

# **BERATUNG DER VERÄNDERUNG – VERÄNDERUNG DER BERATUNG**

Neue Wege in Organisationsberatung, Training  
und der Gestaltung sozialer Systeme

Hubert Lobnig/Joachim Schwendenwein/Liselotte Zvacek (Hrsg.)

**Unkorrigierte Rohfassung, nur für den eigenen Gebrauch**

Erscheint im Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Ab 2003 im Buchhandel, ca. Euro 49.-

## Schnittstellen zwischen Beratung und Management auf Zeit

In den angloamerikanischen Ländern längst gang und gäbe, hat Management auf Zeit in den vergangenen Jahren auch im deutschsprachigen Raum deutlich an Bedeutung gewonnen. Typische Einsatzfelder sind die Unterstützung bei Unternehmenssanierungen oder die Möglichkeit, für den Aufbau neuer Strukturen und Märkte dringend benötigte Managementkapazitäten kurzfristig bereitzustellen. Die Abgrenzung von Beratung ist dabei für den Projekterfolg ebenso wichtig wie erfolgsentscheidend. Der Beitrag skizziert anhand eines Praxisbeispiels die Phasen eines typischen Management-auf-Zeit-Projektes und arbeitet dann die wichtigsten Abgrenzungen und Schnittstellen heraus.

### Krisenmanagement für ein Software-Unternehmen

Der Inhaber/Geschäftsführer eines Software-Unternehmens ins Wien war gleichzeitig Geschäftsführer einer wesentlich größeren deutschen Software-Firma, die 90% seiner Energie und Zeit beanspruchte. Die österreichische Firma mit ca. 15 MitarbeiterInnen hatte Mitte der 1990er Jahre mit einer ÄrztInnen-Software auf DOS-Basis einen Marktanteil von 70% errungen, doch die von den KundInnen geforderte Windows-Version ließ bereits geraume Zeit auf sich warten. Inzwischen war schon ein Mitbewerber mit einem neuem Produkt auf dem Markt und der ehemals stolze Marktanteil begann kontinuierlich zu sinken. Verschärft wurde die Situation durch den hohen Kostendruck auf Grund der Entwicklungskosten, denen bislang keine Erlöse gegenüberstanden. Es musste also schnell etwas passieren.

## 1. Phase: Analyse

In einem ersten Gespräch mit dem Inhaber, der sich über Empfehlung eines Unternehmensberaters an mich gewandt hatte („ich suche jemanden, der mir bei der Umsetzung hilft und der auch selbst mit anpackt“), formulierten wir eine grobe Problemdefinition: „Es herrscht Stillstand in der Organisation und in der Produktentwicklung. Es kommt zu Verzögerungen bei der Entwicklung des neuen Produktes, wodurch das Unternehmen Gefahr läuft, deutlich Marktanteile zu verlieren. Der Geschäftsführer ist zeitlich überlastet.“ Klares Ziel war, „das neue Produkt schnellstmöglich zur Marktreife zu bringen“. Der geplante Zeitrahmen dafür betrug drei Monate.

Am Ende dieses Gesprächs kam es zu einem ersten Auftrag an mich: die Durchführung einer Bestandsaufnahme. Zeitrahmen für diese Analyse, die Interviews mit allen 15 Beschäftigten umfassen sollte, waren 14 Tage. Ihr Ergebnis sollte sein, ein klares Bild der Ist-Situation mit den vorhandenen Stärken und Schwächen zu erhalten sowie konkrete Vorschläge über die zu ergreifenden Maßnahmen zu erstellen, um das deklarierte Ziel „Marktreife in drei Monaten“ erreichen zu können. Auf dieser Basis sollte die Entscheidung über die weitere Vorgangsweise getroffen werden. Die Interviews umfassten Fragen wie „Was kann die Organisation gut? Was fehlt in der Organisation? Was sind Ihre spezifischen Aufgaben? Was ist Ihre eigene berufliche Perspektive? Wo sehen Sie besondere Schwachstellen? Was würden Sie am liebsten verändern?“ u.a.m.

