

Ralph Grossmann · Günther Bauer · Klaus Scala

Einführung in die systemische Organisationsentwicklung

Dritte Auflage, 2023

Inhalt

- 1 Aktualität und Tradition der Organisationsentwicklung ... 7**
 - 1.1 Die Welt der Organisationen in Veränderung ... 7
 - 1.2 Organisationsentwicklung als besonderer Typus sozialer Interventionen ... 9
 - 1.3 Geschichte der Organisationsentwicklung – Gesellschaftsreform praktisch ... 14

- 2 Grundbegriffe der systemischen Organisationsentwicklung ... 25**
 - 2.1 System/Umwelt ... 27
 - 2.2 Beobachtung erster Ordnung/zweiter Ordnung ... 28
 - 2.3 Person/Organisation
(oder psychisches System/soziales System) ... 29
 - 2.4 Triviale Systeme/nichttriviale Systeme ... 33
 - 2.5 Intervention als systemisches Steuerungs- und Diagnoseinstrument ... 36
 - 2.6 Operative Schließung – funktionale Differenzierung ... 38

- 3 Der Prozess macht den Unterschied ... 41**
 - 3.1 Status quo und Veränderung ... 41
 - 3.2 Organisation und Emotion ... 41
 - 3.3 Führungsgetriebene Veränderung und selektive Partizipation ... 42
 - 3.4 Optimierung oder Musterwechsel ... 45
 - 3.5 Linie oder Projekt ... 46
 - 3.6 Veränderungsarchitektur ... 51
 - 3.7 Design ... 62

4	Veränderung organisieren:	
	Phasen und Rollen in Veränderungsprozessen ...	67
4.1	Formen von Rollen – Überblick über Phasen ...	67
4.2	Diagnose erstellen: Selbstbeobachtung ist Umweltbeobachtung ...	70
4.3	Ziele formulieren ...	81
4.4	Lösungen entwickeln ...	85
4.5	Ergebnisse implementieren ...	90
4.6	Nachhaltigkeit sichern ...	94
5	Förderliche Haltungen im Veränderungsprozess ...	96
5.1	Vertrauen aufbauen ...	96
5.2	Offenheit für Veränderungen und Kultur des Ermöglichen ...	96
5.3	Wertschätzung des Bestehenden ...	98
5.4	Ergebnisoffenheit und Prozesssteuerung ...	99
5.5	Kontrollverlust zulassen ...	100
5.6	Mut zur Auseinandersetzung ...	101
5.7	Emotionen zulassen ...	102
5.8	Containment von Angst ...	104
5.9	Zuversicht verbreiten ...	105
6	Durch Veränderungen führen ...	106
6.1	Der Sinn von Sinn ...	108
6.2	Halt und Beweglichkeit ...	108
6.3	Grenzen des Machbaren, Zeit und Gelegenheit ...	109
6.4	Umgang mit Bedenken und Einwänden ...	112
6.5	Emotionale Stadien im Veränderungsprozess ...	113
	Nachwort ...	115
	Literatur ...	117
	Über die Autoren ...	125

1 Aktualität und Tradition der Organisationsentwicklung

1.1 Die Welt der Organisationen in Veränderung

Wir leben in einer Gesellschaft von Organisationen. Der hohe und rasch wachsende Organisationsgrad ist ein herausragendes Merkmal der entwickelten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften und auch aller Gesellschaften im Übergang. Gesellschaftliche Problemlagen und auch die meisten persönlichen Problemstellungen werden in und von Organisationen bzw. Netzwerken von Organisationen bearbeitet und beeinflusst.

Die individuelle Entfaltung ist nachhaltig von Organisationen geprägt. Wir verbringen nicht nur einen Großteil unserer Lern- und Arbeitszeit in Organisationen, sondern sind auch auf Entscheidungen, Regelungen und Dienstleistungen von Organisationen in allen Teilen unseres Lebens angewiesen. Unsere soziale Identität wird wesentlich durch die Zugehörigkeit zu Organisationen geprägt.

Diese Steigerung des Organisationsgrades hat die Kapazität der Gesellschaften, Probleme zu bearbeiten, enorm gesteigert. Gleichzeitig werden dadurch neue Problemlagen geschaffen, die wiederum nur organisationsförmig zu bewältigen sind (vgl. Wimmer 1995; Grossmann u. Heintel 2000). Die zunehmende Spezialisierung und Selektivität der Organisationen beschleunigt die Entstehung neuer Organisationen und schafft gleichzeitig auch einen wachsenden Bedarf an bereichsübergreifender Koordination. Die Gesellschaft ist in ihrer Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit von der Veränderungsfähigkeit der in ihr operierenden Organisationen abhängig geworden.

