

# SOCIAL *management*

MAGAZIN FÜR ORGANISATION UND INNOVATION

# 199

9. Jahrgang  
Januar/Februar 1999

## THEMA

**Beteiligungsmanagement**

Outsourcing – Steuerung –  
Erfolgs- und Finanzcontrolling –  
Personal und Nutzer

### BETEILIGUNGSMANAGEMENT V:

## Change Coaching

■ Winfried Berner und Frank Glücklich

*Die Stiftung Berufliche Bildung in Hamburg sah sich Mitte der 90er Jahre einer existenzbedrohenden Kluft aus steigenden Erwartungen und zurückgehenden Finanzen gegenüber. Die Kehrtwende hat man innerhalb von zwei Jahren geschafft: mit einer konsequenten Modernisierung von innen, die auf das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzte.*

**W**ie verändert man ein öffentliches Unternehmen, das

- eine starke eigene Kultur hat, in der sich Stolz auf die vorweisbaren Erfolge mit Selbstzufriedenheit verbindet

*Winfried Berner ist Unternehmensberater und Frank Glücklich Geschäftsführer der Stiftung Berufliche Bildung in Hamburg.*

- in einem Metier tätig ist, das sich klassischen Ansätzen der Quantifizierung, Messung und Qualitätssicherung zu entziehen scheint
- nicht genügend Geld hat, sich ein aufwendiges Beratungsprojekt nach klassischem Zuschnitt leisten zu können?

Der folgende Beitrag beschreibt einen solchen Veränderungsprozess. In der Rückschau knapp zwei Jahre nach Abschluss des Modernisierungsprozesses wird reflektiert, was funktioniert hat und was nicht und welche Schlussfolgerungen daraus für andere Modernisierungsvorhaben abzuleiten sind.

Insgesamt zeigt sich, dass Change Coaching deutliche Vorteile gegenüber klassischen Veränderungsansätzen hat und auch für andere öffentliche Einrichtungen attraktiv sein könnte:

- Die Kosten der Veränderung sind niedriger.

- Weil Analysen und Lösungen weitgehend von eigenen Mitarbeitern erarbeitet werden, gelingt die Verbindung von Prozessoptimierung und konzeptioneller Optimierung. Externe Berater sind in der Gefahr, sich über fachliche Bedenken hinwegzusetzen, insbesondere wenn diese nicht klar artikuliert werden können, sondern einem diffusen, aber möglicherweise berechtigten Gefühl entspringen. Interne haben mehr Skrupel, was den Prozess mühsamer macht, andererseits die Chance erhöht, tragfähige Lösungen zu finden.
- Durch die zweijährige Diskussion zwischen Projektteams, betroffenen Bereichen und Leitungsebenen über Kundenerwartungen, Prozessabläufe und Qualität hat sich die Kultur der Einrichtung nachhaltig gewandelt.
- Nicht nur für die Bewertung der Veränderungen durch die Mitarbeiter, sondern auch für das Selbstvertrauen des Unternehmens war wichtig, dass man nicht von Dritten verändert wurde, sondern sich selbst verändert hat. Die Erfahrung, es selbst geschafft zu haben - mit Anleitung, aber aus eigener Kraft -, ist ermutigend und stärkt das Selbstvertrauen, auch künftige Veränderungen bewältigen zu können.

## Unter Veränderungsdruck

Die Stiftung Berufliche Bildung (SBB) ist eine Tochter der Freien und Hansestadt Hamburg. Sie wurde 1982 gegründet, um auf die wachsende Zahl von Arbeitslosen mit bildungsmäßigen und sozialen Benachteiligungen mit einem spezifischen Angebot zu reagieren und sie wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Kostenträger sind das Arbeitsamt sowie die Freie und Hansestadt Hamburg; das Aufsichtsgremium ist mit Vertretern der Arbeitgeber, Gewerkschaften und Behörden besetzt.