Die Auswertung der Gespräche und die Analyse des vorhandenen Zahlenmaterials ergaben als Ist-Situation u.a.:

- deutliche Schwächen im Projektmanagement,
- eine fehlende Projektstruktur,
- unklare Verantwortlichkeiten,
- fehlende Stellenbeschreibungen,
- Managementschwächen beim Leiter der internen Organisation,
- mangelnde interne Kommunikation.

Auf Basis des Berichts, der sowohl dem Geschäftsführer als auch allen MitarbeiterInnen kommuniziert wurde, traf der Inhaber/Geschäftsführer die Entscheidung, für drei Monate die Position eines Managers auf Zeit einzurichten. Der Auftrag an mich – nun von der Rolle des Beraters in die Rolle eines Managers auf Zeit wechselnd – lautete, die Fertigstellung des neuen Produktes bis zur Marktreife in der vorgesehenen Zeit sicherzustellen und zu überwachen und zu diesem Zweck:

- den Entwicklungsprozess zu reorganisieren,
- das Projektmanagement neu aufzusetzen,
- die interne Kommunikation neu zu gestalten,
- eine genaue Erhebung der Kosten- und Finanzstruktur durchzuführen und einen Businessplan zu erstellen,
- die Vertriebsstruktur zu optimieren und
- einen möglichen Merger mit strategischen Partnern vorzubereiten.

## 2. Phase: Umsetzung

*Die Entwicklung:* Zu ca. 80-90% war das neue Programm zu diesem Zeitpunkt bereits entwickelt und in verschiedenen Vorabversionen auch schon bei einigen KundInnen installiert. Auf Grund der häufig auftretenden Fehler waren die ProgrammiererInnen immer wieder auf Feuerwehreinsätzen bei KundInnen unterwegs, die Hotline befand sich im Dauerbetrieb und die Rückmeldung der Fehler an die Entwicklung erfolgte eher unorganisiert und zufällig.

Als eine der ersten Maßnahmen stoppte ich die Auslieferung des neuen – noch fehlerhaften – Produktes sowie die Arbeit an „kundInnenspezifischen Versionen“ und ließ den KundInnen gleichzeitig signalisieren, dass mit Hochdruck am Produkt gearbeitet und eine tadellos funktionierende Endversion am Stichtag X verfügbar sein werde.

Dann beauftragte ich einen Mitarbeiter mit dem Zusammentragen aller Anforderungen, dem Erstellen eines Anforderungskataloges sowie dem Aufbau einer Fehlerdatenbank. Im nächsten Schritt wurden diese Fehler in einem Meeting mit den EntwicklerInnen nach Prioritäten geordnet, ein neuer Ablauf zur Fehlerbeseitigung wurde beschlossen und in der Folge umgesetzt: Statt wie bisher Fehlerkorrekturen auf Zuruf zu korrigieren, legten wir nun eine Dreiteilung fest: Was ist unbedingtes Muss bei der Fehlerbeseitigung, was sind notwendige und was sind kosmetische Korrekturen?

Der interne Organisationsleiter und Stellvertreter des Geschäftsführers, der so wie alle anderen nun an mich berichtete, während ich wiederum gegenüber dem Geschäftsführer berichtspflichtig war, wurde von der Projektleitung entbunden, um ihn für die Neustrukturierung der internen Organisation freizuspielen. Die Projektleitung übernahm ich als Manager auf Zeit.

Auf Grund der neu festgelegten Priorisierung wurden die Programmierfehler nun wesentlich zügiger abgearbeitet. Zudem wurden von mir Programmierung und Tests strikt getrennt. Die VertriebsmitarbeiterInnen bekamen die Aufgabe übertragen, verbesserte Versionen mit all ihren für die KundInnen wichtigen Verknüpfungen sofort auf Herz und Nieren zu prüfen und etwaige Fehler rückzumelden, was zu einer weiteren Beschleunigung des Prozesses beitrug.