Für die Menschen ist Organisationskompetenz zweifellos zu einer Schlüsselqualifikation für die erfolgreiche Bewältigung beruflicher Herausforderungen, aber auch für die Beteiligung im gesellschaftlichen Leben geworden.

Für die sich beschleunigende Ausdifferenzierung der Welt von Organisationen gibt es viele Treiber, voran die Globalisierung der Wirtschaft mit dem rasch expandierenden Wirtschaftssystem der Schwellenländer. In diesen Ländern wächst nicht nur der Wirtschaftssektor, auch die staatlichen Organisationen sehen sich mit sprunghaft wachsenden Anforderungen konfrontiert, von der Bildungs- bis zur Umweltpolitik. Der rasch wachsende Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften und neuen Lebensperspektiven treibt die Ausdifferenzierung des Bildungs- und Wissenschaftssystems voran und macht eine neue Sozialpolitik notwendig. In den entwickelten Gesellschaften hat sich in den letzten Jahrzehnten ein rasanter Umbau der Organisationen vollzogen, die öffentliche Leistungen erbringen. Gesundheitsversorgung, soziale Dienstleistungen, Wissenschaft, Kulturproduktion wurden aus der unmittelbaren staatlichen Verwaltung ausgegliedert und in selbstständigen Unternehmen organisiert. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen sind nicht nur der Sektor mit der höchsten Wachstumsrate, sie wirken auch als Innovationssystem. Sie ergänzen das Angebot des politisch-administrativen Systems, entwickeln neue Angebote, stärker von den Bedürfnissen der Klienten¹ ausgehend als Ausdruck gesellschaftlicher Selbstorganisation. Darüber hinaus thematisieren sie gesellschaftliche Problemzonen und bringen unterprivilegierte Interessen zur Sprache.

Die Gestaltung der internationalen Beziehungen, die Regulierung des Welthandels, die politisch-diplomatische Bearbeitung von internationalen Konflikten und Krisen bis zur Arbeit an globalen Themen wie Klimaschutz, Migration, Ernährung haben hochgradig ausdifferenzierte Organisationen und Verhandlungsregime hervorgebracht, einen Sektor, in dem staatliche, supranationale Organisationen und NGOs zusammenarbeiten.

Die skizzierten Entwicklungen haben zu einer sehr stark differenzierten und vielfältigen Organisationslandschaft geführt.

1 Im Sinne der leichteren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich beziehen sich alle gewählten personenbezogenen Bezeichnungen auf beide Geschlechter.

Kaum ein gesellschaftliches Entwicklungsthema kann von einer Organisation alleine bearbeitet werden. Von der Integrations- und Arbeitsmarktpolitik über Regionalentwicklung und Finanzmarktaufsicht bis zur Gesundheitsversorgung und den sozialen Dienstleistungen sind Organisationen ganz unterschiedlichen Typs tätig. Sie operieren auf unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen mit verschiedenen professionellen Traditionen und in einem Mix von öffentlichen und privaten Investitionen und Beauftragungen.

Die Organisationen stellen füreinander eine turbulente Umwelt dar. Sie agieren als Konkurrenten und setzen Rahmenbedingungen für das Handeln von anderen Organisationen wie die staatliche Gesetzgebung, internationale Finanzierungs- und Förderprogramme sowie internationale Verhandlungsregime. Sie versuchen aufeinander Einfluss zu nehmen durch Lobbying oder im Rahmen von Kooperationen.

Wenn Organisationen in einer systemtheoretischen Perspektive mit ihren relevanten Umwelten als Überlebenseinheit begriffen werden, dann sind (post)moderne Organisationen mit einer äußerst vielfältigen Umweltsituation konfrontiert. Die Selektion der relevanten Umwelten und die Auseinandersetzung mit diesen ist ein Schlüssel für den Erfolg und das Überleben der Organisationen geworden. Die Fähigkeit zur Veränderung ist für die Organisationen und ihre Mitglieder eine Erfolgsvoraussetzung.

Organisationsentwicklung hat Konjunktur: *erstens* für die innere Entwicklung von Organisationen, *zweitens* für die Kooperation mit anderen Organisationen und *drittens* für die Einflussnahme von zivilgesellschaftlichen Organisationen und sozialen Bewegungen auf öffentliche und private Organisationen.

1.2 Organisationsentwicklung als besonderer Typus sozialer Interventionen

Organisationsentwicklung (OE) ist eine Methode zur geplanten Veränderung größerer sozialer Systeme. Im Ensemble aller möglichen Formen, mit Organisationen umzugehen bzw. sie zu

verändern, ist OE eine vergleichsweise junge Erscheinung – sie entstand kurz nach dem Zweiten Weltkrieg in den USA (vgl. Abschn. 1.3). Sie nimmt ein qualitativvolles, quantitativ kleines, jedoch wachsendes Segment ein.

