

Workshop 1.2 (Donnerstag, 7.11.2013)

GUTER WILLE IST NICHT GENUG

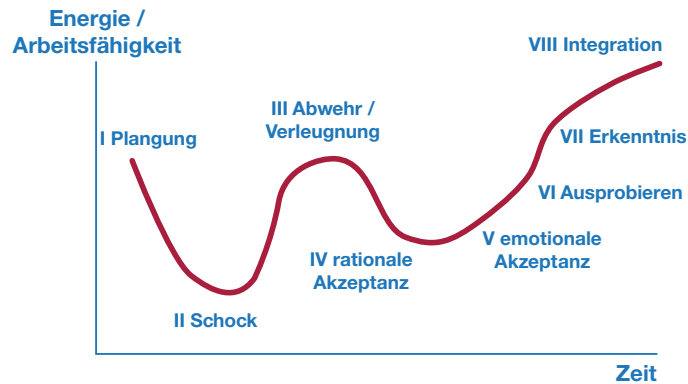
Veränderungsprozesse gelingend gestalten

Auch wenn Veränderung für Organisationen Normalität ist, ist nicht jede Reaktion auf Veränderungen mit Change Management gleichzusetzen. Dieses meint den geplanten Wandel einer gesamten Organisation (oder eines relevanten Subsystems) im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes, der strategische, strukturelle und kulturelle Aspekte umfasst, sich eines systematischen Vorgehens und professioneller Methoden bedient und Mitarbeitende selektiv einbezieht. Es befähigt Organisationen dazu, sich bewusst zu den sich verändernden Erwartungen der Umwelt zu verhalten und eine spezifische Antwort darauf zu finden, die der eigenen Historie, den eigenen Ressourcen, den eigenen Stärken und Entwicklungsfeldern gerecht wird. Langfristig betrachtet gibt es keine überzeugende Alternative zu gestaltendem Veränderungsmanagement. Zwar kann eine Organisation eine Zeit lang durch kontinuierliche Verbesserung der üblichen Vorgehensweisen versuchen, mit dem externen Wandel Schritt zu halten. Über kurz oder lang kommt es dabei allerdings zu einem strategischen Drift, in dem sich Organisation und Umwelt(-erwartungen) so weit auseinander entwickeln, bis Krisen auftreten und die Organisation vor der Entscheidung steht, entweder den Wandel zu gestalten oder die stärkste denkbare Veränderung überhaupt zu akzeptieren: ihren eigenen Tod.



Das Phasenmodell der Veränderung

Veränderungsprozesse provozieren bei den Mitarbeitenden Reaktionsphasen, die sich unterschiedlich auf deren Arbeitsfähigkeit bzw. das in der Organisation herrschende Energielevel auswirken (siehe Abbildung).



Darstellung in Anlehnung an Bleicher (2004, S.246)

Bleicher, Knut (2004): *Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme.* 7. Aufl., Frankfurt/Main, New York: Campus

Nach der Planung erfolgt der Schock. Mängel werden sichtbar, die Veränderungsnotwendigkeit wird unterschwellig erahnt und mit Angst und Bedrohungsgefühlen erlebt. In der Phase von Abwehr und Verleugnung wird die Veränderungsnotwendigkeit unter hohem Energieeinsatz verleugnet, die Mitarbeitenden halten an Gewohntem fest, neue Impulse werden abgewehrt, Interessenkonflikte brechen auf, es kommt zu Koalitionsbildung und Aufruhr. Die rationale Akzeptanz der Veränderung geht einher mit einer Auseinandersetzung auf breiter Ebene, einer realistischeren Wahrnehmung des Notwendigen, die Zustimmung wächst, Veränderungsgegnerinnen und Gegner „bunkern sich ein“. Wenn sich der Blick allmählich nach vorn richtet und Neugier auf das Neue entsteht, ein Umlernen stattfindet, ist dies ein Zeichen für beginnende emotionale Akzeptanz. In der Phase des Ausprobierens werden erste Änderungen umgesetzt, die Mitarbeitenden erproben Neuerungen unter „innerem Vorbehalt“. Die Erkenntnisphase ist geprägt von einer positiven Bewertung; die Überzeugung, dass der Veränderungsprozess notwendig und sinnvoll ist, wächst. Sind die Veränderungen schließlich selbstverständliche Routine geworden und ist die Entwicklung fest verankert, so ist der Veränderungsprozess der Organisation in der letzten Phase der Integration angekommen.

