

Gerhard Hochreiter

Choreografien von Veränderungs- prozessen

Zur Gestaltung von komplexen
Organisationsentwicklungen

Mit einem Geleitwort von Axel Exner
Zweite, völlig überarbeitete Auflage 2006

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

ISBN 13: 978-3-89670-361-3

ISBN 10: 3-89670-361-7

© 2006 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg
2., völlig überarbeitete Auflage 2006

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden sie unter www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

sätzen versuchen Unternehmen, Führung über die Ausrichtung an einheitlichen Zielvorstellungen zu vereinheitlichen und auf eine einheitliche Kultur des Führens und Leitens zu fokussieren. Führungsgrundsätze (FGS) enthalten Aussagen über Werte, Einstellungen und Prinzipien, die Orientierung und Haltepunkte für das alltägliche Führungshandeln geben sollen. Führungsgrundsätze transportieren keine Rezepte oder ein »How-to-Do«, sondern dienen als Leitlinien für Führungshandeln.

Der Ablauf des Beratungsprojektes

Das Beratungsprojekt »FGS« (Führungsgrundsätze) war im Rahmen des Gesamtprojektes »Profis am Zug« ein kleiner Teil und ausschließlich auf die Erarbeitung und Einführung von Führungsgrundsätzen fokussiert. Das Beratungsteam der ZUG Consulting wurde vom Personalmanger engagiert und versuchte, den TSUP bei der selbstständigen Erarbeitung der Führungsgrundsätze zu begleiten und zu unterstützen.



Chronologie Bundesbahn TSUP-Führungsgrundsätze (FGS)

Jahr	Monat/Datum	Eckpunkt
1995		Start des Veränderungsprozesses »Profis am Zug«
1998	Mai	Vorüberlegungen des Personalchefs und der Geschäftsführung, ob und wie FGS zu entwickeln sind.
	Juni	drei Vorgespräche mit ZUG Consulting, dann Auftragserteilung
	9. Juni	Sitzung des Steuerungsteams (GF, Personalchef, 2 Consultants von ZUG): Vorklärung, wie die Projektstruktur sein könnte, welche Personen an den FGS mitwirken sollen etc.
	2. und 3. September	1. Klausur des Projektteams FGS
		Zwischenarbeiten der Projektteammitglieder
	15. September	Redaktions- und Planungsmeeting
	28. und 29. September	2. Klausur des Projektteams FGS
	September	ZUG Consulting, Personalchef und Geschäftsführung: Entscheidung für RTSC-Konferenz als »Rollout«

	8. Oktober	Das Eventplanungsteam (EPT) startet, den Großgruppenevent im November vorzubereiten.
	27. Oktober	2. Event-Planungsteam-Meeting
	16. bis 18. November	FGS-Großkonferenz (Multiplikatorenkonferenz) in St. Kurzweil mit insgesamt ca. 360 TeilnehmerInnen
	Dezember	Projektreview mit dem Steuerungsteam
	Oktober	Projektreview mit dem Steuerungsteam
1999	Januar	Steuerungsteam trifft sich und bespricht den weiteren Projektverlauf.
	Januar bis Februar	Insgesamt 4 Ein-Tages-RTSC-Konferenzen mit jeweils 2 Geschäftsfeldern der BBG, Verteilung der FGS jeweils an ca. 100 Teilnehmer
	Februar bis September	Dienststellenbesuche der Geschäftsführung bei den einzelnen Dienststellen: Das Leben der FGS war ein Thema unter vielen anderen
	Oktober	Projektreview mit dem Steuerungsteam
2000	Januar	WS-Reihe: 6 Workshops »1 Jahr FGS beim TSUP« je Geschäftsfeld

Veränderungsarchitektur – Welche Strukturen und Phasen umfasste der Veränderungsprozess?

Die Prozessarchitektur legte den Rahmen für den Prozess der Veränderung fest. Folgende Hypothesen leiteten die Berater der ZUG Consulting und den Auftraggeber, die Prozessarchitektur so zu gestalten.