Um die Besonderheit dieser Methode besser in den Blick zu bekommen, kann mithilfe relevanter Unterscheidungen ein grober Überblick über wichtige in der Geschichte bislang praktizierte Veränderungsmethoden dienen:

Veränderung/dynamisches Gleichgewicht: Geläufig in der Alltagssprache ist die Unterscheidung zwischen Veränderung und Nicht-Veränderung (Beharren). Aus systemischer Sicht sind alle sozialen Systeme dynamisch, manche versuchen dabei ein Gleichgewicht aufrechtzuerhalten und sich nicht zu verändern, bei anderen wird mehr oder weniger konzeptgeleitet verändert. Es ist daher treffender, zwischen *Veränderung* und *dynamischem Gleichgewicht* zu unterscheiden. Damit wird der Blick darauf frei, auf welche Weise Organisationen den Status quo aufrechtzuerhalten suchen. Organisationen müssen, um zu überleben, *sowohl* Veränderungen im Blick haben *als auch* Kontinuität und *dynamisches Gleichgewicht* beachten.

Gewalt/Konsens: Blickt man auf die gesamte Landschaft von Veränderungstypen, so entdeckt man rasch die Differenz zwischen mehr oder weniger gewaltförmigen Methoden und solchen, die nach besten Möglichkeiten den Konsens unter den Betroffenen anstreben. Krieg, Terrorismus, diktatorische Verhältnisse in der Politik, Ausbeutung und Zwangsarbeit, aber auch »friedenssichernde« Militär- oder Polizeigewalt füllen die Liste von Methoden zur Steuerung sozialer Systeme mit dem Einsatz von expliziter Gewalt.

Am anderen Pol steht der Konsens; dazwischen liegt die Mehrheitsentscheidung. Für die OE ist Konsens eine »regulative Idee«, die nicht immer lückenlos umgesetzt werden kann, aber die sich sehr empfiehlt, um hohe Qualität und breite Akzeptanz zu erzielen.

Top down/bottom up: Ob Veränderungsvorhaben von der Führung (Hierarchie, Gesetze) vorgegeben oder von den Mit-

arbeitern, der »Basis« initiiert, beeinflusst und mitgestaltet werden, ist eine entscheidende Differenz. Eine von der Spitze durchgezogene Veränderung verspricht zunächst einen geringeren Kommunikationsaufwand, jedoch mit dem Risiko mangelnder Akzeptanz und damit mangelhafter und kostspieliger Umsetzung. Dieser Typus der hierarchischen Steuerung hat in der Geschichte bis heute eine lange Tradition, wenn auch seine Leistungsfähigkeit den zunehmend komplexen Anforderungen nicht gewachsen ist. Mit dem Terminus *Changemanagement* wird meist ein elaboriertes und weitverbreitetes Konzept für Veränderung bezeichnet, bei dem – der Logik der Hierarchie folgend – die Führung die Ziele, den Ressourceneinsatz sowie den Zeit- und Umsetzungsplan vorgibt. Es wird jedoch im Unterschied zur bloßen *Anordnung von Veränderungen* dem gesamten Veränderungsprozess spezielle Aufmerksamkeit gewidmet und mit eigener Projektstruktur und oft auch mit Unterstützung externer Beratung umgesetzt.

Die Einbindung aller Führungsebenen und vieler Mitarbeiter wird in Organisationen wichtig und unverzichtbar, wo die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung in hohem Maße von der Expertise und der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten abhängig ist (Mintzberg 1992; Grossmann, Pellert u. Gotwald 1997; Grossmann u. Janes 2004). Fachlich und sozial am effektivsten ist sicher ein »Sowohl top down als auch bottom up«-Ansatz. *Organisationsentwicklung* als Veränderungskonzept zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sowohl die Führung als auch die Mitarbeiter wichtige Rollen im Veränderungsprozess übernehmen. In der OE geht es um selektive Partizipation mit gut fundierten Auswahlkriterien und differenzierten Verfahren der Einbindung. Dieses Konzept der OE kann auch als *Veränderung von innen* beschrieben werden, im Gegensatz zu importierten Expertenlösungen *von außen*, wie im *Changemanagement*.

