

Wandel in Organisationen und Change Management

I. Allgemeine Bemerkungen

Organisatorische Verbesserungen kommen häufig vor und funktionieren auch häufig. Es kommt aber selten vor, dass ein weit reichender und tief gehender, fundamentaler organisatorischer Wandel in hohem Ausmaß erfolgreich ist. Gründe hierfür sind:

1. Es ist sehr schwierig, einen tief gehenden organisatorischen Wandel, insbesondere eine Veränderung der Organisationskultur, erfolgreich zu gestalten.
2. Häufig ist es schwer, Gründe für den Wandel zu benennen, vor allem, wenn die Organisation anscheinend gut funktioniert. Wenn nichts kaputt ist, warum soll man es dann reparieren? Ein Paradoxon der organisatorischen Wandels ist, dass der Gipfel des Erfolges die richtige Zeit ist, sich Sorgen zu machen und einen deutlichen Wandel zu planen und zu realisieren.
3. Wir haben nur begrenztes Wissen, wie man organisatorischen Wandel plant und ausführt

Zumeist erfolgt die Planung organisatorischen Wandels in einer linearen Form: Phase eins, Schritt 1, 2, 3, Phase zwei.... .

Die Realisierung des Wandels ist aber alles andere als linear, sondern chaotisch. Die Dinge schreiten nicht so voran wie geplant, die Menschen machen die Dinge in ihrer eigenen Art und nicht immer plangemäß. Manche widersetzen sich dem Prozess oder sabotieren ihn, manche, von denen man sich genau das Gegenteil erwartet hat, leisten Widerstand oder auch Unterstützung. Kurz gefasst: es treten unerwartete Konsequenzen auf.

Eine bewährte Möglichkeit ist es, ein oder mehrere klare Ziele zu definieren und sich den Zielen in systemischen Schleifen anzunähern:

1. Informationssammlung (Was ist los, liegt vor?)
2. Hypothesenbildung (Warum ist das so? Worum geht es?)
3. Interventionen planen und setzen (Was machen wir wie bis wann?)

Bereits wenige Informationen genügen, erste Hypothesen zu bilden, diese Annahmen werden in Handlungsschritte umgesetzt. Deren Ergebnisse führen zu neuen Informationen, neuen Hypothesen und neuen Handlungen.

Die Unfähigkeit von Organisationen, sich selbst bei eindeutig erkennbaren äußeren Bedrohungen zu verändern, bezeichnet man als kulturelle Blockierung (cultural lock-in). Kulturelle Blockierung ist die Folge einer Verknöcherung bzw. Versteinerung von Entscheidungsfähigkeiten, Kontrollsystemen und mentalen Modellen, also der unsichtbaren Architektur der Organisation. Dies signalisiert den Abstieg der Organisation in Richtung auf mangelnde Leistung und schlechte Ergebnisse.

Im Allgemeinen sollen die zentralen Faktoren der Organisation, z.B. Strategie, Struktur, Abläufe und Prozesse, Führungsinstrumente u.ä. gut abgestimmt und kongruent sein. Dies ist aber ein zweiseitiges Schwert. Kurzfristig gesehen bedeutete hohe Kongruenz Effektivität und Erfolg. Ein solches System kann aber Widerstand gegenüber Wandel entwickeln. Es isoliert sich dann selbst von äußeren Einflüssen und kann die Fähigkeit verlieren, Antworten auf neue Situationen zu finden.

Nach Burke gibt es folgende Formel für die Einschätzung des Veränderungspotenzials:

$$C = (UKE) > X$$

C = Change

U = Ausmaß der Unzufriedenheit mit dem Status Quo

K = Klarheit über den erwünschten Zustand

E = erste konkrete Schritte in Richtung auf den erwünschten Zustand

X = Kosten des Wandels

Aus der Formel ergibt sich, dass Wandel dann stattfindet, wenn die Veränderungspotenziale größer als die Kosten des Wandels sind. Es müssen ein gewisses Ausmaß an Unzufriedenheit über den aktuellen Zustand und über den erwünschten Zustand vorhanden sein sowie erste konkrete Schritte des Veränderungsprozesses definiert sein und auch begonnen werden. Wenn nur einer dieser drei Faktoren gegen Null geht, entsteht auch dann ein geringes Gesamtprodukt, wenn die jeweils beiden anderen Faktoren gut ausgeprägt sind. Die Kosten des Wandels bestehen nicht nur in materiellen Aufwendungen und eingesetzten personellen Ressourcen, sondern vor allem auch in psychischen Kosten der Beteiligten sowie in sozialen Kosten.

Jeder Wandel wird als Verlust erlebt unabhängig davon, ob er abgelehnt oder begrüßt wird. Vor allem bedeuten Veränderungen einen Verlust an vertrauter Routine. Je bedeutender der psychologisch gesehen Verlust ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass jemand Widerstand leisten wird. Jeder Verlust erfordert Trauerarbeit bzw. Abschiednehmen, auch dann, wenn es sich um ein freudiges Ereignis handelt (z.B. die Funktion des Polterabends vor der Hochzeit).

Häufig gerät ein organisatorischer Wandel in Schwierigkeiten, weil die Wirkungen, die von Verlusterfahrungen ausgehen, nicht in Rechnung gestellt werden. Wenn durch den Verlust Gefühle der Bedrohung und der Hilflosigkeit stimuliert werden, sinkt die Fähigkeit der Betroffenen, mit sich selbst und ihrer Umgebung zu Recht zu kommen. Erfolgreicher organisationaler Wandel erfordert, dass die Verantwortlichen dies antizipieren und Möglichkeiten vorsehen, den Verlust zu bearbeiten.

Widerstand gegen Wandel ist nicht notwendigerweise Widerstand gegen den Wandel an sich, sondern häufig mehr ein Widerstand dagegen, etwas zu verlieren, das einem wertvoll ist. Es geht um den Verlust des Bekannten verbunden mit der Anforderung, sich in ein unbekanntes Gebiet hineinzubegeben. Angstgefühle sind hier ziemlich normal.

Je mehr die Betroffenen Möglichkeiten der Ausgestaltung des Wandels verspüren, desto geringer werden tendenziell die Widerstände. Daher ist der Erfolg eines organisationalen Wandels direkt proportional dem Ausmaß an Wahlfreiheit, das den Menschen in den ihnen wichtigen Bereichen ermöglicht wird.

Es empfiehlt sich weiters, soviel Sicherheit wie möglich zu geben und auf den Zeitablauf zu setzen – „Die Seele reist langsam.“

Wandel bedeutet auch Stress, der durch die entstehenden Unsicherheiten und Verunsicherungen ausgelöst wird. Wenn aus Sicht der Betroffenen die Vorteile nicht größer sind als die Nachteile oder auch die Vorteile nicht nachvollzogen werden können, gibt es keine Gründe, Anstrengungen für den Wandel zu machen.

Die meisten Menschen positionieren sich zu Widerstand versus Akzeptanz von Wandel nicht mit einem entweder/oder. Die normale Reaktion ist Ambivalenz. Dem Wandel werden sowohl gute wie schlechte Seiten zugeordnet. Reaktionen auf Wandel sind üblicherweise weder ausschließlich negativ noch ausschließlich positiv.