Hypothesen der Berater (lt. Interview)

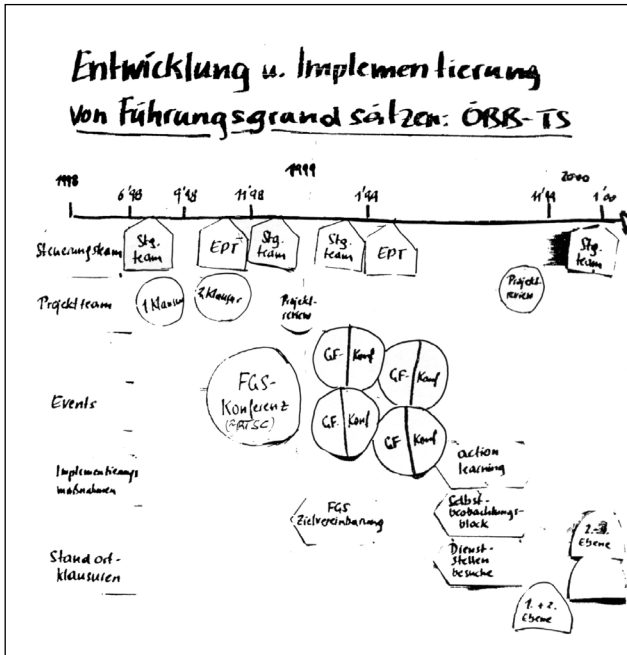
zum Projektstart:

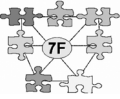
- Bürokratische zentralistische Führungs- und Kommunikationsmuster bestimmten bisher den TSUP und bestimmten die Spielregeln, nach denen bisher gespielt wurde. Führung war bisher eher auf Verwaltung als auf Gestaltung fokussiert.
- Im Unternehmen ist es unklar, was Führung bedeutet. FGS könnten ein Ansatzpunkt sein, Führung klarer werden zu lassen.
- Es werden Führungsgrundsätze erarbeitet, die zur Organisation passen, und nicht FGS, die nur von anderen Unternehmen kopiert werden.
- Die Führungsgrundsätze müssen in einem Rahmen erarbeitet werden, der den Blick auf vergangene Erfolge und die zukünftige Ausrichtung gleichermaßen ermöglicht.
- Es bedarf konkreter Implementierungs- und Transferschritte, um die FGS lebendig werden zu lassen. Diese geben wir als Berater vorerst nicht vor, sondern lassen sie während des gemeinsamen Weges entstehen.

Die Choreografie

Die Prozessgefäße im Rahmen des Veränderungsprozesses FGS umfassten:

- ein Steuerungsteam (zwei Berater der ZUG Consulting begleiteten die Auftraggeber (Geschäftsführung und Personalchef))
- ein Projektteam (zehn vom Personalleiter ausgewählte Führungskräfte von unterschiedlichen Hierarchieebenen)
- ein Event-Planungsteam (ausgewählte Interne mit Begleitung der Berater)
- die FGS-Konferenz (ca. 230 Mitarbeiter, Geschäftsführung, Personalchef und ZUG Consulting) zur endgültigen Ausgestaltung der FGS
- eintägige FGS-Konferenzen mit jeweils zwei Geschäftsbereichen des TSUP zum Rollout
- mehrere regionale eintägige Review-Workshops mit jeweils zwei Geschäftsbereichen des TSUP in unterschiedlicher Besetzung



		Interventionschoreografie <i>Tools dieser Fallstudie</i>
1	Steuerungsfunktion	Steuerungsteams (Geschäftsführer, Personalchef, zwei Consultants von ZUG)
2	Funktion der Ausgestaltung operativer Gefäße	Steuerungsteam, Projektteam zur Ausarbeitung der FGS, Event-Planungsteam zur Vorbereitung der Großgruppe; Großgruppen-(RTSC)-konferenzen, eintägige FGS-Konferenzen
3	Entwicklungsfunktion (Variation)	Im Projektteam und dann Rollout über Großgruppe (RTSC)
4	Funktion der Selektion	Vorabselektion: durch Großgruppen Selektion: Steuerungsteam nahe an Linie (GF im Team)
5	Kommunikations- und Abstimmungs-funktion	Großgruppen-(RTSC)-Konferenzen) eintägige FGS-Konferenzen
6	Implementierungsfunktion	FGS-Zielvereinbarungen Selbstbeobachtungsblock Dienststellenbesuche durch GF Führungspraxis-Workshop-Reihe (eintägige Review-Workshops) nach einem Jahr
7	Qualifizierungsfunktion	Lernen auf Personenebene durch Selbstbeobachtungstagebuch Lernen auf Organisationssebene tw. durch Review-WS