Rasche Lösung/Nachhaltigkeit: Veränderungen werden in Organisationen meist aus der Not akuter Problemlagen geboren – mit einem entsprechenden Zeitdruck. Daraus resultiert ein

Hang zu raschen Lösungen. Risiken dabei sind die unbeabsichtigten und übersehenen Nebenfolgen, die als neue, selbst verursachte Probleme die positiven Folgen oft übertrumpfen. OE ist auf nachhaltige Lösungen ausgerichtet und vermeidet es daher, dem Drängen auf rasche Lösungen auf Kosten von gründlicher Reflexion nachzugeben.

In der Liste möglicher Methoden zur Veränderung darf die *Gründung* von Unternehmen und Organisationen nicht fehlen. Eine besondere Form eines Veränderungsprozesses stellt die *Subversion* dar. Im Unterschied zur *Revolution* (gewaltförmig, bottom up) wird sie nicht ausgerufen, sondern operiert verdeckt. Sie stellt den »Kontext bestehender Regeln des Systems in Rechnung ... und nutzt« ihn, »um die Regeln des Systems zu ändern«. (Simon 2013, S. 185). Als Beispiel können manche Kampagnen von Greenpeace dienen, wo die Aktivisten nicht gegen das System (Staat) operieren, sondern als Anwälte und selbst ernannte Vertreter, z. B. des Umweltministeriums, agieren (vgl. Simon 2013, S. 190).

Mithilfe dieser Differenzen können die jeweiligen Stärken und Limitierungen bestimmter Veränderungskonzepte für ganz bestimmte Veränderungsvorhaben diagnostiziert bzw. auch neue Konzepte entwickelt werden. Die Gegenwart ist in besonderer Weise durch einen Boom an unterschiedlichen Sozialinterventionen und entsprechenden innovativen Modellen komplexer Formen der Zusammenarbeit charakterisiert. Immer mehr gesellschaftliche Aufgaben werden heute nicht von einer Organisation bearbeitet, sondern es braucht differenzierte und für die beteiligten Organisationen tief greifende Kooperationsstrukturen zwischen Organisationen (vgl. Austin 2000; Grossmann, Lobnig u. Scala 2007; Huxham a. Vangen 2005). Netzwerke und die Möglichkeiten virtueller Kommunikation haben die »nächste Gesellschaft« (vgl. Baecker 2007) eingeläutet und die Gestaltungsmöglichkeiten von organisationaler Kommunikation, aber auch deren Gestaltungsnotwendigkeit drastisch vorangetrieben.

Eine besonders bedeutsame Entwicklung ist das rasche Wachstum *zivilgesellschaftlicher Organisationen* (vgl. Abschn. 1.1). Hier entsteht ein neuer Erfahrungs- und Experimentierraum,

wie erfolgreich in die Gesellschaft interveniert werden kann. Und damit auch ein Bedarf, das Wissen darüber weiterzuentwickeln. Die Globalisierung und die verstärkte internationale Kooperation machen Cultural Diversity zu einer Standardaufgabe auch in OE-Projekten. Und sie vermehrt den Kreis jener, die an einer professionellen Bearbeitung von OE-relevanten Aufgaben im interkulturellen Kontext interessiert sind.

Bei all diesen Entwicklungen kann die OE mit einem Interventions-Know-how und Umsetzungserfahrungen aufwarten, die sich in mehr als einem halben Jahrhundert entwickelt haben. Zugleich stellen die genannten Entwicklungen eine lohnende Herausforderung für die OE dar, ihr Wissen entsprechend weiterzuentwickeln.

Zu beleuchten ist auch das Verhältnis von OE zu anderen Unternehmensprozessen bzw. Managementtools: *Strategie, Controlling, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, Personalmanagement, Downsizing* (z. B. *Schließung von Organisationen*). Sie entfalten erst durch die Einbettung in den Ansatz der systemischen OE ihre volle Wirkung. Die Anwendung von Prinzipien der systemischen OE ist bei den genannten Unternehmensprozessen für den Erfolg notwendig. Sie sorgt für passende Kommunikationsstrukturen, stellt ausreichend Raum und Zeit für Beteiligungsprozesse zur Verfügung und erreicht damit hohe Ergebnisqualität und größtmögliche Akzeptanz für die Umsetzung (vgl. Kap. 3 und 4).

Wer kann Know-how in OE gebrauchen?

Mit diesem Blick auf die vielfältige Landschaft innovativer Kreation und Gestaltung von sozialen Systemen erweitert sich der Kreis jener Personen, die sich auf der Basis eines Konzepts und systematisch mit Veränderung beschäftigen. Zugleich steigen die fachlichen Ansprüche an jene, die schon bislang mit dem Management von Veränderungsprozessen professionell befasst waren.