Eine mögliche System-Reaktion auf Wandel kann auch sein: "Das wird auch vorbei gehen." Typischerweise beruht diese Einstellung auf früheren Erfahrungen, dass Verschiedenes angegangen oder versucht wurde, dabei aber nichts oder nur wenig herauskam. Es gilt der Grundsatz: "Je mehr sich die Dinge ändern, desto mehr bleiben sie gleich." Die Antwort der Organisationsmitglieder ist: „Sitzen wir es aus.“ Die Reaktion ist mehr Apathie als aktiver Widerstand. Es gilt dann zu kommunizieren, dass dieses Mal die Veränderungsinitiative anders ist, da

1. ein zwingender und überzeugender Grund besteht und
2. nunmehr ein langer Atem vorhanden ist, also die Überzeugung, dass Beharrlichkeit, Hartnäckigkeit, Widerstandsfähigkeit und Ausdauer die Oberhand behalten werden.

Wenn es auch nicht primär anzustreben ist: Bei massivem und beharrlichem Widerstand kann sich die Notwendigkeit ergeben, zu Mitteln wie Versetzungen oder anderen einschneidenden Maßnahmen zu greifen.

II. Gefühle haben eine entscheidende Bedeutung

In Veränderungsprozessen gilt es, Gefühle zu managen, da der Mensch kein rationales, sondern ein rationalisierendes Wesen ist: Wir denken mit unseren Gefühlen.

Capgemini Consulting befragt regelmäßig Führungskräfte und Experten im deutschsprachigen Raum zu Change Management-Themen. 2010 wurden die Befragten ersucht, ihre Sicht zur Trias der Dimensionen Rationalität, Politik und Emotion durch Verteilung von 100 Prozentpunkten darzustellen. Die Ergebnisse streuen immens: Rationalität zwischen 3 und 70, Politik zwischen 0 und 90 Punkten, Emotion zwischen 7 und 75 Punkten. Dies zeigt nicht nur die unterschiedlichen Realitäten in den Unternehmen, sondern wohl auch deren subjektive Wahrnehmung. Insgesamt ergibt sich folgendes Bild:

- Bei Veränderungsprozessen sind die Emotionen am wichtigsten (46).
- Die (Mikro-)Politik liegt mit ziemlichem Abstand an zweiter Stelle (28)
- Die Rationalität ist nochmals ein Stück dahinter (26).

Für den Übergang vom „Alten“ in das „Neue“ ist Leistungsabfall typisch. Bevor sich Menschen auf das „Neue“ einlassen können, müssen sie die Veränderung emotional verarbeiten. Wenn dies im Veränderungsprozess nicht ermöglicht wird, hat dies drastische Folgen.

Drei Befragungen durch Capgemini zu unterschiedlichen Zeitpunkten ergaben im Querschnitt über Länder, Branchen und Unternehmensgrößen ein stabiles Bild: Die Auswirkungen der negativen Effekte von schlechtem Change Management auf die Produktivität sind als dramatisch zu bezeichnen. In jedem sechsten Unternehmen werden Produktionsrückgänge zwischen elf und 20 Prozentpunkten, in vier von zehn Unternehmen zwischen 21 und 30 Prozentpunkten angenommen. In jedem achten Unternehmen sinkt die Produktivität nach Aussagen der Befragten um über dreißig Prozentpunkte, in einem von sechs Unternehmen sogar um mehr als 40 Prozentpunkte. Im Durchschnitt ist mit 25 Prozent weniger Produktivität zu rechnen. Gleichzeitig steigt die unerwünschte Fluktuation („regretted leavers“) auf elf Prozentpunkte. Als Resultat von schlecht gestalteten Veränderungsprozessen ergeben sich folglich weniger Mitarbeiter, die auch noch deutlich weniger arbeiten. Die inhaltliche und funktionale Konzeption von Veränderungen (Was ist zu verändern, zu tun? - hard facts“) ist nur die eine Seite der Medaille. Die soziale

Integration des Veränderungsprozesses ist mindestens ebenso bedeutsam: Wie ist vorzugehen, um Akzeptanz zu erreichen, den Sinn des Veränderungsprozesses und von Lösungen zu vermitteln und Identifikation mit ihnen zu erreichen? - „soft facts“.

Jeder Wandel wird als Verlust erlebt unabhängig davon, ob er abgelehnt oder begrüßt wird.

Vor allem ist es ein Verlust an vertrauter Routine. Je psychologisch gesehen bedeutender der Verlust ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass jemand Widerstand leisten wird. Jeder Verlust erfordert Trauerarbeit bzw. Abschiednehmen, auch dann, wenn es sich um ein freudiges Ereignis handelt (z.B. die Funktion des Polterabends vor der Hochzeit).

Häufig gerät ein organisatorischer Wandel in Schwierigkeiten, weil die Wirkungen, die von Verlusterfahrungen ausgehen, nicht in Rechnung gestellt werden. Wenn durch den Verlust Gefühle der Bedrohung und der Hilflosigkeit stimuliert werden, sinkt die Fähigkeit der Betroffenen, mit sich selbst und ihrer Umgebung zu Recht zu kommen. Erfolgreiche organisationaler Wandel erfordert, dass die Verantwortlichen dies antizipieren und Möglichkeiten vorsehen, den Verlust zu bearbeiten.

Widerstand

Widerstand gegen Wandel ist nicht notwendigerweise Widerstand gegen den Wandel an sich, sondern häufig mehr ein Widerstand dagegen, etwas zu verlieren, das einem wertvoll ist. Es geht um den Verlust des Bekannten verbunden mit der Anforderung, sich in ein unbekanntes Gebiet hineinzubegeben. Angstgefühle sind hier ziemlich normal.

Hilfreich ist der psychologische Begriff der Reaktanz. Wenn jemand das Gefühl hat, seine Freiheit sei gefährdet, besteht die häufige Reaktion darin, Handlungen zu setzen, um das Gefühl von Freiheit wiederzuerlangen. Die Menschen trachten danach, ihre Überzeugungen beizubehalten oder sogar zu verstärken. Das kann dazu führen, dass Menschen einen Weg weiter beschreiten, der ihren Interessen zuwiderläuft, nur um das Gefühl der Entscheidungsfreiheit beibehalten zu können. (Wenn einem Raucher aufgetragen wird, aufzuhören zu Rauchen, ist es eine typische Reaktion weiterzumachen oder noch mehr zu rauchen).

Daher ist der Erfolg eines organisationalen Wandels direkt proportional dem Ausmaß an Wahlfreiheit, also, das die Betroffenen Möglichkeiten der Ausgestaltung des Wandels verspüren.

Es gibt verschiedene Formen des Widerstandes:

Blinder Widerstand: eine kleine Minderheit an Menschen fürchtet sich vor jeder Form des Wandels und ist dagegen eingestellt. Mögliche Vorkehrungen sind, soviel Sicherheit wie möglich zu geben und auf den Zeitablauf zu setzen. Sich auf unbekanntes Gebiet zu begeben ist immer unbequem, zumindest für eine gewisse Zeit, aber meistens stellen sich die Dinge als nicht so düster heraus wie befürchtet. Bei manchen Menschen ist der Widerstand gegen Wandel ein Reflex, der nicht unbedingt andauernd ist.

