

# *Leseprobe*

Wie man einen Kochtopf unter Druck hält, ohne dass er platzt –  
Das Fallbeispiel einer Erfahrungsgeschichte im Change Management

Karsten Roger  
Elisabeth Vogel

Herausgeber

Dezember 2004

Karsten Roger  
KaRo Coaching und Consulting  
+49619223047  
[karstenroger@karocoaching.de](mailto:karstenroger@karocoaching.de)  
[www.karocoaching.de](http://www.karocoaching.de)



Dr. Elisabeth Vogel  
WissensWert GmbH, Schweiz  
+41 79 620 30 30  
[evogel@wissenswert.ch](mailto:evogel@wissenswert.ch)  
[www.wissenswert.ch](http://www.wissenswert.ch)



# Inhaltsverzeichnis

## A. Einführung

## B. Die Erfahrungsgeschichte der Transform AG

### B.1 Einleitung

### B.2 Zur Orientierung

#### B.2.1 Prozessverlauf

#### B.2.2 Beteiligte und Funktionen

#### B.2.3 Hinweise für den Leser

### B.3 Die Geschichte

#### B.3.1 Neuorganisation der IT in der Transform AG

Phase 0: Kontext/Ausgangslage

Phase 1: Einwerbung von Veränderungsenergie

Phase 2: Schaffung einer attraktiven Zukunftsperspektive

Phase 3: Konkretisierung

Phase 4: Implementierung

Phase 5: Verstetigung und Evaluation

#### B.3.2 Neuorganisation der Gruppe IT

Phase 0: Kontext/Ausgangslage

Phase 1: Einwerbung von Veränderungsenergie

Phase 2: Schaffung einer attraktiven Zukunftsperspektive

Phase 3: Konkretisierung

Phase 4: Implementierung

Phase 5: Verstetigung und Evaluation

#### B.3.3 Nachgedanken

## C. Erfahrungen mit der Methode

## D. Literaturverzeichnis

Insgesamt 82 Seiten

## B.3 Die Geschichte

*Gestatten, mein Name ist Wickert, James Wickert. Meine Frau sagt immer, ich sei furchtbar, damit Sie wissen, mit wem Sie es zu tun haben. Ihr zugute halte ich aber, dass sich dieses „furchtbar“ lediglich auf meine Ungeduld und Neugierde bezieht, nicht mehr und nicht weniger. Na ja. Ich selber würde die genannten Eigenschaften mit „lernfähig“ und „durchsetzungsstark“ beschreiben. Aber das ist eine andere Geschichte.*

*Ich stehe im Aufzug und drücke auf den Knopf mit der 10. Heute ist mein 2. Tag in der Transform AG -Zentrale. Gestern hat der Vorstand zu meinen Ehren einen kleinen Empfang gegeben. Das gab zwar nur einen kurzen, aber immerhin, es gab einen Eindruck von meinen neuen Kolleginnen und Kollegen. Und jetzt bin ich unterwegs zu einer ersten ausführlichen Besprechung der Lage in meinem Bereich, mit dem Geschäftsführer und mit meinem Vorgänger.*

*Ich weiß genau, warum man mich als neuen Bereichsleiter geholt hat. Als Filialleiter habe ich mein Portfolio komplett umgestaltet und neu ausgerichtet. Sogar der wichtigste Auftraggeber war begeistert – darüber hinaus machen die Kollegen vor Ort jetzt jede Menge zusätzliches Geschäft. Und hier steht nun eine weit reichende Umgestaltung „meines“ Bereichs an. Da sind meine Kompetenzen gefragt. Aber gestern hat mich doch die Bemerkung von dem „berühmten“ Mr. Change etwas irritiert. Er hat den grossen Veränderungsprozess IT gesteuert, so weit ich weiss, erfolgreich gesteuert und geht nun in den Ruhestand. Es war mir so, als ob er mir einen Tipp geben wollte. Es kam bei mir an wie „Na, da wünsche ich Ihnen viel Glück. Da haben Sie hier viel Unterstützung, denn hier in der Transform AG wollen alle mitreden“. War das ironisch?*

*Leider war da nicht mehr die Gelegenheit, der Sache nachzugehen. Der Aufzug stoppt. Und – manchmal gibt es diese passenden Zufälle – Mr. Change kommt rein! „Mr. Change, Sie kommen wie gerufen! Was haben Sie mit Ihrer Bemerkung gestern eigentlich gemeint?“. Mr. Change lächelt wohlwollend. „Herr Wickert, ich habe in meinem Veränderungsprozess viele Erfahrungen gemacht. Natürlich würde ich die gerne an Sie weitergeben, aber eigentlich bin ich schon gar nicht mehr da, mein Büro habe ich schon geräumt. Das einzige, was ich Ihnen auf die Schnelle mitgeben kann, ist Folgendes: Gehen Sie zu den Leuten und fragen Sie sie, wie es für sie war. Ich bin mir sicher, sehr sicher, dass sich das lohnen wird, für Sie und für die Leute in Ihrem Bereich.“*

*Und da war ich schon im 10. Stockwerk angekommen, schüttelte mich kurz, schalte innerlich auf das vor mir liegende Gespräch um, aber die Idee, die Beteiligten und Betroffenen des damaligen Veränderungsprozesses zu befragen, die liess mich nicht mehr los ...*



## B.3.1 Neuorganisation der IT in der Transform AG

### Phase 0: Kontext/Ausgangslage

*Getreu dem Glauben meiner Frau, Sie wissen schon, dass ich neugierig sei, mache ich mich auf die Suche nach Informationen. Wie immer in meinem Unternehmen, ist das alles nicht so einfach. Wen ich auch anspreche, ich erhalte jedes Mal eine andere Auskunft! Irgendwie bekomme ich die Vielzahl von Informationen nicht unter einen Hut. Sicher aber scheint zu sein, dass es zwei unterschiedliche Veränderungsprozesse gab. Zum einen wurde die IT insgesamt irgendwie neu organisiert und zum anderen, die Gruppe IT selber umgebaut. Soweit so gut. Aber warum?*

