

7 Organisationsentwicklung und Change-Management

Frank von der Reith und Rudolf Wimmer

Dieses Kapitel spitzt die systemtheoretischen Grundlagen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Erklärung von Organisationsveränderungen und ihren spezifischen Entwicklungsdynamiken zu. Es betrachtet das systemische Verständnis organisationaler Veränderung vor dem Hintergrund der langjährigen Tradition des Organisationsentwicklungsansatzes. Es wird eine orientierende Unterscheidung von vier Spielarten absichtsvoller Veränderung von Organisationen entwickelt: der kurzfristigen Sanierung, der kontinuierlichen Verbesserung, der radikalen Transformation und der vorausschauenden Selbsterneuerung. Der Beitrag skizziert die relevanten Fragen für die Wirksamkeit von Veränderungsbemühungen in Organisationen, zeigt aber auch die Grenzen des Veränderungsansatzes auf. Die Lernziele dieses Beitrags sind:

1. den Ansatz eines systemtheoretischen Konzeptes organisationaler Veränderung vor dem Hintergrund der Tradition der Organisationsentwicklung zu verstehen
2. die entscheidende Rolle von Führung im Unterschied zu Beratung für die wirkungsvolle Umsetzung von Veränderungsinitiativen zu verstehen, dies gerade auch deshalb, weil Veränderungsprozesse kausal nicht determinierbar und damit auch nicht instruktiv steuerbar sind
3. die vier Spielarten absichtsvoller Veränderung mit ihren jeweiligen Implikationen für die verantwortlichen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter zu verstehen
4. die drei Wirkungsdimensionen des Veränderungsmanagements kennenzulernen und die wichtigsten Praxisfragen für die Gestaltung von Veränderungsinitiativen daraus ableiten zu können.

7.1 Konzepte organisationaler Entwicklung: Worum geht es bei organisationaler Veränderung?

Der Wandel in der Gesellschaft und die zunehmende Volatilität der Marktumwelten wandeln auch die Organisierbarkeit von Organisationen. Die Außen- und die Binnenkomplexität von Organisationen steigen weiter an. Hier seien exemplarisch nur die Herausforderungen durch die zunehmende Internationalisierung vieler Organisationen und die – sich häufig parallel dazu entwickelnde – interne Überlagerung diverser Steuerungs- und Organisationslogiken erwähnt

(z. B. zwischen funktionalem Aufbau und einem übergreifenden Prozessverständnis). Tendenziell gibt es heute keine *heiligen Bezirke* der Organisation mehr. Alles ist auch anders denk- und organisierbar, und die Fähigkeit zur raschen und flexiblen Umgestaltung einmal etablierter Organisationsverhältnisse ist zu einer Existenzfrage moderner Unternehmen geworden (Wimmer 2012b). Die Treiber von organisationsbezogenen Veränderungsinitiativen sind heutzutage vielfältiger Natur. Durch die Neugestaltung erwartet man sich in der Regel einen kurzfristigen Anstieg der Produktivität, meist um Share- und Stakeholderinteressen schnell zufriedenzustellen, seltener geht es dabei um wirklich langfristige Strategien der Überlebenssicherung (ebd.).

Jede Dekade bringt dabei ihre eigenen Veränderungsmoden hervor. Beispielhaft genannt seien hier nur die Einführung von Gruppenarbeit, Reengineering, Kaizen, Lean Management sowie Wachstum über Fusionen und Akquisitionen. Gerade auf dem Höhepunkt der Fusionswelle der 1990er-Jahre suchten viele Unternehmen ihr kurzfristiges Heil in einem Größenwachstum, um damit neue Märkte, komplementäre Kernkompetenzen oder zusätzliche Synergiepotenziale quasi ad hoc zu entwickeln. Mit dem Blick von heute muss man viele dieser Ansätze, gemessen an ihren Zielen, allerdings als gescheitert betrachten (Claßen 2013). Besonders das Verteidigen der eigenen Unternehmensidentitäten und auch die interkulturellen Reibungen in diesen dann häufig globalisierten Unternehmen erschweren das Gelingen solcher Prozesse.

Spätestens seit diesen Erkenntnissen stellt sich die Frage nach den Grenzen organisationaler Veränderung und der prinzipiellen Nichtdeterminierbarkeit solcher Prozesse. Viele relevante Aspekte der Veränderung tauchen eben erst »unterwegs« auf und sind nicht schon frühzeitig einzuplanen. Organisationaler Wandel findet zwangsläufig immer bei »laufendem Motor« der Leistungserbringung statt, und es braucht in der Regel einen Lernprozess aller Beteiligten dafür, den Wandel vorantreiben und dabei gleichzeitig die überlebenswichtige Leistungserbringung auf hohem Niveau sicherstellen zu können.

7.1.1 Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen

Bei jedem organisationsbezogenen Veränderungsvorhaben kommt der jeweils verantwortlichen Führungsmannschaft eine Schlüsselrolle, nämlich die »Ownership-Funktion« für den Veränderungsprozess, zu. Ihr obliegt die Verantwortung dafür, dass alle von der Veränderung

Betroffenen zu Beteiligten werden, d. h. letztlich, dass die Veränderung von einer breiten Basis der Beschäftigten mitgetragen wird. Für dieses breite Engagement ist es entscheidend, ob es dieser Führungsmannschaft gelingt, einen roten Faden zu knüpfen, der die Gründe für die Veränderungsinitiativen und ihre Dringlichkeit (Sense of Urgency) in den Zusammenhang mit einer attraktiven Zukunftsperspektive stellen kann. Dies wird jedoch immer schwerer. Gerade der Umgang der Führungskräfte mit der Konfliktodynamik innerhalb des organisationsinternen Netzwerkes relevanter Entscheidungsträger und Schlüsselpersonen wird immer mehr zu einer zentralen Herausforderung des Veränderungsmanagements (Wimmer 2011).

Neben den hierarchischen Strukturen entwickeln Organisationen in modernen Märkten mit diskontinuierlichen Verläufen zusätzliche netzwerkförmige Strukturen, die die Komplexität des Führungshandelns weiter erhöhen und die klassische Hierarchie potenziell relativieren. Organisationen agieren daher heute meist mit zwei »Betriebsystemen«, um handlungs- und entwicklungsfähig zu bleiben: mit der klassischen Hierarchie und einem Netz horizontaler Kooperationsbeziehungen (Kotter 2012).

Will man Veränderungsinitiativen vor dem Hintergrund dieser Komplexität beschreib- und bearbeitbar machen, ist ein systemtheoretisches Organisationsverständnis äußerst nützlich. Es geht eben nicht davon aus, dass Organisationen Instrumente oder Mittel sind, die sich durch die Funktionsträger (Topmanagement, Eigentümer ...) beliebig bewegen lassen, sondern postuliert ihre Selbstorganisation und Selbstreferenzialität als soziale Systeme, die aus Kommunikationen bestehen (siehe auch Kap. 2). Dieses Verständnis von Organisationen als sinn- und zieleisuchende und -konstruierende lebende Systeme stellt die Rolle des Managements bei Veränderungsinitiativen von direkter Steuerung auf Beobachtung, Reflexion und Kontextgestaltung um. Das Management/die Führungsmannschaft steht nicht außen, sondern ist aktiver Teil des Systems. Nach Heinz von Förster (1991; Übers.: F. v. d. R. u. R. W.) gilt eben auch hier: »Objektivität ist die Illusion, dass Beobachtungen ohne einen Beobachter gemacht werden können.« Veränderungsmanagement ist also die originäre Verantwortung und Aufgabe der Führungskräfte, und ihre Lenkungsimpulse sind somit selbst ein Teil der unternehmerischen Selbstorganisation (Wimmer 2012a). Vor diesem Hintergrund muss Veränderungsgestaltung organisationales Lernen im Sinne einer intendierten Einflussnahme

der Führungskräfte auf den bisherigen (Entwicklungs-)Pfad der Organisation unterstützen. Letztlich muss die Führungsfunktion also beobachtungs- und reflexionsfähiger werden und sich gleichzeitig des konstruktiven Charakters der eigenen Realitätseinschätzungen bewusst sein. Auch die Führungsverantwortlichen sehen die Welt nicht »objektiver« als andere. Das Management von Veränderungen impliziert daher immer das Synchronisieren einer multiperspektivischen Vielfalt. In diesem Sinne tut Führung gut daran, sich selbst und die eigenen Wirkungen aufmerksam im Blick zu haben, sich als Teil der Hierarchie, aber auch in der Öffnung und Gestaltung der netzwerkförmigen Strukturen sorgfältig zu beobachten und die dabei gewonnenen Eindrücke verlaufend auszuwerten.

