

## Veränderungsprozesse in Organisationen

Gründe für Veränderungen können vielfältig sein. Die Einführung eines Qualitätsmanagements, die Erhöhung der Effizienz von Dienstleistungsprozessen, die Einführung von Gruppenarbeit einschließlich Abbau von Hierarchiestufen, das Einführen neuer Themengebiete, die Überprüfung bestehender Abläufe, Regelungen etc.. Die Liste der Themen, zu denen Veränderungen anstehen, ist lang. Und das Ringen um eine Regelung zu diesen Themen kann hart sein. Da bleiben oft auf vielen Seiten Schrammen zurück, etliche sind froh, mit der Planung einer Veränderung das Thema endlich vom Tisch zu haben. Doch mit der Planung einer Veränderung ist vorerst nur ein Stück Papier beschrieben. Der Widerstand gegen ein Qualitätsmanagement, die Mühen der Effizienzsteigerung, die Stolpersteine bei der Einführung neuer Themen oder Arbeitsschwerpunkte usw. stehen der Organisation erst noch bevor. Nur durch die Umsetzung der verabredeten Planung tritt eine Veränderung in die Wirklichkeit der Organisation und kann dadurch erst die erhoffte Wirkung entfalten. Changemanagement beleuchtet auch die Planung einer Veränderung, der Schwerpunkt liegt jedoch beim Zeitraum nach der Planung. Gelingendes Changemanagement zeigt sich an der professionellen Bearbeitung aller wichtigen Phasen, der Beachtung aller relevanten Bedingungen und vor allem in einem Verständnis von Wandel und Werkzeug, mit dem auf Veränderung während des Changemanagement-Prozesses flexibel reagiert werden kann.

**Auslöser für Veränderungen in Organisationen** (nach: Doppler, K./Lauterburg, C. (2000): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 9. Auflage Frankfurt M., pp. 21-45)

1. Die Zeit wird **schneller**. Steigende Mobilität von Organisationen und Menschen, die in immer kürzeren Abständen aufeinander folgende Quantensprünge in der Informations- und Kommunikationstechnik, die immer häufiger stattfindenden Modellwechsel in fast jeder Branche. Das alles führt in den Organisationen zu verkürzten Produktlebenszyklen, schnellerer Produktinnovation und somit zu erhöhtem Innovationsdruck.
2. Der Einsatz wird **riskanter**. Natürliche Ressourcen werden knapper, Rohstoffe werden teurer und somit die resultierende Kapitalbindung wird auch das Geld knapper. Eine verrückte Umwelt führt zu nicht kalkulierbaren Risiken.
3. Das Geschäft wird **unübersichtlicher**. Prognosen sowohl für die eigene Organisation als auch für die Branche oder die Volkswirtschaft werden immer ungenauer. Abweichungen von allgemeinen Regeln („mehr Wachstum führt zu mehr Beschäftigung“) werden zur Regel. Erfahrung verliert an Wert – erfolgreich sind vor allem diejenigen, die die Fähigkeit haben, sich im „Chaos“ zurechtzufinden, schnell neue Ideen zu realisieren, um sich kurz danach wieder völlig anders zu orientieren. Auf Verlässlichkeit kann niemand mehr vertrauen.
4. Das Führen von Organisationen und Personen wird **widersprüchlicher**. So haben beispielsweise Ziele den Vorteil, sich und anderen Orientierung und Deutlichkeit zu schaffen. Doch andererseits haben Ziele den Nachteil, zu sehr ausgerichtet wahrzunehmen, zu denken und zu handeln und so auf Veränderung nicht rechtzeitig reagieren zu können. Die Begründungen, mit denen Maßnahmen hinterlegt werden, widersprechen sich immer mehr. Das ist nun einmal kein Zeichen für das Unvermögen einer Führung, sondern dies kommt, weil Dilemmata ein Charakteristikum von Organisationen sind.