Von Beginn an hatte sich die Stiftung als innovative Einrichtung moderner Erwachsenenpädagogik verstanden. Begriffe wie Teilnehmerorientierung, Maßnahmenevaluation, Modularisierung und in jüngster Zeit offenes Lernen wurden maßgeblich mit durch die Stiftung geprägt. Zahlreiche Forschungs- und Innovationsprojekte begleiteten die teilnehmerbezogene Arbeit. Wobei die

### Ziele des Projekts zum Qualitätsmanagement

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich bewusst, wer ihre Kunden sind und was Kundenorientierung heißt.
- Kundenanforderungen sind verstanden.
- Prozesse sind aus Kundensicht optimiert.
- Qualität ist definiert.
- Qualität ist zum Regelfall geworden.
- Kundenorientierung wird gelebt.
- Teilautonome Teams übernehmen Verantwortung für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Teilnehmerorientierung zum Teil durchaus auch so verstanden wurde, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber Arbeitgebern und Behörden zu stärken.

Diese Idylle pädagogischer Innovation wurde nachhaltig getrübt durch äußere Einflüsse: Zum einen wuchsen die Anforderungen des Arbeitsmarkts teils als Folge der Globalisierung, teils als Folge der wachsenden Arbeitslosigkeit und der entsprechend größeren Konkurrenz um Arbeitsplätze. Zum anderen nahmen die psychischen und sozialen Probleme der Teilnehmer zu: Resultat fast zwanzigjähriger Massenarbeitslosigkeit.

Als ob diese auseinander klaffende Schere nicht Problem genug wäre, kam ein Zweites verschärfend hinzu: die Ebbe in den öffentlichen Kassen. Sie war nicht nur deshalb bedrohlich, weil sie beide Kostenträger betraf, sondern weil darüber hinaus ein starker Preisdruck auf die Stiftung absehbar wurde. Denn wegen ihrer besonders schwierigen Zielgruppe waren der Stiftung in der Vergangenheit höhere Preise zugestanden worden als für übliche Maßnahmen, und es war zweifelhaft, ob diese Preise auch in Zukunft Bestand haben würden.

## Ziele der Modernisierung

Angesichts dieser dunklen Wolken am Horizont entschied sich die Stiftung Berufliche Bildung 1994, die voraussichtlich zur Verfügung stehende Zeit von zwei Jahren zu nutzen, um sich auf die veränderten Rahmenbedingungen vorzubereiten. Dabei sollten drei strategische Leitlinien verfolgt werden:

- Umsätze zu halten und damit Arbeitsplätze der Stiftung zu sichern
- Erhöhung der verkauften Teilnehmerstunden
- Preissenkung pro Teilnehmerstunde

Dies sollte erreicht werden über einen Modernisierungsprozess mit vier Linien:

- Produktivitätssteigerung und Kostensenkung
- Qualitätsverbesserung (mit dem Ziel einer Zertifizierung nach DIN ISO 9001 und dem Übergang in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess)
- offenes Lernen, Individualisierung und Flexibilisierung des Lehr- und Lernprozesses (dieser Aspekt wird im weiteren nicht ausgeführt)
- Arbeitszeitflexibilisierung (dieses Thema wird hier ebenfalls nicht weiter vertieft)

Die Grundidee dahinter war, zunächst über das interne Reengineering einen Quantensprung in Produktivität und

Kosten zu erreichen und dann über Qualitätsmanagement eine weitere kontinuierliche Entwicklung einzuleiten.

## Vorgehensweise

Das Projekt zum Qualitätsmanagement begann im Spätjahr 1994 mit einer Vorstrukturierungsphase. Eine interne Projektgruppe erhielt den Auftrag, gemeinsam mit dem externen Berater das Vorgehen des Projekts über jene zwei Jahre zu planen, an deren Ende die Modernisierung abgeschlossen und die ISO-Zertifizierung erreicht sein sollte. Neben diesem Sachziel diente die Vorphase zwei weiteren Zwecken: zum einen, den externen Berater kennen zu lernen und eine endgültige Entscheidung über die Zusammenarbeit zu treffen, zum anderen, einige interne Meinungsführer, einschließlich des Betriebsrats, schon in der Entstehungsphase in das Projekt einzubinden.

Die Stiftung beschloss, ihr Tochterunternehmen »interventio«, das vorrangig in der Organisations- und Personalentwicklung für Bildungsunternehmen tätig ist, in das Projekt einzubeziehen. Ziel war es, mit dem Prozess des Qualitätsmanagements das spezifische Beratungs-Know-how und die Erfahrungen aus dem Projekt in die Tochter »interventio« zu transferieren. Später sollte »interventio« dann ihr Know-how in der Bildungs- und Qualifizierungslandschaft bundesweit vermarkten, was zurzeit auch geschieht.