Politische Widerstand: hier glauben die Menschen, dass sie etwas für sie selbst Wertvolles durch den Wandel verlieren, wie Macht, Status, den Arbeitsplatz, Einkommen. Hier empfiehlt es sich mit Verhandlungen und Tauschgeschäften (etwas Wertvolles gegen etwas anderes Wertvolles) zu reagieren. Man kann auch mit Langzeit-Gewinnen argumentieren im Vergleich zu kurzzeitigen Verlusten.

Wandel bedeutet auch Stress, der durch die entstehenden Unsicherheiten und Verunsicherungen ausgelöst wird. Wenn aus Sicht der Betroffenen die Vorteile nicht größer sind als die Nachteile oder auch die Vorteile nicht nachvollzogen werden können, gibt es keine Gründe, Anstrengungen für den Wandel zu machen.

Die einzelnen Menschen unterscheiden sich in ihren Reaktionen auf Wandel in vor allem vier Bereichen:

1. Bedürfnis nach Routine
2. emotionale Reaktionen
3. kurzzeitige Orientierung
4. rigide kognitive Reaktionen.

Positive persönliche Faktoren für Wandel sind:

Optimismus

hohes Selbstvertrauen

hoher interner Locus of Control (subjektives Gefühl, das Wesentliche zu verstehen und Gestaltungsmöglichkeiten zu haben).

Die meisten Menschen positionieren sich zu Widerstand versus Akzeptanz von Wandel nicht mit einem entweder/oder. Die normale Reaktion ist Ambivalenz. Dem Wandel werden sowohl gute wie schlechte Seiten zugeordnet.

Reaktionen auf Wandel sind üblicherweise weder ausschließlich negativ noch ausschließlich positiv.

Drei grundsätzliche psychologische Faktoren für Arbeitszufriedenheit sind:

1. Erfahrung, dass die Arbeit an sich sinnvoll ist
2. Erfahrung, dass man für die Arbeit und die Arbeitsergebnisse verantwortlich ist
3. Die Resultate der Arbeit sind bekannt, das bedeutet eine Form von Feedback über den Erfolg der Arbeit.

III. Gruppen- und Systemperspektive

Die Bedeutung der Arbeitsgruppe

Die unmittelbare Arbeitsgruppe ist innerhalb einer Organisation das bedeutendste Subsystem unabhängig davon, ob es sich um ein Top-Management-Team oder eine Gruppe von Verpackern in der Fabrikshalle handelt,

Die Arbeitsgruppe fungiert als Kontext und Ort für

1. die Verbindung zwischen dem Individuum und der Organisation
2. das zentrale Beziehungs- und Unterstützungssystem für den einzelnen Mitarbeiter.
3. Sie ist eine bestimmende Größe für die Wahrnehmung der Realität der Organisation.

Das Ausmaß und der Modus, in dem die Mitglieder einer Arbeitsgruppe zusammenarbeiten und in dem sie als Gruppe mit anderen Gruppen in der Organisation zusammenarbeiten, bestimmt in hohem Ausmaß die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Eine bestehende und erfolgreich operierende Arbeitsgruppe ist ein wichtiger Erfolgsfaktor nicht nur bei der laufenden Arbeit, sondern auch in Veränderungsprozessen.

Allerdings kann eine Arbeitsgruppe mit großer Beständigkeit, hohem Zusammenhalt und feiner Abstimmung aufeinander auch negative Auswirkungen haben.

Es gibt sechs Dilemmata für die Verbindung zwischen Teams und ihrer Umwelt:

1. Zu großer Team-Spirit kann zu einem Insel-Dasein führen, die Rolle und Funktion des Teams in der größeren Organisation gerät außer Sicht.
2. Ein Team mit hohem Zusammenhalt hat Schwierigkeiten, neue Mitglieder zu akzeptieren.
3. Normen und grundlegende Regeln werden rigide und früher getroffene Entscheidungen unverrückbar.
4. Das Team kann sich sehr kraftvoll fühlen und annehmen, dass niemand anderer in der Lage ist, es zu verstehen. Die eigene Expertise sollte daher, so meinen sich die Mitglieder des Teams, großen Einfluss in dem größeren System haben.
5. NIH: Not invented here, von uns nicht erfunden: es geht um Widerstand, von anderen Menschen oder Gruppen etwas anzunehmen und von ihnen beeinflusst zu werden.
6. "A time to live and a time to die.": Gruppen haben Lebenszyklen und können nach einem hohen Ausmaß von Effektivität in Ineffektivität verfallen.

System-Perspektive

Eine mögliche System-Reaktion auf Wandel kann auch sein: "Das wird auch vorbei gehen." Typischerweise beruht diese Einstellung auf früheren Erfahrungen, dass Verschiedenes angegangen oder versucht wurde, dabei aber nichts oder nur wenig herauskam. Es gilt der Grundsatz: "Je mehr sich die Dinge ändern, desto mehr bleiben sie gleich." Die Antwort der Organisationsmitglieder ist: „Sitzen wir es aus.“ Die Reaktion ist mehr Apathie als aktiver Widerstand. Es gilt dann zu kommunizieren, dass dieses Male die Veränderungsinitiative anders ist, da

1. ein zwingender und überzeugender Grund besteht und
2. nunmehr ein langer Atem vorhanden ist, also die Überzeugung, dass Beharrlichkeit, Hartnäckigkeit, Widerstandsfähigkeit und Ausdauer die Oberhand behalten werden.

Wenn es auch nicht primär anzustreben ist: Bei massivem und beharrlichem Widerstand kann sich die Notwendigkeit ergeben, gegen bestimmte Saboteure vorzugehen mit Versetzungen, Frühpensionierungen oder anderen Maßnahmen.

Kurt Lewin entwickelte ein 3-Phasenmodell:

- 1.unfreezing
- 2.moving
- 3.freezing.

Edgar Schein erweiterte dieses Modell:

- 1.Auftauen:

Die Notwendigkeit des Wandels wird herausgearbeitet.

Wenn die Organisationsmitglieder mit Daten konfrontiert werden, die eine Soll-Ist-Differenz zeigen, können Schuldgefühle und Ängste entstehen, die Motivation für Verbesserungen erzeugen.

Die Organisationsmitglieder müssen darauf vertrauen können, dass durch den Wandel keine Entwertungen, Verletzungen und Gesichtsverluste entstehen. Sie müssen sich wertgeschätzt und sicher fühlen und dürfen keine Angst vor Bestrafung haben, wenn sie den Wandel begrüßen.

2. Verändern:

Es geht darum, dass die Organisationsmitglieder die Dinge anders sehen als zuvor und daraus resultierend auch anders handeln. Hierzu sind zwei Prozesse notwendig:

- Identifizierung mit einem neuen Vorbild oder Mentor oder Leader oder auch Berater, um zu beginnen, die Dinge aus der Sicht der anderen Person zu sehen. Durch die Sichtweise einer Person, die wir achten und der wir vertrauen, beginnen wir uns mit dieser Sichtweise auch selbst vertraut zu machen.

- Die Umwelt wird auf neue, wichtige Informationen abgesucht: Hat eine solche Art von Wandel in anderen Organisationen bereits funktioniert? Was können wir daraus lernen? Man kann Außenstehende mit relevanten Erfahrungen einladen oder auch vor Ort aufsuchen - national oder international.