Psychologische Empfehlungen: Transparenz und Vermittlung des Nutzens

Zu zweit untersuchten die Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer, in welcher Phase des Veränderungsprozesses sich ihre eigene Organisation befindet und ob ihr Prozess den psychologischen Empfehlungen folgt. In der anschließenden Diskussion im Plenum wurde deutlich, dass es nützlich ist, sich anhand des vorgestellten Phasenmodells zu orientieren. Dadurch lässt sich ein Bewusstsein für die Wechselhaftigkeit des Prozesses ebenso entwickeln wie auch dafür, dass Veränderung nicht immer – und schon gar nicht für alle Beteiligten – angenehm ist. Um möglichst alle Mitarbeitenden für den Prozess zu gewinnen, sollte er so transparent und vorhersehbar wie möglich gestaltet sein und immer wieder den Nutzen der Veränderung kommunizieren. Die Teilnehmenden betonten, dass es bei ihren Veränderungsvorhaben vor allem darum gehe, die Leitung der Vereine und Verbände zu motivieren, die durch das Projekt entstehenden Veränderungsimpulse für die gesamte Organisation zu nutzen. Die jeweiligen Phasen eines Veränderungsprozesses erfordern unterschiedliche Maßnahmen. Insbesondere der Start und die anschließende Schockphase sollten so gestaltet werden, dass die Veränderungsnotwendigkeit auf möglichst breiter Ebene verstanden wird. Hierfür eignen sich eine Umweltanalyse, die den Blick nach außen wendet und die für eine Organisation relevanten Umweltveränderungen untersucht, und die Organisationsanalyse, die nach den derzeitigen und künftig erforderlichen Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren fragt. Die Workshopleiterin stellte Interventionsverfahren vor, die auch dann noch sinnvoll sind, wenn sich die Organisation schon in einer späteren Phase des Veränderungsprozesses befindet, es aber vorher versäumt hatte, gewisse Grundlagen herzustellen. Um eine neue Strategie für die Organisation zu entwickeln, eignen sich partizipativ angelegte Leitbildprozesse bzw. ein Visionsworkshop. Da Organisationen nur über Strukturveränderungen dauerhaft lernen, ist die Einführung neuer, die gewünschte Veränderung befördernde Strukturen (zum Beispiel veränderte Teamstrukturen, neue Arbeitsplatzbeschreibungen, angepasste Kommunikationswege) unerlässlich für gelingende Veränderungsprozesse.

Der Prozess sollte so transparent und vorhersehbar wie möglich gestaltet sein.

Pläne als Abweichungsbeobachtungsinstrument

Phasenmodelle legen zwar einen linearen Ablauf von Veränderungsprozessen nahe, doch die Umsetzung verläuft alles andere als linear. Vielmehr sind Organisationsveränderungen nichtlineare Prozesse und daher nie vollständig vorhersehbar. Nicht an-

tizipierbare Entwicklungen in Veränderungsprozessen müssen daher analysiert und durch neue Zielklärungen, neue Pläne und neue Maßnahmen bewältigt werden. Planen ist in Veränderungsprozessen zwar notwendig, aber nicht als Serie einfacher Planungszyklen darstellbar. So kann es – was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus ihrer Erfahrung bestätigten – auch passieren, dass von einer Phase wieder in frühere Phasen gesprungen wird, dass sich zum Beispiel wieder Abwehr und Verleugnung zeigt, obwohl man die Akzeptanz schon erreicht geglaubt hatte. All das ist normal und kann bewältigt werden, indem in dieser aktuellen Phase empfohlene Maßnahmen ergriffen werden. Pläne sind – und das gilt für Veränderungsprozesse in besonderem Maß – eben keine Anweisungen, die um jeden Preis in einer feststehenden linearen Reihenfolge befolgt werden müssen, sondern Abweichungsbeobachtungsinstrumente, die es erlauben, den Kurs einer Organisation im Blick behalten und ggf. Kurskorrekturen vornehmen zu können.

Eine besondere Herausforderung in Veränderungsprozessen ist eine fehlende Zielsetzung. Wenn nicht klar ist, wohin gesteuert wird, ist verständlich, dass die Beteiligten sich desorientiert und hilflos fühlen und die Veränderung nach Kräften sabotieren. Doch wie verträgt sich eine klare Zielsetzung mit der in Veränderungsprozessen notwendigen Flexibilität und der Fähigkeit, von ursprünglichen Planungen abweichen zu können, wenn es für den weiteren Prozess sinnvoll ist? Dies war eine Frage, die den Workshop-Teilnehmerinnen und -teilnehmern besonders am Herzen lag. Die Workshopleiterin führte dazu aus, dass es verschiedene Ebenen der Zielformulierung gibt, die sich auch durch den Grad ihrer sinnvollen kurzfristigen Veränderbarkeit unterscheiden. Die obere Ebene der Zielsetzung (Globalstrategie, Vision und Leitziele) weist einen höheren Abstraktionsgrad als die unteren auf und sollte deshalb zeitlich stabiler



sein. Die daraus abgeleiteten strategischen Ziele (Mittlerziele) und insbesondere die folgende Ebene der Maßnahmen bzw. Handlungsziele müssen flexibler definiert sein, weil sie stärker von anfänglich nicht vorhersehbaren Faktoren beeinflusst werden. Während des Veränderungsprozesses bleibt die Zeit nämlich nicht stehen, die In- und Umwelt verändert sich, sodass Anpassungen erforderlich sein können. Wichtig ist, dass die orientierende Funktion der Globalstrategie bzw. der Vision im Veränderungsprozess deutlich bleibt und keinen kurzfristigen Schwankungen unterworfen wird.

Resumée

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer reflektierten den Veränderungsprozess in ihrer Organisationseinheit und stellten sich Fragen wie: Was sehen Sie positiv? Welche Herausforderungen haben Sie gemeistert? Was sehen Sie kritisch? Wo sehen Sie Anpassungsbedarf? Im Plenum wurde deutlich, dass sich die Bedeutung sowohl der Herausforderungen – z.B. zu viele Aktivitäten ohne Priorisierung oder kein Commitment des Vorstands – als auch der Erfolgsfaktoren – z.B. gemeinsames Problembewusstsein und die Schaffung von Prozesskoalitionen – in den eigenen Veränderungsprozessen deutlich abbildet, und dass deren Kenntnis für eine bewusste Gestaltung des Veränderungsprozesses überaus hilfreich ist. Übereinstimmend wurde das Fazit gezogen, dass Veränderung ein sehr komplexer Prozess ist und dass das Wissen um Phasen der Veränderung, Interventionsmöglichkeiten, psychologische Empfehlungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren die eigene Handlungsfähigkeit bei der Gestaltung des Wandels erhöht.

Dokumentation + Moderation: Claudia Dehn

