



initio books



Change Management

Veränderung wirkungsvoll gestalten



Warum Change Management?



„Der Faktor ‚Mensch‘ ist wesentlicher Bestandteil aller Veränderungsprozesse und gleichermaßen der kritische Erfolgsfaktor.“

(FAZ, 21.06.1999)

„Anyone who tells you it is easy to change the way people do things is either a liar, a management consultant, or both.“

(The Economist)

Die Fähigkeit zur Veränderung (Wandlungsorientierung) zählt zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Doch überall dort, wo Menschen arbeiten, ist es mit der reinen Umsetzung von Veränderungsvorhaben nicht getan: Der Mensch steht dem Wandel, sobald er ihn persönlich betrifft, meist skeptisch und ängstlich gegenüber. Aktiver und passiver Widerstand ist häufig die Folge.

In einem Unternehmen, das seinen Mitarbeitern diese Ängste und Unsicherheiten nicht nehmen kann, ist der Wandel zum Scheitern verurteilt. Und ohne die notwendigen Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen hat ein Unternehmen keine Chance, am Markt zu bestehen. Auf ein zielgerichtetes Change Management kann also kein Veränderungskonzept verzichten.

Inhalt



- 4** **01 Wie entsteht der Wandel – Das Modell von Lewin**
Unterüberschrift
- 6** **02 Was ist Change Management?**
- 7** **03 Der Faktor „Mensch“ im Veränderungsprozess:**
Widerstände gegen den Wandel
- 10** **04 Veränderungskonzepte**
- 13** **05 Faktoren für ein erfolgreiches Change Management**

Grolman, Florian: *Change Management effektiv gestalten*.
initio Organisationsberatung, 2014. Abrufbar unter
<https://organisationsberatung.net/wir/downloads/>

01

Wie entsteht der Wandel – Das Modell von Lewin

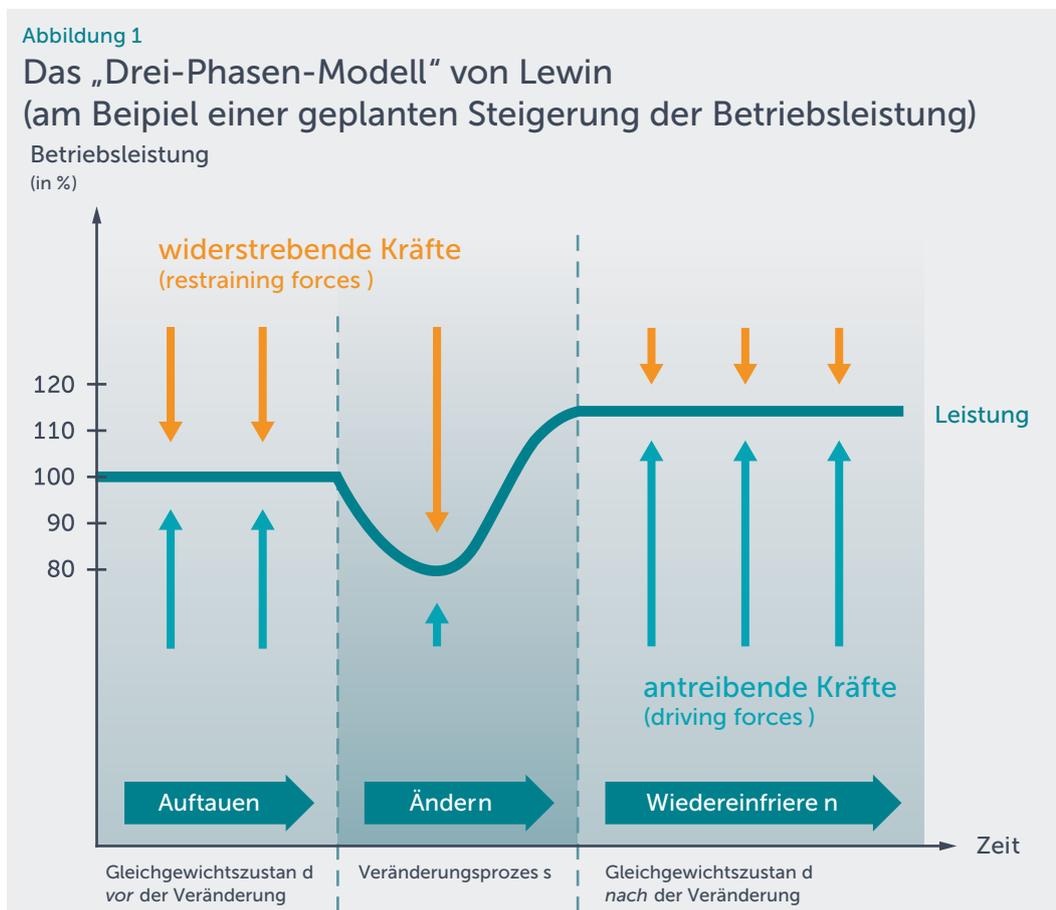
Der Soziologe KURT LEWIN hat sich intensiv mit der Planung und Durchführung von Änderungsprozessen beschäftigt. Er geht in seinem Modell davon aus, dass es in jeder Organisation Kräfte gibt, die den Wandel vorantreiben („driving forces“) und solche, die den Wandel verhindern („restraining forces“).

Normalerweise sind diese Kräfte gleich groß – es entsteht ein Gleichgewicht. Um eine Veränderung herbeizuführen, muss man demnach die „driving forces“ verstärken und die „restraining forces“ verringern: Der Mitarbeiter ist bei Lewin also ein wichtiger Faktor im Veränderungsprozess! Ein erfolgreicher Wandlungsprozess hat nach Lewin drei Phasen:

1. 1. Auftauen („unfreezing“)
2. 2. Verändern („changing“/„moving“)
3. 3. Stabilisieren („refreezing“)

„Driving forces“ = „Wandeltreiber“

„Restraining forces“ = Widerstände



Phase 1: „Auftauen“

In dieser Phase müssen die „driving forces“ verstärkt und die „restraining forces“ verringert werden, um das alte Gleichgewicht zu verlassen. Das bedeutet, man muss die Mitarbeiter einerseits von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugen und andererseits die Widerstände gegen den Wandel aus dem Weg schaffen. Das Ziel der ersten Phase ist also, eine „Bereitschaft zum Wandel“ zu erzeugen.

Unfreezing:
Das gegenwärtige
Gleichgewicht
„auftauen“

Changing/moving:
Bewegung zum neuen
Gleichgewicht

Phase 2: „Verändern“

In der zweiten Phase werden die eigentlichen Veränderungen vorgenommen und die neuen Verhaltensweisen eingeübt. Da hier Unsicherheiten auftreten und die Mitarbeiter für den Wandel zusätzlich Energie aufbringen müssen, sinkt die Leistungskurve in Abb. 1 zunächst ab. Gegen Ende des erfolgreichen Veränderungsprozesses pendelt sie sich dann auf höherem Niveau ein. Der Prozess der Verhaltensänderung läuft dabei in sieben typischen Schritten ab:



Phase 3: „Stabilisieren“

Ziel dieser Phase ist es, die erreichten Veränderungen langfristig zu stabilisieren: Die Mitarbeiter dürfen nicht nach einer Weile in die alten Strukturen und Verhaltensweisen „zurückfallen“. Um das zu erreichen, muss das Unternehmen den neuen Ist-Zustand überwachen und gegebenenfalls weitere Änderungen vornehmen.

Refreezing:
„Einfrieren“ des neuen
Gleichgewichts

02

Was ist Change Management?

Change Management (Veränderungsmanagement) betrifft alle Probleme zu der Frage, wie man Veränderungen – welcher Art auch immer – in einem Unternehmen einführt:

Es plant die Veränderungsprozesse, führt den Wandel durch und stabilisiert und kontrolliert die Veränderungen. Das Change Management läuft somit grundsätzlich in vier Schritten ab (siehe Grafik).

Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt aller Aktivitäten und spielt deswegen im Change Management eine besondere Rolle: Strukturen und Prozesse im Unternehmen können sich nur dann ändern, wenn die Mitarbeiter fähig und bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen.