Der Ablauf des Veränderungsprojektes

Herr Dr. Heizer, Personalchef des TSUP, kannte die ZUG Consulting von einigen für die BBG durchgeführten Trainings und wollte sie für eine Führungskräfteentwicklung engagieren. Im Vorgespräch mit den Beratern Dr. Kohl und Frau Dr. Heiliger konkretisierte sich die Idee, Führungsgrundsätze zu entwickeln, die künftig als Basis für die Führungskräfteentwicklung dienen könnten. Die Arbeit an Führungsgrundsätzen sollte gewährleisten – so der Geschäftsführer Dr. Schreiner –, dass im TSUP an allen Standorten und auf allen Ebenen eine gleiche Richtschnur zur Führung vorhanden ist. Die FGS sollen die angestrebte Unternehmens- und Führungskultur widerspiegeln.

Das FGS-Projektteam

Die Teilnehmer des FGS-Projektteams wurden von Herrn Dr. Heizer ausgewählt und für das Team rekrutiert. Ziel war es, möglichst viele Unterschiede der Führungsebenen des Unternehmens über die Teilnehmer im Team sichtbar zu machen: unterschiedliche Regionen,

unterschiedliche Hierarchieebenen, unterschiedlich lange Zugehörigkeit zum Unternehmen. Das Projektteam bestand dann letztendlich aus 12 Teilnehmern inklusive dem Personalchef Dr. Heizer und dem Geschäftsführer Dr. Norbert Schreiner. Dieses Team erarbeitete in zwei zweitägigen Workshops und Zwischenarbeiten (arbeitsteiligen Redaktions- und Planungsmeetings) die Grundstruktur und Erstformulierung der Führungsgrundsätze.

Die Form der Erarbeitung, die Workshopdesigns umfassten beim ersten Meeting folgende Punkte:

- Führung bei dem TSUP
- Zeitreise (Blick zurück, Standortbestimmung, Visionieren: Blick nach vorne)
- Entwicklung und Formulierung eines ersten Entwurfes

Im zweiten Meeting wurden die FGS konkretisiert und auch schon überlegt, was dies an konkreten Führungshandlungen bedeuten könnte. Das Workshopdesign erinnert in seiner praktischen Ausgestaltung an die Designschritte einer Future Search von Marvin Weisbord.

Im Anschluss an die Erarbeitung des Erstentwurfes überlegte das Steuerungsteam, wie ein Rollout für die FGS gestaltet werden könnte.



Paradoxien und theoretische Brille:

**Future Search (Zukunftskonferenz)
nach Marvin Weisbord
(Weisbord u. Janoff 1995)**

Die Zukunftskonferenz nach Marvin Weisbord besteht aus fünf Schritten, die im Originaldesign alle etwa einen halben Tag lang dauern. Im ersten Schritt beschäftigt man sich mit der Vergangenheit, im zweiten mit der Gegenwart (einmal außen, einmal innen), im dritten mit der Zukunft (Vision und Ziele), im vierten mit dem Konsens über die Ziele und im letzten mit der Planung von Maßnahmen, den ersten Schritten. Sie ist wie ein Trichter, man beginnt sehr breit mit einer umfassenden Analyse der Realität und verengt sich dann zusehends bis hin zu dem, was ab dem folgenden Tag zur Unterstützung der Vision geschehen soll.

Aufgaben, die bearbeitet werden:

- Wir würdigen die Vergangenheit.
- Wir erkunden die Gegenwart und zukünftige Trends.
- Wir entwickeln die ideale Zukunftsvorstellung (meist mithilfe von gespielten Sketches, Szenen).
- Wir suchen den gemeinsamen Nenner (»Common Ground«).
- Wir erstellen Aktionspläne für die gemeinsame Zukunft