Das eigentliche Projekt begann im Januar 1995 mit einer dreitägigen Schulung der Führungskräfte sowie der Projektmitglieder. Danach starteten drei Teams: Zwei widmeten sich dem Reengineering zweier großer Bereiche, das Dritte hatte die Aufgabe, die Sicht der Kunden der Stiftung - also der Kostenträger, der Arbeitgeber, der arbeitsmarktpolitischen Akteure und nicht zuletzt der Teilnehmer - zu erkunden und sie sowohl an die Qualitätsmanagementsteams als auch an die Stiftungsöffentlichkeit zu vermitteln. Die weitere Planung sah vor, dass etwa ein halbes Jahr später, sobald die ersten Teams ihre Aufgabe weitgehend abgeschlossen hatten und ihre Lösung sich in der Umsetzung befände, die »zweite Welle« starten sollte. Auf diese Weise sollte in drei bis vier Wellen die ganze Stiftung umgebaut werden.

Die Teams trafen sich alle zwei Wochen mit dem Berater, um den Stand der Dinge zu besprechen und das weitere Vorgehen festzulegen. Die eigentliche Projektarbeit fand jedoch - ohne Berater - in den Wochen dazwischen statt: Die Rolle des Beraters war auf Anleiten, Hinterfragen, Fordern und Ermutigen beschränkt.

## Projektstruktur

Die Projekte zum Qualitätsmanagement berichteten an die Projektleitung, die sich aus dem Stiftungsgeschäftsführer sowie dem externen Berater (den Autoren dieses Beitrags) zusammensetzte. Die Leiterinnen und Leiter der Pro-

jekte trafen sich alle zwei Wochen mit der Projektleitung für etwa drei Stunden in der Projektsteuerung. Sie diente einerseits dem Informations- und Erfahrungsaustausch und dem Klären des weiteren Vorgehens, andererseits immer wieder auch der emotionalen Selbstvergewisserung einschließlich des Bewältigens von Krisen.

Im monatlichen Abstand tagte außerdem der Beratungskreis, dem neben dem obigen Kreis Vertreter der Führungskräfte, des Betriebsrats und diverser Querschnittsfunktionen angehörten. Dort berichteten die Teams über ihre Ergebnisse, nahmen Anregungen entgegen und stellten sich der Diskussion.

Diese doppelte Struktur klingt aufwendig, hat sich aber als sinnvoll erwiesen, um einerseits den Projektbeteiligten genügend Orientierung zu geben und andererseits die Verzahnung der Veränderungsprojekte mit den bestehenden Unternehmensstrukturen sicherzustellen. Obwohl häufig beklagt wurde, dass der Beratungskreis trotz überfrachteter Agenda seiner Funktion des Beraters kaum gerecht würde, stellte sich doch in den Jahren danach heraus, wie sehr er dazu beigetragen hatte, die Fäden der Veränderung zusammenzuhalten.

Jenseits aller Methoden und Einzelmaßnahmen haben im Rückblick vor allem drei Dinge dazu beigetragen, die Kultur der Stiftung Berufliche Bildung tiefgreifend zu verändern: Die Kundenbefragung veränderte die Perspektive, nachprüfbare Qualität wurde zum Leitgedanken, die breite Beteiligung erzeugte Identifikation.

## Kundenbefragung verändert die Perspektive

Zum Volltreffer entwickelte sich schon in der Anfangsphase des Qualitätsmanagementprojekts die Befragung der externen Kunden. Eigentlich stammt dieser Ansatz aus der strategischen Unternehmensberatung: Dort befragen die Berater Kunden und Nichtkunden ihres Kunden, um ihre Strategien auf einer Sicht »von außen nach innen« aufbauen zu können. Oft wird argumentiert, die Kunden könnten solche Befragungen kaum selbst durchführen, weil sie nicht unbefangen genug seien, sich selbst von außen zu sehen. Die Stiftung wagte es dennoch - und wurde von den Ereignissen überrollt.

