

Change Management

Erneuerung aus Eigenkraft

Für diejenigen, die schon einmal durch einen Organisations-Change hindurchgegangen sind, muß er sich lesen wie ein Märchen aus tausendundeiner Nacht: der Abschlußbericht über die Reorganisation der Wienenergie Gasnetz GmbH, die noch vor wenigen Monaten Wiengas GmbH hieß. Von der Analyse über Grobkonzept, Einbindung, Kommunikation bis zur Integration scheint über jede Seite „Best Practice“ quer drüber geschrieben zu stehen.



Bernhard Einsiedler ist zusammen mit seiner Frau Christa-Madhu Geschäftsführer der Beratung einsiedler & einsiedler und Partner der Gesellschaft für Personalentwicklung (Wien). Er begleitet Führungskräfte an der Schnittstelle von organisationalen und persönlichen Veränderungsprozessen. In dieser Funktion hat er als Coach einen der beiden Projektleiter der Reorganisation der Wienenergie Gasnetz über 24 Monate hinweg begleitet.

Diesen Eindruck will Helmut Meixner, einer der beiden Projektleiter, die in den letzten 24 Monaten in dem städtischen Energieversorger mit nunmehr noch 1000 Beschäftigten den Wandel koordinierten, so nicht stehen lassen: „Natürlich hatten wir eine Strategie und einen Umsetzungsplan ausgearbeitet. Aber in Wahrheit ist es ein bißchen, wie wenn du deinen Lebenslauf schreibst, dann draufschaust und völlig erstaunt bist, dass all die Dinge, die du getan hast und die dir bisher wie ein mehr oder weniger wildes Patchwork erschienen, sich plötzlich auf wunderbare Weise wie Perlen zu einer ganz ansehnlichen Kette aneinanderreihen.“

Auf die Kette, die da entstanden ist, sind die beiden Projektleiter aber schon ein wenig stolz. Zumal beinahe alles etwas anders gelaufen wäre. Dem Gasunternehmen, zuständig für das Bundesland Wien und damit für etwa 70 Prozent aller Gaskunden Österreichs, standen einschneidende Änderungen sowohl rechtlicher als auch marktlicher Rahmenbedingungen bevor: Rechtlich war vor allem die Trennung des Netzbetriebs von den anderen, zukünftig im Wettbewerb stehenden Aktivitäten des Unternehmens organisatorisch zu bewerkstelligen (Umsetzung der „Unbundling-Richtlinie“), aus Marktsicht galt es, sich der Liberalisierung des Gasmarktes in Österreich zu stellen.

Dass beide Entwicklungen Veränderung bedeuten werden, war den Mitarbeitern schon vorab klargeworden: Seit gut zwei Jahren waren externe Berater im Haus, um schlummernde Kostensenkungspotenziale zu ermitteln und darauf aufbauend eine Soll-Organisationsstruktur zu entwickeln, die eben diese Potenziale heben und die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen erfüllen sollte. Und eben beinahe etwas anders gelaufen wäre der nächste Schritt. Denn jetzt lag das Angebot eines weiteren Beratungsunternehmens auf dem Tisch, diese Veränderung umzusetzen. Meixner vernahm im Unternehmen zu dieser Zeit, wie er sagt, „eine gewisse Sättigung an externen Beratern“. Statt in Duldungsstarre zu verfallen, machte er sich daran, zusammen mit Herbert Dvorak, seinem Vorgesetzten und Leiter der Organisationsabteilung, ebenfalls eine Umsetzungsstrategie auszuarbeiten und legte sie der Geschäftsleitung vor. Die goutierte den internen Vorschlag, schlug das externe Angebot in der Größenordnung von rund 300.000 Euro aus und beauftragte die eigene Organisationsabteilung, die sich erst ein halbes Jahr zuvor formiert hatte, mit der Umsetzung. Und das, obwohl im Unternehmen keinerlei signifikante Change-Erfahrung mit Projekten dieser Größenordnung vorhanden war.