Unser Buch wendet sich daher primär an Führungskräfte oder solche, die dies werden wollen. Als Einführungsbuch ist es explizit darauf ausgerichtet, auch all jenen, die aus anderen

6 Durch Veränderungen führen

Karl Weick (1985) beschreibt Organisation als eine Struktur, in der permanent unüberschaubar viele Kommunikationen zwischen den verschiedenen Beteiligten ablaufen. Führungskräfte dürfen nicht die Illusion haben, dass sie diese Vielfalt je überblicken, kontrollieren oder steuern könnten. Für Führungskräfte ist es ausreichend, zu erkennen, wenn auftretende Veränderungen zu Dysfunktionalitäten führen oder wenn chronifizierte Abläufe aufgrund veränderter Umweltbedingungen ihre Funktionalität einbüßen.

Im Regelbetrieb einer Organisation besteht die Aufgabe von Führung üblicherweise darin, unerwünschte Veränderungen festgelegter Routinen zu erkennen und zu unterbinden.

Akteure in Organisationen übernehmen meist Verantwortung für ihre Aufgabenbereiche, strukturieren gezielt Mikroprozesse in ihrem Arbeitsbereich, probieren etwas aus oder entdecken zufällig, dass sich mit einem von der bisherigen Routine abweichenden Verhalten bessere Ergebnisse erzielen lassen. Diese Kommunikations- und Adaptionsprozesse laufen auf einer Mikroebene auch ständig weiter und sorgen für emergente Entwicklungen. Diese Entwicklungen können funktional für einzelne Personen oder Teilorganisationen sein. Ob diese Entwicklungen im Mikrobereich sich auch als funktional für die Gesamtorganisation herausstellen, das haben Führungskräfte im Rahmen ihrer laufenden Beobachtung der Organisation zu beurteilen und zu entscheiden. Ist das nicht der Fall, so haben sie im Sinn der Aufrechterhaltung des Status quo entsprechend zu intervenieren.

Im Sinne von OE müssen sie aber auch intervenieren, wenn bestehende Routinen aufgrund veränderter Umweltbedingungen nicht mehr funktional sind. Führungsinterventionen bezwecken also manchmal die Erhaltung und manchmal die Veränderung des Status quo (Bauer 2011, S. 38).

In Organisationen passiert vieles, das oft weder intentional noch funktional ist. Emotionen kommen zum Ausdruck, Einzelinteressen werden verfolgt, oder es geht darum, durch eine gemeinsame Interpretation mehrdeutiger Ereignisse Sicherheit zu gewinnen, indem man sich auf plausible Erklärungen einigt. Die ganze Bandbreite des menschlichen Daseins spielt sich auch im Rahmen der Kommunikationsprozesse in Organisationen ab. Und nebenbei bzw. parallel dazu sollen diese Organisationen eine Aufgabe erfüllen. Es wird oft davon ausgegangen, dass in Organisationen rational und funktional gehandelt wird. Moderne Organisationstheorie nimmt allerdings immer mehr zur Kenntnis, dass in Organisationen neben rationalen und funktionalen Verhaltensweisen auch emotional motiviertes Verhalten eine Rolle spielt, dem erst nachträglich eine rationale Begründung zugeordnet wird. Es herrscht eine ungeheure und unübersichtliche Vielfalt an permanenten Kommunikationsabläufen, die sich immer wieder neu ordnen, aufschaukeln und permanent um die Frage kreisen, wie dem Strom der Ereignisse gemeinschaftlich Bedeutung und Sinn zuzuordnen ist (Weick 1995). Diese Kommunikationsabläufe sind stärker emotional hinterlegt als rational gesteuert und haben das Ziel, Unklarheit, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit in Klarheit, Eindeutigkeit und Sicherheit zu transformieren. Dadurch werden auch im Regelbetrieb einer Organisation Unsicherheiten und Ängste reduziert und es wird die Grundlage für funktionales Verhalten geschaffen.

Besonders im Zuge von Veränderungsprozessen besteht ein erhöhter Bedarf, mehrdeutige Situationen und unsichere Perspektiven durch eindeutige Aussagen und ehrliche, plausible und nachvollziehbare Erklärungen in einer Form zu deuten, welche beruhigend auf die betroffenen Akteure wirkt und jene Sicherheit vermittelt, die notwendig ist, um die erforderlichen Veränderungsschritte bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des regulären Betriebes gut zu bewältigen. Dies ist eine der wesentlichen Aufgaben, die Führungskräfte im Zuge von Veränderungsprozessen vor besondere Herausforderungen stellen.