Ursprünglich waren etwa 30 Interviews geplant. Aus der Beratererfahrung, dass nicht jeder Angesprochene zu einem Interview bereit ist, wurden rund 75 Personen aus dem Kreis von Betrieben, Kostenträgern und arbeitsmarktpolitischen Akteuren angesprochen. Zur allgemeinen Überraschung gab es jedoch nur zwei oder drei Absagen, alle übrigen waren zu einem Gespräch bereit. Außerdem befand das Team, dass man nicht nur mit den »Großkopferten« sprechen dürfe, und beschloss, Gruppeninterviews mit Arbeitsberatern und Arbeitsvermittlern sowie mit Teilnehmern durchzuführen. Am Schluss hatte das Team rund 170 Personen einzeln oder in Gruppen befragt.

Die Effekte dieser Befragung waren enorm. Das Team brachte Kundenerfahrung aus erster Hand mit zurück, gute ebenso wie schlechte Nachrichten. Doch noch wichtiger war die Unmittelbarkeit der Erfahrung, dass die Finanzen knapper werden würden in den nächsten Jahren, war so keine nervige Leier der Geschäftsführung mehr, sondern wurde zu einer unabwiesbaren Erkenntnis aus zahlreichen Gesprächen. Deutliches Erschrecken löste aus, dass die Bereitschaft, dringenden arbeitsmarktpolitischen Handlungsbedarf zu beschwören, in umgekehrt proportionalem Verhältnis zu dem Einfluss der Gesprächspartner auf Geldtöpfe stand, und dass umgekehrt die Zurückhaltung mit der Nähe zum Geld wuchs.

Aber auch ermutigende Dinge, Ideen für neue Wege entsprangen aus den Interviews. Und vor allem: Die Interviewerinnen und Interviewer berichteten mit Nachdruck und Engagement von ihren Erfahrungen. Und nach dem Abklingen der ersten Aufregung erkannten sie die Notwendigkeit, zur Sicherung der gemeinsamen Zukunft diese Erfahrungen an ihre Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben: Aus Interviewern wurden Multiplikatoren.

Nebenbei entwickelte sich die Interviewreihe auch zu einem unerwarteten Marketingserfolg: Viele der Befragten reagierten positiv überrascht auf die Gespräche, baten um Einblick in Ergebnisse und die abgeleiteten Schlussfolgerungen. So entstand eine ganze Veranstaltungsreihe - vom exklusiven VIP-Briefing über Info-Veranstaltungen beim Arbeitsamt bis hin zu konkreten Folgegesprächen mit den Teilnehmern. Auch dramaturgisch ließ sich das Projektteam nicht lumpen: Die Kernaussagen der verschiedenen Zielgruppen wurden für die Informationsveranstaltungen im Stile einer Talkshow in Szene gesetzt. Schließlich entstand sogar eine Broschüre »Sehen Sie mal, wie Sie uns sehen«.

Viel mehr Aufwand also als geplant - aber zugleich ein doppelter Erfolg: Nach innen Bewusstseinsveränderung schon zu Beginn der Modernisierung, nach außen viel Aufmerksamkeit, Wohlwollen und ein Vertrauensvorschuss für den Modernisierungsprozess.

### **Nachprüfbar Qualität wird zum Leitgedanken**

Für eine pädagogische Einrichtung ist der Gedanke, ein Qualitätsmanagementsystem einzurichten, zunächst ein Schock. Die Vorstellung, pädagogische Arbeit messbar zu machen und sie gar in ein zertifizierbares Schema zu pressen, rüttelt am Selbstverständnis und löst Ängste aus, bis hin zu der Frage: »Ist das dann noch der Beruf, für den ich mich damals entschieden habe?« Bald machte die Schreckensvision von einer »Taylorisierung der Pädagogik« die Runde.

Doch genau die Diskussion, ob pädagogische Arbeit messbar ist, brachte den Durchbruch. Denn sie führte zu der Frage, was denn eigentlich genau die Leistung ist, für die die Stiftung von ihren Kunden bezahlt wird. Die Ant-

wort nahm die zwei Jahre später erfolgte Novelle des Arbeitsförderungsgesetzes vorweg: Das »Produkt« der Stiftung Berufliche Bildung ist nicht Qualifizierung per se, sondern die Vermittlung in eine möglichst qualifizierte Beschäftigung. Damit war auch eine elementare Maßzahl für den Erfolg der Arbeit definiert: Wie viele Teilnehmer befinden sich ein halbes Jahr nach Abschluss ihrer Maßnahme in einer dauerhaften Beschäftigung?