3. Fixieren:

Die Integration des Wandels in die Organisation und für die Organisationsmitglieder hat zwei Teile:

- Persönlich und einzeln: Man hilft den Organisationsmitgliedern, sich wohl zu fühlen mit dem neuen, für den Wandel erforderlichen Verhalten. Das bedeutet, das neue Verhalten mit dem Selbst-Konzept der einzelnen Personen zu verbinden.

Dies erfordert eine entsprechende Praxis: Das neue Verhalten wird erprobt, man bekommt Feedback und wird belohnt bzw. belobt, wenn man es richtig macht.

- Interpersonell: Es ist sicherzustellen, dass das neue eigene Verhalten gut zusammenpasst mit dem der anderen, die von Bedeutung sind, vor allem solchen, mit denen man eng zusammenarbeitet. Es ist auch sicherzustellen, dass diese Personen zufrieden sind mit dem neuen Verhalten der Person, die sich geändert hat: "Wenn ich mich verändere, musst auch du dich ändern, wenn wir in Zukunft gut miteinander zusammenarbeiten wollen."

IV. Schlüsselfragen für organisationalen Wandel:

Folgende Fragen sollte man sich bei bedeutsameren Veränderungen vorlegen, um eine vorzeitige Einengung auf zu kurz greifende Lösungen zu vermeiden und vorerst ausgeblendete wichtige Aspekte einzubeziehen.

1. Auseinandersetzung mit den Umwelten der Organisation

- Was sagen uns die Kunden und Anspruchsgruppen? Haben wir die richtige Mission? Horchen wir sorgfältig auf die, denen wir dienen?
- Wie sind wir positioniert gegenüber unseren Mitbewerbern, gegenüber Organisationen, die vergleichbare oder ähnliche Leistungen erbringen?
- Sind wir ein attraktiver Arbeitgeber? (herausfordernde Arbeit, Möglichkeit zu lernen und zu wachsen, Freude an der Arbeit)
- Arbeiten wir mit den richtigen und zeitgemäßen Technologien?

2. Auseinandersetzung mit dem Aufgabenfeld: Wie steht es um die Verbundenheit, um die Identifizierung mit der Mission und den Zielen unserer Organisation in den Führungsebenen und bei allen Mitarbeitern?

3. Wie bereit ist die Organisation für den erforderlichen Wandel? Wie schnell und wie tief gehend sollte der Prozess angelegt sein?

4. Wenn eine weit reichende Transformation erforderlich ist: Wie blockiert ist unsere Organisationskultur? Wie gestalten wir deren notwendige Veränderung?

5. Benennen der Gründe und Anlässe für den Wandel: Warum müssen wir uns verändern?

6. Orientierung am Ablauf:

- Vorbereitung der Realisierung (launch)
- Realisierung

- Nachbereitung der Realisierung
- den Wandel nachhaltig machen.

V. Bestandteile und Faktoren für erfolgreiche Change-Prozesse

Mit Change Management ist es ähnlich wie mit dem Skitouren-gehen: man benötigt die erforderliche Ausrüstung (bei Change: einen entsprechenden Methodenkoffer), Erfahrung oder einen guten Führer (Berater) , Studium der Wetterlage und des Lawinenberichtes (Analyse des Klimas, der Ausgangsvoraussetzungen und der spezifischen Risiken der organisatorischen Wandel) , eine Auswahl der Route, die der Situation und der eigenen Leistungsfähigkeit entspricht (was alles soll in welchem Umfang verhindert werden) und eine dementsprechende Planung der Route (Design des Change-Prozesses). Geht man, was empfehlenswert ist, mit anderen, spielt bei Entscheidungen während der Tour die Gruppendynamik eine wichtige Rolle (so auch in Projekt-Teams). Bei all dem kann es von der kleinräumigen Wetterentwicklung, den Feinheiten des Geländes und der Schneebeschaffenheit verschiedene Überraschungen geben, die eine Routenänderung oder auch einen Abbruch der Tour erforderlich machen können. Der Erfolg von Veränderungsprozessen hängt zu wesentlichen Bestandteilen ab, wie man mit den Überraschungen, Unwägbarkeiten und unerwarteten Wirkungen, die bei einem Eingriff in ein lebendes System auftreten umgehen kann. Es kommt auf einen guten Mix von Achtsamkeit, Behutsamkeit und zugleich Zielstrebigkeit an.

Ähnlich wie es bei Skitour einfache Faustregeln zur Risikoabschätzung und zur Anlage der Touren gibt (u.a. die so genannte Reduktionsmethode, deren Erfinder übrigens eine systemtheoretischen Ansatz vertritt), gibt es auch im Zusammenhang mit Change verschiedene Empfehlungen, Faktoren und Schritte, die sich mehrere weniger großer Bekanntheit und Verbreitung erfreuen.

In die folgenden Ausführungen sind die Inhalte von

- „8 Faktoren für erfolgreiche Change-Prozesse“ von Warner Burke (B)
- „8 Schritte“ von John Kotter (K)
- „10 Painpoints“ (Gründe für das Scheitern von Transformationen) oder - positiv formuliert - Aktionsfelder für erfolgreiche Veränderungsprozesse von Capgemini Consulting (C) i

integriert. Der besseren Lesbarkeit wegen sind die auf diese Weise entstandenen 16 Punkte zunächst in eine Anleitung zum Scheitern bei Veränderungsprozessen umgekehrt. Schließlich ist es auch bei Skitouren schwer, ein Optimum vorzuplanen. Man kann aber relativ einfach die Faktoren benennen, die dafür sorgen, dass man nicht heil nach Hause kommt.

Anschließend ist in den Text ein Kasten eingerückt, der einen Überblick über die Original-Empfehlungen in komprimierter Form zu gibt.

Anleitung zum Scheitern bei Veränderungsprozessen:

1.a. Anstehende Veränderungen sind ein taugliches Mittel für Führungskräfte, ihre Konkurrenzen und Konflikte auszutragen. Man sollte sich dieser Chance nicht dadurch begeben, dass man Zeit damit vergeudet, gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

1.b. Man weiß ja nie so genau, wie die Sache ausgehen wird. Deshalb ist man als Spitzenführungskraft gut beraten, sein Pulver trocken zu halten und darauf zu achten, dass einem nachher keiner sagen kann, man hätte sich zu sehr engagiert.

1.c. Wenn man der vollen Überzeugung ist, dass sich etwas ändern muss, soll man das Vorhaben rasch angehen, auch wenn man nicht ganz oben sitzt und voll darauf setzen, dass die Vorgesetzten es nicht behindern werden. Wenn die Hierarchen und Machtträger merken, dass sich etwas bewegt, werden sie es schon laufen lassen.

2. Da Menschen im Allgemeinen und Beamte in besonderen einen besonderen Bewegungs- und Veränderungsdrang haben, genügt es, zu sagen: geht dorthin. Sie werden bereitwillig aufstehen und losmarschieren. Irgendwelche Gründe anzugeben, warum es nicht so bleiben kann, wie es ist; warum man nicht sitzen bleiben kann, weil es sonst ungemütlich oder gefährlich werden könnte; warum man sich also bewegen muss, würde nur unnötigen Stress erzeugen.