6.1 *Der Sinn von Sinn*

Wenn wir davon ausgehen, dass wir für jedes Veränderungsprojekt eine möglichst hohe Akzeptanz aller Beteiligten erreichen möchten, dann kommen wir nicht umhin, uns mit dem Aspekt von Sinn zu beschäftigen. Veränderungsprojekte werden nur dann ausreichend von Menschen mitgetragen, wenn es gelingt, den Sinn eines Veränderungsanliegens verständlich zu machen. Dabei muss auf die subjektive Sinnkonstruktion der Mitarbeiter Bedacht genommen werden. Der Sinn einer bestimmten Tätigkeit ergibt sich für Mitarbeitende immer weniger aufgrund einer adäquaten Bezahlung. Das Gefühl, an der Erstellung einer sinnvollen Dienstleistung oder eines sinnvollen Produktes beteiligt zu sein, eine wichtige Leistung für die Gesellschaft zu erbringen, für die Kunden etwas Nützliches zu schaffen, besser zu sein oder zu bleiben als die Konkurrenz, auf das Geleistete stolz sein zu können, kreative Gestaltungsoptionen zu haben oder für die erbrachte Leistung entsprechende Anerkennung zu erhalten, all diese Aspekte treten als sinnstiftende Motive für das Handeln immer mehr in den Vordergrund (Bauer 2013, S. 70). Im Rahmen der in Kapitel 3 beschriebenen Beteiligungsprozesse sollte es Führungskräften daher gelingen, den Sinnaspekten als Motivation für das Handeln entsprechend Raum zu geben.

6.2 *Halt und Beweglichkeit*

Beweglichkeit bedeutet Flexibilität im Denken und Handeln. Damit diese Beweglichkeit möglich wird, benötigen Mitarbeiter Halt und Sicherheit. Menschen finden Halt in kollegialen Beziehungen und in starken Teamstrukturen. Halt vermittelt sich auch über eine gute, vertrauensvolle Beziehung zu den Führungskräften. Werte, die in einer Organisation gelebt werden, die von der Führung kommuniziert werden und die über einen längeren Zeitraum konstant bleiben, sind ebenfalls ein wichtiger Beitrag zu einer haltenden Struktur. Weiters leisten offene und

transparente Kommunikationsstrukturen in Organisationen einen Beitrag zur Unsicherheitsabsorption (vgl. Grossmann 1995).

Die Verantwortung von Führungskräften liegt darin, im Rahmen dieser angeführten Aspekte Halt und Sicherheit zu vermitteln. Ebenso wie Vertrauen entstehen Halt und Sicherheit nicht kurzfristig. Wenn Führungskräfte aber langfristig in diese Aufgabe investieren und eine entsprechende Kultur des Umgangs mit den Mitarbeitern in der Organisation etablieren, dann können anstehende Veränderungsprojekte eher erfolgreich umgesetzt werden. Wenn der erforderliche Halt gegeben ist, dann wird maximale Beweglichkeit im Denken und Handeln möglich.

Auch im Zuge eines laufenden Veränderungsprojektes ist es wichtig, dass Führungskräfte darauf achten, dass Mitarbeiter den Halt nicht verlieren. Wenn dieser verloren geht, besteht die Neigung, sich umso mehr an bestehende Routinen und an Bekanntes zu klammern und die Beweglichkeit völlig zu verlieren. Es ist daher wichtig, dass jene Aspekte, die Halt vermitteln, ausreichend kommuniziert werden. Hinweise auf die unverrückbaren Werte der Organisation, denen sich auch ein aktuelles Veränderungsprojekt unterzuordnen hat, oder die Vorstellung einer Projektstruktur, in der die Möglichkeiten der Beteiligung und Einflussnahme klar ausgedeutet sind, sind entsprechende Interventionen im Veränderungsprozess.

Wenn Halt und Sicherheit verloren gegangen sind und es nicht gelingt, den Beteiligten diese wieder in einem Mindestmaß zu vermitteln, dann steht die Fortführung eines Veränderungsprojektes ernsthaft infrage und muss möglicherweise auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

6.3 Grenzen des Machbaren, Zeit und Gelegenheit

Gestaltende Interventionen von Führungskräften können und sollen nicht den permanenten und emergenten Selbsterschaffungsprozess einer Organisation ersetzen, sondern sind als Eingriffe in ein ohnehin dynamisches System zu verstehen. Es soll in diesem Rahmen nicht die Illusion vermittelt werden, man könnte

mit den Mitteln der OE den generellen und kompletten Entwicklungsbedarf von Organisationen abdecken oder steuern. Projekte intentionaler Veränderung enden häufig mit einem Gefühl des Scheiterns, mit Frustration, Enttäuschung oder ernüchternden Kompromissen. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass soziale Systeme von außen eben nicht beliebig steuerbar sind.