Das klingt auf den ersten Blick schon etwas weniger nach Best Practice, zumal Organisationsabteilungen in vielen Unternehmen an chronischer interner Akzeptanzschwäche leiden und von starken Linienfunktionen entsprechend schnell ausgehebelt werden können. Formal nicht wirklich eine gute Ausgangsbasis, um die Umsetzung gewichtiger Veränderungen zu heben. Wobei Umsetzung in diesem Fall bedeutete, dass insgesamt ein Drittel der Beschäftigten tatsächlich physisch „umzusetzen“ waren in ein neues Gebäude, es etwa 25 Prozent aller Mitarbeiter in völlig neue Kernprozesse zu betten galt und immerhin ein weiteres Drittel die Abläufe innerhalb ihrer Abteilungen anpassen mußten.

Dass die beiden Geschäftsleiter heute dennoch sagen, sie würden jederzeit wieder in dieser Konstellation an einen Organisations-Change herangehen, wirft doch einige Fragen auf. Zum Beispiel: Woraus schöpfte das Projektleiter-Duo mit dem Herkunfts-Handicap denn die nötige Autorität für so ein Unterfangen? Das hat sich Projektleiter Dvorak auch schon gefragt und zwei klar sprudelnde Quellen ausgemacht:

Beide Projektleiter sind fest im Unternehmen verankert: natürlich war es auch hilfreich, dass sie sich bereits im Zuge der ISO-Zertifizierung mit den Unternehmensprozessen vertraut gemacht hatten beziehungsweise schon einige Projektmanagementenerfahrung intus hatten; zentrale Autoritätsquelle sei für ihn aber, dass sie beide zuvor in den als produktiv wahrgenommenen Bereichen gearbeitet hatten und die Sorgen und Erfordernisse „draußen“ aus eigener Arbeit kennen - noch dazu in Bereichen, die insbesondere auch von den anstehenden Veränderungen stark betroffen sein würden.

EIN ERFOLGREICHES MANAGEMENT HAT
KEIN PROBLEM DAMIT, IN GEWISSEN
FÄLLEN ETWAS NICHT ZU WISSEN UND DAS
AUCH ZUZUGEBEN



Punkt zwei: Sie hatten 100 Prozent geliehene Macht von der Geschäftsführung. Dvorak konkret: „Von beiden Seiten aus – der Geschäftsführung und uns – wurde darüber gewacht, dass keiner Entscheidungen an der Projektleitung vorbeispielen konnte. Das haben wir gut hinkommen. Hilfreich dabei war, die Klarheit zu haben, dass die eigentliche Projektleitung gar nicht Meixner und ich sind, sondern bei der Geschäftsleitung liegt. Wir sind nur die umsetzenden Organe. Und als solche haben wir auch von der Geschäftsleitung eingefordert, dass sie uns die Umsetzungsaufgaben ausnahmslos delegiert.“

FACHLICHE UNTERSTÜTZUNG DURCH CHANGE-COACH

Wie ging das Unternehmen mit der wenigen Change-Erfahrung um, wenn es keinen Externen gab, der den Change managte? So ganz ohne externe Unterstützung wollte das Unternehmen doch nicht an die Umsetzung der neuen Struktur herangehen. Der mit dem Projektmanagement im engeren Sinne befasste Projektleiter bekam auf seinen Wunsch hin einen Change-Coach zur Seite gestellt, der ihn fachlich und persönlich durch die gesamte Reorganisation begleitete. Und für Spezialthemen wie Team-Building und Training wurden ebenfalls externe Profis engagiert. Mit diesem Mittelweg der punktuellen Unterstützung wurde geschickt vermieden, in eine der beiden beliebten emotionalen Fallen zu tappen, die unter anderem für Unternehmen mit noch wenig Change-Erfahrung klassischerweise lauern, und zwar

- die Heimwerker-Falle, dem subtil trotzigem „das können wir doch wohl selber“, das sich entweder schlicht selbst überschätzt oder, hier weitaus häufiger, vor lauter Selbstanspruch sich niemanden zu brauchen traut. Diese Falle ist relativ leicht zu erkennen an einer generell abwertenden Haltung gegenüber externen Experten, sich schleppenden Endlos-Projekten oder „Extralight“-Lösungen.
- die Opfer-Falle: „Wir wissen nicht, wie es geht und ihr seid die Experten. Also macht ihr das für uns. Dann seid ihr auch dafür verantwortlich, wenn es weh tut oder nicht so gut läuft.“ Oft erkennt man diese Falle erst in der heißen Phase, dann aber umso deutlicher: Implantate mit entsprechenden Abstoßreaktionen, in sich geniale, aber leider nicht integrationsfähige Lösungen, Strohfeuer. Geschäftsführer Roland Chvatal: „Wir kennen und respektieren die Grenzen unserer Organisation und Mitarbeiter. Wir haben auch kein Problem damit, etwas einmal nicht zu wissen.“