Aus diesen Überlegungen heraus wurde das Qualitätsmanagementsystem der Stiftung über die reine Qualifizierung hinaus gespannt: Es reicht vom Marketing und der Akquise neuer Projekte über die Teilnehmergebung bis in die Vermittlung in Arbeit. Konsequenterweise wurden im Zuge des Modernisierungsprozesses die Sozialpädagogen, die bisher für die soziale Begleitung der Teilnehmer verantwortlich waren, zu Qualifizierungs- und Vermittlungsberatern, deren Aufgabe es ist, dem Einzelnen auf seinem Weg in eine qualifizierte Beschäftigung zur Seite zu stehen.

Vermutlich war es gerade die intensive und tabubreie Diskussion, was Qualitätsmanagement für eine pädagogische Einrichtung eigentlich heißen soll und was nicht, die sowohl zu einer breiten Akzeptanz als auch zu einer schlanken, bürokratiearmen Ausgestaltung des Systems geführt hat. Der Zertifizierung nach DIN ISO 9001 stand es jedenfalls nicht im Wege, dass wir auf Papierschlachten und Handbuchorgien verzichtet haben und uns darauf beschränkten, die für den Geschäftserfolg wesentlichen Abläufe zu dokumentieren. Und für die interne Akzeptanz war die Beschränkung aufs Wesentliche ausgesprochen vorteilhaft - es blieb auch so genügend zu tun.

### **Breite Beteiligung erzeugt Identifikation**

Fast zwei Drittel der Belegschaft waren im Laufe des zweijährigen Modernisierungsprozesses aktiv am Qualitätsmanagementprojekt beteiligt, davon etwa 60 als Mitglieder oder Leiter von Teams, zirka 140 als an der Umsetzung beteiligte Mitarbeiter in den Bereichen und - mit starken Überlappungen - rund 60 am Aufbau des Qualitätssicherungssystems und der Zertifizierungsvorbereitung. Natürlich hinterlässt eine so breite Beteiligung nachhaltige Spuren im Bewusstsein einer Organisation.

Dabei ist interessant zurückzuverfolgen, wie sich diese Lawine eigentlich entwickelt hat. Wie jedes neue Projekt zog natürlich auch »Qualitätsmanagement« anfangs die Neugier auf sich. Die Projektbeteiligten werden zu Multiplikatoren, die ihren Kollegen von den Themen, Fortschritten und Rückschlägen des Prozesses berichten. Nächstes großes Thema war die Kundenbefragung; danach zogen die Konflikte zwischen den Lösungsvorschlägen der Projektteams und den Gegenargumenten der betroffenen Bereiche die Aufmerksamkeit auf sich. Neben der inhaltlichen Seite hatte dies auch machtpolitischen Charme: Wer würde sich durchsetzen? Und wie würde sich die Geschäftsführung in dieser Auseinandersetzung verhalten?

Der Konflikt mündete unspektakulär, aber produktiv in eine Einigung, die unter anderem zur Folge hatte, dass ein ganzer Bereich sich unter Anleitung des Projektteams an die Feinplanung, also an die Konkretisierung des vom Team vorgelegten Konzepts machte.

### **Fazit: Ein ganzes Unternehmen lernt unumkehrbar**

Attraktiv an Change Coaching ist, dass Veränderungen preisgünstiger und dadurch für viele öffentliche Einrichtungen überhaupt erst bezahlbar werden. Noch wichtiger

ist aus unserer Sicht jedoch, dass die Veränderung bei diesem Ansatz nicht von außen kommt, sondern aus eigener Kraft entwickelt wird. Das ist sowohl für die Akzeptanz der Veränderung wichtig als auch für das Selbstvertrauen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Denn »ein Unternehmen ist genau dann überlebensfähig, wenn seine Lerngeschwindigkeit größer ist als die Veränderungsgeschwindigkeit der Umgebung« (Michael Löhner).

Was sonst sollte mit dem Schlagwort von der »lernenden Organisation« gemeint sein?