Das Change Management soll somit den organisatorischen Wandel optimal gestalten und ist daher ein Erfolgsfaktor. Für ein Unternehmen gilt demnach der viel zitierte Satz: „Manage change or change management!“

Change Management:
Den Wandel aktiv
gestalten und Ver-
änderungen möglich
machen

„Markterfolge sind
Verhaltensfolge“

Change Management
als Erfolgsfaktor

Abbildung 3

Change-Management – den Wandel meistern



03

Der Faktor „Mensch“ im Veränderungsprozess: Widerstände gegen den Wandel³

Welche Widerstände gibt es?

Nur wenige Personen stehen einer anstehenden Veränderung ohne Vorbehalte gegenüber oder sehen sie sogar als Chance. Vielmehr reagiert der Mensch von Natur aus eher negativ auf Veränderungen, sobald sie ihn selbst betreffen. Da Veränderungen für die Mitarbeiter häufig **überraschend** (wenn sie plötzlich und unvorbereitet kommen), **unbequem** (der Mitarbeiter muss sich beispielsweise von vielen „liebgewonnenen“ Gewohnheiten verabschieden), **beängstigend und bedrohend** (z.B. Angst vor Prestigeverlust, Angst um den Arbeitsplatz, ...) sind, kommt es nicht selten zu Widerständen gegen den Wandel im Unternehmen.

siehe Anhang:
Sieben typische Reaktionen auf Veränderungen

Generell kann man hier drei Arten von Widerständen unterscheiden:

Rationaler Widerstand

Der rationale Widerstand bezieht sich auf logische Argumente gegen den Wandel. Er stellt die Form von Widerstand dar, die das Unternehmen am einfachsten handhaben kann: Wenn man den Mitarbeitern nachvollziehbar begründet, warum die Veränderung für das Unternehmen eine so wichtige Rolle spielt, weicht diese Art von Widerstand schnell der Einsicht der Mitarbeiter.

Politischer Widerstand

Politischer Widerstand entsteht durch die Angst von Mitarbeitern, auf Grund von Veränderungen im Unternehmen an Einfluss und Macht zu verlieren. Das ist z.B. der Fall, wenn man Hierarchieebenen im Unternehmen abbaut. Das Problem beim politischen Widerstand ist, dass er meist nicht offen vorgebracht wird. Außerdem kann der Machterhaltungswille zu irrationalen Handlungsweisen führen, die dem Unternehmen schaden.

Emotionaler Widerstand

Emotionaler Widerstand entwickelt sich aus mehr oder weniger konkreten Befürchtungen und Ängsten der Mitarbeiter vor dem Wandel. Der emotionale Widerstand lässt sich nicht mit logischen Argumenten erklären. Vielmehr spielen subjektive, nicht rational erklärbare Gefühle die größte Rolle. Meist handelt es sich dabei um die Angst, mit den Veränderungen nicht zurechtzukommen.

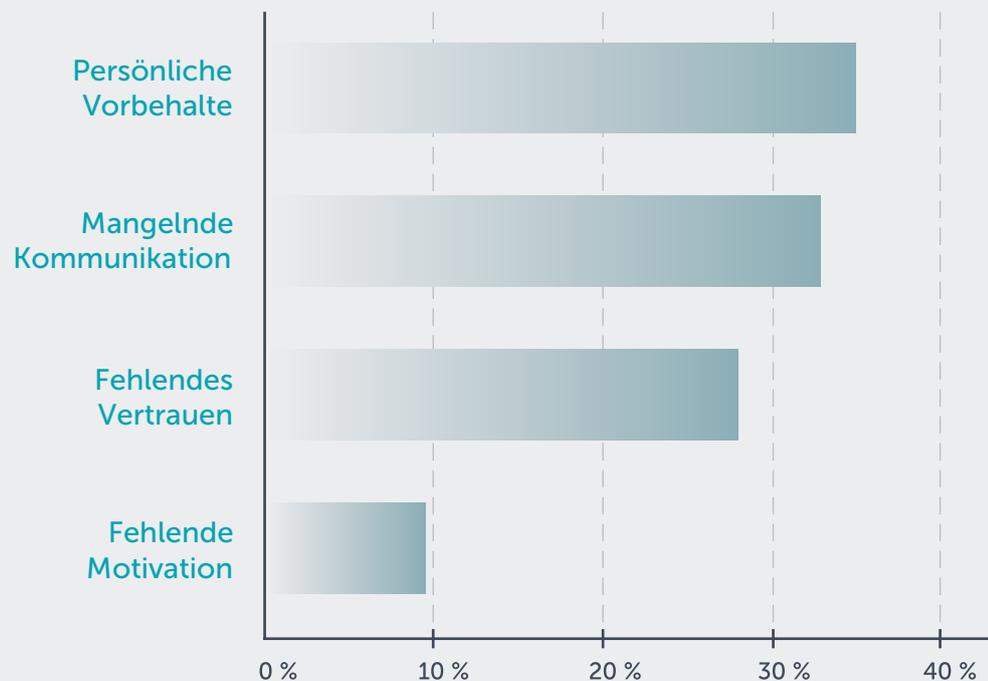
Was sind die Gründe für Widerstände?

Für den Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderungen gibt es unterschiedliche Ursachen:

- Fehlendes Problemverständnis der Mitarbeiter („Veränderungen sind doch gar nicht nötig, es läuft doch alles gut“)
- Mangelhafte Kommunikation (und dadurch unzureichende Information der Mitarbeiter über den Wandel)
- Fehlendes Vertrauen in die Führungskräfte und die Geschäftsleitung (z. B. unglaubwürdige Äußerungen, fehlende Sympathie)
- Keine aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Wandel (Mitarbeiter ist nur passiver Beobachter)
- Angst der Mitarbeiter vor zusätzlicher Arbeit
- Angst vor persönlicher Dequalifizierung (z.B. Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen, Einkommenseinbußen)
- Zielkonflikte (die neuen Unternehmensziele decken sich nicht mit den Mitarbeiterzielen)

Abbildung 4

Hauptgründe für den Widerstand gegen Veränderungen



(vgl. Vahs: Organisation, S. 295)

Ansatzpunkte für das Change Management⁴

Aktiver und passiver Widerstand der Mitarbeiter gefährdet den Erfolg einer Veränderungsmaßnahme. Deshalb versucht das Change Management die Mitarbeiter von Anfang an

- offen über Ursachen und Ziele des Wandels zu informieren,
- ausreichend zu motivieren, durch materielle und immaterielle Anreizsysteme (z. B. Cafeteria- System), durch höhere Fehlertoleranz, durch frühe Erfolgserlebnisse, durch Delegation von Verantwortung, ...
- aktiv am Wandel zu beteiligen („Betroffene als Beteiligte“),
- durch Weiterbildung methodisch/fachlich und persönlich zu qualifizieren und
- Mitarbeiter, die vom Wandel negativ betroffen sind, zu schützen und zu unterstützen (Entlassungsschutz, Umschulungen)

Abbildung 5

Den Mitarbeiter einbeziehen: Ansatzpunkte für das Change Management



(vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S.294)

04

Veränderungskonzepte

Ausgangspunkte für den organisatorischen Wandel⁶

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße ist es praktisch nicht mehr möglich, alle Mitarbeiter gleichzeitig aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Deshalb muss man sich – je nach Art der Veränderung und der vorliegenden Unternehmensstruktur – einen geeigneten Ausgangspunkt für den organisatorischen Wandel suchen. Bei der Planung und Einführung von Veränderungen unterscheidet man grundsätzlich vier verschiedene Ansätze

Generell kann man hier drei Arten von Widerständen unterscheiden:

Top-down-Ansatz

Der Veränderungsprozess wird vom Top-Management geplant, das Visionen und Leitbilder „vorlebt“ und als Vorbild für alle untergeordneten Hierarchieebenen fungiert. Die Mitarbeiter sollen die Veränderungspläne der Geschäftsleitung nur umsetzen und werden nicht in die Planung einbezogen. Nachteile des Top-down-Ansatzes sind unter anderem:

- Veränderungen von „oben herab“ (Widerstände entstehen)
- Top-Management hat oft überhöhte Erwartungen

„From top to bottom“

Bottom-up-Ansatz

Beim Bottom-up-Ansatz setzt sich der Veränderungsprozess von der untersten Hierarchieebene nach oben fort. Hier werden die Veränderungen von den Menschen im Unternehmen geplant, die sie später umsetzen müssen: die unteren Führungskräfte und deren Mitarbeiter. Sie wissen meist genau, welche Veränderungen notwendig und besonders dringend sind.