3.a. Eigentlich ist der Wilde auf seine Maschin´(Qualtinger: ich weiß nicht wo ich hin will, aber dafür bin ich schneller dort) ganz sympathisch. Wenn das Ziel nicht genau definiert wird, kann jeder erreichte Punkt als der, wo man eigentlich hin wollte, definiert werden.

3.b. Wenn verschiedene Personen unterschiedliche Vorstellungen haben, einigen sie sich auf ein gemeinsames Ziel am besten irgendwo in der Mitte. Das erspart Nachdenken und Diskussionen, welche Argumente für und auch gegen einzelne Ziele sprechen.

3.c. Sollte man doch ein konkretes Ziel vor Augen haben, gilt es, sich darüber zu freuen und sich nicht die gute Laune mit Überlegungen verderben zu lassen, ob das Ziel auch für all die, die mitgehen sollen, attraktiv ist. Darüber nachzudenken, was man tun könnte oder sollte, damit es für die anderen attraktiv wird ist ganz schlecht – wozu sich den Kopf anderer Leute zerbrechen?

3.d. Bewährt hat sich auch ein hoher Sinn für Genauigkeit. Sorgfältige Menschen beschreiben Ziele auch dann mit hoher Exaktheit, wenn sie nur ungefähre Vorstellungen über den Weg dorthin und das dazwischen liegende Gelände haben.

4.a. Selbstverständlich müssen Veränderungsvorhaben kommuniziert werden. Dem mündigen Mitarbeiter muss es aber reichen, wenn sie es einmal gehört oder gelesen haben. Wenn sie es dann noch nicht verstanden haben und entsprechend begeistert sind, sind sie weiterer Bemühungen nicht wert. Umso besser weiß man dann, welch großes Weisheitsdifferenzial zwischen einem selbst und den Untergebenen besteht. Insofern wären nähere inhaltliche Auseinandersetzungen mit Minderqualifizierten über die Veränderung Zeitverschwendung.

4.b. Sollte es dennoch Gründe geben, mit Mitarbeitern in eine Kommunikation einzutreten, sind dabei gemischte Gefühle ganz natürlich. Am besten entspricht man diesen so, dass man zu offenen Meinungsäußerungen einlädt. Sollten unsensible oder sogar freche Personen kritische Fragen stellen oder abweichende Meinungen äußern, ist es wichtig, sofort Flagge zu zeigen. Dieses Signal werden wohl auch die anderen Anwesenden verstehen.

5.a. Sollten aus der Veränderung neue Arbeitsabläufe entstehen, sind die bestehenden Strukturen beizubehalten (structure follows function, die Funktion folgt der Struktur). Schließlich sind bewährte Strukturen etwas Heiliges (Hierarchie: die heilige Ordnung, das haben schon die alten Griechen gewusst). Die neuen Funktionen werden schon so flexibel sein, dass es sich den Strukturen anpassen.

5.b. Unkündbare Mitarbeiter pflegen aus Dankbarkeit eine besonders hohe Bereitschaft, sich umzustellen und Neues zu lernen. Deshalb kann man sich darauf verlassen, dass sie sich selbst darum kümmern, das Neue kompetent umzusetzen. Wenn man schon schulen muss, dann am besten nur im IT-Bereich. Sozial-kommunikative Kompetenzen hat man oder hat man nicht. Ebenso kann man davon ausgehen, dass Leute, wenn sie plötzlich miteinander zusammenarbeiten müssen, sich schon aneinander gewöhnen werden.

5.c. Selbstverständlich kann es vorkommen, dass Vorgesetzte, die die Veränderung mittragen und vorleben sollten, sich mit dieser nicht anfreunden können. Hier sollte man auf keinen Fall die Autorität von Vorgesetzten (heilige Ordnung, das haben schon die alten Griechen erkannt) dadurch untergraben, dass man diese unter Druck setzt und von ihnen verlangt, sich zu ändern. Irgendwann werden sie schon in Pension gehen oder befördert werden.

6. Man analysiere genau, wo die aktuellen Schwachstellen der Organisation sind. In einem kühnen Veränderungs-Wurf wird man diese rasch hinweg fegen. Um die Stärken kümmere man sich besser nicht, schließlich soll ja bei Veränderungen etwas Neues entstehen.

7.a. Da man die ungeteilte Verantwortung für alles trägt, was im eigenen Laden passiert, gebe man diese auch bei Veränderungen keineswegs ab. Aufgrund des Weisheits-Differenzials, der Möglichkeit eindeutig zwischen richtig oder falsch zu unterscheiden und der Fähigkeit, Detailplanungen zu betreiben, ist man ja umfassend befähigt.

7.b. Außerdem könnten falsche Illusionen bezüglich ihrer Weisungsgebundenheit auftreten, wenn Mitarbeiter Vorstellungen entwickeln dürften, wie die Veränderung in ihrem Bereich konkret umgesetzt werden sollten.

8.a. Keinesfalls sollten Veränderungen, die in den Niederungen der Organisation stattzufinden, auch die Spitze betreffen. Auch für Bewahrung, Nicht-Veränderung gilt: quod licet jovi, non licet bovi –was Zeus zusteht, steht nicht den Rindern zu.

8.b. Wenn man in einem Teil des Gesamt-Gebäudes etwas verändert, sollte man sich nicht den Überlegungen verzetteln, welche Auswirkungen das auf andere Teile hat. Die Sache würde sonst zu kompliziert werden.

9.a. Beamte sind zu Gehorsam und Loyalität verpflichtet. Auch bei größeren Veränderungen kann man von ihnen Durchhaltevermögen verlangen, umso mehr, als sie ja sowieso einen langen Zeithorizont haben. Wenn man für rasche kleine Erfolge sorgte, würde man sie wie kleine Kinder behandeln, die Zwischenbelohnungen brauchen.

10. Muss man sich das gefallen lassen, das schon wieder von „Management-Regelkreis, „Punkte der Überprüfung, Reflexion und Weiterentwicklung auf offenem Wege“ oder: „Das Lernen von Personen und von Organisationen miteinander verbinden“ geredet wird. Schließlich sind wir auch ohne all das so weit gekommen, wie wir sind, und das ist ganz beachtlich. Das Gerede von Management und, noch schlimmer, das herumexperimentieren damit hat schon genug Unheil angerichtet.

11. Veränderungen kosten genug Geld, man denke nur an die neue IT-Lösung. Wenn man schon schulen muss, dann am besten von der Stange. Wer kann sich

heutzutage schon einen maßgeschneiderten Anzug leisten? Die Leute werden sich schon in die neue Praxis hineinfinden.

12. In welcher Arbeitsplatzbeschreibung steht schon, dass man sich mit Konflikten abgeben soll? Bei Veränderungsvorhaben hat man sowieso Wichtigeres zu tun. Konflikte sind unerwünschte Störfälle. Man sollte sich mit ihnen nur dann befassen, wenn es nicht anders geht. Dann sollte man rasch einen Schuldigen finden und zur Rechenschaft ziehen.

13. Führungskräfte haben schon genug am Hut, schließlich müssen sie vor allem fachlich glänzen. Man sollte sie daher nicht damit behelligen, dass sie aus Anlass von Veränderungsvorhaben selbst etwas anders machen sollten. Jeder soll es weiterhin auf seine Weise machen. Das gelingt am besten, wenn man nicht darüber redet.