### **Was man bei Veränderungsprojekten mit internen Teams beachten muss**

Change Coaching hat einige Besonderheiten. Deshalb ist es nicht damit getan, bei der Zeit- und Arbeitsplanung der Tatsache Rechnung zu tragen, dass interne Projektteams nicht mit geschulten Beratern besetzt sind, sondern mit beratungsunerfahrenen Mitarbeitern der unterschiedlichen Berufsgruppen. Nach unseren Erfahrungen sollte man einiges wissen und berücksichtigen:

#### **• Interne Projektteams haben viel Orientierungsbedarf**

Während externe Berater einen Mix unterschiedlicher Erfahrungen im Team und zumindest einen erfahrenen Projektleiter haben, sind die Projekte für die internen Teams und ihre Leiter Neuland. Entsprechend stellt sich immer wieder heraus, dass man in der Schulung zwar das Prinzip verstanden hat, aber deswegen noch lange nicht weiß, wie der nächste Schritt konkret aussieht.

#### **• Projektarbeit ist ein Lernprozess**

In der Projektarbeit gibt es vor allem in der Anlaufphase einige typische - und damit vorhersagbare - Schwierigkeiten:

- Was man nicht kennt, kann man auch schlecht planen. Deshalb macht die Zeit- und Ressourcenplanung den Teams oft Schwierigkeiten. Der externe Coach sollte hier seine eigene Projekterfahrung einbringen, damit die Planung einigermaßen realistisch wird und die Teams dennoch auf die projekttypische »Last Minute Crisis« in den Tagen vor wichtigen Präsentationen vorbereiten.
- Ein typischer Fehler (nicht nur) von Projektteams ist, dass Entscheidungen oft durch emotionalen statt durch rationalen Konsens zustande kommen. Nach langen Diskussionen hat man sich zu einer einheitlichen Meinung durchgerungen, doch das Team gerät in höchste Not, wenn Dritte diese Meinung in Zweifel ziehen oder auch nur nach den Gründen fragen. Der Externe sollte darauf drängen, dass die Begründungen von Aussagen ebenso festgehalten werden wie die Gegengründe, die geprüft, aber verworfen wurden. Das spart viel Zeit, weil es nicht nur rationale Begründungen gegenüber Außenstehenden ermöglicht, sondern auch zeitraubenden Wiederholungen der immer gleichen Diskussion im Team entgegenwirkt.
- Mangelnde Dokumentation der geleisteten Arbeit ist ein weiterer häufiger Fehler. Vor allem zu Beginn neuer Phasen wird viel diskutiert, und es entstehen viele gute Ideen, doch es wird kaum etwas davon schriftlich festgehalten.
- Nach Präsentationen sind Projektteams oftmals enttäuscht darüber, dass sie sich und ihre Arbeit nicht gut genug verkauft haben. Meist wurde zuvor bis in die letzte Minute am Inhalt gefeilt, sodass keine Zeit mehr blieb für die nachvollziehbare Aufbereitung der Gedanken für Dritte, die den ganzen Denk- und Arbeitsprozess nicht mitbekommen haben.

Bei all diesen Dingen kann und muss der externe Berater helfen, aber er muss auch das Lernen aus Erfahrung als unvermeidlich akzeptieren. Wichtig ist, dass Misserfolge und Fehler besprochen werden, denn nur dann findet ein Lernen durch Erfahrung statt. Im Übrigen sei ein bisschen Geduld empfohlen: Die Professionalität der Projektteams wächst in beachtlichem Tempo.

#### **• Projektkrisen haben Ursachen**

Auch in der Projektarbeit gibt es Todsünden, die im weiteren Verlauf kaum noch zu reparieren sind. Besonders verhängnisvoll sind Mängel in der Bestandsaufnahme. Es ist wichtig zu verstehen, dass interne Projektteams hier in viel höherem Maße gefährdet sind als externe. Denn externe Berater kennen das Unternehmen nicht und haben daher gar keine andere Wahl, als in der Analysephase sehr genau hinzuschauen. Interne hingegen sind in der Gefahr, zum Op-

fer der eigenen Vorkenntnisse zu werden: Man weiß ja, wie es läuft, und ist deshalb wenig motiviert, sich den Aufwand detaillierter Analysen anzutun. Probleme entstehen erst, wenn auf einer solch dünnen Grundlage Lösungsvorschläge entwickelt werden sollen. Die sind dann entweder so allgemein, dass man ihnen zwar kaum widersprechen, aber auch nichts Konkretes aus ihnen ableiten kann (»Kundenzufriedenheit verbessern«), oder sie stehen auf so wackeligem Fundament, dass ihnen der betroffene Bereich - als kleine, süße Revanche für die Kritik, die er einstecken musste - genussvoll den Boden unter den Füßen wegziehen kann, um dann zu konstatieren, dass dieses Geschäft eben doch nicht so einfach ist wie Klein Moritz sich das vorstellt.