„From bottom to top“

Beim Bottom-up-Ansatz ergeben sich folgende Nachteile:

- Veränderungspotential wird nicht voll ausgeschöpft (Ziele werden häufig von Anfang an so angesetzt, dass man sie auf jeden Fall erreicht)
- Evtl. fehlende fachliche und methodische Kenntnisse in der unteren Führungsebene

Both-directions-Ansatz

Das Gegenstromverfahren ist die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansatz. Es gilt als das beste Verfahren, um Veränderungen im Unternehmen einzuführen, da es die Vorzüge von beiden Ansätzen verbindet und sich die Nachteile gegenseitig aufheben.

Multiple-Nucleus-Ansatz

Der Multiple-Nucleus-Ansatz eignet sich hauptsächlich für Organisationen, in denen es keine ausgeprägten Hierarchiestrukturen gibt (z. B. Teamorganisation, Netzwerke). Veränderungen starten zeitgleich an verschiedenen Stellen im Unternehmen und werden solange fortgesetzt, bis der Veränderungsprozess schließlich die gesamte Organisation umfasst.

Der Multiple-Nucleus-Ansatz birgt allerdings auch Gefahren:

- Evtl. chaotischer Verlauf des organisatorischen Wandels
- Gefahr von unterschiedlichen Teillösungen, die oft nicht aufeinander abgestimmt sind

Abbildung 6

Ausgangspunkte für den organisatorischen Wandel



Überblick über die unterschiedlichen Veränderungskonzepte⁷

Je nach Umfang und Stärke des organisatorischen Wandels unterscheidet man zwischen „revolutionärem“ und „evolutionärem“ Wandel: Während ein revolutionärer Wandel radikale Veränderungen in einem relativ kurzen Zeitraum vorsieht, handelt es sich beim evolutionären Wandel um ein „sanftes“ Vorgehen in kleinen Schritten.

	Revolutionärer Wandel	Evolutionärer Wandel
Grundidee	Grundlegende Veränderungen kann man nur bei hohem Problemdruck durchsetzen.	Nicht zu viel Wandel auf einmal! Mitarbeiter akzeptieren nur schrittweise Veränderungen.
Ziele	Effizienz	Effizienz und Humanität
Charakteristik des Wandels	Fundamentaler und radikaler Wandel	Entwicklung in „kleinen Schritten“
	Begrenzte Zeitdauer	Unbegrenzter Zeitraum
		Kontinuierlicher Prozess
Rolle des Managements	Rationaler Planer „Autoritärer Macher“	Prozessmoderator Coach
Rolle der Mitarbeiter	„Manövriermasse“	„Mitgestalter“

Die Entscheidung, ob der Wandel eher revolutionär oder eher evolutionär erfolgt, hängt von verschiedenen Fragen ab:

- Wie dringend ist die Veränderung? (Befindet sich das Unternehmen in einer Krise?)
- Welche Fähigkeiten haben die Mitarbeiter?
- Wie groß ist das Unternehmen?
- Welchen Umfang hat die geplante Veränderung?

Change Management
Den Wandel aktiv gestalten und Veränderungen möglich machen

Zwischen revolutionärem und evolutionärem Ansatz gibt es eine Bandbreite von Veränderungskonzepten:

	Reorganisation	BPR	Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
Wandlungsverständnis	Punktuelle Ausbesserung von Schwachstellen	Ganzheitlicher, revolutionärer Wandel	Ganzheitlicher, evolutionärer Wandel Wandel als Ausnahme	Ganzheitlicher, evolutionärer Wandel Wandel als Normalfall
Umfang	Partiell scharf umgrenzte Bereiche	Organisationsumfassend		
Ziel	Verbesserung von Effizienz und Effektivität eines einzelnen Bereichs oder Prozesses	Verbesserung um Größenordnungen („Quantensprünge“)	Zieldualismus: Effizienz & Humanisierung	Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Vergrößerung des Lern- und Wissenspotenzials
Wichtige Schlagworte	<ul style="list-style-type: none"> • Punktuell • Reagierend • Traditionell 	<ul style="list-style-type: none"> • Radikal • Fundamental • Ganzheitlich • Kernprozessorientiert • Prozessdenken • „Structure follows process“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitlicher Lernprozess • Personalentwicklung • Ganzheitlich • Wandel durch Verhaltensänderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovations- und Wissensmanagement • Kontinuierlicher Lernprozess
Kritik	Enger Wirkungsgrad	<ul style="list-style-type: none"> • Massiver Personalabbau • Evtl. zu radikal 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenaspekt fehlt • Wenig systematisch und effizient 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealistisches Konzept (noch) ohne Effizienzbeleg • Schwer zu vermitteln
Probleme bei der Umsetzung	Desorientierung, Unsicherheit und Angst der Mitarbeiter führt zu aktiver Verhinderung, Verschleppung oder stummen Widerstand			

05

Faktoren für ein erfolgreiches Change Management

Eine Studie⁹ aus dem Jahr 1997 belegt, dass nur sechs von zehn Veränderungsvorhaben mehr als 60 % der in sie gesetzten Ziele erreichen. Die Vorhaben verfehlen häufig ihre Ziele, weil Fehler beim Change Management gemacht werden. Diese Fehler könnte man vermeiden, wenn man die Erfolgsfaktoren beachtet.

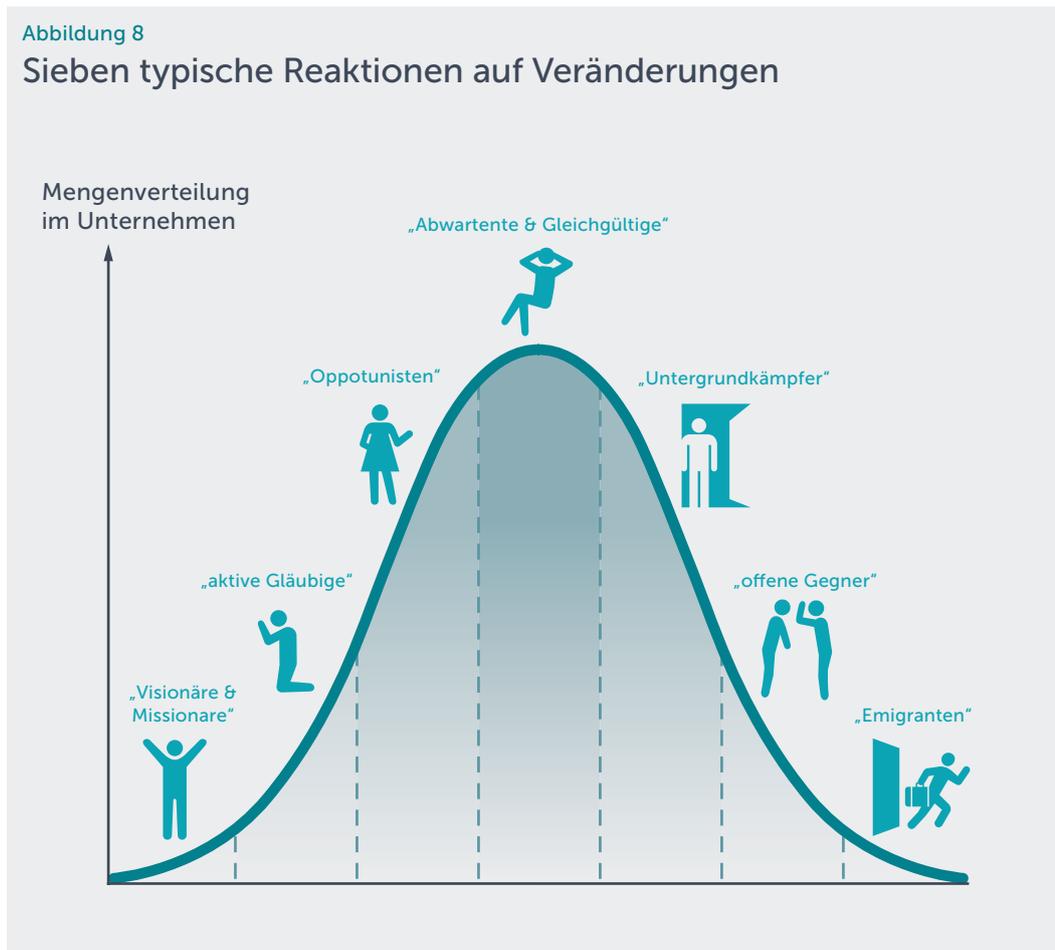
Abbildung 7

Erfolgsfaktoren des Change Management



Mitarbeiterverhalten bei Veränderungen – sieben Grundtypen ¹⁰

Erfahrungen bei der Umsetzung des Change Managements in der Praxis zeigen, dass Mitarbeiter auf Veränderungen im Unternehmen unterschiedlich reagieren. Man unterteilt dieses Mitarbeiterverhalten in sieben Grundtypen:¹¹