*Ich entscheide mich, das Thema geordnet anzugehen und mich zunächst mit dem Großen zu beschäftigen. Was passierte also mit der IT im Gesamtunternehmen und vor allem, warum?*

*In den nächsten Tagen trieb ich mich bei allen rum, von denen ich erwartete, dass sie eine erfahrungsbasierte Meinung dazu haben könnten. Ich gebe Ihnen das einfach mal alles so weiter, wie ich es wörtlich gehört habe, ohne mir allerdings ein paar Kommentare und Fragen dazu zwischendrin verkneifen zu können, was Sie mir bitte nachsehen mögen.*



Die IT in der Transform AG war über fast 30 Jahre kontinuierlich gewachsen. Technologie, Software-Lösungen und Mitarbeiterzahl nahmen stetig zu, eine personell stabile Führungsstruktur sicherte den Aufbau ab. Dezentral in den Bereichen und Abteilungen angesiedelte IT-Supportkräfte versorgten die Kolleginnen in der Zentrale mit Dienstleistungen und einschlägigem Know-how. Und dennoch waren diese Anwender, die „internen Kunden“ der IT, nicht wirklich zufrieden mit dieser Unterstützung.

*Hatte man wirklich den Anschluss an die technologische Entwicklung verpasst?*

*Negative Erfahrungen bleiben eben lange im Gedächtnis!*

**Kunde:** „In der Vergangenheit waren Internet und Intranet, aber auch alles, was sonst an modernen IT-Instrumentarien zur Verfügung stand, ein bisschen „supply driven“. Da war noch nicht die Dienstleistung und der Support-Ansatz in diesem Thema drin: Das ist das, was da ist und da gibt's nichts daneben.“

**Kunde:** „Also, Internet-Zugang wurde nur auf konkrete Anfrage freigegeben. Da musste man einen Antrag an den Bereichsleiter stellen. Email war äußerst suspekt. Wir haben uns damals selbst beholfen über den Server der Uni. Es war die erste Email-Adresse.“

**Notizen**



<p><i>Warum konnten IT-ler und Kunden nicht zusammenkommen? Zwei Königskinder?</i></p>	<p><b>Mitglied ITA:</b> „Es gibt in fast allen Unternehmen und auch Organisationen, die ich kenne, eine relativ esoterisch isolierte Gruppe von IT-Leuten, die sind etwas Besonderes, die haben keine Anzüge an, die sehen ganz anders aus, die verhalten sich ganz anders, die laufen nur mit diesen Dingen rum, sind Handy bestückt und solche Sachen. Das ist irgendwie so eine High-Tech-Gruppe, die auch dafür sorgt, dass sie diesen Ruf kriegt, und die anders sind als wir.“</p> <p><b>Mitglied ITA:</b> „Ich habe immer nachvollziehen können, dass die IT gesagt hat: Es kann doch nicht jeder machen, was er will. Das ist richtig, das sehe ich genauso. Das Leid hat sich darin gespiegelt, dass ich zu ihnen gesagt hab: Eigentlich verstehe ich euch ja, aber warum kommen wir eigentlich nicht zusammen, also warum ziehen wir nicht an einem Strang?“</p>	<p><b>Notizen</b></p>
<p>Auch die dezentralen IT-Dienstleister in der Transform AG, die ITK und die IT-Supportkräfte kämpften mit den Schwächen des Systems.</p>		
<p><i>Wurden hier die dezentral angesiedelten IT-Fachkräfte mit ihren Aufgaben allein gelassen?</i></p>	<p><b>Vorstand IT:</b> „Die ITK sind selbst an mich herangetreten und haben mir gegenüber klar gemacht, dass es zwar drei Buchstaben gäbe, die eine bestimmte Funktion bezeichnen, aber eine Beschreibung läge nicht vor, jeder und jede mache etwas Anderes. Also, so kann das doch nicht weitergehen!“</p> <p><b>Mitglied Team Konzepterarbeitung:</b> „Die ITK haben ihren Job ganz verschieden gestaltet, aber sie konnten eigentlich nicht allen 3 Dingen, also der Support-, Ordnungs- und Gestaltungsfunktion, gerecht werden.“</p> <p><b>Mitglied Team Konzepterarbeitung:</b> „Dieses System der ITK, hat nicht funktioniert. Das war unstrittig, außer bei den Betroffenen selber vielleicht. Aber in der Phase haben wir das auch sehr offen gehandelt mit den Betroffenen. Da gab es auch ganz unterschiedliche Einschätzungen von den Betroffenen, inwieweit man was verändern muss und in welche Richtung man was verändern muss.“</p> <p><b>Ehemaliger ITK:</b> „Wir sind natürlich vorher schon informiert gewesen, dass es diese Veränderung geben wird. Wir hatten das im Kreis der ITK ja sehr früh gemerkt, dass das Gremium, das es gab, nicht mehr so nachgefragt war, weil die Themen dort nicht mehr so rein getragen wurden.“</p>	

## IT Gesamt



Aber über längere Zeit wurden die ITK-Probleme nicht angegangen.

**Mr. Change:** „Es wurde kein Veränderungsbedarf gesehen und wenn diese Einstellung, sagen wir mal, mit einer gewachsenen Macht verbunden ist oder auch das Durchsetzungsvermögen nicht vorhanden ist, dann passiert da auch nichts.“