7.1.2 Organisationsentwicklungskonzepte im Wandel

Der Begriff und die Methode der Organisationsentwicklung (OE) hat eine lange Geschichte hinter sich. Entstanden in den 1950er-Jahren, beschrieb der Begriff zunächst sowohl Trainingsmaßnahmen, die auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung abzielten, als auch die Erforschung der Bedingungen organisationaler Veränderung durch angewandte Sozialwissenschaft. Dabei lassen sich im Wesentlichen drei professionelle Wurzeln freilegen (Wimmer 2012a): die *reduktive Organisationsentwicklung*, die Feld- und Aktionsforschung und der soziotechnische Systemansatz.

Die *reduktive Organisationsentwicklung* geht in ihren Wurzeln auf Kurt Lewin und auf die gruppensystemische Tradition zurück und sieht als Ausgangspunkt aller Veränderungsstrategien vor allem die Einstellungen sowie die Denk- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder. Besonders im Fokus ist dabei auch die Beobachtung und Gestaltung von Teams und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen. In diesem Rahmen sucht sie, partizipative Prozesse zu ermöglichen, um ein Optimum an Qualität der Arbeit und Effizienz zu erzielen. Dabei geht sie von einem Menschenbild aus, das ein Eigeninteresse der Mitarbeiter an sinnvoller, werthaltiger und verantwortungsvoller Arbeit voraussetzt. Aus ihrer eigenen Geschichte heraus ist die reduktive Organisationsentwicklung eher kritisch gegenüber Hierarchien und Bürokratie aufgestellt. In diesem Sinne ist auch ihr Leitmotiv »Betroffene zu Beteiligten machen« zu verstehen (siehe auch Schein 2004; French u. Bell 1977).

Die *Feld- und Aktionsforschung* bildet eine weitere starke Wurzel des OE-Ansatzes und geht ebenfalls auf Lewin zurück (Lewin 1982). Grundgedanke ist eine neue Definition von Subjekt (Forscher, Beobachter) und Objekt (Forschungsgegenstand), die die Objektivität der Forschung infrage stellt und den Forscher als Berater im Sinne der »Hilfe zur Selbsthilfe« positioniert. Die Annahme ist, dass eine durch die Forscher angeregte Selbstreflexion zu mehr Einsicht und Aufklärung führt und somit letztlich die Problemlösekompetenz des sich selbst aktiv erforschenden Systems erhöht wird. Die dabei angewandte Methodik geht auf das Repertoire des »Survey-Feedback« zurück (French u. Bell 1977). Forscher (Berater) sammeln meist über Interviews und Befragungen Daten zu Problemstellungen, um deren Bearbeitung es geht, und koppeln sie in geeigneter Form an das System zurück. Durch die gemeinsame Betrachtung entstehen dann Maßnahmen, deren Wirkungen wiederum beobachtet und bewertet werden. Die Betonung dieses Ansatzes liegt auf dem zyklischen Prozess, der sich dabei ergibt. Dadurch soll sich das Selbstbeobachtungs- und Reflexionspotenzial der Organisation erhöhen.

Der *soziotechnische Systemansatz* ist systemtheoretisch und kybernetisch fundiert und geht auf Forschungsarbeiten rund um das Tavistock Institute of Human Relations in London und auf die Arbeiten von Emery und Trist zurück (1969). Er untersucht das technische System in seinen Wechselwirkungen mit dem soziokulturellen und dem ökonomischen System der Organisation. Dabei konnte dieser Ansatz nachweisen, dass bei gleicher Technologie Aufbauorganisation und Arbeitsabläufe ganz unterschiedlich gestaltet werden können. Eine besondere Rolle bei der Herstellung »optimaler« Organisationsstrukturen sprechen die Autoren der Ermöglichung funktionsfähiger Teams mit hohem Selbstregulationspotenzial bei gleichzeitiger funktionaler Vernetzung mit anderen Organisationseinheiten zu. Diese Denktradition beeinflusste vor allem in Nord- und Mitteleuropa ganz wesentlich die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit in Industrieunternehmen (Bauer u. von der Reith 2002).

Mit Ausnahme des soziotechnischen Systemansatzes folgen die Ansätze der Organisationsentwicklung ursprünglich eher einer Auffassung, die Veränderungen als Ausnahme des Managementhandelns begreift. Dies war in der Zeit ihres Entstehens auch eine plausible Annahme. Traditionell richten solche Ansätze ihren Blick stark nach innen. Diese Annahme relativ stabiler Organisationen impliziert dann

häufig Wandelkonzepte und Interventionen, die darauf ausgerichtet sind, die vermeintlichen Widerstände, die bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen entstehen, angemessen zu bearbeiten. Dafür haben diese Ansätze über die Jahre ein reichhaltiges und bewährtes Repertoire von Interventionstechniken hervorgebracht (siehe dazu auch den Schatz vielfältiger Interventionsbeschreibungen bei Doppler u. Lauterburg 2008; sowie bezüglich systemischer Interventionen bei Königswieser u. Exner 1998).

7.1.3 Veränderung als Dauerzustand?

Die Entwicklungsdynamik, der sich viele Organisationen seit den 1990er-Jahren unterzogen haben, um ihre eigene Antwortfähigkeit dauerhaft aufrechtzuerhalten, hat einen Großteil des Gedankengutes der klassischen Organisationsentwicklung in das Alltagsgeschehen integriert. Es ist nicht mehr außergewöhnlich, auf leistungsfähige Kommunikationsstrukturen zu achten, teamförmiges Arbeiten zu fördern, gezielte Partizipationsmöglichkeiten einzuräumen, um die *dezentrale Intelligenz der Mitarbeiter zu mobilisieren*.

Das Veränderungsrepertoire der klassischen OE-Tradition ist für die heutigen Wandelherausforderungen zwar nach wie vor von elementarer Bedeutung. Es reicht aber bei Weitem nicht mehr aus: weder dafür, organisationalen Wandel mit Blick auf den Grad an Eigenkomplexität heutiger Organisationen angemessen zu konzeptualisieren, noch dafür, die spezifischen Gestaltungsherausforderungen von Veränderungen adäquat zu bewältigen. Ein durchgängiges Kennzeichen vieler Organisationen besteht darin, dass sie in der jüngsten Vergangenheit unentwegt mit Veränderungsvorhaben überzogen wurden, die selten von einer nachhaltig positiven Wirkung waren. Organisationen sind veränderungsmüde geworden. Eine solche Müdigkeit stellt sich vor allem immer dann ein, wenn der Verdacht besteht, dass manche Aneinanderreihung von Veränderungsinitiativen vorrangig der Symbolik im Zuge der Selbstinszenierung des Topmanagements gegenüber relevanten Stakeholdern und nicht primär der langfristigen Überlebensfähigkeit der Organisation dient (Wimmer 2011). Da hilft dann auch eine nach allen Regeln der Kunst aufgebaute Change-Story, vorgestellt im Rahmen einer geschickt inszenierten Führungskräftekonferenz, nicht mehr, wenn die nächste Veranstaltung dieser Art bald darauf mit anderslautenden Botschaften folgt. Die heutige Komplexität trifft auf das OE-Repertoire der 1980er- und 1990er-Jahre und überfor-

dert es. Das Ausmaß an Bearbeitungskapazität, das heute durch umfassende Veränderungsinitiativen beansprucht wird, wird in der Regel immer noch weit unterschätzt. Es ist daher kein Wunder, wenn hier die Glaubwürdigkeit des Topmanagements erodiert und sich der Rest der Organisation in solchen Fällen auf Schadensminimierung ausrichtet, um die Funktionstüchtigkeit der operativen Leistungserbringung abzusichern. Dies muss dann als im Systemsinne sinnvolles Verhalten gedeutet werden und nicht als Widerstandsphänomen, welches mit »geschickter« Change-Kommunikation von externen Beratern zu bearbeiten wäre. Organisationen sind auf Routine angelegt und bilden sich hierfür ein in dieser Form geprägtes, d. h. »eingefärbtes« organisationales Gedächtnis. Widerstände sind in diesem Sinne also eher Irritationen als Resonanz des Systems auf das Veränderungsmanagement. Für die Ebene des Topmanagements wird es immer zentraler, sich eine realistische Positionierung zu den laufenden Change-Initiativen zu erarbeiten und damit die eigene Glaubwürdigkeit wiederherzustellen.

