

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. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

Inhalt

Geleitwort	9
Vorwort	12
I. Einleitung und thematische Fokussierungen	15
1. Erfolgreiches Verändern: Psychodynamik und Organisationsdynamik im Wechselspiel	16
<i>Die Organisationsdynamik</i>	16
<i>Die Psychodynamik</i>	17
»Jamming-Organisationsberatung« und das 7-F-Modell	18
2. »Drop your tools, or you will die«: Karl Weicks Anregung, die Tools der Organisationentwicklung zu reflektieren	21
3. Die mehrdimensionale Darstellungsform des Buches – Text im Text ..	25
II. Neue Metaphern für die Gestaltung von Organisationsentwicklungen	28
1. Die bestehende Metapher von »Architektur und Design« für die Gestaltung der Organisationsentwicklung	29
2. »Inszenierung und Choreografie« als neue Leitmetapher	32
<i>Das Stück der Veränderung: die Storyline</i>	34
<i>Dramaturgie für Choreografie und Inszenierung</i>	34
<i>Interventionschoreografie</i>	34
<i>Inszenierung</i>	36
<i>Der kooperative Tanz zwischen Externen und Internen</i>	37
<i>Einige blinde Flecken und Constraints der Choreografiemetapher</i>	40
III. Creating Paths of Change: Das 7-F-Modell für die Gestaltung von Choreografien und Inszenierungen	43
1. Das 7-F-Modell: Funktionen, Gateways und Tools	46
<i>Die Genese des 7-F-Modells</i>	47
<i>Das 7-F-Modell zur Gestaltung von Choreografien</i>	51
2. Die Steuerungsfunktion – Selbstbeobachtung, Reflexion, Selektion ..	52
3. Funktion der operativen Gefäße zur Er- und Bearbeitung und Umsetzung des Neuen	59
<i>Linienorganisation, projektförmige Parallelorganisation oder Großgruppen</i> ..	61
<i>Erarbeitung und Umsetzung des Neuen: Linienorganisation oder Parallelorganisation?</i>	63
<i>Die systemisch inspirierte Parallelorganisation als eine der üblichen Antworten der Organisationsentwicklung?</i>	65
<i>Andere Denkvarianten und Ansätze im Sinne von Gateways</i>	68
4. Entwicklungsfunktion: das kreative Feld gestalten, neue Varianten erzeugen	74
<i>Varianten gestalten – Gewinne und Kosten</i>	75
<i>Blinde Flecken und mögliche Gateways für die Gestaltung der Variation</i> ..	77
5. Funktion der Selektion – die Komplexität bearbeitbar machen	80
<i>Unbewusste Selektion – Arbeit mit Latenzen?</i>	81

<i>Gestaltung der Vorabselektion</i>	82
<i>Instrumente der Koppelung an die formale Kommunikation der</i> <i>Organisation, um Selektion als Entscheidung zu ermöglichen</i>	83
6. Kommunikations- und Abstimmungsfunktion: selektive Einbindung, gestaltete Dialoge, Vorabselektion	87
7. Implementierungsfunktion: das unternehmerische Verankern des Neuen	92
<i>Gestaltung von Plug&Play</i>	94
8. Beraterische Implementierungsbegleitung: <i>Gestaltung von unternehmerischen Elementen</i>	96
<i>Praktische Interventionen und Gestaltungsebenen der</i> <i>Implementierung: mögliche Gateways für Herangehensweisen</i>	97
<i>Beraterisch begleitetes Embodiment als Interventionsebene vor allem</i> <i>für Kulturentwicklung</i>	102
9. Qualifizierungsfunktion auf Personen- und auf Organisationsebene	104
<i>Feedback-Schleifen und gestaltetes Organisations-Lernen</i>	106
<i>Personalentwicklung: Qualifizierung im Bereich</i> <i>Fertigkeiten und Können</i>	108
<i>Coaching als gestaltete Reflexionsmöglichkeit</i>	108
IV. Inhaltliche und emotionale Fokussierungspunkte zur Ausgestaltung von Choreografien und Inszenierungen	110
1. Was wird hier eigentlich gespielt? – Das Spannungsfeld Psychodynamik und Organisationsdynamik verstehen und Verhalten verändern	112
<i>Verhalten – der Mensch und die Organisation im Spannungsfeld</i>	112
<i>Wie werden diese Spannungsfelder in der Praxis sichtbar?</i>	113
<i>Ein Blick auf das »innere Theater« der Beteiligten mithilfe des</i> <i>SIZE-Prozesses</i>	114
<i>»Gaming« – ein Blick auf die dynamischen Spiele zwischen Akteuren</i>	122
<i>Die Organisation wird durch Verhalten konstruiert</i>	124
<i>Das »innere Theater« – SIZE-Stile und Bedürfnissysteme</i>	125
<i>Die Interaktionsdynamiken in Beziehungen</i>	126
<i>Die Interaktionsdynamik auf der Bühne der Organisation</i>	127
<i>Typen von Spielen – What's the name of the game?</i>	129
<i>Wie laufen solche Dramaspiele ab?</i>	134
<i>Anwendung von »Gaming« anhand des Einführungsbeispiels</i>	146
2. Zueinander von Struktur und Kultur – Fachlogik und Logik der Kultur verzahnt	148
3. Das unternehmerische Element der OE – das Neue unternehmerisch umsetzen	152
V. Tales from the field – Choreografien von vier Change-Projekten in der Praxis	156
1. »Führung Neu – Zug um Zug«: Führungsgrundsätze für das Geschäftsfeld Technischer Support der Bundesbahnen	157
<i>Das große Change-Projekt »Profis am Zug« und als ein Teil davon</i> <i>die Führungsgrundsätze »Führung Neu«</i>	158
<i>Zentrale Widersprüche der Organisation –Typik und Kultur des TSUP</i>	159