Systemische Steuerungsansätze nutzen die Tatsache, dass soziale Systeme zwar grundsätzlich selbstbestimmt agieren, sich in ihrem Verhalten aber an ihrer jeweiligen Umwelt orientieren müssen. Diese Notwendigkeit, sich adaptiv in Bezug auf die jeweiligen relevanten Umwelten zu verhalten, machen sich systemische Steuerungsansätze insofern zunutze, als dadurch veränderte Umweltbedingungen geschaffen werden, auf die das zu steuernde System seinerseits reagieren muss. Diesem Ansatz sind naturgemäß Grenzen gesetzt, weil die Art, wie ein System auf geänderte Umweltbedingungen reagiert, nicht vorherbestimmt werden kann. So gerät systemische Steuerung immer auch zu einer Art Spiel mit Versuch und Irrtum (s. auch Kap. 2). Nur im Rahmen eines längeren Ablaufs von unterschiedlichen Versuchen von Interventionen und der Beobachtung der Reaktion des Systems können geeignete Steuerungsimpulse identifiziert werden.

Organisationen sind nicht zu jedem Zeitpunkt gleichermaßen bereit und in der Lage, sich zu verändern. Das Scheitern von Projekten ist oft schon vorprogrammiert, wenn die Organisation für einen bestimmten Veränderungsschritt noch nicht reif ist. Bei Veränderungsprojekten kommt es daher auch oft darauf an, den richtigen Zeitpunkt für ihre Initiierung abzuwarten und erkennen zu können, ihn nicht zu verpassen bzw. eine passende Gelegenheit zu nutzen.

Kontraproduktiv ist es, wenn Führungskräfte permanent Zeitdruck machen. Wenn sich herausstellt, dass die zeitliche Planung nicht eingehalten werden kann, so wäre es besser, den Zeitplan zu erstrecken, als auf eine strikte Einhaltung des Plans zu bestehen. Erfahrungsgemäß sind die Pläne zeitlich oft viel zu eng gestaltet und lassen sich im organisatorischen Alltag nicht

einhalten. Im Sinne qualitativ guter und breit mitgetragener Ergebnisse ist eine zeitliche Erstreckung des Projektplans meistens die beste Entscheidung (siehe Kap. 3).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass trotz zeitlicher Erstreckung dafür gesorgt wird, dass der Spannungsbogen im Projekt erhalten bleibt. Unnötige Verzögerungen (zum Beispiel das Fehlen nötiger Entscheidungen) können nämlich dazu führen, dass den Projektmitgliedern oder den Mitarbeitern generell die Lust an der Veränderung abhandenkommt, weil nicht mehr klar ist, ob diese Veränderung tatsächlich erwünscht ist.

Ein häufig praktiziertes Scheiternsszenario ist, dass Problemstellungen mit einer etwas zu geringen Tiefenschärfe bearbeitet werden und zu schnell auf Ergebnisse gedrängt wird. Dann ist zwar viel Aufwand nötig gewesen, die Ergebnisse sind aber oft bescheiden, obwohl auch sehr gute Ergebnisse mit nur wenig zusätzlichen zeitlichen Ressourcen erreichbar gewesen wären. Oft wird genau deshalb so agiert, weil eine tief greifende Veränderung ohnehin nicht erwünscht ist. Wenn ein Betrieb mehrfach solche zu kurz greifenden Veränderungsprozesse durchlaufen hat und dabei eben keine nennenswerten Ergebnisse erreichen konnte, führt dies dazu, dass die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter tendenziell gegen null geht und damit die Veränderungsfähigkeit einer Organisation erheblich geschädigt wird. Daher muss in Veränderungsprozessen auch eine gewisse Zeit zum Verlieren eingeplant werden, in der weitläufige Diskussionen und *prima vista* nicht streng zielorientierte Auseinandersetzungen möglich sind. Dadurch kommen auch mögliche Lösungen in den Blick, die man bei einer strengen Orientierung auf Ziele und Nützlichkeit nie erkennen hätte können. Eine vorzeitige Einschränkung eines Veränderungsprojektes auf Effizienz, Nützlichkeit und Zeitökonomie schränkt die Bandbreite möglicher Lösungen unnötig ein und begrenzt dadurch die Qualität des Ergebnisses. Dies führt zur Erkenntnis eines Paradoxons, nämlich dass allzu frühe Ergebnisorientierung schlechte Ergebnisse nach sich zieht. Und ebenso führt unnötiger Zeitdruck in einem Projekt dazu, dass nur mehr Lösungen besprochen wer-

den können, die ohnehin auf der Hand liegen, ungewöhnliche und vielleicht deshalb besonders gute Lösungen lassen sich aber unter Zeitdruck schwerer finden. Die Ergebnisorientierung darf aus den vorstehenden Gründen nicht zu groß sein, sie darf aber auch nicht zu klein sein, weil bei zu weit ausgreifenden Diskursen der Spannungsbogen abbricht und die Veränderungsmotivation zerstört wird. Man sollte sich im Projekt die erforderliche Zeit geben, damit keine vorschnellen oder halbherzigen Lösungen entstehen, eine umfassende und in die Tiefe gehende Diskussion dann jedoch wieder in Richtung sehr konkreter Ergebnisse steuern.