In der *osb-Change-Studie* (von der Reith u. Lohmer 2012), bei der 1500 Mitarbeiter und 600 Führungskräfte von Unternehmen in Deutschland und Österreich befragt wurden, wird deutlich: Veränderungen erzeugen positive Energie, aber die Kraftstofftanks sind leer. Die Bereitschaft, Veränderungen engagiert und aktiv zu gestalten, hat sich aus der Sicht der Führungskräfte etwa seit der Jahrhundertwende bei den Mitarbeitern in gegensätzliche Richtungen entwickelt. Nach den Auswirkungen von Veränderungsprozessen befragt, finden 30 % der deutschen Führungskräfte, dass Veränderungen positive Energie erzeugen. Die Beteiligten haben Spaß am Wandel und können Neues schaffen. Dem gegenüber steht jedoch ein Drittel, das Veränderungen als negativ und ermüdend wahrnimmt – die »Kraftstofftanks« aufzufüllen gelingt nur noch selten, weil eine Veränderung die andere jagt. Zudem steigt die Skepsis vor Veränderungsprozessen: Rund 60 % der Führungskräfte und Mitarbeiter stellen fest, dass es mehr Abwehr von Veränderungen als bisher gibt. Als Ursachen wurden negative Erfahrungen mit Change-Prozessen in der Vergangenheit, Tempo und Menge der Veränderungen, schlechte Kommunikation, höherer Leistungsdruck oder die Angst vor Jobverlust genannt. Diese Form der inneren Kündigung kann auch als Streuphänomen vieler unbewältigter Probleme gedeutet werden. Früher war es leichter zu streiten, und es gab klare Adressaten dafür (Betriebsrat, Shareholder ...). Heute ist es diffuser, und die Beteiligten werden in der Reflexion stärker auf

sich selbst zurückgeworfen. Nur 10 % der Führungskräfte orientieren sich bei strategischen Entscheidungen an ihrem Topmanagement. Sie verlassen sich vor allem auf den Austausch mit Führungskollegen und auf ihre eigenen Erfahrungen. Auch hier sind Indikatoren der beschriebenen Glaubwürdigkeitskrise für strategische Entscheidungen des Topmanagements zu erkennen.

Die Organisationsentwicklung ist also zu einer Daueraufgabe des Managements geworden, und die Kommunikation darüber ist nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Die interne Differenzierungslogik muss immer wieder von Neuem bestimmt und ausgerichtet werden. Organisationen brauchen somit ein Bewusstsein von der eigenen Identität jenseits der aktuellen Strukturen, ein »Selbst«, das primär die Zukunftsfähigkeit des Gesamtsystems im Auge hat.

Langfristig geht es um die Ausprägung organisationaler Resilienz im Sinne einer Spannkraft für Überlebensfähigkeit. Systemische Veränderungsgestaltung muss den Anspruch haben, idealerweise flankiert durch elaborierte Architekturen des Leadership-Developments, einen reflektierten Umgang der ganzen Führungsmannschaft mit den beschriebenen, zum Teil widersprüchlichen Entwicklungen zu ermöglichen und gemeinsame Konstruktionen der Identität zu unterstützen.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, zunächst die Grundformen organisationaler Veränderungen zu differenzieren und im Anschluss daran exemplarisch einige Fragen zu skizzieren, die die Wirksamkeit der je intendierten Veränderung wesentlich beeinflussen.

7.2 Spielarten organisationaler Veränderung

Organisationen sind nicht in Stein gegossen, sondern in permanenter Bewegung und Auseinandersetzung mit sich selbst, auch wenn diese nicht intentional gesteuert sind. Auf einer Ebene der Veränderung 1. Ordnung steht die evolutionäre Entwicklung der Organisation. In einem permanenten Prozess der Variation und Selektion werden Impulse aus dem Umfeld ohne absichtsvolle Entscheidung aufgenommen und in die bestehenden Routinen integriert. Die Mechanismen der Evolution versorgen die Organisation mit organisationaler Komplexität, die ihr Überleben in den Marktumwelten wahrscheinlicher macht (Wimmer 2010). *Evolution* ist die »Theorie des Wartens auf nutzbare Zufälle« (Luhmann 1997) und beschreibt den Mechanismus kontinuierlicher, ungeplanter Selbstveränderung. *Variation* be-

schreibt Kommunikationsereignisse drinnen oder draußen, die eine Abweichung vom »so wie immer« darstellen. *Selektion* beschreibt den Vorgang, bei dem mehr oder weniger zufällige Einmalereignisse gezielt aufgegriffen werden und über Entscheidungen strukturbildende Kraft gewinnen. *Retention/Restabilisierung* beschreibt den Vorgang, wie neue Routinen in die vorhandene strukturelle Vielfalt eingebaut und stabilisiert werden.

Wenn über diese evolutionären Vorgänge hinaus – intentional, mit strategischer Absicht – verändernd auf die Organisation Einfluss genommen wird, lassen sich die praktischen Herausforderungen für ein Veränderungsmanagement entlang von zwei Grundunterscheidungen darstellen:

1. Inwieweit werden Veränderungen übergreifender Art dafür notwendig sein, die angestrebten Ziele zu erreichen? Wird »nur« im bestehenden Rahmen optimiert und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess betrieben, oder werden Struktur, Führungssystem und kulturelle Parameter, wie Werte, Normen und Grundausrichtungen, betroffen sein? Im ersteren Fall sprechen wir von Lernen 2. Ordnung. Für den weiter reichenden Wandel wollen wir von Veränderungen 3. Ordnung sprechen (in Anlehnung an Bateson 1981). In diesem letzteren Feld geht es also viel grundsätzlicher um die Bearbeitung der eigenen organisationalen Lernfähigkeit, mithin um das Lernenlernen bzw. um eine Veränderung des Veränderungslernens.
2. Auf der anderen Seite unterscheiden wir Veränderungsmaßnahmen, die permanent neben dem normalen operativen Geschäft mitlaufen und deshalb eine dafür geeignete, besondere Aufmerksamkeit erfordern. Die Gleichzeitigkeit des Blicks auf Normalisierung und auf das Wahrnehmen von Change-Opportunitäten, d. h. des Einbaus der Veränderung in die laufenden Routinen, ist hier das entscheidende Problem. Spiegelbildlich dazu stehen gezielte Veränderungseingriffe, die einen Anfang und ein definiertes Ende haben, d. h., sie definieren ganz bestimmte »Episoden« im Leben einer Organisation. Diese Eingriffe sind dabei immer auch durch eine charakteristische zeitliche Rhythmik gekennzeichnet (Zeitdruck etc.). Das entscheidende Moment ist aber ihre Episodenhaftigkeit. Bei vielen radikalen Transformationsprozessen ist heute vielfach genau

das ein Problem, dass man nicht mehr weiß, was wann anfängt bzw. auch wieder endet; oder die Krise wird zum Dauerzustand. Solche Verhältnisse sind immer höchst destruktiv.

Entlang diesen Grundunterscheidungen entsteht ein Portfolio mit den vier Spielarten des organisationalen Wandels, deren Herausforderungen jeweils für die verantwortliche Führungsmannschaft und ihr Veränderungsmanagement bzw. für die Gestaltung von Veränderungsinitiativen sehr unterschiedlich sein können (s. Abb. 8).



Abb. 8: Vier Spielarten absichtsvoller Veränderung

7.2.1 Optimierung bisheriger Praxis

Die zentrale manageriale Herausforderung ist hier die Frage, wie sich die Organisation mit der Fähigkeit zur Optimierung ausstattet und sie auch permanent vital erhält: Wie schafft das Management spezifische Strukturen für diese Aufmerksamkeitsfokussierung auf permanente Verbesserung? Wie lässt sich beispielsweise ein KVP-Prozess anlegen, ohne dass er nicht schon bald wieder in sich zusammenfällt? Interventionsarchitekturen könnten dabei der spezifische Aufsatz von KVP-bezogenen Teamklausuren im Führungsteam oder auch die Gestaltung von Kooperationsstrukturen über Hierarchieebenen hinweg sein. Letztlich geht es immer um die »Entschlackung« bisheriger Verfahren und ihre permanente Weiterentwicklung anhand der Frage, ob denn der Aufwand für diese Verfahren für das angestrebte Ziel geeignet ist. Metaphorisch ausgedrückt, handelt es sich also um

»Fitnessprogramme« der Organisation. Sie müssen vital genug sein, damit sie nicht gleich nach Implementierung wieder »vergessen« werden können. Die Herausforderung, Themen immer wieder in den Aufmerksamkeitsfokus zu setzen, sollte nicht als gering eingeschätzt werden, da hierfür in Organisationen sehr viel Aufwand betrieben wird (Beispiele: »Six Sigma« und »Lean Management«, Zielvereinbarungssystematiken, Mitarbeitergespräche ...).