- ***Nicht alle Teilprojekte sind gleich erfolgreich***

Auch wenn die Legenden anders klingen: Nicht jedes Beratungsprojekt ist erfolgreich. Man wird nicht falsch liegen, wenn man von einer Drittelung ausgeht: ein Drittel voll erfolgreich, ein Drittel ohne großen Nutzen für den Auftraggeber, und der Rest irgendwo dazwischen. Daraus lassen sich mehrere Lehren ziehen. Zum ersten ist es wichtig, in den eigenen Erwartungen realistisch zu sein. Dazu gehört insbesondere, auf Krisen gefasst zu sein und dafür gewisse Reserven an Zeit, Geld und Nerven einzuplanen. Das ist zum zweiten wichtig, weil interne Teams bei Schwierigkeiten offenbar leichter zur Resignation neigen als externe Berater, die zum Erfolg verurteilt sind und deshalb immer zu retten versuchen, was noch zu retten ist. Dieses Resignieren läuft sehr subtil ab: nicht durch große Ankündigungen und Erklärungen, sondern einfach dadurch, dass die Energie aus dem betreffenden Teilprojekt entweicht. Plötzlich sind die Teammitglieder durch ihre Tagesarbeit so belastet, dass ihnen für die Projektarbeit »beim besten Willen« keine Zeit mehr bleibt. Der einzige Weg, von Resignation bedrohte Projekte neu zu beleben, ist, den Teammitgliedern neue Zuversicht in den Sinn und vor allem die Lösbarkeit ihrer Aufgabe zu vermitteln. Zum Dritten gibt es offenbar Themen, die sich weniger als andere für ein Reengineering von innen eignen. Dazu zählen zum einen Bereiche, die ein tiefes Spezialwissen außerhalb des eigenen Geschäftsgebiets voraussetzen. So werden zum Beispiel Probleme an der Schnittstelle zwischen verschiedenen EDV- Systemen in der Analyse zwar erkannt, doch für einen praktikablen Lösungsvorschlag fehlt die Kompetenz. Zum anderen erweisen sich Bereiche als schwierig, die sich aus einer Vielzahl von Einzelvorgängen mit jeweils geringer Häufigkeit und Komplexität zusammensetzen, wie beispielsweise die Personalverwaltung. Hier liegt der größere Hebel zur Verbesserung meist darin sicherzustellen, dass die Mitarbeiter kundenorientiert denken und handeln und dass sie in der Vielzahl ihrer Einzelaufträge nicht »absaufen«.

- ***Die Unternehmensleitung hat eine Schlüsselrolle***

Für jedes Veränderungsprojekt ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, ob und wie entschieden das Top- Management hinter der Veränderung und denen, die sie vorantreiben, steht. Bei internen Projekten ist dies jedoch noch sehr viel wichtiger.

- ***Externe Berater haben eine neue Rolle***

Der Berater von außen ist nicht der Spielmacher, der analysiert und die entscheidenden Ideen entwickelt, sondern der Coach am Spielfeldrand, der eine unerfahrene, aber schnell lernende Mannschaft während des laufenden Spiels anleitet, Mut macht und praktische Tips gibt. Das erfordert einen ständigen Balanceakt zwischen Fordern und Ermutigen. Dabei ist nichts überzeugender und motivierender als rasche Erfolge. Ergebnisse, die sofort realisiert werden und nicht erst Monate später, verschaffen den Projekten einen Vertrauensvorschuss. Zur emotionalen Seite des Coaching zählt, ein feines Gespür für Stimmungen zu haben - sowohl für die in den Teams als auch für die in ihrem Umfeld.

## DIE UMSETZUNGSBERATUNG Winfried Berner + Kollegen BDU

***Ihr Partner für erfolgreiche Veränderung***

Vorderbuchberg 4 D-94360 Mitterfels  
Tel. +49 / 9961 / 91 00 44 Fax 49 / 9961 / 91 00 43

Mail [info@umsetzungsberatung.de](mailto:info@umsetzungsberatung.de)

Internet [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)

Die umfassendste Website zum Change Management!