*Die Organisation:* Parallel zur Neustrukturierung der Produktentwicklung kam es zur Erstellung eines neuen Organigramms, der genauen Definition der einzelnen Stellenbeschreibungen mit Klärung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie zum Aufbau einer neuen Kommunikationsstruktur mit regelmäßigen Meetings und Berichten an den Geschäftsführer. Die Ablauforganisation von der Anfrage bis zur Rechnungslegung wurde neu geregelt. Im Zuge des Projektfortschritts wurden auch einige Schwachstellen im Vertrieb sichtbar, die ebenfalls in Angriff genommen wurden.

*Das Ergebnis:* Das Ziel, das Produkt zur Marktreife zu bringen, war nach 2,5 Monaten erreicht. Die Muss-Kriterien waren erfüllt, ein Großteil der Soll-Kriterien ebenfalls. Der Vertrieb konnte tätig werden. Zudem gab es nun ein straffes Projektmanagement in der Entwicklung, eine klare interne Organisationsstruktur, Transparenz bei Kosten und Erträgen, eine Budgetierung sowie klare Vertriebszahlen und -ziele.

*Aufwand und Ertrag:* Mein Engagement als Teilzeitmanager kostete das Unternehmen rund 22.000 Euro und umfasste etwa 25 Tage. Das Ziel, die neue Version in drei Monaten zur Marktreife zu bringen, wurde mittels eines völlig neu konzipierten Projektmanagements tatsächlich erreicht. Die Umsätze zogen auf Grund der den Vertriebsleuten zur Verfügung gestellten Demo-Versionen bereits vor der ersten Auslieferung wieder an und kletterten innerhalb von sechs Monaten um 25 Prozent.

Bei der Art der Entlohnung sind generell mehrere Varianten denkbar. In der Analysephase dominiert die Abrechnung nach Tagessätzen oder die Vereinbarung einer Pauschale. In der Phase der Umsetzung reicht die Palette von fixen Tagessätzen über etwas geringere Tagessätze plus eine Erfolgsprämie beim Erreichen der definierten Ziele bis hin zu Pauschalen bzw. wiederum etwas geringeren Pauschalen mit variablen Anteilen je nach Zielerreichung. Welcher Variante der Vorzug gegeben wird, hängt u.a. von der Art des Auftrags ab (ist er klar und eindeutig oder komplex, weshalb mit dem Auftauchen weiterer Baustellen im Zuge der Umsetzung zu rechnen ist?), der Bestimmbarkeit konkreter, messbarer Ziele im jeweils vereinbarten Leistungszeitraum (soll der Manager auf Zeit aus Kostengründen gleich wieder gehen, sobald die wichtigsten Dinge auf Schiene gestellt sind, oder bleibt er bis zum Erreichen bestimmter Geschäftszahlen?), genauso aber auch von den Wünschen der beiden Geschäftspartner.

### 3. Phase: Übergabe und Abschluss

In der dritten Phase des Managements auf Zeit geht es vor allem darum, sicherzustellen, dass das neu Aufgebaute sukzessive in der Organisation verankert wird und weiterhin gelebt werden kann. Dazu braucht es nach dem Manager auf Zeit einen Nachfolger bzw. Promotor, der sich dieser Aufgabe annimmt. Im konkreten Fall war ich, was die Person des internen Organisationsleiters als Stellvertreter des Geschäftsführers anbelangte, allerdings eher skeptisch, weshalb ich dem Geschäftsführer in einem Gespräch gegen Ende des Projektes vorschlug, den Organisationsleiter zu ersetzen. Das stellte sich jedoch auf Grund der freundschaftlichen Beziehungen als nicht gewollt heraus. Damit war klar, dass nun der Geschäftsführer selbst gefordert war und für die weiteren Schritte selbst wesentlich mehr in die Verantwortung gehen musste. Mit diesem Abschlussgespräch, in dem die zu Beginn des Auftrags formulierten Ziele noch einmal auf den Grad sowie auf die Art und Weise ihrer Realisierung hin abgeklopft wurden, endete der Auftrag. In einem Review, ein halbes Jahr später, wurde dann deutlich, dass der Geschäftsführer, der inzwischen seinen Arbeitsanteil in Deutschland auf rund 50% der Arbeitszeit reduziert hatte, sich tatsächlich wieder verstärkt um die österreichische Firma kümmerte und so die Nachhaltigkeit der Veränderungen sicherstellen konnte.