„Visionäre und Missionare“

Diese kleine Schlüsselgruppe hat die Ziele und Maßnahmen des geplanten Wandels mit erarbeitet. Sie sind deshalb überzeugt, dass die Veränderungen richtig und für das Unternehmen wichtig sind. Als „Missionare“ versuchen sie, die übrigen Mitarbeiter vom Erfolg des Wandels zu überzeugen und sie aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden.



„Aktive Gläubige“

Die „aktiven Gläubigen“ sind von der Notwendigkeit und vom Erfolg des bevorstehenden Wandels überzeugt und sind bereit, aktiv mitzuarbeiten.



„Opportunisten“

Ein Opportunist ist nach Wilhelm Busch ein „Jenachdemer“: Er überlegt zuerst, welche Vor- und Nachteile er persönlich von den Veränderungen erwarten kann. Ihren Vorgesetzten gegenüber äußern sich die Opportunisten meist positiv über den bevorstehenden Wandel („richtig“, „schon lange überfällig“, „gut geplant“, ...), gegenüber ihren Kollegen und Mitarbeitern verhalten sie sich dagegen eher skeptisch („wenn das mal gut geht ...“).



„Abwartende und Gleichgültige“

Die „Abwartenden und Gleichgültigen“ bilden meist die Mehrheit im Unternehmen. Ihre Bereitschaft, sich aktiv am Wandel zu beteiligen ist sehr gering. („Das haben wir doch schon öfter gehabt und am Ende ist doch alles beim Alten geblieben“)



Diese Gruppe lässt sich erst dann zur aktiven Mitarbeit motivieren, wenn der Veränderungsprozess spürbare Erfolge zeigt.

„Untergrundkämpfer“

Die Untergrundkämpfer leisten verdeckten Widerstand gegen die Neuerungen: Sie streuen Gerüchte und machen Stimmung gegen den Wandel.



„Offene Gegner“

Diese Mitarbeiter zeigen offen, dass sie gegen die geplanten Veränderungen sind: Sie sind überzeugt, dass die getroffenen Entscheidungen falsch sind und die Art des Wandels nicht zum erwünschten Ziel führt. Ihre Kritik ist jedoch meist konstruktiv und kann den Veränderungsprozess positiv beeinflussen.



„Emigranten“

Eine kleine Gruppe der Mitarbeiter entschließt sich, den Wandel nicht mitzutragen und das Unternehmen zu verlassen. Es sind überwiegend Leistungsträger, die dort nach dem Wandel keine ausreichenden Perspektiven mehr für sich sehen.



Veränderungsprozesse erfolgreich meistern

Veränderungsprozesse in der Organisationsentwicklung unterliegen festen Zyklen. Nur wer den Zyklus der Veränderung und des Lernens ganz durchläuft, wird Veränderungen in Unternehmen und Organisationen erfolgreich meistern und dauerhaft implementieren können.

Es ist wissenschaftlich erwiesen: Die meisten Veränderungsprozesse in Unternehmen verebben, scheitern oder werden mit nur geringem Umsetzungsgrad implementiert abgeschlossen. Dies ist eine bittere Bilanz für interne Change-Manager. Die Gestalt-Psychologie kennt einen Zyklus, der auf Veränderungsprozesse jeglicher Art übertragbar ist und eine Reihe von interessanten Erkenntnissen liefert und Voraussetzungen klar definiert, die zwingend erfüllt sein müssen, damit Veränderungen in Organisationen wirklich gelingen. Dieser Artikel beschreibt den "Zyklus der Veränderung und des Lernens" und die Fallen und Tücken, die auf Veränderungsmanager im Gestaltzyklus lauern.

Überblick

Der Gestalt-Zyklus umfasst sechs Schritte. Damit Veränderungsprozesse in ihrem Verlauf und Ergebnis dauerhaft akzeptiert werden, muss der gesamte Zyklus durchlaufen werden. Die Anhäufung von unvollendeten Veränderungsprozessen führt in der Regel zu "neurotischen" Strukturen und Haltungen in der Organisation. Gleiches gilt für das "Überspringen" von Phasen im Zyklus oder für eine zu hohe Geschwindigkeit beim Durchlaufen der einzelnen Schritte.

Der Zyklus der Veränderung und des Lernens sollte in Veränderungsprozessen immer voll durchlaufen werden.

Überblick

1. Scanning und Wahrnehmung

2. Bewusstheit schaffen

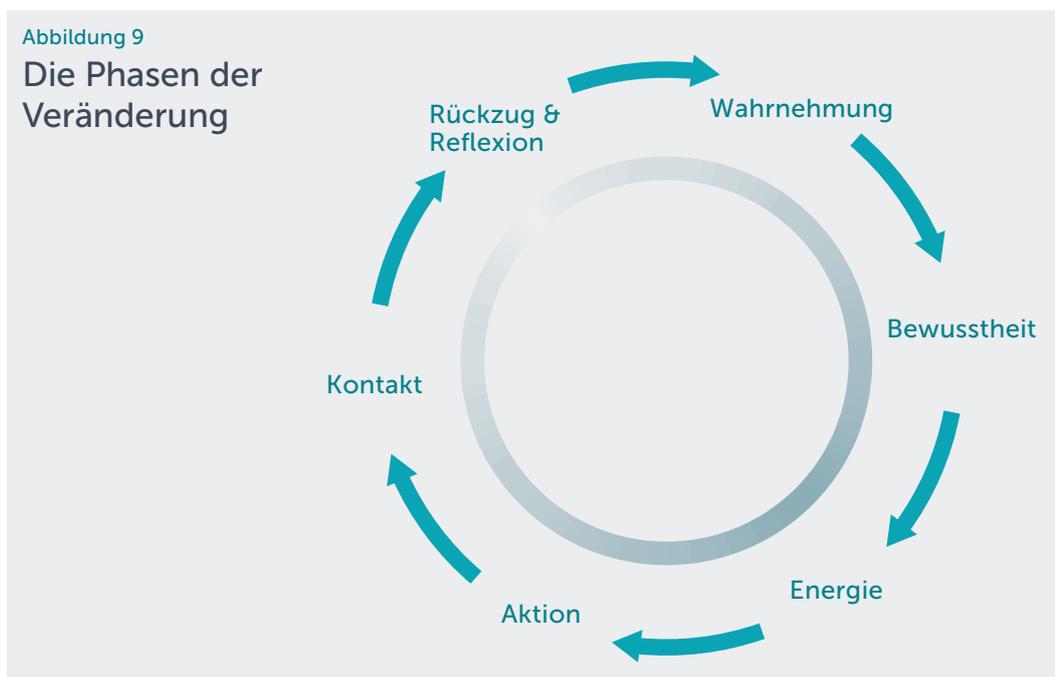
3. Veränderungsenergie erzeugen

4. Aktion

5. Kontakt

6. Reflexion und Rückzug

Mein Beratungsansatz in Veränderungsprojekten



1. Scanning und Wahrnehmung

Diese Phase ist gewissermaßen das "Vorstadium" des eigentlichen Veränderungsprozesses. Hier werden Informationen gesammelt, ohne dass ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung schon besteht. Die Organisation befindet sich noch in einem relativen Gleichgewicht. Informationen werden eher absichtslos verarbeitet. Diese Phase wird daher oft auch als "Scanning"-Phase beschrieben.