14.a. Da die Grundsätze des Beamtentums unverrückbar sind, sollten Veränderungen keineswegs zu tief gehen. Wir haben schon so viel an Neuem übernommen, ohne dass wir wirklich etwas ändern mussten. Wir sind der Strom, der im ewigen Fluss alle kantigen Brocken zu kleinen runden Kieselsteinen macht - auch das, was derzeit ansteht.

14.b. Wenn bei uns schon etwas aufgegeben werden muss, machen wir das möglichst kurz und schmerzlos. Am besten wir reden nicht mehr darüber. Schließlich macht es für die Leute schon einen Unterschied, ob sie sich von einem Menschen verabschieden mussten oder von Arbeitsgewohnheiten.

14.c. Eine der neuen Moden ist das Gerede von Organisationskultur. Das hat aber auch sein Gutes: je mehr man sich mit Veränderungen der Organisationskultur beschäftigt, desto weniger muss man wirklich etwas ändern. Das wäre ja dann wirklich eine Kulturänderung.

15. Es ist im Amt schon so alles sehr kompliziert. Wenn wir uns dazu noch mit dem abgeben würden, was andere von uns erwarten, wäre es ganz besonders schlimm. Außerdem wissen wir selbst am besten, was die Menschen draußen von uns brauchen.

16.a. Wenn wir es endlich geschafft haben, die Dinge neu geregelt zu haben, verdienen wir eine Pause. Schließlich können wir erwarten, dass das, was geschrieben steht, auch gemacht wird.

16.b. Wir sollten uns nicht darum kümmern, was aus Veränderungen geworden ist. Das könnte nur unseren Vollkommenheitsanspruch gefährden. Außerdem könnte es zu Verunsicherungen darüber führen, ob wir unsere bewährten Praktiken bei künftigen Veränderungen beibehalten können.

Das Wichtigste zum Schluss: Sollte alles andere versagt haben, gibt es ein Mittel, das immer zum Erfolg führt: Am besten jedem Zuruf: „Ändert euch!“, jeder Veränderungsmode ungeschaut folgen, noch besser alles auf einmal verändern, oder am besten: sobald eine Veränderung beschlossen wurde, sofort und unbekümmert die nächste in Angriff nehmen. Das Motto: „Veränderung ist immer und überall gut, es darf nichts bewahrt werden!“ garantiert am besten, dass es so bleibt, wie es ist.

Zusammenschau von Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse
(Burke = B, Capgemini = C, Kotter = K)

1. Führungskoalition

Der Wandel hat die Unterstützung des Top-Managements. (B)

Eine Führungskoalition aufbauen, die eine starke Machtbasis hat, breite Expertise sowie hohe Glaubwürdigkeit vereint; die die Fähigkeit hat, überzeugend neue Ziele zu kommunizieren; von starkem persönlichen Vertrauen getragen ist, um den zu erwartenden Belastungen standzuhalten. (K)

Glaubwürdiges Commitment zum Veränderungsprozess durch die obere Führungsriege geschlossen und spürbar demonstrieren; Die gesamte Führungsmannschaft auf den eingeschlagenen Weg in die Zukunft ausrichten. (C)

2. Gefühl der Dringlichkeit

Ein Gefühl der Dringlichkeit, der Unausweichlichkeit von Veränderungen erzeugen: Möglichst viel Information; Auseinandersetzung mit Kunden und anderen Externen; Setzen von Zielen, die mit den bisherigen Modellen nicht erreichbar sind; Zulassen, dass Krisen entstehen.)K)

Hintergründe und Notwendigkeit zum Veränderungsprozess nachvollziehbar machen. (C)

3. Attraktives Zielbild

Eine Change Vision entwickeln, die kurz ist; ein attraktives Zukunftsbild entwickelt; herausfordernd genug ist, um Ehrgeiz zu entwickeln. Sie soll konkret genug sein, um daraus Maßnahmen abzuleiten, aber auch allgemein genug, um über einen längeren Zeitraum die Richtung zu weisen. Die Change Vision wird von der Guiding Coalition in einem emotionalen Prozess entwickelt, insbesondere, wenn unterschiedliche Weltansichten aufeinander prallen. (K)

Ein verständliches Zielbild entwickeln. (C)

4. Kommunikation

Die Change Vision über alle Ebenen hinweg kommunizieren: einfache, bildhafte Sprache; Ständige Wiederholungen sind notwendig (mündlich, schriftlich, elektronisch) z.B.: 25 Mitglieder eines Managementteams verpflichten sich, die Vision 6 Monate hindurch mindestens fünfmal täglich zu erwähnen bzw. zu besprechen. Eine aktive Auseinandersetzung mit Feedbacks ist angezeigt. Das eigene Verhalten muss der Vision entsprechen. (K).

5. Befähigen

Die Organisation muss alles daran setzen, ihre Mitarbeiter tatsächlich in die Lage zu versetzen, die Veränderung mitzugestalten (Empowering). Sie muss möglichen bewahrenden bzw. hinderlichen Faktoren entgegenwirken, die u.a. in Folgendem bestehen können: Strukturen und Systeme senden überholte Verhaltens-Anreize aus; fehlende, aber erforderliche neue Qualifikationen; Vorgesetzte, die Mitarbeiter bewusst in die Irre gehen lassen. (K)

Mitarbeiter (bzw. Multiplikatoren) einbinden und am Veränderungsprozess aktiv beteiligen. Handlungsmotivation der Mitarbeiter stärken. Identifikation mit dem

Veränderungsprozess bzw. dem Unternehmen fördern. (C)

6. Auf Stärken aufbauen

Der Wandel baut auf den besonderen und einzigartigen Stärken und Werten der Organisation auf. (B)

7. Gesamtausrichtung von oben, Konkretisierung mit allen

Die Spitze gibt nur die Gesamtausrichtung der Veränderung vor und nicht die konkrete Ausgestaltung des Wandels. In die Konkretisierung und Umsetzung werden alle Ebenen der Organisation einbezogen. (B)

8. Ganzheitlichkeit

Der Wandel ist ganzheitlich, da alle Teile der Organisation zusammenhängen und der Wandel Auswirkungen auf alle Teile des Systems hat. (B)

9. Für rasche Gewinne sorgen:

Quick Wins erzeugen: Um komplexe Veränderungen über längere Zeiträume am Laufen zu halten, müssen Zwischenerfolge die Moral der Beteiligten aufrechterhalten und die Sceptiker überzeugen. Sie müssen für die Menschen konkret und unmittelbar sichtbar sein; so eindeutig sein, dass man über ihre Bedeutung nicht streiten kann, klar mit dem Change Vorhaben verbunden sein. (K)
Kurzfristig sichtbare Erfolge („quick wins“) identifizieren, verankern und kommunizieren. (C)

10. Planung des Wandels

Der Wandel ist geplant. Der Prozess ist langfristig ausgelegt und wird durch Schulungsmaßnahmen unterstützt. Die Realisierung wird im Detail geplant und ausgeführt. (B)

Situation, Risiken, Auswirkungen und Handlungsfelder im Veränderungsprozess analysieren, entwickeln und verstehen. Strukturen und Monitoring entwickeln und aufbauen: Strukturen und Rollen definieren und etablieren, vielfältige Einzelaktivitäten pragmatisch planen, Bereichs- und themenübergreifende Abstimmung fördern, Ergebnisse konsequent nachhalten. (C)