# Wann Beratung, wann Management auf Zeit?

Sehr ähnlich gelagert ist bei Beratung und Management auf Zeit, das geht aus obigem Beispiel deutlich hervor, die Analysephase zu Beginn. Allerdings ist bei Management auf Zeit in der Regel davon auszugehen, dass diese Analyse unter hohem Zeitdruck passieren muss. Im beschriebenen Fall standen dafür zwei Wochen zur Verfügung.

## Unterschiede in der Analysephase selbst

- *Der Fokus:* Bei Beratungsprojekten konzentriert sich die Analyse, je nach Auftrag, oft auf einen bestimmten Ausschnitt aus dem Unternehmen, einen Teilbereich oder eine bestimmte Thematik, z.B. Strategie, KundInnenorientierung oder Professionalisierung des Projektmanagements. Bei Projekten mit angedachtem Management auf Zeit, bei dem es sich in den meisten Fällen um Krisenbewältigung dreht, geht es in der Regel darum, sich möglichst schnell einen Gesamtüberblick zu verschaffen. Das geht einher mit der Erhebung der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, einer Markt- und Konkurrenzanalyse, einer Analyse des vorhandenen Management- und MitarbeiterInnenpotenzials sowie einem Stärken/Schwächen-Profil der Organisation.
- *Die weitere Vorgangsweise:* In Beratungsprojekten folgt am Ende der Analyse im Fall von „ProzessberaterInnen“ ein Vorschlag zur Gestaltung des weiteren Prozesses, eine Prozessarchitektur, im Fall von klassischen UnternehmensberaterInnen eher ein stark inhaltlich orientiertes Konzept mit einem Maßnahmenkatalog. Im Fall der ManagerInnen auf Zeit beinhaltet die Präsentation der Analyseergebnisse zwar ebenfalls Vorschläge zu konkreten inhaltlichen Maßnahmen, nur steht in diesem Fall ein bereits zu Beginn besprochener und allen Beteiligten kommunizierter Rollenwechsel an: weg von BeraterInnen, hin zu operativ tätigen und für die Umsetzung verantwortlichen ManagerInnen. Weshalb an diesem Punkt – dem Ende der Analysephase und dem Beginn der Umsetzungsphase – auch einige wichtige zusätzliche Punkte zu klären sind: Was ist die genaue Position des Managers/der Managerin auf Zeit, wo ist er/sie im Organigramm angesiedelt, welche Befugnisse hat er/sie, wer berichtet an ihn/sie, an wen berichtet er/sie? Wofür ist er zuständig, wofür nicht? Wie lange dauert der Auftrag, was sind die genauen Ziele, woran wird die Zielerreichung gemessen, wie wird das im Unternehmen kommuniziert und verankert?

## Unterschiede in der Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase agieren ManagerInnen auf Zeit, wie der Name schon sagt, in einer klaren Managerrolle. Sie treffen wesentliche Unternehmensentscheidungen (meist nach Absprache mit AuftraggeberInnen, InhaberInnen bzw. Aufsichtsrat) und werden temporär Teil der Organisation, während BeraterInnen eben nicht Teil der Organisation werden, sondern als Externe den Auftrag haben, Vorschläge zum Prozessablauf und möglicherweise zu

den Inhalten der Veränderung zu machen sowie diese zu begleiten. Entschieden und umgesetzt wird dies aber immer von Mitgliedern der Organisation.

Zwei typische Anwendungsfelder des Managements auf Zeit sind, wie es oben schon angeklungen ist, Unternehmenskrisen, d.h. Sanierungsmanagement, welches den überwiegenden Teil der Aufträge ausmacht, oder Spezialaufgaben wie der Aufbau neuer Märkte, die Implementierung neuer Konzepte, z.B. eines funktionierenden Controllings, einer Projektorganisation bzw. einer neuen Organisationsstruktur. Aber eben, wie der Name verdeutlicht, zeitlich begrenzt. Mit dem Ziel, in einem festgelegten Zeitraum die zu Beginn definierten Ziele zu erreichen und dann wieder aus der Organisation auszuschneiden.