2. Bewusstheit schaffen

Der "Informationsbrei" wird strukturiert, bewertet und mit Bedeutung versehen. Es schält sich eine "Figur" heraus und langsam entsteht ein Bewusstsein für Handlungsfelder und -notwendigkeit. Den geistigen Vorgang, Informationen miteinander zu verknüpfen, nennt man "Wirklichkeitskonstruktion". Hier lauert allerdings die erste Falle in Veränderungsprozessen:

Einzelne Menschen kommen trotz gleicher Informationsbasis oft zu unterschiedlichen Figuren. Veränderungsprozesse gelingen aber nur dann, wenn die Mitglieder einer Gruppe oder einer Organisation eine gemeinsame Figur entwickelt haben, wenn sie sich zusammen für einen Veränderungsprozess engagieren wollen.

Oftmals scheitern Veränderungsprozesse oder geraten ins Stocken, weil die Betroffenen in dieser Phase des Zyklus entweder keine gemeinsame oder keine starke Figur entwickelt haben.

Figuren im Sinne des Zyklus der Veränderung und des Lernens können sein:

- Vision
- Mission
- Ziel
- Problemdefinition
- Furcht Feind/Konkurrent

Lähmende Aussagen, wie zum Beispiel "Das ist unser Schicksal", "Die anderen sind Schuld", "Das geht von alleine vorbei" können zwar auch "Figuren" sein, sie behindern jedoch den Veränderungsprozess und sind daher kontraproduktiv.

3. Veränderungsenergie erzeugen

Mein Management-Tipp:

Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter die ersten beiden Schritte ausreichend vollzogen haben. Je präziser und eindrucksvoller die Figur geraten ist, umso größer und zielgerichteter ist in der Regel die Motivation für eine Veränderung und die Bereitschaft, dafür Zeit, Geld und Aufmerksamkeit zu investieren. Denn je höher die Bewusstheit über die eigene Situation und die Notwendigkeit eines Wandels geworden ist, desto höher die Chancen, dass der Wandel auch nachhaltig sein wird.

Sogenannte "Motivationsworkshops" haben kaum langfristige Wirkungen. Die Veränderungsenergie muss sich aus der Wahrnehmungsarbeit und der Bewusstheit "ergeben".

Damit sich genügend Veränderungsenergie "im System" aufbauen kann, ist es wichtig, dass alle relevanten Mitarbeiter aus der Führungsebene und dem operativen Bereich "mit im Boot" sind und die notwendigen Ressourcen bereit gestellt werden. Beides muss in diesem Schritt verifiziert und gegebenenfalls nachgebessert werden.

Vielfach ist bei Veränderungsprozessen zu beobachten, dass nach dem Prinzip von "Zug und Druck" das durchgesetzt wird, was sich als "Beharrungskraft" gegen die Veränderung im Unternehmen zeigt. Fehlender Veränderungswillen wird durch äußeren Zwang, Anordnungen, Sanktionsdrohungen hierarchisch durchgesetzt. In bestimmten Situationen mag eine solche Vorgehensweise notwendig und erfolgreich sein. Sie ist jedoch weitaus mühsamer und risikobehafteter für das Management: Höhere Kontrollkosten, geringere Nachhaltigkeit bei nachlassendem Druck, Entstehung von "Guerilla"-Taktiken sind die möglichen Folgen, welche jegliche Veränderung ausbremsen können.

Was ist in so einem Fall zu tun?

- überprüfen Sie, ob Ihre Mitarbeiter eine klare, gemeinsame Figur haben
- Widerstand in Veränderungsprozessen ist normal und ist eine gesunde Kraft.
- Wandeln sie ihn in positive Veränderungsenergie um (und siehe dazu auch Phase 5 im Veränderungszyklus).

4. Aktion

Die Mitarbeiter erkennen: "Jetzt wird's ernst"!

- Pläne werden geschmiedet, Testläufe durchgeführt, Vorentscheidungen getroffen
- Skeptiker und Befürworter der Veränderung formieren sich, Emotionen kommen auf
- Die Frage "Wie wollen wir den Veränderungsprozeß konkret durchführen und gestalten" wird allerorts heiß diskutiert. Einen Arbeitskreis oder eine Projektgruppe bilden? Eine Einzelperson verpflichten? Einen externen Berater hinzuziehen? Wer führt die Feder und vertritt das Erreichte nach außen?
- ein Operations- und Zeitplan wird aufgestellt und die Sollbruchstelle definiert: Wann brechen wir das Veränderungsprojekt ab?

Achtung, in dieser Phase liegt eine Falle verborgen:

Oft wird die Aktion bereits mit der Veränderung verwechselt, da ja plötzlich alles "in Bewegung" erscheint. Der "Zyklus der Veränderung und des Lernens" lehrt jedoch: Es fehlen noch zwei entscheidende Schritte, nämlich die "Kontaktphase" und die "Reflektion".

5. Kontakt

„Der Moment, in dem der Frosch ins Wasser springt“

(Schwäbische Redensart)

Dies ist der Augenblick, in dem sich das Unternehmen das „Neue“ einverleibt. Viele Mitarbeiter sind nun gezwungen Dinge zu tun, die sie so noch nie getan haben! Bisherige Grenzen werden verschoben, die Organisation „kaut und verdaut“. Erfahrung entsteht an der „Kontaktgrenze“ zum „Neuen“. Kreative Anpassung der Organisation und ihrer Mitarbeiter sind nun gefragt.

Typischerweise tritt in dieser Phase der meiste Widerstand im Veränderungsprozess auf. Er äußert sich in unglaublich vielen verschiedenen Formen (Widerstand ist eine „verschlüsselte Botschaft“, siehe dort auch für Möglichkeiten, diesen positiv zu nutzen).

6. Reflexion und Rückzug

Damit Veränderung nachhaltig und stabil bleibt, muss der „Zyklus der Veränderung und des Lernens“ komplett durchlaufen werden. Viel zu oft geschieht genau das Gegenteil: Unter dem allgemeinen Arbeitsdruck nehmen sich viele Führungskräfte nicht die Zeit, um auch den letzten Schritt zu tun, nämlich die gemachte Erfahrung zu überdenken.

Warum ist dies wichtig?

- Lernchance: Ihre Mitarbeiter und Sie selbst können daraus lernen für künftige Veränderungsprozesse
- „lessons learned“: Nachbesserungsbedarf wird noch einmal explizit sichtbar
- psychologische Reinigung: jeder hat die Chance, seine Sichtweise, Kritik oder auch Lob öffentlich auszusprechen

Welche Gefahr droht, wenn dieser Schritt nicht vollzogen wird?

- Veränderungen sterben einen stillen Tod. Wenn sie nicht abgesichert und begleitet werden, besteht die Gefahr, dass die Organisation diese nicht annimmt, nicht „lebt“
- halbverdaute Veränderungen lähmen die Organisation bei künftigen Veränderungsprojekten (eine Erfahrung, die ich als Berater sehr oft mache – das treibt die Kosten der Veränderung beim nächsten Mal in die Höhe!)

Es ist daher notwendig, sowohl gelungene und als auch gescheiterte Veränderungsversuche im Nachhinein noch einmal zu betrachten. Unter anderem gilt es folgende Fragen zu beantworten:

- Was hat sich nun wirklich verändert gegenüber dem vorigen Zustand? Woran merken wir das? Woran merken das die anderen (Kunden, Vorgesetzte, andere Abteilungen)? Gab es unerwartete Effekte?
- Was haben wir gewonnen, was verloren? Wie können wir das Verlorene vielleicht doch noch bewahren und das Erreichte langfristig sichern?

- Was haben wir gelernt über unsere eigene Fähigkeit, uns zu verändern? Was ist uns leicht gefallen, was besonders schwer?
- Was können wir bei der nächsten Veränderung besser machen, was sollten wir künftig vermeiden?