11. Qualifizierung

Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen: Neue Anforderungen an unterschiedliche Zielgruppen identifizieren; erforderliche Kompetenzprofile transparent machen. veränderte Inhalte und Fähigkeiten vermitteln, in neue Strukturen und Rollen einführen; Veränderte Karrierewege aufzeigen; Trainings entwickeln und organisieren. (C)

12. Konfliktmanagement

Konflikte und Widerstände reduzieren und vermeiden: Konstruktiven Umgang mit Widerständen und Konflikten fördern; Störungen identifizieren; Prozess zur Konfliktklärung begleiten. (C)

13. Führung fördern

Gemeinsames Führungsverständnis für die veränderte Zukunft entwickeln; Führungsgrundsätze/-leitlinien konkretisieren und in erforderliche Personalinstrumente integrieren; Führungskräfte im Rahmen der neuen Anforderungen fordern und fördern; Arbeitsfähigkeit des Management-Teams sicherstellen. (C)

14. Kulturelle Verankerung

Der Wandel erfolgt in den Eingeweiden der Organisation: Es erfolgen Veränderungen in der Ausübung von Macht; der Zugang zu Informationen wird leichter; das Vergütungssystem wird verändert, um den Wandel zu unterstützen. (B)
Damit Veränderungen keine Episode bleiben, müssen sie in der Kultur verankert werden. Die Manager sollen die bisherige Kultur (z.B. durch Handbücher repräsentiert) wertschätzend verabschieden. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine

neue Kultur entsteht, wird größer, wenn die Manager sie auch bei kritischen Ereignissen vorleben. Jedoch: Bei Veränderungen, in denen die Kulturveränderung Schritt 1 darstellt, sollte man wachsam sein, ob diese nicht in die falsche Richtung gehen. (K)

Den notwendigen Kulturwandel identifizieren und transparent machen. Einstellungen, Verhalten und Arbeitsweisen im Hinblick auf ein zusammengeführtes oder verändertes kulturelles Zielbild weiterentwickeln. (C)

15. Perspektive der Anspruchsgruppen

Der Wandel wird angegangen aus der Perspektive von Anspruchsgruppen. Es werden Anstrengungen gemacht, um die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen abzudecken. (B)

Befürchtungen bzw. Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen erkennen und bearbeiten. (C)

16. Nachhaltigkeit

Der Wandel wird nachhaltig realisiert, da die Umwelt der Organisation sich in einem ständigen Wandel befindet. Daher muss die Organisation anpassungsfähig bleiben. (B)

Konsolidieren und mehr Veränderung herbeiführen: das Tempo nicht reduzieren und eine Vielzahl von Projekten zu starten. Der Managementkreis delegiert Verantwortung und sorgt für die große Linie. Dies ermöglicht, neue Leute in wichtige Positionen nachzuziehen. Es entsteht ein „Netto-Effekt“: mehr Veränderungen als ursprünglich vorgestellt. (K)

Langfristige Ziele im Veränderungsprozess messbar machen und nachhalten; Nachhaltigkeit der Erfolge sicherstellen (C).

Es ergibt sich ein differenziertes Gesamtbild:

Burke nimmt eine ganzheitlich-systemische Perspektive ein, setzt auf die Stärken der Organisation, baut auf die Stimulation von Selbstorganisation, betont die Bedeutung von Anspruchsgruppen. Er hält die Führungskoalition nicht für eine unbedingte Voraussetzung, wohl, weil es ihm auf ein günstiges Kraftfeld für Veränderungen insgesamt ankommt, in dem bei günstigen Konstellationen auch die „Mittleren“ und „Unteren“ Veränderungen anstoßen können. Die Realisierung des Wandels ist für Burke alles andere als linear, sondern chaotisch. Die Dinge schreiten nicht so voran wie geplant, die Menschen machen die Dinge in ihrer eigenen Art und nicht immer plangemäß. Manche widersetzen sich dem Prozess oder sabotieren ihn, manche, von denen man sich genau das Gegenteil erwartet hat, leisten Widerstand oder auch Unterstützung. Kurz gefasst: es treten unerwartete Konsequenzen auf.

Kotter forciert Machertum und eine Top-Down-Strategie, betont aber, dass man die „Menschen unten“ erreichen und gewinnen muss. Eine alte Erfahrung des Projektmanagements (Der erste Knopf der Weste muss richtig eingeknüpft werden) wird von Kotter für Veränderungsprozesse bestätigt. Er verweist auf eine Vielzahl von Studien, die zeigen, dass in der Anfangsphase eines jeden Veränderungsprozesses die größten Fehler gemacht werden. Dort wird die Grundlage für alles Folgende gelegt, dort muss es gelingen, ausreichend Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung zu schaffen.

Er verweist auch auf Faktoren, die Bemühungen, einen Wandel herbeizuführen, scheitern lassen

- Bei der Kommunikation gibt es drei häufige Muster: Man transportiert die Vision nur mit einer Veranstaltung oder einer anderen Kommunikationsform. Man hat damit nur 0,001 % der jährlichen Organisations-Kommunikation benutzt, ist aber

bestürzt, dass nur wenige Leute den neuen Ansatz verstanden haben. Oder: der oberste Chef der Organisation verbringt ein beträchtliches Zeitausmaß mit Ansprachen zu Gruppen von Mitarbeitern, aber die meisten Leute erreicht die Botschaft nicht. Es ist nicht überraschend, weil die Vision nur 0,005 % der jährlichen Gesamtkommunikation umfasst. Oder: Es werden deutlich größere Anstrengungen gesetzt mit Rundschreiben und Ansprachen, aber einige Spitzenführungskräfte verhalten sich in sehr sichtbarer Form entgegengesetzt zu der Vision. Das Nettoresultat ist Zynismus unter den „Fußsoldaten“, weil das Vertrauen in die transportierten Inhalte verloren geht. Eine Transformation ist unmöglich, wenn nicht Hunderte oder Tausende von Menschen bereit sind, sie zu unterstützen.

- Der Sieg wird zu früh erklärt. Bevor sich der Wandel tief in der Kultur einer Organisation verankert - ein Prozess, der auch 5-10 Jahre dauern kann - sind Rückschläge leicht möglich. Kotter verfolgte ein Dutzend Reengineering-Projekte. Abgesehen von zwei Ausnahmen wurde in zehn Fällen der Sieg ausgerufen und die teuren Berater wurden bezahlt sowie bedankt, nachdem das erste größere Projekt nach 2-3 Jahren abgeschlossen war. Innerhalb zweier weiterer Jahre verschwanden die erzielten Veränderungen langsam. In zwei der 10 Fälle war es später schwer, auch nur irgendeine Spur des stattgefundenen Projektes ausfindig zu machen. Erfolgreiche Führungskräfte benützen die Glaubwürdigkeit, die durch schnelle Gewinne entstanden sind, um die Umsetzung des Wandels zu stabilisieren und zu verbreitern. Sie wenden große Aufmerksamkeit darauf, wer befördert wird, wer angestellt wird und wie Menschen entwickelt werden. *Kotter berichtete von einem Projekt, in dem Höhepunkt der Erfolge im fünften Jahr des Wandels kam, volle drei Jahre nach dem ersten sichtbaren Gewinn.*

- Bis neue Verhaltensweisen in den sozialen Normen und geteilten Werten verankert sind, werden sie leicht unwirksam, sobald der Druck für den Wandel zurückgenommen wird. Wichtig ist daher, den Erfolg herauszustreichen, den die neuen Verhaltensweisen und Einstellungen ermöglicht haben. Ein weiterer zentraler Faktor ist, dass die nächste Generation der Spitzen-Führungskräfte sich tatsächlich mit dem neuen Ansatz personifiziert. Wenn sich die Voraussetzungen für Beförderungen nicht ändern, hält die Erneuerung selten an. Eine schlechte Entscheidung über die Besetzung einer Spitzenposition in einer Organisation kann ein Jahrzehnt lang der Arbeit dominieren. Es ist wichtig, dass die Nachfolge an Führungskräfte geht, die ein integrierter Bestandteil der Veränderung-Anstrengungen waren.

