

VORWORT

ZIELE

Dieses Buch stellt die logische Fortsetzung des Grundlagenbuches zum WaVe-Verfahren dar (WaVe steht für „Wandel durch Vernetzung“; Petersen u.a., 2011): Während es dort um einen „Theorie-Praxis-Dialog“ zum Thema „Change-Management“ ging, konzentrieren wir uns hier auf die Anwendung. Dort sollte nicht nur ein Vorgehen dargestellt werden, sondern auch die systemische Konzeption dahinter und die Anbindung der Praxis an den Stand des Wissens. Hier halten wir uns nur kurz mit dem theoretischen Hintergrund auf (Teil A: Über die Linie hinaus ...). Wir wollen den Praktiker¹ (Manager, Berater) vielmehr zur Umsetzung ermutigen,

- indem wir ihm detaillierten Einblick in die Anlage von Change-Vorhaben (Teil B: 12 Prinzipien) und
- Verfahrens-Hinweise für das entsprechende Vorgehen (Teil C: 5 Schritte) geben.
- Die Kenntnis möglicher Varianten in unterschiedlichen Anwendungsfeldern soll zusätzliche Sicherheit beim Navigieren im konkreten Projekt bringen (Teil C: Anwendungsfelder); ebenso die Stimmen aus der Praxis (Teil D).

WIE KAM ES ZU WAVE?

Es sind nun knapp zwanzig Jahre her. Der Mauerfall war noch in frischer Erinnerung, die Globalisierung kündigte sich an. Da fand sich ein Arbeitskreis von Freunden und Beraterkollegen zusammen: Wo sollte die Reise hingehen? Wie könnten wir Unternehmen am besten helfen, sich in der neuen Welt zu behaupten? Für uns schien die Antwort klar. Schließlich kommen die fantastischen technischen Errungenschaften, die den Wandel treiben, nur durch funktionierende Zusammenarbeit vieler Menschen zustande. Diese Kooperation optimal zu organisieren, wird entscheidend für das Überleben sein. Statt immer neue Varianten des alten Musters „Hierarchie“ auszuprobieren (bis hin zur mehrdimensionalen Matrix), müsste jetzt doch die Zeit reif sein, sich ganz anders aufzustellen – als Netzwerk selbststeuernder Einheiten. Nur so können wir uns den Gegebenheiten schnell genug anpassen, nur so können – und wollen! – Menschen täglich ihr Bestes geben.

Der damalige Trend zur Bildung autonomer Geschäftseinheiten schien uns zu bestätigen. Und tatsächlich: Ein großes Unternehmen hatte genau das vor, um aus der Krise zu kommen. Man fand unsere Ideen des Arbeitens mit vernetzten und selbstgesteuerten Teams passend für das geplante Projekt. Wir konnten das Management überzeugen, mit Gruppen von Freiwilligen zu arbeiten, diesen die Neugestaltung einschließlich der Projektsteuerung anzuvertrauen und die eigene Managementrolle auf eine unterstützende und orientierende Funktion zu beschränken. Damals war es wohl eher das Bauchgefühl der Verantwortlichen, das eine derartig mutige Entscheidung ermöglichte. Angesichts höchster Komplexität und engster Zeitvorgaben durch den Vorstand hatte man auf diesem Weg wenigstens viele Mitstreiter im Boot. Aber es zahlte sich aus: Nach sechs Monaten war nicht nur die Segmentierung geschafft. Die gesamte Organisation von mehreren tausend Mitarbeitern hatte eine ungekannte Aufbruchstimmung erfasst.

¹ Zur Bezeichnung von anonymen Personengruppen verwenden wir aus Lesbarkeitsgründen vorwiegend die Maskulinform; wir bitten die weiblichen Leser (!) um Verständnis!

Die freundschaftlich gemeinte Schlussbemerkung des Vorstandes lautete trotzdem: „Herr Petersen, Sie haben ein riesiges Experiment mit uns gemacht!“ Experimente sind zum Lernen da. Was ist herausgekommen?

- Zum einen wurden wir bestätigt: Netzwerke selbststeuernder Einheiten/Gruppen sind aufgrund voraussagbarer Wechselwirkungen tatsächlich ungeheuer leistungsfähig. Es entwickelt sich ein positiver Geist, eine gute Stimmung, eine eigene Kultur;
- Zum anderen konnten wir eine entscheidende Erkenntnis gewinnen: Ein solches Netzwerk fängt automatisch an, mit der internen Umgebung zu interagieren. Es entsteht ein organisationsweiter Dialog, der den Wandel treibt und in die Breite trägt. Die Veränderung kommt von innen.

Die Praxis hatte uns also eine wichtige Lektion erteilt: Die Netzwerkidee kann aus dem Elfenbeinturm einer Gedankenkonstruktion für die Zukunft befreit werden. Das *Netzwerk lässt sich direkt und praktisch als äußerst effektiver „Veränderungsmotor“ nutzen. Unternehmen können netzwerkartig angelegte Projekte, die einen Unterschied zur Linie machen, hervorragend für ihre Veränderungszwecke einsetzen.*

In den folgenden Jahren konnten wir mit diesem Ansatz in allen unseren Change-Projekten dann auch Resultate erzielen und kulturelle Impulse auslösen, die weit über die Erwartungen hinausgingen.

DER DREIFACHE VORTEIL

Und darum geht es in diesem Buch. Weil wir die Funktionslogik genau beschreiben können, haben wir mit WaVe ein Vorgehen zur Hand, das lern- und wiederholbar ist. Change, auch als tiefgehender kulturverbanker Wandel, lässt sich jetzt risikoarm bewältigen, weil ein Standardleitfaden zur Hand ist. Diesen wollen wir hier dem interessierten Anwender zur Verfügung stellen; mit dreifachem Gewinn:

1. Mit WaVe lassen sich konkrete Veränderungen in allen wichtigen Bereichen bewältigen (Strategieentwicklung/-Umsetzung, Prozessoptimierung, Reorganisation, Merger-Integration).
2. Mit WaVe kann eine Organisation ein Change-Verfahren zum wiederholten Gebrauch erlernen.
3. Mit WaVe tut sich aber auch ein Tor in die Zukunft auf: Mit WaVe lässt sich erlernen, wie eine Netzwerkorganisation unter Realbedingungen funktioniert. M.a.W.: WaVe lässt sich als Probelauf für eine alternative Organisationswelt verstehen und nutzen. Das meinen wir mit „Der neue Geist des Wandels“.

DANK

Das Buch wäre nicht zustande gekommen ohne die tatkräftige Unterstützung durch ein Kollegenteam, das einzelne Beiträge geliefert, kritische Fragen gestellt und Vorschläge eingebracht hat. Über den auf dem Buchcover aufgeführten Autorenkreis hinaus gehörten auch zeitweise Martin Zuber dazu und vor allem Wolfgang Kötter, der wertvolle strukturelle Impulse gegeben hat. Zusätzlich haben Jörg Bahlow und Wolfgang Schichterich mit dem Fallbeispiel „Unternehmensentwicklung im Nonprofitbereich“, Teil D, eine bereichernde Erfahrung weitergegeben. Und schließlich ein spezieller Dank an Andreas Schlatter, der das Manuskript sorgfältig durchgelesen und redigiert hat.

Wandel durch Vernetzung

Das Praxisbuch für nachhaltiges Change-Management

In Zusammenarbeit mit: Hans Baumeister, Carola Pust
und Heinz Vetter

Petersen, D.; Witschi, U.

2015, VIII, 171 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-06769-4