In einer sich immer schneller verändernden Welt stellt sich also weniger die Frage nach den individuellen als vielmehr die Frage nach den kulturellen Möglichkeiten des angemessenen Umgangs mit Dynamik. Die Fähigkeit zum Wandel ist in erster Linie ein Kulturproblem. Eben deshalb ist ausgerechnet der so schwer zu greifende „weiche“ Faktor der Kultur der „härteste“ Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Dass diese Aussage besonders auf Unternehmen zutrifft, haben viele Untersuchungen unabhängig voneinander belegt. So wurden beispielsweise branchen- und länderübergreifend Unternehmen, die einen größeren Veränderungsprozess durchgemacht hatten, über ihre Zufriedenheit mit der letztlich erreichten Veränderung befragt. Die Ergebnisse waren durchweg eher ernüchternd. Die mit der Veränderung angestrebten Ziele, wie zum Beispiel kürzere Durchlaufzeiten, effizientere Prozesse, Qualitätsverbesserungen oder bessere Kundennähe, wurden nämlich in den Unternehmen häufig nicht oder nur annähernd erreicht. Veränderungsprojekte wurden abgebrochen, versandeten nach einiger Zeit oder erforderten aufwändige Nachbesserungen. Als Gründe für den Misserfolg wurden von den befragten Mitarbeitern und Führungskräften nun keineswegs in erster Linie betriebswirtschaftliche oder technische-organisatorische Faktoren oder mangelndes Fachwissen in den Vordergrund geschoben, sondern durchweg Probleme mit der Unternehmenskultur. Der Erfolg von Veränderungsprojekten steht und fällt offenbar am ehesten damit, ob und wie im Betrieb mit Fehlern und Konflikten umgegangen wird, ob Informationen offen ausgetauscht werden. Nun ist es in einer sich immer schneller ändernden Welt wenig sinnvoll, Kultur einfach wachsen zu lassen. Die große strategische Herausforderung, vor der Organisationen stehen, ist konsequenterweise die Gestaltung einer Kultur des Wandels (Kruse, P. (2004): next practice Erfolgreiches Management von Instabilität, 10. Auflage Offenbach pp. 19-38).

## Reaktion auf Veränderungsdruck

Menschen reagieren auf Veränderungsdruck zumeist mit dem Versuch, die Leistung im Rahmen bestehender Funktionalität zu verbessern. Wo immer Menschen unter Veränderungsdruck geraten, versuchen sie zuerst einmal, ihre bislang als erfolgreich erwiesenen Verhaltensweisen beizubehalten. Sie steigern zwar die Kraftanstrengungen, lassen sich dabei aber nicht wirklich auf eine grundlegende Veränderung ein. Ein kleines Experiment soll diese menschliche Eigenart im Umgang mit Veränderung veranschaulichen. Wird zum Beispiel eine Tür, die sonst immer offen war, eines Tages heimlich zugesperrt, so kann man typischerweise folgende Beobachtung machen: Versucht eine Person, die die Tür bis dahin immer unabgeschlossen vorgefunden hat, diese zu öffnen, so wird sie erst einmal irritiert inne halten. Lässt sich die Tür dann trotz gedrückter Klinke nicht bewegen, beginnt die Person meistens energisch an der Klinke zu rütteln. Diese Reaktion ist jedoch nicht logisch, weil schon nach wenigen Versuchen klar sein müsste, dass die Tür verschlossen ist und nach einem neuen Eingang gesucht werden muss. Die Reaktion ist aber psycho-logisch. Sie folgt dem fest verankerten Prinzip: „Klappt etwas nicht auf Antrieb, dann mach das, was du immer gemacht hast, nur ein wenig heftiger“. Alltagsbeispiele dafür gibt es viele. Sicherlich führt das Prinzip zuweilen auch zu einem gewünschten Ergebnis. Wenn die Anforderungen neu sind oder einen großen Leistungssprung erfordern, dürfte das schlichte Vorgehen nach dem Motto „mehr vom Selben“ aber den Erfolg behindern oder sogar unmöglich machen.