Capgemini nimmt eine pragmatische Perspektive ein und betont auch Detailmaßnahmen der Umsetzung. Demzufolge sind die 3 Top-Prioritäten der Befragten bei Change-Prozessen sind:

- Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment „Mitnehmen der Menschen“ (auf allen Ebenen)
- Analyse und Verstehen von Situation und Umfeld „Erst denken, dann handeln“
- Förderung von Führung („Der Vorgesetzte soll mit klarem Blick und ruhigem Gang voranschreiten.“

Capgemini folgert daraus: In der Praxis werden die Betroffenen allzu häufig übergangen oder die Veränderung ohne Ziel und Plan „einfach mal so“ gestartet. Übrigens zeigt dies beides aber ebenfalls: Erfolgsfaktoren und Umsetzungsbarrieren müssen nicht schicksalhaft hingenommen werden. Sie können durch geschickten Einsatz von Change Management Instrumenten in ihrer Wirkung vollständig vermieden oder zumindest verringert werden.

Befähigung für Veränderungen (Changeability) muss aber nicht zwangsweise in einem Mehr an Veränderung resultieren. Veränderungsfähigkeit ist die Tauglichkeit zur Veränderung und nicht die Unvermeidlichkeit von Change. Zur Changeability gehört auch eine Beharrungsfähigkeit und damit eine Begabung leichtfertigen Rufen nach Wandel mit Bedacht zu begegnen und mit guten Argumenten widerstehen zu können.

VIII: Wandel erfordert Mut zur Unvollkommenheit

Insgesamt mangelt es nicht an Vorgehensweisen, Empfehlungen, Erfahrungen und Warnungen für erfolgreichen Wandel. In der Realität ist es jedoch schwierig, den Erfolg von Change-Prozessen verlässlich zu bestimmen. Vorhandene Befunde ergeben zudem ein durchwachsenes Bild.

Nach den Change Management-Studien von Capgemini sind die Kosten von Change Management um ein Vielfaches leichter zu messen als dessen Nutzen. Der Nutzen zeigt sich zudem meist spät, oft erst in Jahren. Er bleibt zudem meist sehr vage, ist eher ein Bauchgefühl als eine Geldgröße. Die Kosten der Nutzenmessung selbst (z.B. durch Befragungen und Interviews) dürfen keineswegs unterschätzt werden. Ziemlich häufig wird sie gegen Ende einer Transformation, „wenn alles gut gelaufen ist“, wegen der bereits anstehenden nächsten Herausforderung gar nicht mehr durchgeführt. Wunsch und Wirklichkeit fallen im Change Management Controlling weit auseinander.

Change Management ist somit weitgehend eine Glaubenssache der handelnden Akteure. *„Die bereits Gläubigen sehen im aktiven Veränderungsmanagement einen entscheidenden Erfolgsfaktor. Dem gegenüber stehen Ungläubige, die den Wandel auch ohne prozessuale Begleitung durchziehen. Vom Saulus zum Paulus wird man im Change Management nicht durch Zahlen, sondern durch Erfahrung aus Pleiten, Pech und Pannen.“*

Die von Capgemini interviewten Führungskräfte schätzten subjektiv den Erfolg von Change-Vorhaben durchschnittlich mit 66 Prozent, somit genau bei zwei Dritteln ein. Dieses Ergebnis ist über die Länder, Branchen, Unternehmensgrößen und Umfragezeitpunkte sehr stabil. Lediglich eines von acht Veränderungsprojekten hat die Ziele voll erreicht (über 90%, 100% Erfolg wurde nie eingeschätzt). Fast jedes vierte Veränderungsvorhaben hat eine Zielerreichung unter 50%, also einen Fehlschlag zu verzeichnen. Zwei Drittel der Transformationen bewegen sich mit einer Zielerreichung zwischen 60 und 80 Prozent in der Grauzone von Interpretationsmöglichkeiten.

Change Management erfordert einerseits die fundierte Anwendung erprobter Vorgehensweisen, andererseits aber Geschick im Umgang mit dem nicht genau Definierten, Erfahrbaren. Zentrale Fragen sind nicht eindeutig zu beantworten. Hier seien lediglich drei Beispiele gegeben:

- Wer ist wann wie zu informieren, einzubeziehen?
- Ab wann werden Vorgaben zu genau und verhindern somit aktive Beteiligung und Kreativität?
- Wie viel Geduld ist im Umgang mit Widerständen aufzuwenden? welche Preise sind bezahlbar, um Widerstände zu reduzieren?

Es gilt, sich von einer richtig/falsch-Logik zu verabschieden, sich zu bemühen, angemessene Lösungen zu entwickeln und zu vermeiden, grobe Fehler zu machen. Viel hilfreicher als die Frage: „Was ist die richtige Lösung“ ist eine Auseinandersetzung damit: Was kann uns ernsthaft Schwierigkeiten machen? Angenommen, wir wollen unser Veränderungsvorhaben möglichst weitreichend

umbringen, wie könnten wir dies verlässlich, systematisch und umfassend schaffen? Die daraus erstehenden Antworten geben wichtige Orientierungspunkte für den Prozess des Wandels.

Die Wir-Form wurde bewusst gewählt. Entscheidungen über nicht eindeutig beantwortbare Fragestellungen erfolgen in gut funktionierenden Teams deutlich besser als in stolzer Einsamkeit. Traditionelle Verwaltungsmuster sind auch aus diesem Grund keine taugliche Grundlage für Change-Prozesse.

Literatur:

Warner Burke: Organisation Change, 2nd Ed., Sage Publ., Thousand Oaks 2008

Capgemini Consulting; Change Management Studie 2010,
http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_Studie_2010.pdf

Gratz, Wolfgang: Und sie bewegt sich doch – Entwicklungstendenzen in der Bundesverwaltung, Wien (Neuer Wissenschaftlicher Verlag) 2011

Kotter, John: Leading Change New York (Mcgraw-Hill) 1996

Kotter, John: Leading Change Why Transformation Efforts Fail, in: Gallos, Joan, Ed.: Organisation Development, San Francisco 2006

Simon, Fritz u. Conecta, Radikale Marktwirtschaft Grundlagen des systemischen Managements, 5., akt. Aufl., Heidelberg 2005