7.2.2 Krisenmanagement

Die Interventionsmechanismen in einer aktuellen Krisenbewältigung folgen aufgrund der zeitkritischen Komponente wiederum anderen Mustern (siehe auch Faulhaber, Landwehr u. Grabow 2009). In einem kurzfristigen Turnaround ist häufig die Sicherstellung der Liquidität das oberste Prinzip (Cash is King). Hier rückt also die Kontrolle über die Mittelflüsse und die Zusammenarbeit mit Banken und anderen Finanzierungspartnern in den Aufmerksamkeitsfokus des Managements. Begleitet werden diese Prozesse häufig durch eine Verdichtung der Kommunikation im oberen Führungskreis, der eingeleitete Maßnahmen permanent auswerten und nachjustieren muss (im Sinne eines »Fahrens auf Sicht«). Es werden permanent Maßnahmen zur Redimensionierung der eigenen Kapazitäten betrachtet und Szenarien für die verschiedenen Eventualitäten mit dem Ziel der Sicherung der eigenen Handlungsfähigkeit entwickelt. Damit verbunden ist häufig auch eine intensive und periodische Kommunikation mit den Beschäftigten zur aktuellen Lage, idealerweise im Schulterchluss zwischen Management und Belegschaftsvertretung.

7.2.3 Radikale Transformation

Hier sprechen wir von einem organisatorischen Wandel, der einen weitreichenden Umbau der Strukturen und Prozesse, der Ressourcenausstattung, der Aufgaben und Rollen der Beschäftigten und ihrer Kooperationserfordernisse impliziert, d. h., es geht um eine radikale Transformation der bisherigen Form der Binnendifferenzierung (Wimmer 2012b). Eine unverzichtbare Voraussetzung für das ernsthafte Gelingen solch weitreichender Veränderungsvorhaben ist eine glaubwürdige Haltung des Topmanagements. Die damit angesprochene Haltung zeigt sich unter anderem von Beginn weg in der Ernsthaftigkeit der organisationsinternen Auseinandersetzung mit der entscheidenden Frage des Wozu der Veränderung: Welches sind

die eigentlichen Triebkräfte, die es unvermeidlich machen, eine so weitreichende Organisationsveränderung in Gang zu setzen? Welche aktuelle oder vorhersehbare »Not« unseres Unternehmens gilt es mit dermaßen einschneidenden Schritten zu »wenden«? Nur wenn die Topentscheidungssträger von der inneren Überzeugung getragen werden, dass es um das Abwenden einer existenziellen Gefährdung der Organisation als solcher geht, wird es ihnen gelingen, im Rest der Organisation die erforderliche Überzeugung, bezogen auf die Unausweichlichkeit der Veränderung, also den oft zitierten »Sense of Urgency«, glaubwürdig entstehen zu lassen (ebd.). Hierzu gehört auch die Paradoxie, dass das Topmanagement das vorhandene Misstrauen der Belegschaft gegenüber dem eigenen Managementhandeln ebenso in die Kommunikation einbringt und thematisiert. Die Spitze wird dabei beobachtet, wie Ressourcen und Chancen mitgedacht werden und ob Ängste offensiv aufgenommen werden oder nicht. Die Arbeit des Topmanagements an der eigenen Glaubwürdigkeit ist somit immer auch eine Arbeit an der Differenz zwischen Vertrauen und Misstrauen (Baecker 2010).

Hierzu gehört auch die Vermittlung des Zutrauens in ein Zukunftsbild, auf das es sich gemeinsam hinzuarbeiten lohnt und das es rechtfertigt, die schwerwiegenden Veränderungszumutungen auf sich zu nehmen. Eine weitere Erfolgsvoraussetzung für Veränderungsvorhaben dieser Form hat unmittelbar mit dem Thema »Führung« selbst zu tun. In den meisten Fällen kommen Unternehmen in die heikle Situation eines radikalen Umbaus nur deshalb, weil es in der Vergangenheit versäumt worden ist, wichtige Entwicklungsimpulse rechtzeitig aufzugreifen und, daraus abgeleitet, die entsprechenden Veränderungen anzustoßen. Die schonungslose Reflexion des eigenen Anteils, der dem jeweiligen Führungssystem an den gerade anstehenden Veränderungsnotwendigkeiten zukommt, ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Ganz im Gegenteil, dieser Anteil sitzt regelmäßig im blinden Fleck der verantwortlichen Akteure, weil sie glauben, sich diese kritische Selbstreflexion angesichts ihres tradierten Selbstbildes nicht leisten zu können. Spürt man organisationsintern, dass die Führung sich selbst bei einem Veränderungsvorhaben ausklammert, dann hat das für seine allgemeine Akzeptanz desaströse Folgen. Absolut erfolgskritisch ist deshalb die praktisch erlebbare Haltung, dass die relevanten Führungsverantwortlichen mit dem Change bei sich selbst beginnen. Die Führung des Wandels bedingt den Wandel der Führung.

Dies kann personelle Veränderungen an der Spitze bedeuten, die Restaurierung der Arbeitsfähigkeit des Topmanagementteams und die Bearbeitung seiner Kooperationsstörungen etc. (Wimmer 2012a). Letztlich bedeutet es aber in jedem Fall die Sicherstellung eines guten »Mannschaftsspiels« in der gesamten Führungsmannschaft, um eine Kultur des Miteinanders zu ermöglichen, in der Selbstreflexion und Selbstveränderung zum selbstverständlichen Repertoire professionellen Agierens zählen. Nur auf der Grundlage solch wirklich arbeitsfähiger Führungsstrukturen ist es möglich, eine radikale Transformation in ihrer ganz charakteristischen Dramaturgie und zeitlichen Rhythmik erfolgreich zu bewältigen.

7.2.4 Vorausschauende Selbsterneuerung

Die besondere Herausforderung dieser Spielart ist das »Verschleifen« der Lernschleife. Die zentrale Frage ist die nach der Erhöhung der Lernfähigkeit der Organisation als Ganzen. Der Anspruch an das Management besteht darin, zu ergründen, ob das Führungssystem die eingeschwungenen Evolutionsmechanismen und den Variationsreichtum der Umwelt ausreichend beobachtet und relevante Variationen überhaupt erkennen kann. Ein Anshub für diese Spielart ist die Weiterentwicklung der Sensorien für die Beobachtung der Kundensysteme. Diese Umweltsensibilität muss den nicht vorhersehbaren Zufall für die Weiterentwicklung nutzbar machen können (Wimmer 2007). Ein anderer Stellhebel für diese vorausschauende Selbsterneuerung ist der Umgang mit Fehlern – die Fehlerkultur der Organisation (siehe auch Weick u. Sutcliffe 2003). Je weniger Fehler gemacht werden dürfen, desto eher ergeben sich organisationale Muster eines »Vertuschens des Vertuschens«, welche einen organisationalen Lernprozess unmöglich machen. Dazu gehört häufig auch, dass dominante Muster der Fehlerzuschreibung auf der Personenebene zu beobachten sind (»Der XY ist schuld«). Ein weiterer wichtiger Stellhebel für die vorausschauende Selbsterneuerung ist der Umgang mit Wissen, nicht nur im Sinne eines klassischen praktischen Wissensmanagements, sondern auch darüber hinaus, z. B. durch die Entwicklung von Routinen der Wissensvernetzung und von Formen einer fruchtbar-konstruktiven Störung bisheriger Wissensstrukturen. Letztlich müssen auch hier die Führungs- und Kooperationsstrukturen so entwickelt werden, dass der Blick auf die Erhaltung der eigenen Veränderungsfähigkeit selbstverständlich bzw. verselbstständigt wird. Im Kern steckt hinter

der vorausschauenden Selbsterneuerung eher eine Haltung oder Philosophie der Verantwortlichen, die bewusst immer wieder die Grenzen der Organisation nach innen und außen perforiert oder öffnet und Beobachtungsroutinen entwickelt, um sich mit innovativen Impulsen zu versorgen.