Mein Beratungsansatz in Veränderungsprojekten

Als Change-Manager achte ich in meiner Beratungspraxis darauf, dass der oben beschriebene Zyklus voll durchlaufen wird. Dies hat sich als nachhaltiger und wirkungsvoller Ansatz bewährt, der mittel- und langfristig offene und verdeckte Kosten der Veränderung einspart.

Der Zyklus der Veränderung und des Lernens gehört zu den prozessorientierten Beratungsansätzen, deren Wirksamkeit dieses Zitat aus meiner Sicht wunderbar illustriert:

„Je brutaler der Kaltstart, je geheimnisvoller und bedeutungsschwangerer sich die Chefs als exklusive Problemlöser zu profilieren versuchen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass jeder wie auch immer geartete Lösungsvorschlag das Schicksal von Kindern erleidet, die zur Adoption freigegeben werden: Je älter, desto schwerer vermittelbar, ist man doch am liebsten selbst an der Planung und am Zeugungsakt beteiligt“.

Wie sich Widerstand in Veränderungsprozessen positiv nutzen lässt

Widerstand in Veränderungsprozessen ist ein gängiges Phänomen in der Organisationsentwicklung und tritt regelmäßig auf. Widerstände werden dabei oft als „lästig“ und störend empfunden. Dabei haben sie eine durchaus sinnvolle Funktion und können im Veränderungsprozess sogar produktiv genutzt werden!

Funktionen von Widerstand

- Widerstand schützt Teams und Organisationen vor Überforderung und unsinnigen oder schädlichen Veränderungen. Denn jede Veränderung muss ja nicht unbedingt eine Verbesserung sein.
- Widerstand schützt also vor vorschneller Vereinnahmung und dient der Überlebensfähigkeit des „Organismus“. Er ist damit die Basis für die Weiterentwicklung und Erneuerung der Organisation. Oder, um mit der Sprache der Gestalt-Therapie zu sprechen: Widerstand kommt vor der Kontakt-Phase. Damit ist die Phase des Widerstands ein Vorstadium zum „Kauen und Verdauen“ der anstehenden Veränderung.
- Widerstand ist Energie. Ein Veränderungsprozess ohne Widerstand ist gar nicht wünschenswert, denn der Widerstand zeigt zumindest Interesse oder Betroffenheit der Beteiligten.
- Widerstand ist als Informationsquelle nutzbar. Er gibt Führungskräften und Change Managern Auskunft über die wahren Bedürfnisse der Beteiligten. Insofern ist Widerstand auch als „versteckte Botschaft“ zu verstehen.

Widerstand oder berechtigter Einwand?

Gerade in konflikthafter Phasen eines Workshops oder eines Veränderungsprozesses machen viele Führungskräfte den Fehler, berechnete Einwände als Widerstand zu missdeuten. Damit Ihnen das nicht passiert, machen Sie einen einfachen Test:

- Berechnete Einwände reagieren auf Argumente. Diskussionen verändern und entwickeln sich weiter, die vorgebrachten Argumente haben nach einiger Diskussionsdauer Bestand oder nicht. Wenn sich die „Bedenkenträger“ wirklich mit den Gegenargumenten auseinandersetzen (was nicht zwingend heißt, dass sie ohne weiteres akzeptiert werden), handelt es sich nicht um Widerstand.

Vorsicht aber vor vorgeschobenen Argumenten: Ihr Ziel ist nicht das Klären oder das Weiterkommen in der Sache, sondern das Verhindern, Blockieren und Entmutigen. So erkennen Sie vorgeschobene Argumente:

- Vorgeschobene Argumente nehmen mal diese, mal jene Gestalt an, je nachdem, wie es gerade in die Interessen passt
- Themen, die eigentlich schon ausdiskutiert schienen, tauchen wieder und wieder auf, manchmal auch mit geringfügigen Veränderungen.

Funktionen von
Widerstand

Widerstand oder
berechtigter Einwand?

Formen von Wider-
stand

Gründe und Ursachen
für Widerstand

Prozessbezogenen
Widerstand minimieren

Personenbezogene
Widerstandsmuster

Umgang mit Ängsten

Zusammenfassung

Wenn Grundsatzdiskussionen wieder und wieder vom Zaun gebrochen und Verbündete gesucht werden, liegt die Vermutung nahe, dass es sich trotz aller Beteuerungen nicht um Sachargumente, sondern um Widerstand handelt.

Formen von Widerstand

Widerstand tritt immer wieder in ähnlichen Grundmustern auf:

- Scheinbare Zustimmung ohne Engagement für die Umsetzung („Jaja, das machen wir schon“)
- Schuldzuschreibung auf andere, ohne den eigenen Anteil an der Situation zu sehen („Die anderen sind Schuld“)
- Vermeidung des Konflikts („Am besten wir reden über etwas anderes...“)
- Herunterspielen oder Negieren eines Konflikts („Wir haben keine Probleme!“)
- Methoden werden diskutiert statt Inhalte
- Arbeitsanweisungen werden nicht beachtet
- Nebensächliches wird endlos besprochen
- „Ersatz-Projektion“ auf den Moderator oder den „Change Agent“

Wenn Sie sich also sicher sind, dass es sich tatsächlich um Widerstand (und nicht um einen berechtigten Einwand) handelt und Sie die Erscheinungsform identifiziert haben, sollten Sie auch noch die Beweggründe und Ursachen kennen, bevor Sie geeignete Maßnahmen entwickeln.

Gründe und Ursachen für Widerstand

Auch die Hauptursachen für Widerstand lassen sich kategorisieren. Widerstand tritt regelmäßig auf, weil Mitarbeiter

1. Kosten und Nutzen der Veränderung nicht ausreichend verstehen Sie vermuten, dass es „nichts bringt“ oder sie übervorteilt werden und vermuten „Machenschaften“ oder Seilschaften hinter den spürbaren Auswirkungen von Veränderungsmaßnahmen
2. unzureichende Informationen über den Gesamtprozess der Veränderungen haben Achten Sie daher auf Transparenz, damit sich Ihre Mitarbeiter nicht ausgeschlossen fühlen: Was passiert warum und wann? Wer nimmt woran teil und entscheidet?
3. sich mit dem Prozess oder den Maßnahmen nicht identifizieren können War die Beteiligung an der Vorbereitung ausreichend? War das Zeitmanagement durchdacht und optimal? Waren die richtigen Leute eingeladen?
4. Ängste der unterschiedlichsten Art haben z.B. Angst vor Verlust von Macht und Einfluss, Angst davor ausgeschlossen zu werden oder Angst haben, der neuen Situation nicht gewachsen zu sein
5. nur ihr Eigeninteresse durchsetzen wollen und das Wohl des „Gesamtsystems“ nicht im Auge haben Dann ist den Mitarbeitern oftmals nicht bewusst, wie sie von dem Gesamtsystem abhängig sind oder welche Erwartungen die anderen an sie haben

Prozessbezogenen Widerstand minimieren

Sehen Sie sich die ersten drei Ursachen genauer an: die ersten drei beziehen sich eher auf die Architektur des Veränderungsprozesses selbst, die letzten beiden beziehen sich auf die Person und ihre Interessen. So können sie den prozessbezogenen Widerstand minimieren:

- Lernen Sie Ihre Zielgruppe kennen: Kulturell, welchen Zeitbedarf hat sie, welche Entscheidungsfindungsprozesse hat sie, denken Sie von Ihren Interessen und Bedürfnissen her
- Holen Sie alle wichtigen Entscheider ins Boot, Entscheider und Umsetzer!
- Verteilen sie adäquate Informationen über Ziele, Ablauf, mögliche Kosten-Nutzen der Konfliktbearbeitung
- kommunizieren Sie jederzeit transparent!
- Arbeiten Sie mit klaren rollen, angemessenen Feedbackschleifen und Partizipationsmöglichkeiten der Beteiligten
- Ziehen Sie aber auch Grenzen, wo nötig, denn auch Prozesse müssen einmal abgeschlossen sein.

