentwicklung ist das partizipative, prozessorientierte Mobilisierungs-Konzept also aufgegangen. Es war der richtige Ansatz für die heikle Lage, in der sich das fusionierte Unternehmen seinerzeit befand – was nicht ausschließt, dass die Konzept-Verantwortlichen mit den Erfahrungen von heute ein paar Dinge anders machen würden. Auf jeden Fall ist die RNV dem Ziel, sich zur lernenden Organisation zu entwickeln, ein großes Stück nähergekommen.



Gesa Niggemann

Externe Beraterin und Coach für Neuland & Partner/Center for Organizational Development, Fulda

Kontakt:
gesa.niggemann@neuland-partner.de



Cornelia Kottmann

Personalentwicklerin der Rhein-Neckar-Verkehr GmbH, Mannheim

Kontakt:
c.kottmann@rnv-online.de

Literatur

- **Doujak, A. und Heitger, B. (2002).** Harte Schnitte, Neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Change Management. Das Konzept der Unbalanced Transformation. Redline Wirtschaft Manager Magazin Edition.
- **Harter, J. K. und Wagner, R. (2006).** 12: The Elements of Great Managing. Gallup Q12 Survey. Studie des Gallup Instituts (2006).

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

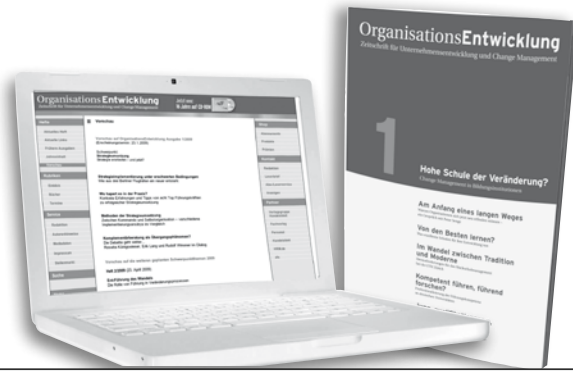
Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X
Datum, 1. Unterschrift

Unsere Widerrufsbelehrung: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X
Datum, 2. Unterschrift