Welche praktischen Fragestellungen können sich nun hinter diesen vier Feldern verbergen? Im Folgenden nennen wir einige Beispiele für die beschriebenen Transformationen.

Transformationen 3. Ordnung

- Ein Unternehmen der Druckindustrie will seine Produktion in Richtung Teamarbeit komplett neu organisieren.
- Die Unterstützung eines großen Hafens mit IT-Dienstleistung soll grundsätzlich neu aufgestellt und professionalisiert werden.
- Der Finanzbereich der Holding eines großen Energieversorgers stellt seine Steuerungsstrukturen in Richtung mehr Zentralität um. Dadurch verändern sich interne Dienstleistungsbeziehungen, aber auch das Zusammenspiel von Holding und Einzelgesellschaften.
- Eine Krankenkasse stellt ihre Strukturen auf mehr Marktnähe, Produkt- und Kundenorientierung um. Geschäftsstellen schließen, die Steuerung der historisch fest verwurzelten regionalen Organisationseinheiten wird auf den Kopf gestellt.

Transformationen 2. Ordnung

- In der Flugzeugwartung einer Airline sollen anspruchsvolle Prozessverbesserungsziele umgesetzt werden.
- Ein Bundesministerium will die Zusammenarbeit seiner Dienststellen in Bonn und Berlin verbessern und die mittleren Führungsebenen stärker in die Gestaltung zentraler Themen einbinden.
- Ein Wohlfahrtsverband will seine Routinen der Entscheidungsfindung und -kommunikation optimieren und attraktiver für das Ehrenamt werden.

Schon in diesen Kurzbeschreibungen wird deutlich, dass sich, wie bei allen Klassifizierungen, auch hier naturgemäß Mischformen firmen lassen. Nicht immer ist zum Start eines Veränderungsprojektes für

die Beteiligten erkennbar, in welchem Rahmen sich die Veränderung einmal bewegen wird. Hier scheint es wesentlich, dass die Spielart und damit die Reichweite einer Veränderung von den verantwortlichen Führungskräften realistisch eingeschätzt werden.

7.2.5 Veränderung der Organisationskultur

Veränderungsmanagement bearbeitet die Frage, ob die Organisation der Organisation noch hinreichend zukunftsfähig ist. Diese Frage wäre nicht beantwortbar, ohne dass die Entwicklungen im Marktumfeld und die eigentliche Aufgabe und Funktion der Organisation in den Fokus genommen würden. Mit »You'd better know economics!« beschreibt Thomas G. Cummings, einer der Wegbereiter des Organizational Development in den USA, die notwendige Weiterentwicklung des ursprünglichen OE-Ansatzes seit den 1990er-Jahren (vgl. Cummings, Tuckermann u. Meissner 2008).

Vor dem Hintergrund dieses erweiterten Veränderungsverständnisses wird deutlich, dass beispielsweise ein Prozess des Cultural Change nicht zum solitären Fokus einer Veränderungsinitiative werden und damit unabhängig vom Umfeld betrachtet werden könnte. Kulturwandel ist sinnvollerweise an die strategischen Herausforderungen und die damit verbundenen Notwendigkeiten des Wandels gekoppelt. Veränderungsmanagement, moderiert durch Change-Beratung, sorgt in diesem Sinne für ein achtsames kulturbewusstes Management des Wandels (Rüegg-Stürm 2003). Strategie und Kultur werden so im Kontext der Veränderung parallel in den Blick genommen. Dabei verstehen wir Kultur im Sinne von Luhmann (2000) als unentscheidbare Entscheidungsprämisse der Organisation, die sich im Prozess der Veränderung sehr wohl entwickeln kann, aber eben nicht durch direkte Steuerung und auch nicht durch »geniales« Change-Management. Sinnvoll ist zunächst die reflektierte Beobachtung kultureller Elemente (geteilter Werte, Muster der Kommunikation und des Entscheidens ...), also ein »Verstehenwollen« der bisherigen Kultur, damit man mit der beschriebenen Achtsamkeit im Change-Management agieren kann: »Culture is dictatorial unless understood and examined« (»Kultur ist diktatorisch, bis man sie studiert und verstanden hat«; nach E. T. Hall, zit. bei Schein 2004; Übers.: F. v. d. R.).

Damit grenzen wir uns von Ansätzen ab, die Organisationskultur tendenziell als direkt steuerbare Variable betrachten (vgl. z. B. das 7-S-Schema von McKinsey nach Peters u. Waterman 1994).

7.3 Dimensionen der Veränderungsgestaltung

Betrachtet man die instrumentelle Sicht auf organisationale Veränderung als 1. Modus der Veränderungsgestaltung (*die Annahme* der direkten Wirkung einer Intervention) und die Tradition der Organisationsentwicklung als 2. Modus der Veränderungsgestaltung (*die Annahme* einer mittelfristigen Wirkung von hierarchieübergreifender Beobachtung und Kommunikation), so kann man ein systemtheoretisch fundiertes Change-Management als 3. Modus der Veränderungsgestaltung bezeichnen. Dabei greifen wir eine Unterscheidung von Luhmann auf (1984): Er differenziert ursprünglich Sach-, Sozial- und Zeitdimension als Sinndimensionen sozialer Systeme. In der Praxis ist diese Unterscheidung der drei Dimensionen vor allem für die Veränderungsberatung sehr hilfreich, weil der Berater die gestalterischen Herausforderungen, die mit dem Change-Management verknüpft sind, auf diese Weise mit dem Kunden wie mit einem Radar absuchen kann, um Hinweise auf die aktuell relevanten oder ausgeblendeten Fragen im Change-Prozess zu generieren.⁸ Da diese Dimensionen nicht isoliert auftreten können, werden sie von den Verantwortlichen unterschiedlich konnotiert und stehen jeweils im Vordergrund oder im Hintergrund ihrer Betrachtung. Change-Beratung oszilliert in diesem 3. Modus der Veränderungsgestaltung um die drei Dimensionen und ihre jeweils relevanten Fragen und Gestaltungsfelder herum (siehe Abb. 9). Im Folgenden wollen wir beispielhaft relevante Fragen der Veränderungsgestaltung auf den drei Sinndimensionen skizzieren, deren Bearbeitung letztlich in der Verantwortlichkeit der Führungsfunktion liegt. Veränderungsberatung kann dies unterstützen und gewinnt ihren qualitativen Nutzen, indem sie:

- alle relevanten Dynamiken organisationaler Veränderung auf den drei Dimensionen (sachlich, sozial, zeitlich) integriert und aktuelle und zukünftige Wirkungen des Change für die Führungsfunktion sichtbarer und damit den Prozess steuerbarer macht
- spezifische Bearbeitungsformen und -fragen für die sachliche, soziale und zeitliche Dynamik im Change-Management zur Verfügung stellt

⁸ Dieser Dreiklang wird aufgrund seiner großen Nützlichkeit in Kapitel II zur Erläuterung von Strategiedynamiken noch einmal aufgenommen.

- die verantwortlichen Führungskräfte dabei unterstützt, blinde Flecken zu vermeiden
- eine Landkarte zur Gestaltung komplexitätsangemessener Change-Architekturen zur Verfügung stellt.

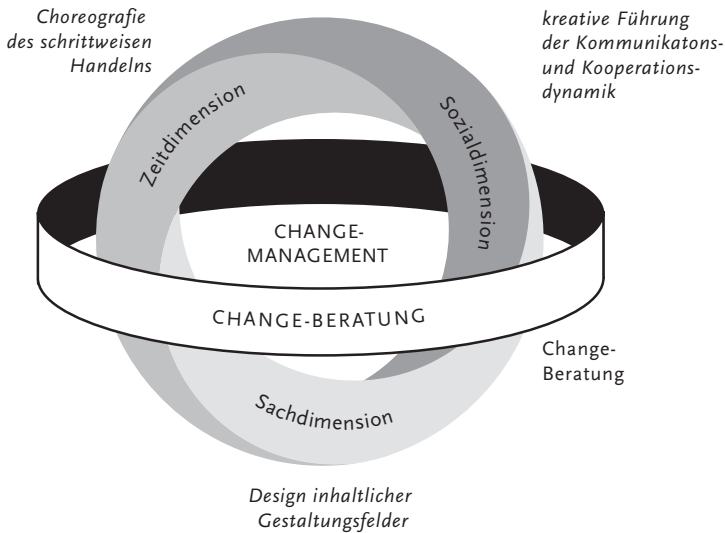


Abb. 9: Veränderungsgestaltung im 3. Modus

Wie ist nun Veränderungsgestaltung auf diesen Feldern praktisch zu verstehen? Wir beschreiben jeweils die Sinndimensionen, plakatieren sie mit kurzen Praxisvignetten und formulieren relevante Arbeitsfragen für die Change-Gestaltung, die wir schwerpunktmäßig auf den einzelnen Sinndimensionen sehen. Wir ordnen diesen Sinndimensionen bewusst keine eindeutigen Tools zu. Es sind gerade diejenigen Werkzeuge die wirkungsvollsten, deren Einsatz auf allen drei Sinndimensionen relevante Beobachtungen für die Führungsfunktion ermöglichen.