Sich auf Aushandlungsprozesse einzulassen braucht Zeit und verlangt Führungskräften den Mut ab, den Schutz ihrer hierarchischen Position zu verlassen und sich auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu begeben.

6.4 *Umgang mit Bedenken und Einwänden*

Bedenken und Einwände sind wichtige Orientierungsmarken. Es ist daher hilfreich, sie ernst zu nehmen. Mögliche Lösungsvarianten sollten so lange diskutiert werden, bis es gelingt, einem Großteil dieser Bedenken und Einwände mit entsprechenden Modifikationen Rechnung zu tragen. Dadurch wird Commitment für die Umsetzung dieser Lösungen geschaffen.

Vor diesem Hintergrund ist es auch wichtig, irrational erscheinende Bedenken und Einwände aufzugreifen. Wird diesen Bedenken und den damit verbundenen Emotionen im Veränderungsprozess ausreichend Raum, Akzeptanz und Verständnis entgegengebracht, fühlen sich die Mitarbeiter entsprechend wertgeschätzt. Dadurch ergibt sich eine stabile Vertrauensbeziehung und die Umsetzung des Projektes wird verhandelbar. Im Zuge der Verhandlungen zeigt sich dann, ob und in welchem Ausmaß in Bezug auf die vorgebrachten Bedenken und Einwände Zugeständnisse erforderlich sind. Häufig ist das wichtigste Zugeständnis, dass die Mitarbeiter ihre Bedenken und Einwände zum Ausdruck bringen können, dass diese Argumente gehört

und auch jenseits rationaler Kategorien auf eine empathische Weise mitfühlend »verstanden« werden. Dadurch können die im Zuge eines Veränderungsprojekts auftauchenden Emotionen bearbeitet und die ihnen innewohnenden Energien in gewisser Weise für das Projekt nutzbar gemacht werden. Denn nicht bearbeitete Emotionen entfalten negative Energien, die dem Projekt spätestens bei der Umsetzung oft erheblich schaden können. Bei diesem Prozess der konstruktiven Verarbeitung von emotionalen Befindlichkeiten können Führungskräfte wesentliche Hilfestellung leisten, wenn sie sich bewusst sind, dass Emotionen im Veränderungsprozess zwangsläufig auftreten und einem vorgegebenen Ablauf unterschiedlicher emotionaler Stadien folgen.

6.5 Emotionale Stadien im Veränderungsprozess

Veränderungen bedeuten in jedem Fall loslassen und Abschied nehmen von etwas Bekanntem, Gewohntem. Dabei treten auch Emotionen auf, die mit Abschieden verbunden sind. Beispielsweise Ärger oder Wut, etwas abgeben zu müssen, oder Trauer über einen Verlust. Veränderung bedeutet auch das sich Einlassen auf etwas Neues, was auch mit typischen Emotionen verbunden ist. Nämlich Angst vor dem Unbekannten oder Freude auf etwas Neues. In jedem Veränderungsprozess treten daher typische emotionale Stadien auf, natürlich in unterschiedlicher Intensität. Wenn Führungskräfte über die »Naturgesetzlichkeit« dieser emotionalen Abläufe informiert sind, können sie diesen emotionalen Verarbeitungsprozess mit entsprechenden Interventionen wirkungsvoll unterstützen.

Emotionale Phasen bei Veränderung:

- Skepsis und Vorahnung
- Schock und Verleugnung
- Auflehnung und Abwehr
- Resignation, Frustration
- Einsicht, Abschied nehmen, loslassen, Wehmut
- Bereitschaft für neue Perspektiven

Idealtypischerweise werden in einem Veränderungsprozess in sechs Phasen die vier Grundgefühle individuell und kollektiv in der Organisation durchlebt: Angst, Wut, Trauer und Neugierde.

Wichtig ist, dass Führungskräfte im Veränderungsprozess ihre Verantwortung insofern ernst nehmen, als sie die Mitarbeiter ganz bewusst durch diese emotionalen Phasen begleiten und bei Bedarf entsprechend unterstützen. Mehr zum Umgang mit Gefühlen im Führungsalltag in Organisationen findet sich bei Mingers (2010).