Personenbezogene Widerstandsmuster

Die letzten beiden Widerstandsmuster in der obigen Aufzählung sind schwieriger zu bearbeiten, da Sie auf individuellen Erfahrungen beruhen. Hier anzusetzen ist ein langwieriger Prozess und kann auch nur im Veränderungsprozess selbst geschehen und nicht im Vorfeld. Sie haben meist nur bedingt etwas mit dem aktuellen Veränderungsprozess zu tun und sind oftmals das Produkt lebenslanger negativer Erfahrungen in verschiedenen Lebensbereichen und Ausdruck des Weltbildes der Beteiligten.

- Öffnen Sie den Raum für neue positive Erfahrungen. Sorgen Sie dafür, dass neue Verhaltensweisen ausprobiert werden können und ein „neuer Blick auf die Dinge“ möglich wird.

Widerstände in diesem Bereich sind oft auch Verhaltensmuster, die zu einem früheren Zeitpunkt Sinn gemacht haben, dann aber ihre Funktion verloren haben und sich aber als Verhalten hartnäckig halten. Es ist hilfreich sich hierbei zu vergegenwärtigen, dass diese Widerstandsmuster den Beteiligten oft nicht bewusst sind und in den meisten Fällen auch nicht böswillig eingesetzt werden. Sie werden oftmals von den Beteiligten nicht einmal als Widerstand erkannt.

Umgang mit Ängsten

Wie bereits oben beschrieben: Ängste werden meist nicht als solche benannt, sondern als „Sachargumente“ maskiert immer wieder auf oder werden von dominantem Verhalten überdeckt. Ängste kann man nicht mit Sachargumenten „wegreden“, aber sie können konkretisiert und „bearbeitbar“ gemacht werden. Hier hilft empathisches Beschreibenlassen durch Aktives Zuhören, Nachfragen und Paraphrasieren. Sie sollten nicht versuchen, die Ängste aufzulösen, sondern erst einmal, sie zu verstehen.

Eine gute Methode, um Ängsten zu begegnen, sind folgende Fragen, die in Workshops bearbeitet werden können:

- Was verliere ich/wir, wenn der Widerstand aufgegeben wird?
- Was wird schlimmer/schlechter/verschärft sich, wenn der Widerstand aufgegeben wird?
- Was wird schlimmer/schlechter/verschärft sich, wenn der Widerstand fortbesteht?

Die ersten Fragen mögen befremdlich wirken, aber es ist erstaunlich, wie viele scheinbar „positive“ Aspekte Widerstände haben können, weil „man weiß, woran man ist“ und sie uns deshalb auch eine bestimmte Sicherheit geben, die weg fällt, wenn der Konflikt gelöst wird. Lösen sich Widerstände, greifen bisherige Deutungsmuster nicht mehr und der Betreffende muss einen Teil der Verantwortung selbst übernehmen bzw. neue Erklärungsmuster suchen – das kann Unsicherheit und Angst verursachen.

Zusammenfassung

Achten Sie bei auftretendem Widerstand auf folgende Punkte:

- Information und Transparenz: Abläufe und Prozesse des Prozesses müssen für alle Beteiligte transparent sein.
- Wahrnehmung und Bewusstwerdung: Geben sie Raum und wählen Sie Methoden, welche die Darstellung von Erfahrung, Interessen, Befürchtungen und Ängsten unterstützen sowie die Selbstreflektion, den Perspektivenwechsel, den Dialog, das gemeinsame Nachdenken.
- Angemessene und ausgewogene Beteiligung: Es muss gewährleistet sein, dass die Betroffenen angemessene Feedback- und Partizipationsmöglichkeiten an dem Veränderungsprozess haben, sowohl an der Prozessgestaltung als auch bei der Zielsetzung und Entscheidungsfindung.
- Optionserweiterung: Der Prozess und die eingesetzten Methoden sollte Lernen ermöglichen sowie das Ausprobieren neuer Erfahrungen und Beziehungen sowie das Formulieren gegenseitiger Erwartungen stützen.

Systemisches Change Management – oder: Wie dreht man einen „Supertanker“?

Viele Veränderungsprozesse scheitern oder gestalten sich im Verlauf als extrem schwierig. Change-Management mit systemischen Ansatz sucht nach der größten „Hebelwirkung“ mit geringst möglichem Aufwand.

Vielleicht kennen Sie das auch aus Veränderungsprozessen in ihrer Organisation: Je mehr man sich ins Zeug legt, um das System zu ändern, desto größer werden die Widerstände. Firmen, Teams, Chefs, die Kollegen – Organisationen können ein sehr großes Beharrungsvermögen haben. Das hat schon so manchen internen oder externen „Change Agent“ an den Rand der Verzweiflung oder zur Kündigung gebracht. Aber warum ist das so?

Oft wirken hier die Gesetze der „lernenden Organisation“:

1. Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute

Sie kennen sicher die Geschichte vom Frosch im heißen Wasser? Wenn wir einen Frosch in heißes Wasser tun, hüpft er schnell heraus. Wenn wir hingegen das Wasser, in dem der Frosch sitzt, langsam und stetig erwärmen, bleibt der Frosch sitzen und zeigt zunächst alle Zeichen von Wohlbefinden, bis er vor lauter Wärme langsam schlaff und kraftlos wird, bevor er vor Hitze verendet.

Sehr ähnlich funktioniert auch die menschliche Wahrnehmung: Wir sind nicht darauf trainiert, langsame Veränderungen wahrzunehmen, auch wenn diese unsere (Überlebens-)Bedingungen nachhaltig beeinträchtigen. Häufig merken wir deshalb auch nicht, dass eine bestimmte Lösung die Probleme nur in einen anderen Teil des Systems verlagert, weil die Veränderung einfach zu langsam vonstatten geht – oder diejenigen, die das Problem „gelöst“ haben, nicht dieselben sind, die das neue Problem haben.

2. Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es.

Gut gemeinte Absichten lösen Reaktionen im System aus, welche die Vorteile der Intervention zunichte machen. Wir systemischen Berater sprechen hier auch von einem „kompensatorischen Rückkopplungseffekt“.

Ein Beispiel: Die Bundesregierung fördert die deutsche Autoindustrie mit Milliardenbeträge, die in keinem Haushalt bisher vorhanden waren. Die kurzfristige Folge: Entlassungen in der Autoindustrie und den Zulieferbranchen konnten in der Wirtschaftskrise 2009 verhindert werden. Der kompensatorische Rückkopplungseffekt dabei: Viele Autos wurden in kurzer Zeit verkauft. Der Bedarf der Konsumenten ist auf Jahre hinaus gesättigt. Die Autoindustrie hat zwar kurzfristig keine Umsatzeinbussen erlebt, wird aber langfristig Umsatzeinbrüche und stagnierende Absatzzahlen verzeichnen. Der „Wachstumsmotor“ Autoindustrie ist damit auf absehbare Zeit „abgewürgt“.

1. Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute

2. Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es.

3. Das Verhalten bessert sich, bevor es sich verschlechtert

4. Der bequemste Ausweg erweist sich meist als Drehtür

5. Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit

6. Schneller ist langsamer

7. Ursache und Wirkung liegen räumlich und zeitlich nicht nahe beieinander

8. Kleine Veränderungen können eine Riesenwirkung haben – aber die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung sind häufig die scheinbar unauffälligsten

9. Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten

3. Das Verhalten bessert sich, bevor es sich verschlechtert

Der kompensatorische Rückkopplungseffekt tritt meist erst erheblich zeitlich verzögert auf. Kurzfristig verbessert sich die Marktlage der Autoindustrie, mittel- bis langfristig verschlechtert sie sich aber. Dieses Muster ist typisch für viele Management-Interventionen.

4. Der bequemste Ausweg erweist sich meist als Drehtür

Für die meisten Menschen ist es angenehmer, auf vertraute Lösungen zurückzugreifen und sich an das zu halten, was sie am besten kennen. Aber wenn die Lösung eines Problems für jedermann offensichtlich wäre oder direkt vor unsere Nase läge, hätte man sie längst gefunden. Wenn man mehr und mehr Anstrengungen in vertraute Lösungen steckt, während gravierende Probleme fortbestehen oder sich verschlimmern, so ist das ein sicheres Zeichen für ein unsystemisches Denken oder für das „Wir brauchen einen größeren Hammer“-Syndrom.

5. Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit

Zu den langfristigen und besonders heimtückischen Konsequenzen von unsystemischen Lösungen gehört, dass man immer mehr und mehr davon braucht. Das Phänomen der kurzfristigen Verbesserungen, die zu langfristiger Abhängigkeit führen, ist so verbreitet, dass es unter Systemtheoretikern mit einem eigenen Namen belegt wird: Die „Problemverschiebung auf den Intervenienten“. Diese Sorte von Interventionen „helfen“ einem Wirtssystem, das nach der „Behandlung“ geschwächt und um vieles hilfsbedürftiger zurückbleibt. Um im Beispiel der Autoindustrie-Subventionen zu bleiben: Es würde nicht verwundern, wenn die langfristige Schwächung des Organismus „Autoindustrie“ durch die Abwrackprämie die Politik dazu verleiten würde, weitere Subventionen zu bewilligen, um den „Patienten“ aus politischem Kalkül weiterhin am Leben zu erhalten.

6. Schneller ist langsamer

„Schnell, schneller, am schnellsten“ ist Teil der Kultur vieler Unternehmungen geworden. Dabei ist das optimale Wachstum für Unternehmen nicht immer das schnellste. Bei einem exzessiven Wachstum wird das System von sich aus versuchen, diese Entwicklung durch eine Verlangsamung zu kompensieren.

Viele Manager und leitende Angestellte reagieren enttäuscht darauf, dass einige ihrer „Lieblingsinterventionen“ vor dem Hintergrund des systemischen Denkens nicht mehr zu funktionieren scheinen. Das Systemdenken ist aber zugleich herausfordernder und erfolgversprechender als die gängigen Methoden der Problembewältigung.

7. Ursache und Wirkung liegen räumlich und zeitlich nicht nahe beieinander

Menschen sind daran gewöhnt, dass die Wirkungen ihrer Handlungen zeitlich und räumlich eng verknüpft sind mit ihrer Ursprungshandlung. Auch Manager neigen zu der Ansicht, dass Organisationen genauso funktionieren. Wenn Verkäufer ihre Absatzziele nicht erreichen, werden Verkaufsanreize geschaffen oder Beförderungen ausgesprochen. Wenn es zu wenig Wohnungen gibt, werden mehr Woh-

nungen gebaut. Oftmals liegen die Ursachen der Schwierigkeiten jedoch weder in unlösbaren Problemen noch in bösen Widersachern, sondern in uns selbst. Es herrscht ein fundamentales Missverständnis zwischen dem Wesen der Realität in komplexen Systemen und der Art und Weise, wie wir über diese Realität denken. Diese Fehlinterpretation ist nur zu korrigieren, wenn wir die Vorstellung aufgeben, daß Ursache und Wirkung in Raum und Zeit stets dicht beieinander liegen.

8. Kleine Veränderungen können eine Riesenwirkung haben – aber die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung sind häufig die scheinbar unauffälligsten

Ob man schwierige Probleme bewältigt, hängt häufig davon ab, daß man erkennt, wo die Hebelwirkung am größten ist – also welche Veränderung, mit einem Minimum an Aufwand, zu einer weitreichenden und nachhaltigen Verbesserung führt. Das Problem dabei allerdings ist, dass die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung den meisten Mitgliedern des „Systems“ als besonders fernliegend erscheinen. Sie liegen weder in räumlicher, noch in zeitlicher Nähe zu den Problemsymptomen.

Buckminster Fuller beschrieb dieses Phänomen mit dem Trimmruder eines Supertankers. Es handelt sich dabei um ein „Ruderblatt am Ruderblatt“. Die großen Ruderblätter von Supertankern sind alleine nur mit allergrößtem Kraftaufwand zu steuern, denn sie werden von viel und vor allem auch schnell fließendem Wasser umströmt. Das Trimmruder ist ein kleines Ruderblatt am Hauptruder. Sobald das Trimmruder leicht gedreht wird, drückt es das große Ruderblatt durch den entstehenden Unterdruck mit so gut wie keinem äußeren Kraftaufwand in die gewünschte Richtung – schließlich dreht sich auch der Supertanker. Eine kleine (aber gezielte und durchdachte) Intervention – minimaler Kraftaufwand – große Wirkung!

9. Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten
Ein lebendes System ist eine Einheit. Sein Wesen hängt vom Ganzen ab. Dasselbe gilt für Organisationen: Um schwierige Führungsprobleme zu verstehen, muss man das System, das diese Systeme hervorgebracht hat, im ganzen betrachten. Eine Sufi-Geschichte veranschaulicht dieses Gesetz:

Als drei Blinde auf einen Elefanten stießen, tat jeder seine Entdeckung lauthals kund. „Es ist ein rauhes Ding, groß und breit, wie ein Teppich“, erklärte der erste, der ein Ohr in der Hand hielt. Der zweite, der den Rüssel ertastet hatte, widersprach energisch: „Ich weiß, was es wirklich ist! Es ist ein langer hohler Schlauch!“ Und der dritte, der ein Vorderbein umschlungen hielt, verkündete: „Es ist groß und fest, wie eine Säule“.

„Ganze Elefanten“ zu sehen bedeutet nicht, dass jedes Organisationsproblem nur durch eine genaue Betrachtung der Gesamtorganisation zu lösen ist. Aber das Schlüsselprinzip, das sogenannte „Prinzip der Systemgrenze“, besagt, dass man immer diejenigen Interaktionen untersuchen muss, die für das konkrete Problem am wichtigsten sind, und zwar ohne Rücksicht auf eng gesteckte Organisationsgrenzen.

In den Beratungsprozessen, die ich konzipiere und begleite, wende ich diese Prinzipien konsequent an.

Weitere Quellen

www.organisationsberatung.net

Interessante Literatur zum Thema

Kostka, Claudia / Mönch, Annette Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Carl Hanser Verlag. München, Wien, 2002.

Spalink, Heiner (Hrsg.) Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher. Frankfurt a. M., 1998

Vahs, Dietmar

Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003. Kapitel 7 – „Change Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels“ im Internet: http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/orga/skripten/vahs_kapitel7.pdf

Kommentare

- 1 Vgl. VAHS: Organisation
VON DER OELSNITZ: Marktorientierte Organisationsgestaltung
- 2 Vgl. BEYER: Vorlesung „Synergiemanagement“ VAHS: Organisation
- 3 Vgl. KOSTKA / MÖNCH: Change Management, SPALINK: Werkzeuge für das Change Management, VAHS: Organisation
- 4 Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, PASTERNAK: Change Management, VAHS: Organisation
- 5 Cafeteria-System
Das Cafeteria-System ist ein Konzept der flexiblen Entgeltgestaltung. Aus einem Angebot an Sozialleistungen und übertariflichen Leistungen stellt der Arbeitnehmer sein persönliches Bündel an Leistungen wie ein Menü in der Cafeteria zusammen. So kann er sich je nach seinen persönlichen Präferenzen zum Beispiel für einen Firmenwagen, für einen Zuschuss zur Lebensversicherung oder für ein besonderes Arbeitgeberdarlehen entscheiden. (Vgl. url: <http://www.comonfour.de/d/InfoService/glossar.asp?buchstabe=C>)
- 6 Vgl. BEYER: Vorlesung „Synergiemanagement“, BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, VAHS: Organisation, url: <http://www.competence-site.de>
- 7 Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung, VAHS: Organisation, VON DER OELSNITZ: Marktorientierte Organisationsgestaltung
- 8 Vgl. BEYER: Vorlesung „Synergiemanagement“, KOSTKA / MÖNCH: Change Management, MARX: Trotz Restrukturierung Insolvenz, url: <http://www.zingel.de/pdf/10change.pdf>
- 9 Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation (ILOI)
- 10 Vgl. VAHS: Organisation
- 11 Dabei wird eine Normalverteilung unterstellt, die allerdings in jedem Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sein kann.



Florian Grolman
initio Organisationsberatung
10117 Berlin
Tel.: +49 (0)30 577 017 900
www.organisationsberatung.net
Mail to: 2014@organisationsberatung.net