7.3.1 Die Sachdimension

Bei der Veränderungsgestaltung verstehen wir unter der Sachdimension die inhaltlichen, fachlichen Aspekte der Veränderung. Sie beschäftigt sich mit dem Design der organisational notwendigen Entwicklungen. Die Sachdimension als ursprüngliche Domäne der Fach- und Expertenberatung lebte bisher von der Zuschreibung, dass

Unternehmen mit inhaltlicher Expertise tendenziell unterversorgt seien und dass eine entsprechend aufgeladene Expertenfunktion zumindest temporär in die Führung gehen müsse, damit dieses Ungleichgewicht aufgehoben werden könne. Gerade in der Umsetzung liegt erfahrungsgemäß die Achillesferse dieses Ansatzes. Auch fachlich fundierte Konzepte bringen ihre Kraft nicht auf die Straße, wenn sie nicht anschlussfähig in der Organisation verankert werden. Welches sind nun die Change-Treiber, aus der Perspektive der Sachdimension heraus betrachtet?

Das Verständnis von systemischer Strategieentwicklung ist an anderer Stelle ausführlich beschrieben (siehe auch Kap. 11). Im Kern geht es darum, eine Organisation in Anbetracht der Chancen der Zukunft und nicht der vergangenen Erfolge zu führen. In der Praxis drückt es sich durch die Arbeit mit dem Prozessmodell der Strategieschleife aus, die idealerweise einem verantwortlichen Managementteam als Guideline zur Prozessgestaltung für die Bearbeitung der damit verbundenen Fragestellungen dient. Auch die Gestaltung von Veränderungsprozessen hat häufig ihren Einstiegspunkt entlang einer strategischen Fragestellung des Kunden. Meist jedoch formulieren die verantwortlichen Führungskräfte eher umsetzungsorientierte Fragestellungen. In deren Bearbeitung zeigen sich dann aber häufiger auch strategische Defizite, die eine Nacharbeit im Sinne einer intensiveren Auseinandersetzung mit Strategieentwicklung erforderlich machen. Veränderungsgestaltung braucht immer diese strategische Einbettung. Nur so kann das Was der Veränderung unterscheidbar und später auch kommunizierbar werden. Es gibt keinen Change ohne Inhalt. Exemplarisch sei hier ein Prozess aus dem IT-Umfeld genannt.

Bei der Etablierung einer neuen IT-Struktur eines großen deutschen Hafens werden die Beraterinnen vom Chief Information Officer eingeladen, dem »Projekt unter die Arme« zu greifen. Tatsächlich geht es um einen Paradigmenwechsel von einer technisch geprägten zu einer serviceorientierten IT-Organisation. Ohne spezifisches Wissen über die Bedingungen eines solchen Umbaus auf fachlicher und organisationaler Ebene ist eine professionelle Change-Gestaltung nicht möglich. Intern wird die Herausforderung vornehmlich technisch interpretiert. Nur weil die Change-Beraterinnen die technisch inhaltliche Kompetenz mitbringen, werden sie auf den anderen Dimensionen ebenfalls als Partner ernst genommen.

Einige relevante Fragen für die Change-Gestaltung auf der Sachdimension sind:

- Welches ist der Business-Case? Wie werden das Wozu eines Veränderungsvorhabens, seine Sinngebung aus der strategischen Ausrichtung heraus definiert? Welches »existenzielle« Problem soll durch das Veränderungsvorhaben gelöst werden? Welches sind die entscheidenden unternehmerischen Weichenstellungen?
- Welche Aspekte des Organisationsgeschehens sind durch das Veränderungsvorhaben besonders berührt? (Aufgaben, Organisationsdesign, Prozesse, Rollenprofile ...)
- Welche Folge- und Wechselwirkungen sind auf der Ebene der IT zu erwarten? Wie können die Verantwortlichen die IT-Dimension angemessen berücksichtigen?
- Wie schaut das Zukunftsbild aus, auf das gemeinsam hinarbeiten sich lohnt? Welche Bedrohungsszenarien stehen im Raum?
- Welches sind die gewünschten grundsätzlichen Veränderungsbewegungen (von ... hin zu ...), und welche konkreten Veränderungen auf den verschiedenen Ebenen resultieren daraus?
- Wie kann die organisationale Leistungsfähigkeit während der Veränderung aufrechterhalten werden?
- Wie muss das Führungs- und Entscheidungsmodell auf die gewünschten Veränderungen hin angepasst werden?
- Wie ist das eigene Change-Vorhaben im Wettbewerb der internen Projekte positioniert?

7.3.2 Die Sozialdimension

Die Sozialdimension war lange die vorrangige Perspektive der klassischen Organisationsentwicklung. Unter der Annahme, dass Empowerment letztlich ohne eine Sachdimension auskommen könne, wurde und wird Organisationsentwicklung aus der Beobachtung von Interaktionen über die Hierarchieebenen hinweg generiert. Kernidee ist dabei, dass ausreichend relevantes Sachwissen zur Problemlösung im System vorhanden ist und es vor allem darum geht, (gruppendynamische) Selbstblockaden aufzulösen mit dem Ziel, Veränderungsimpulse wirksam zu machen. Jede Veränderungsinitiative ist eben immer auch eine soziale Intervention. Die Herausforderung dabei ist weiterhin,

das es den Führungskräften gut gelingt, kreative Aushandlungsräume zu schaffen, die für Kommunikation zu den laufenden Change-Initiativen wirkungsvoll genutzt werden. Und das geht weit über die Abstimmung gemeinsamer Change-Botschaften hinaus. Gerade die kritische diskursive Auseinandersetzung und Aushandlung bezüglich zentraler Fragen im verantwortlichen Managementteam oder über verschiedene Organisationseinheiten hinweg sind ein wesentlicher erfolgskritischer Faktor für das Change-Management. Besonders pointiert behandelt dies Baecker (2004): *Die Form der Veränderung ist der Streit*. Eine häufige Erwartung von Kunden an Veränderungsberatung wird schon im Erstkontakt durch den Wunsch beschrieben, über eine ausgefeilte Kommunikationsarchitektur Führungskräfte und Mitarbeiter auf einem vorher definierten Weg »mitzunehmen«. Vorrangiges Ziel der Verantwortlichen wäre es dann, die Hoheit über die Gerüchteküchen (wieder) zu erlangen und vermeintliche Widerstandsmuster »umdrehen«. Wir haben bereits an anderer Stelle verdeutlicht, dass eine isolierte Betrachtung dieses Gegenstandes nicht hinreichend wäre. Aber nur wenn die Kommunikationsarchitektur so kreativ arrangiert wird, dass Beteiligte ihre »Veränderungängste« thematisieren und bearbeiten können sowie in die Mitverantwortung für Veränderungen gehen können, sind hier Wirkungen zu erwarten. Eine solche kreative Führung der Kommunikation fokussiert eben nicht nur auf die Person und ihre psychologischen Verarbeitungsmechanismen, sondern nimmt organisationale Rahmenbedingungen explizit mit in den Blick. Folgendes Praxisbeispiel soll dieses verdeutlichen.

Ein großer Bereich einer Airline muss gemeinsame Bilder für die Umsetzung einer neuen Effizienzkultur erarbeiten, um anspruchsvolle Ziele umsetzen zu können. Nach einer ersten Analyse wird deutlich, dass das bisherige System so sehr auf Flexibilität ausgerichtet war, dass es auf der Ebene der mittleren Führungskräfte und der Mannschaft keine Form von Wir-Gefühl mehr gab (»Hier arbeitet jeder als Ich-AG«). In einer ersten Interpretation der oberen Führungskräfte sind viele Mitarbeiter durch diese radikale Individualisierung »historisch verroht worden«. Ein entscheidender Schritt in der Umsetzung des Change gelingt, als Meister und Vormänner in ihrer Rolle wieder näher an die operative Umsetzung rücken und gemeinsame Bilder zu Führung und Verbesserungsverständnis entwickeln und auch in der Mannschaft umsetzen.