In dieser Zeit der Umsetzung treffen ManagerInnen auf Zeit oft heikle Personalentscheidungen, in der Regel in Absprache mit den AuftraggeberInnen. Dabei können sie, was bei Sanierungen gar nicht so selten ist, durchaus in die unangenehme Situation kommen, den EigentümerInnen ein Auswechseln von Top-ManagerInnen (vielleicht der eigenen AuftraggeberInnen) anzuraten. Vor allem dann, wenn sie durch Fehlentscheidungen die derzeitige Krise mit verursacht und bei der Belegschaft die notwendige Glaubwürdigkeit sowie den Rückhalt beim anstehenden Turnaround verloren haben.

In rund 80% der Sanierungsfälle, das zeigt meine Erfahrung, liegt der Grund für die Krise in Managementfehlern, im Verschlafen von Marktveränderungen, zu optimistischen Prognosen in Bezug auf die Marktentwicklung und damit einhergehender verfehlter Investitionspolitik, falschen oder verzögerten Personalentscheidungen etc. Unterlässt man es, dieses oft als Tabu behandelte Thema anzusprechen, kann man als ManagerIn auf Zeit oft nur einen Bruchteil dessen umsetzen, was notwendig wäre, und gefährdet damit den Erfolg.

## Rollenvermischungen sind tödlich

In der Phase der Umsetzung bleiben ManagerInnen auf Zeit immer in derselben Rolle. Taucht Bedarf an speziellen Beratungsleistungen auf – z.B. im Zuge einer geplanten Unternehmensveräußerung, einer Neuorganisation der Produktion etc. –, werden externe ExpertInnen zugezogen. Hier vorgenommene Rollenwechsel nach dem Motto „aus meiner Erfahrung als BeraterIn würde ich vorschlagen ...“ erweisen sich als kontraproduktiv und höchst irritierend für AuftraggeberInnen und MitarbeiterInnen.

Auch in der Abschlussphase ist dringend davon abzuraten, als ManagerIn auf Zeit der Versuchung zu erliegen, in die Rolle von BeraterInnen zurückzuwechseln, die nun etwa ihre NachfolgerInnen ein wenig „coachen“. Die Aufgabe besteht vielmehr darin, so wie alle anderen ManagerInnen und MitarbeiterInnen auch für eine geregelte Übergabe zu sorgen und möglicherweise überlappend die NachfolgerInnen noch einige Zeit bei der Einarbeitung zu unterstützen. Ein feiner, aber wichtiger Unterschied, um Rollenvermischungen vorzubeugen. In vielen Projekten dieser Art ist die schrittweise Übergabe schon frühzeitig mit eingeplant, etwa indem ManagerInnen auf Zeit zu Beginn der Umsetzungsphase ständig im

Unternehmen präsent sind, beim Erreichen der ersten Meilensteine dann auf drei Tage und im weiteren Verlauf der Umsetzung sukzessive auf einen Tag die Woche zurückgehen.

Da Unternehmen natürlich darauf schauen, die Kosten von ManagerInnen auf Zeit zu begrenzen, muss man jedoch zwangsweise damit leben lernen, die Früchte der eigenen Arbeit oft nur in Ansätzen selbst ernten zu können. Dieses Schicksal wiederum ist auch BeraterInnen nicht fremd.

## In Kürze

ManagerInnen auf Zeit fungieren in der Analysephase wie BeraterInnen: Sie erheben den Ist-Zustand, klären Auftrag sowie Ziele und zeigen Handlungsoptionen auf. Möglicherweise reicht diese Unterstützung bereits aus. Kommt es aber zu einem Auftrag als ManagerIn auf Zeit, dann werden aus den bisherigen BeraterInnen für die Zeit der Realisierungs- und der Abschlussphase ManagerInnen, UmsetzerInnen, RealisiererInnen.