Der Ablauf des Beratungsprojektes	162
Die Choreografie	164
Der Ablauf des Veränderungsprojektes	165
Das FGS-Projektteam	165
Der Vorschlag der ZUG Consulting: RTSC-Konferenzen als Rollout	167
RTSC-Konferenz – ein Event für die Führungsgrundsätze?	167
Implementierung der FGS – die Arbeit an den Ankerpunkten in der Organisation	170
Embodiment zur Implementierung der Führungsgrundsätze (FGS)	171
Führungspraxis-Workshop-Reihe: 1 Jahr Erfahrung mit den FGS – Entrepreneurial Structures für die FGS	173
Kurze Reflexion des Veränderungsprozesses	174
2. »Zukunft 2000: Vom Kommunalbetrieb zum kommunalen Dienstleister«	179
Ausgangssituation/Problemstellung	179
Der Ablauf des Beratungsprojektes	182
Prozesschoreografie – welche Strukturen und Phasen hatte der Veränderungsprozess?	184
Der Startworkshop	189
Kurze Reflexion des Veränderungsprozesses	199
Alte Muster – neue Wege: beobachtbare Spannungsfelder und Probleme	203
Interventionschoreografie und Steuerung des Veränderungsprojektes	204
Die Projektchoreografie (Dialoggruppe, Kernteam, Projekte, Resonanzgruppe als selektierende Variationsgefäße)	207
Implementierungsfunktion	208
Resümee – Transfer und Verankerung der Ergebnisse	214
3. »Herausforderung kultiviertes Private Banking – Veränderungsprozess der Bank Moné«	216
Ausgangssituation der Bank Moné	216
Der Entstehungsprozess des Change-Projektes »Herausforderung kultiviertes Private Banking«	218
Choreografie der Veränderung – welche Strukturen, Phasen und Projekthinhalte umfasste der Veränderungsprozess?	222
Mehrere Open-Space-Workshops für Mitarbeiter und die Koppelung der daraus entstehenden Initiativen an die Organisation	226
Die Arbeit in den Projekten und die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Organisation und Innovationssystem: Variation, Selektion, Implementierung	227
Reflexion des Veränderungsprozesses der Bank Moné	229
Die Beratungschoreografie: Open Space und Closed Rooms	230
Die Ergebnisse des Projektes: Erfolge und Spannungsfelder	232
Erfolge auf der Ebene der möglichen Interaktion im Rahmen der Organisation	233
Erfolge auf der Ebene der Entscheidungskommunikation	234
4. Projekt FOKUS: »Business Process Reengineering der C. A. M. Gleitlager«	236
Typische Kulturmuster und Spannungsfelder der C. A. M. Gleitlager	236

Die Choreografie der Veränderung: BPR und Führungskoalitionäre als leitendes Thema	239
Die durch die Beratergruppe ABC vorgegebenen Phasen des Veränderungsprozesses	244
Der Informationsprozess im FOKUS: Dialoge und gestaltete Kommunikations-Basen	246
Kulturveränderung – was lösen die neuen Lösungen aus?	248
Reflexion des Veränderungsprozesses: Fokus auf FOKUS	250
Implementierung und Embodiment	252
VI. Theorie-Landkarten zur praktischen Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse	256
I. Organisationen – die Spielfelder von Veränderungsprozessen	257
Das Zwiebelschalenmodell der Organisation – eine phänomenologische Annäherung	258
Die inneren Schalen und der Kern der Zwiebel – das Verborgene der Organisation	260
Zwei Phänomene entlang der Schichten: Spirit und Stories	268
Spirit – der organisationstypische Energiefluss	269
2. Ausgewählte Thesen zur Unmöglichkeit der Gestaltung von komplexen Veränderungsprozessen	271
These 1: Die Fähigkeit der Organisation, ihre Identität zu bewahren, und auch deren komplexe Eigendynamiken setzen gezielter Beeinflussbarkeit von Unternehmen klare Grenzen	272
These 2: Die Ansatzpunkte der Organisationsberatung – in den Dimensionen Strategie – Struktur – Kultur – sind wechselseitig miteinander verzahnt: The key is to start the process	275
Literatur	280
Über den Autor	288