Einige relevante Fragen der Change-Gestaltung auf der Sozialdimension sind:

- Welches sind die Interessen der externen und internen Stakeholder? Welche Folgen- oder Nutzenerwartungen ergeben sich daraus? Welche Dynamiken und Konsequenzen ergeben sich daraus?
- Mit welchen Beteiligungsformen kann der Veränderungsprozess unterstützt werden? Wer wird zu welchen Themen inkludiert? Wie kann eine gute Balance zwischen autoritären Setzungen von oben und der gezielten Beteiligung auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen erreicht werden?
- Wie können Führungskoalitionen mit rationaler und emotionaler Überzeugung geschaffen werden?
- Wie können kreative Aushandlungsbühnen für Interessen- und Zielkonflikte etabliert werden? Wie kann Beratung einen sozialen Raum schaffen, in dem die heiklen Themen angesprochen werden und damit bearbeitbar werden?
- Wie können die horizontalen und vertikalen Netzwerke in der Organisation berücksichtigt werden?
- Wie lässt sich das Verhalten der Führungskräfte während der Veränderungen beobachten und dem System zurückspiegeln (z. B. Kommunikationsmuster, offene oder verdeckte Konflikte, die das Führungsgeschehen prägen)?
- Wie können aufkommende Ängste, Skepsis, und Befürchtungen erkannt und angemessen bearbeitet werden?
- Wie will Führung mit dem unvermeidlichen Glaubwürdigkeitsproblem umgehen?
- Welche »Reflexionsinseln« schafft sich die Organisation/sollen durch Change-Beratung geschaffen werden, damit vertraute Vergangenheiten thematisiert werden können?
- Wie lässt sich eine Kommunikationsarchitektur mit unterschiedlichen Kommunikationsformaten entwickeln? Wie können die verschiedenen Bedarfe zu unterschiedlichen Zeitpunkten erkannt werden? Wie können hierarchische, gesteuerte Change-Kommunikation und informelle Kommunikation verknüpft werden?
- Social Media: Wie kann der Einsatz gestaltet und wie können (un)beabsichtigte Wirkungen beobachtet werden?

- Wie wird von der operativen Ebene beobachtet, welche Fragen auf der Managementebene bearbeitet werden und welche nicht? Welche Ad-hoc-Lösungen werden als Workarounds (Umweglösungen) ergänzt und praktiziert?
- Wie kann Führung ausreichend Prozesssicherheit auf dem Weg der Veränderung schaffen?

7.3.3 Die Zeitdimension

Das Integrieren unterschiedlicher Zeithorizonte in die Entscheidungen des Managements wird prekärer, denn Organisationen befinden sich heute zunehmend in einem Zustand des Daueralarmiertseins. Die Dominanz der Change-Fragestellungen und die Einstiegspunkte für Change-Gestaltung verschieben sich auf die Zeitseite (»Wir können uns eine Rüttelstrecke in der Implementierungsphase nicht leisten«, »Die neue Organisation/Der neue Prozess muss sofort umgesetzt werden«). Dies bringt meist massive Zielkonflikte mit sich. Vor dem Hintergrund dieser größeren Komplexität spielen Be- und Entschleunigung eine noch bedeutendere Rolle, aber auch hier wäre der Glaube an Steuerbarkeit eine Illusion. Das Gaspedal und auch die Bremse sprechen im Change-Management nie direkt an. Change-Gestaltung auf der Zeitdimension muss in angemessener Weise die Vergangenheit der eigenen Organisation, das eigene Gewordensein, in eine Verbindung mit der Gegenwart und vor allem in eine Verbindung mit der Zukunft bringen. Dies entspricht aber meist nicht der »Eigenzeit« von Organisationen, die sich vornehmlich mit dem Krisenmanagement in der Gegenwart beschäftigen (und im reaktiven Modus versuchen, die auftretenden Brände löschen). Veränderungsgestaltung koppelt immer an eine Geschichte von Entscheidungskommunikationen an, deren Muster in der Regel nicht direkt wahrnehmbar oder auch veränderbar sind. Die Herausforderung für ein solches Change-Management besteht nun darin, diese Einflüsse beobachtbarer und wahrnehmbarer zu machen, damit abschätzbar gemacht werden kann, mit welchen Friktionen Veränderungsinitiativen in der Umsetzung rechnen müssen. Die zentrale Frage ist also, wie die Veränderung an die bisherigen zeitlichen Muster des Entscheidens anschließt bzw. sie irritiert. Hierfür bedarf es kreativer Beobachtungs- und Verarbeitungssettings; ein Beispiel ist die Prozesssimulation:

- Das Zukünftige, der neue Prozessablauf, wird in der jetzigen Gegenwart inszeniert. Die Veränderung wird in einem Proberaum simuliert.
- Führungskräfte und Beteiligte beobachten und erleben den Prozessablauf »hautnah«.
- Berater beobachten die Beteiligten und Führungskräfte in ihren Interventionen/Entscheidungsprozessen und können diese Informationen den Beteiligten/Führungskräften zur Verfügung stellen. Damit schafft Beratung eine organisationale Beobachtung »2.0«. Die Wirkung von intendierter/absichtsvoller Veränderung wird einschätzbarer.

Die Zeitdimension spiegelt sich häufig auch in der Veränderungsarchitektur eines Change-Vorhabens. Viele Phasenmodelle erleichtern heute vordergründig das Verständnis organisationalen Geschehens im Change-Management (vgl. Kotter 1996). Die Verantwortlichen sollten sich bei ihrem Change-Management nicht in Versuchung führen lassen, diese Modelle zum Universaltyp der Architekturgestaltung zu erklären und dann im Führungssystem an deren Phasenablauf zu glauben. Letztlich sind es eher hilfreiche Konstruktionen, mit deren Hilfe man sich manche Dynamiken im Veränderungsprozess erklären kann. Die Leitidee der Gestaltung von Change-Architekturen im Sinne wirkungsvoller Choreografien des Handelns sollte letztlich immer die Erhöhung der Beobachtungsfähigkeit des Führungssystems für relevante Entwicklungen und somit die gemeinsame Reflexion und permanente (Wieder-)Herstellung von Handlungsfähigkeit sein. Dieses wird im folgenden Praxisbeispiel deutlich.

Die neuen Prozesse des IT-Service werden im Rahmen eintägiger Workshops vor den Augen der verantwortlichen Führungskräfte und der Projektgestalter von den tatsächlich Projektbeteiligten im Vorwege des Umsetzungsstarts simuliert. Die Erfahrungen der Vorgesetzten sind frappierend: Vieles läuft anders ab als gedacht, bisherige Muster der Entscheidungsfindung werden beobachtbar, und kommende Friktionen werden deutlich. Während der Simulation versuchen die Vorgesetzten noch, regulativ einzugreifen, und verschärfen dadurch die Probleme. Neue Steuerungsmöglichkeiten für die Projektebene und die Führungsebene werden entwickelt. Langfristig entsteht eine zeitlich parallele »virtuelle Organisation«, in der die Entscheidungskreise nach anderen, neuen Kriterien steuern. Das Verhältnis von klassischer Hierarchie und Prozessorganisation wird nachhaltig thematisierbar.