Was war für die Geschäftsleitung das wirklich Besondere an dieser Reorganisation? „Das war das erste Veränderungs-Projekt, das wirklich alle mitgetragen haben – und die Ziele trotzdem zeitgerecht erreicht wurden,“ so Chvatal. „Es waren sehr früh die Mitarbeiter selber, die das Projekt inhaltlich vorantrieben, weil sie ihr Unternehmen gestalten wollten.“ Ja wunderbar, nur: wie kommt man dahin? Das Zauberwort fällt bereits im nächsten Satz: „Einbindung“. Der hohe Einbindungsgrad aller Beteiligten hat sich schon an der Kick-Off-Veranstaltung gezeigt: dort hatte bereits der Vorsitzende des Betriebsrates die Mitarbeiter zur Veränderung aufgerufen. Der Schlüssel dazu? „Wir haben echten Dialog zugelassen, haben nicht nur zu überzeugen versucht, sondern uns auch überzeugen lassen, anstatt die Geschäftsführer-Karte zu ziehen.“ sagt Vorstands-Kollege Helmut Miksits.

Was hat ihn wirklich überrascht im Verlauf dieser Umorganisation? „Wie die Hauptabteilungsleiter vor 300 Leuten aufgestanden sind und für die Umstrukturierung eingetreten sind, die sie anfänglich aufgrund der großen Veränderungen großteils sehr negativ gesehen hatten.“ Das erklärt er sich vor allem mit der kaskadenartigen Erarbeitung des neuen Organisationskonzeptes: Einzelgespräche mit der ersten Führungsebene, dann Workshops mit den zukünftigen Leitern dieser Einheiten als Workshopleiter.

Was hat die Unternehmensleitung aus eigener Sicht zum Erfolg der Reorganisation beigetragen? Miksits: „Präsenz und Kommunikation. Bei allen Informationsveranstaltungen dabei zu sein, für die Projektleiter da

BEI JEDEM CHANGE-MANAGEMENT PROJEKT GIBT ES ÜBERRASCHUNGEN, MIT DENEN MAN IM VORHINEIN NICHT GERECHNET HAT



zu sein, unser Organisationswissen einbringen, vor Ort sein.“ „Und untereinander eng abgestimmt zu sein in der Geschäftsleitung“, ergänzt Chvatal. „Wir sitzen in Hörweite zueinander, die Türen sind offen. Wenn der eine nicht da ist, schreibt der andere ihm kurz den Status auf sein Handy. Jeder weiß jederzeit, was der andere gemacht hat und vorhat.“ Das erleichtert auch die Abstimmungsarbeit der Projektleiter: „Wir müssen nicht zwischen den beiden Geschäftsführern austarieren und Grat wandern, das machen die sich untereinander aus,“ so Meixner. Verstärkend für die Abstimmung zwischen Geschäftsführung und Projektleitung wirkte auf wunderbare Weise auch die Hotline, die mit der Geschäftsführung einmal pro Woche eine Stunde lang geschaltet wurde. Die Hotline war aus technischen Gründen in den Räumen der Organisationsabteilung eingerichtet, in denen sich die beiden Geschäftsführer wöchentlich planmäßig einfanden – und entpuppte sich als totaler Flop. „Wir hatten in den acht Monaten genau zwei Anrufe“, erzählt Meixner, „aber eine Fülle wichtiger informeller Abstimmungsgespräche, die sich im nachhinein als eine dieser wertvollen Perlen für unsere Kette herausstellen sollten.“

Kontakt: Herbert Dvorak, herbert.dvorak@wienenergie-gasnetz.at, Helmut Meixner, email: Helmut.Meixner@wienenergie-gasnetz.at; www.wienenergie-gasnetz.at, Bernhard Einsiedler, einsiedler & einsiedler OEG, email: bernhard@einsiedler.at, www.einsiedler.at