Dieser Rollenwechsel muss allen Beteiligten von Anfang an klar und eindeutig signalisiert werden. Es muss eindeutig geregelt sein, welche Position der/die ManagerIn auf Zeit in der Organisation einnimmt und mit welchen Befugnissen, für welchen Zeitraum und mit welcher Aufgabe er/sie ausgestattet ist. Ist dieser Rollenwechsel einmal vollzogen, kann bzw. sollte er keinesfalls rückgängig gemacht werden. Was nicht ausschließt, dass das BeraterInnen-Know-how für die Erfüllung der übernommenen Managementaufgabe von Nutzen sein kann.

## Wann helfen ManagerInnen auf Zeit?

- Wenn Engpässe im Management rasch überbrückt werden müssen.
- Wenn zur Umsetzung von Projekten zusätzlich Manpower und Know-how benötigt werden.
- Wenn beim Aufbau neuer Märkte ein/e Branchen-InsiderIn herangezogen werden soll.
- Wenn Start-ups oder UnternehmensnachfolgerInnen in der Anfangsphase mit z.B. betriebswirtschaftlichem Know-how unterstützt werden sollen.

# ÖGGO-Profil

Die Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) ist ein Zusammenschluss von Trainings- und Beratungsprofessionals. Die Gesellschaft wurde im Jahr 1973 von Personen gegründet, die zu dieser Zeit beim EIT (European Institute for Transnational Studies in Group and Organisational Development) in Ausbildung standen. Man verfolgte damals zum einen das Ziel, Gruppendynamik in der Wissenschaft zu verankern und sie damit systematischer Reflexion zugänglich zu machen, zum anderen sollte die praktische Ausbildung durch Regionalisierung verbreitert werden.

## Basis Gruppendynamik

So wurde an der damals neu gegründeten Universität Klagenfurt eine studierbare Fachrichtung Gruppendynamik eingerichtet, die vom Institut für Philosophie und Gruppendynamik aus organisiert wird. Am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung werden seit einigen Jahren auf gruppenspezifischen Überlegungen fußende Projekte organisiert sowie Ausbildungslehrgänge für unterschiedliche Personengruppen konzipiert und durchgeführt. In den letzten Jahren hat die Gruppendynamik einen regelrechten Aufschwung erlebt und wird nun – neben dem Zentrum der Gruppendynamik in Klagenfurt – auch in Lehrveranstaltungen an Universitäten in Wien, Graz und Linz angeboten.

## Arbeitsfelder unserer Mitglieder

Einige Mitglieder der Gesellschaft sind direkt an Universitäten tätig, viele haben kontinuierliche Lehraufträge in einschlägigen Veranstaltungen im In- und Ausland, der überwiegende Teil der Praxis findet jedoch in öffentlichen und privatwirtschaftlichen KlientInnen-systemen statt. Die Mitglieder der ÖGGO haben sich teils zu eigenen Organisationsberatungsfirmen zusammengeschlossen, teils arbeiten sie als „freelancer“ in Netzwerken. Die Arbeitsfelder reichen von inner- und überbetrieblichen Fortbildungsveranstaltungen und (universitären) Lehrgängen bis zur Begleitung von komplexen Organisationsberatungsprozessen in der Wirtschaft, im Gesundheits- und Sozialwesen, im Erziehungs- und Bildungswesen, mit BeamtInnen der öffentlichen Verwaltung – kaum eine Personengruppe oder ein Organisationstyp, mit dem die ÖGGO noch nicht in Berührung gekommen wäre. Neben der Arbeit im deutschsprachigen Raum gewinnen interkulturelle Projekte, vor allem im osteuropäischen Raum, immer mehr an Bedeutung.

## Theoriebildung

Die dadurch angehäuften Erfahrungen werden teils publizistisch in diversen Fachblättern oder auch in Büchern ausgewertet; wichtiger für die spezifische Traditionsbildung der Gesellschaft sind jedoch über Jahre kontinuierlich geführte Diskussionen zu sowohl feldbezogen-anwendungsorientierten wie auch zu theoretisch-paradigmatischen Grundfragen und Problemstellungen, für die wir eigene Veranstaltungen organisieren (ÖGGO-Foren, Theorieveranstaltungen und das ÖGGO-Symposium).