Einige relevante Fragen der Change-Gestaltung auf der Zeitdimension sind:

- In welcher zeitlichen Dynamik, in welchen Schritten soll der Prozess gesamthaft bewältigt werden? Wie kommt man dabei zu einer klug konzipierten und flexiblen Dramaturgie, die die evolutionären Kräfte im Veränderungsprozess nutzt?
- Wie kann das Situationspotenzial entdeckt werden und in die kontinuierliche Projektsteuerung einfließen?
- Wie können die unterschiedlichen Zeithorizonte für die Bewältigung der unterschiedlichen Aufgaben synchronisiert werden? Was muss wie aufeinander aufbauen, damit intendierte Wirkungen erzielt werden?
- Wann erfolgt welcher Veränderungsschritt so, dass die betroffene Einheit die erforderliche Eigenzeit zur Implementierung und Festigung des Neuen besitzt?
- Wie kann einer Change-Erschöpfung durch eine anschlussfähige Rhythmik von Be- und Entschleunigung vorgebeugt werden? Wann muss dafür gegebenenfalls welcher Schritt im Prozess zurückgestellt werden?
- Wie viel von den in der Vergangenheit organisational gelernten Umgangsformen und Routinen, bezogen auf wiederkehrende Veränderungszumutungen seitens der Führung, gilt es aktuell zu verstehen? (*Lessons learned*: Was kann aus der Vergangenheit für den Umgang mit Veränderungen gelernt werden? Was gilt es zu »verlernen«?)
- Wie kann das Spannungsfeld zwischen kurz- und langfristigen Zielen der Veränderung bearbeitet werden?
- Wie lassen sich Veränderungsfortschritt und strategische Meilensteine bzw. Zwischenziele beobachtbar machen? Wie können geeignete Feedback-/Lernschleifen im Prozess organisiert werden (Rhythmik von Umsetzung und Reflexion)?
- Wie kann mit der unterschiedlichen zeitlichen Dynamik von Technik (z. B. IT) und Organisation im Veränderungsprozess umgegangen werden?
- Wie können kurzfristig Erfolge sichtbar und wahrnehmbar gemacht werden?
- In welcher Weise können Simulationen als organisationaler Stresstest für die Zukunft genutzt werden?

Alle hier beschriebenen Reflexions- und Gestaltungsfragen des Change-Managements können naturgemäß nur einen Teilausschnitt der zu betrachtenden Fragestellungen wiedergeben. Auch ist die Zuordnung dieser Fragen zu den einzelnen Sinndimensionen nicht eindeutig, sondern letztlich kontingent. Jede Frage kann aus den drei Sinndimensionen heraus unter unterschiedlichem Fokus betrachtet und von den Verantwortlichen entsprechend konnotiert werden. Change-Gestaltung im 3. Modus unterstützt dabei, diesen Fokus immer wieder neu zu kalibrieren und das Führungssystem damit im komplexen Umfeld beobachtungs- und handlungsfähiger zu machen.

7.4 Ausblick

Change-Management institutionalisiert sich zunehmend in den Unternehmen, bleibt aber letztlich eine Kernaufgabe der Führungskräfte. Auch zukünftig wird die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsqualität der Führungsmannschaft in vertikaler und horizontaler Perspektive weiter bedeutsam sein. Dafür braucht es einen der Komplexität angemessenen Führungs- und Beratungsansatz, der den kompetenten Umgang mit Unsicherheit, Dilemmata und Paradoxien in den Mittelpunkt stellt und auch die Wirksamkeit von Veränderungsinterventionen ernsthaft hinterfragt. Die Agilität der gesamten Organisation als lern- und entwicklungsfähiges System wird spielentscheidend sein. Kurzzyklische bewegliche Ansätze des Projektmanagements (z. B. der sogenannte Scrum-Ansatz) werden auch im Change-Management eine wichtigere Rolle spielen. Die Weiterentwicklung von Social Media wird die Kollaboration und die Kommunikation bei Veränderungsinitiativen innerhalb und zwischen Unternehmen durch schnelle Meinungsbildung und Emotionalisierung zunehmend stark beeinflussen. Die inhaltlichen Fragestellungen fächern sich weiter auf: Die Kooperation in strategischen Allianzen, der Umgang mit virtuellen Steuerungssystemen oder nachhaltiges Wirtschaften sind bereits heute wichtige Themen; die immensen Veränderungswirkungen von IT-Architekturen auf die Organisiertheit moderner Organisationen werden zukünftig noch stärker ins Blickfeld genommen werden müssen.

Wiederholungsfragen

1. Aus welchen Wurzeln hat sich die traditionelle Organisationsentwicklung gespeist?
2. Welche vier Spielarten der Veränderung kennen Sie? Was kennzeichnet dabei Transformationen 3. Ordnung?
3. Welchen Nutzen bieten die drei Sinndimensionen für die Change-Gestaltung?
4. Diskutieren Sie: Welche Implikationen können »Web-2.0«-Anwendungen für die Kommunikation in Change-Prozessen haben?

Kapitelverweise

Dieses Kapitel verweist insbesondere auf:

- Kap. 2: Weshalb system(theoret)ische Organisationswissenschaft?
- Kap. 6: Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen
- Kap. 8: Wissen und Lernen
- Kap. 10: Führung und Organisation
- Kap. 11: Strategieentwicklung in Theorie und Praxis
- Kap. 12: Organisationskultur – Das verborgene Skript der Organisation.

Literatur

- Argyris, C. u. D. A. Schön (2008): Die lernende Organisation. (Klett-Cotta), 3. Aufl.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Baecker, D. (2004): Die Form der Veränderung ist der Streit, moderiert durch die Beratung. In: F. Boos u. B. Heitger (Hrsg.): Veränderung systemisch. (Klett-Cotta).
- Baecker, D. (2010): Postheroische Führung. In: S. Grote (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung. Berlin/Heidelberg (Springer), S. 213–233.
- Baecker, D. (2011): Organisation und Störung. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bauer, V. F. von der Reith (2002): »... bei zu viel Mehrarbeit sage ich Nein!« – Die Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen auf der betriebli-

- chen Rüttelstrecke (Harburger Beiträge zur Soziologie und Psychologie der Arbeit.) Harburg (Technische Universität Hamburg-Harburg).
- Claßen, M. (2013): Change Management aktiv gestalten. München (Luchterhand), 2. Aufl.
- Cummings, T. G., H. Tuckermann, J. O. Meissner (2008): You'd better know economics. *Revue für postheroisches Management* 2: 110–118.
- Doppler, K. u. C. Lauterburg (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M./New York (Campus), 12. Aufl.
- Emery, F. E. a. E. L. Trist (1969): Socio-technical systems. In: F. E. Emery (ed.): Systems thinking. Harmongswoth (Penguin).
- Faulhaber, P., N. Landwehr u. H. J. Grabow (2009): Turnaroundmanagement in der Praxis. Frankfurt a. M./New York (Campus), 4. Aufl.
- Foerster, H. von (1991): Through the eyes of the other. In: F. Steier (ed.): Research and reflecting. London (Sage), pp. 21–28.
- French, W. L. u. D. H. Bell (1977): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern/Stuttgart (Haupt).
- Königswieser, R. u. A. Exner (1998): Systemische Interventionen. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Königswieser, R., E. Lang u. R. Wimmer (2009): Komplementärberatung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 1: 46–53.
- Kotter, J.-P. (1996): Leading change. Boston, MA (Harvard Business Review Press).
- Kotter, J.-P. (2012): Die Kraft der zwei Systeme. *Harvard Business Manager* (Dezember): 22–37.
- Lewin, K. (1982): Feldtheorie. In: C.-F. Graumann (Hrsg.): Kurt-Lewin-Werksausgabe. Bd. 4. Bern (Huber).
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Nagel, R. u. R. Wimmer (2009): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart (Schäffer-Pöschel), 5. Aufl.
- Peters, T. u. R. Waterman (1994): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg (Moderne Industrie), 5. Aufl.
- Reith, F. von der u. M. Lohmer (2012): osb Change-Studie 2012. Wien (Eigenverlag).
- Rüegg-Stürm, J. (2003): Kulturen und Kulturwandel in komplexen Organisationen. In: In A. Wollert u. P. Knauth (Hrsg.): Human Resource Management: Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln (Deutscher Wirtschaftsdienst), S. 1–28.

- Schein, E. (2004): Organizational culture and leadership. San Francisco (Jossey-Bass), 3. ed.
- Weick, K. u. K. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Wimmer, R. (1993): Wozu brauchen wir ein General Management? *Hernsteiner* 3: 4–12.
- Wimmer, R. (2007): Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: N. Tomaschek (Hrsg.): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Heidelberg (Carl-Auer), S. 39–62
- Wimmer, R. (2010): Was macht Unternehmen nachhaltig erfolgreich? *Hernsteiner* 2: 6–9.
- Wimmer, R. (2011): Die Zukunft des Change Management. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 4: 16–20.
- Wimmer, R. (2012a): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: J. Rüegg-Stürm u. T. Bieger (Hrsg.): Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven. Bern (Haupt), S. 7–65.
- Wimmer, R. (2012b): Wider den Veränderungsoptimismus. In: R. Wimmer: Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg (Carl-Auer), 2., erw. Aufl.