Um Fehlverhalten zu vermeiden, müssen zwei verschiedene Arten der Veränderung getrennt betrachtet werden: Bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen macht es Sinn zwischen Funktionsoptimierung und Musterwechsel zu unterscheiden.

Die Funktionsoptimierung orientiert sich an best practice. So ist es bei einer mäßigen oder kontinuierlichen Erhöhung der Anforderungen möglich, die notwendige Leistungssteigerung durch die Verbesserung bestehender Verhaltensmuster zu erzielen. Veränderungsprozesse, die nach diesem Schema ablaufen, erzeugen die bekannte, typische Lernkurve. Zu Beginn des Lernens kommt es zu großen Verbesserungen. Nach der anfänglichen starken Leistungssteigerung entsteht dann jedoch eine Sättigung. Um auch nur kleine Zugewinne in der Leistung zu erreichen, müssen fortan vergleichsweise große Anstrengungen unternommen werden. Das alte Muster stößt gleichsam an die Grenzen der in ihm steckenden Möglichkeiten. Versuch man das alte Verhaltensmuster beizubehalten, öffnet sich die Schere zwischen Anforderungen und erzielbaren Ergebnissen immer stärker, und es droht die Erschöpfung der Kraftreserven.

Die zweite Grundform der Veränderung ist der Prozessmusterwechsel, der Übergang von best practice zu next practice. Ein Bereich der Gesellschaft, anhand dessen der Unterschied zwischen Funktionsoptimierung und Prozessmusterwechsel besonders anschaulich gezeigt werden kann, ist der Leistungssport. Ein eindrückliches Beispiel ist der Übergang von „Wälzer“ zum „Flop“. Nach dem Scherensprung war der Wälzer über viele Jahre das dominierende Bewegungsmuster. Man sprang über die Latte, indem man sich vorwärts-seitlich darüber wälzte. Schließlich war der Grad der Beherrschung dieser Technik so hoch, dass bei Wettkämpfen nur mehr Millimeter über die Medaillenränge entschieden. Dann geschah 1968 das Unerwartete. Ein junger US-Amerikaner verblüffte mit einer neuen Technik. Fosbury lief schnell an, nutzte seinen linken Fuß als Stütze, drehte sich dann an der Latte überraschenderweise um und sprang rücklings. Anfangs belächelt wurde er mit dieser neuen „Flop“-Technik Olympiasieger.

Prozessmusterwechsel sind immer auch ein Angriff auf das Etablierte. Sie werden deshalb in der Regel misstrauisch beobachtet und nur höchst selten mit spontaner Begeisterung aufgenommen. Manchmal, so zeigt sich, verbieten oder untersagen wir uns das Neue und verzichten lieber auf eine mögliche Weiterentwicklung, als uns durch den Übergang verunsichern zu lassen. Problematisch ist offenkundig die Phase des Überganges von best practice zu next practice.

Wenn wir mit völlig neuen Anforderungen oder der Notwendigkeit größerer Leistungssprünge konfrontiert werden, dann müssen wir, um Erfolg zu haben, bestehende Verhaltensmuster infrage stellen und gegebenenfalls verlassen. Gefordert ist dann eine radikale Neuorientierung und Neuordnung: Innovation. Um auf Dauer bestehen zu können, reicht es zweifellos nicht mehr aus, sich einfach nur mehr anzustrengen. Wir brauchen Kreativität und Innovationskraft und darüber hinaus die Fähigkeit, alte Zöpfe abzuschneiden.

## 2. Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderung (nach Kruse, P. (2004): next practice Erfolgreiches Management von Instabilität, 10. Auflage Offenbach pp. 157-159)

Der abschließende Fragenkatalog kann den Gestaltern und Begleitern eines Veränderungsprozesses dazu dienen, sich optimal auf den anstehenden Veränderungsprozess optimal vorzubereiten. Darüber hinaus tragen sie zur Reflexion der Ausgangssituation einer Organisation bei.

- Reicht für die anstehenden Veränderungen die Optimierung bestehender Funktionalität aus (best practice) oder ist tatsächlich ein kreativer Sprung im Sinne eines Prozessmusterwechsels erforderlich (next practice)?
- Hat die Organisation eine Vision, die hinreichend faszinierend ist, um die für einen Prozessmusterwechsel notwendige Phase der Instabilität gemeinsam zu bestehen?
- Können Sie (als Gestalter und Begleiter des Veränderungsprozesses) auch ohne weitere Vorbereitung einem Mitarbeiter persönlich überzeugend erklären, warum sich die Organisation gerade zum jetzigen Zeitpunkt verändern soll?
- Was können Sie tun, um sicherzustellen, dass Ihre Führung/Leitung geschlossen hinter dem geplanten Veränderungsprozess steht und bereit ist, größere Risiken dafür einzugehen?
- Welche Konsequenzen sind vorgesehen, wenn Führungskräfte durch ihr Verhalten während des Veränderungsprozesses zeigen, dass sie die gemeinsam abgestimmte Vision nicht teilen?
- Ist allen Beteiligten klar, dass die Veränderung nicht sofort Erfolge zeigen wird, sondern erst einmal ein Einbruch in die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erwarten ist?
- Ist im Unternehmen eine hinreichende Fehlertoleranz vorhanden, um neue Ideen auszutesten und nicht gleich beim ersten Misserfolg enttäuscht zu den alten Mustern zurückzukehren?
- Wissen Sie, wer in ihrer Organisation am meisten am Erhalt des Bestehenden interessiert ist und wie sie diese Rhythmusgruppe destabilisieren, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen?
- Ist garantiert, dass einmal getroffene Entscheidungen nicht nachträglich informell unterlaufen werden können und die Umsetzung der Entscheidungen konsequent verfolgt wird?
- Sind die Regeln Ihrer Unternehmenskultur hinreichend transparent, um gegebenenfalls über gezielte Regelbrüche intervenieren oder unterstützend neue Regeln vereinbaren zu können?
- Wie weit ist die Netzwerkbildung in der Organisation bereits entwickelt und mit welchen organisatorischen Maßnahmen können Sie die vernetzungsdichte noch weiter erhöhen?
- Haben Sie hinreichendes Potential von Avantgardisten, die geeignet sind, sich auf Zukunftsszenarien einzulassen, und die mit spielerischer Kreativität dem Neuen Gestalt geben können?
- Woran werden Sie merken, dass Sie den von Ihnen angestrebten Wunschzustand erreicht haben, und welche Rahmenbedingungen gelten für den Weg dorthin?
- Haben Sie bereits Methoden installiert und in der Praxis erprobt, die es Ihnen erlauben, den Veränderungsprozess bezogen auf Hard facts und Soft facts sichtbar zu machen?

# Gelingende Veränderung

---

- Über welche Medien und Informationskanäle können Sie während des Veränderungsprozesses die schnelle Information aller beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte sicherstellen?
- Sind sich die Entscheidungsträger in der Organisation ihrer kommunikativen Verantwortung bewusst und hinsichtlich ihrer persönlichen sprachlichen Kompetenz hinreichend vorbereitet?
- Berücksichtigt die strategische Planung des Veränderungsprozesses eine angemessene Balance zwischen Stabilität und Instabilität, um Panik und Burn-Out zu vermeiden?
- Und schließlich: Ist gewährleistet, dass im Unternehmen während des ganzen Veränderungsprozesses ein lebendiger Diskurs über die in der gemeinsamen Arbeit angestrebten Werte stattfindet?

*Quelle: Auszug aus Peter Kruse, 2004, next practice Erfolgreiches Management von Instabilität, 10. Auflage Offenbach pp. 19-38*