

H. Özdemir

Gestaltung von organisatorischen Veränderungsprozessen.
In: Triangel-Institut für Supervision und Gruppenerfahrung (ed.),
Familie, Gruppe, Institution: Die Vielfalt der Dreiheit. Hille (Ursel
Busch Fachverlag), 1995

Gestaltung von organisatorischen Veränderungsprozessen

Hüseyin Özdemir

Die nachfolgenden Ausführungen stellen Diskussionsvorschläge und Hilfestellungen für Führungskräfte und interne sowie externe Organisationsberater zum schwierigen Thema der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsbedarf in Organisationen dar. Sie sind neben Anregungen aus der "Veränderungsdiskussion" Erfahrungen aus meiner langjährigen Beratungstätigkeit und "Veränderungsarbeit" in Organisationen.

Obwohl vielleicht gemeinhin der Eindruck besteht, als ließen sich Veränderungen von A bis Z planen und steuern, so ist doch festzustellen, daß Organisationsveränderungen nicht vollständig beherrschbar sind. Vielmehr ist zu überlegen, wie ein vorgesehener Veränderungsprozeß so effektiv wie möglich und für alle Beteiligten als ein sinnvoller Lernprozeß für zukünftige Herausforderungen gestaltet werden kann. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie eine bestmögliche Voraussetzung und Ausgangsbasis für die praktische und erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsideen und -konzepten geschaffen werden kann.

Was bedeutet Veränderung in Organisationen?

Organisationen sind dynamische Systeme, die sich unter dem Einfluß von hochdynamischen Umwelten (Gesellschaft, Märkte, Wettbewerber etc.) befinden. Veränderung ist mittlerweile im Leben einer Organisation das einzige Konstante. Permanent entstehen neue Fragestellungen, die immer wieder neuen Entscheidungs- und Veränderungsbedarf hervorrufen. Es scheint, daß Mitarbeiter von Organisationen oder Anbieter von Produkten und Dienstleistungen sich diesen permanenten Veränderungen in den Umwelten und innerhalb von Organisationen anpassen müssen, um nicht Chancen zu verpassen oder sich sogar existentiell zu gefährden. Veränderungen in Organisationen werden von den Beteiligten sehr individuell wahrgenommen. Diese individuelle Betroffenheit gilt es in der Projektarbeit zu verstehen und zu berücksichtigen.

- Veränderung ist die Spannung zwischen Bewahren und Verändern. Es sollte nicht nur um Veränderung, sondern auch um Bewahrung des

Bewährten gehen. Veränderungsarbeit in Organisationen bedeutet in diesem Zusammenhang auch die gemeinsame Arbeit von Führungskräften, Mitarbeitern und Beratern an diesem vermeintlichen Widerspruch.

- Veränderung bedeutet für unmittelbar Betroffene sowohl Verlust als auch Gewinn. Verlust einer langjährigen und vielleicht eingefahrenen Position kann in einem neuen Arbeitskontext völlig neue Perspektiven eröffnen und bisher nicht aktivierte Fähigkeiten zu Tage bringen. Diesen Möglichkeiten steht oftmals die Angst gegenüber, das warme Gefühl der Sicherheit und des Schutzes, die insbesondere durch große Organisationen gegeben ist, zu riskieren.
- Veränderung schafft existenzielle Ängste. Diese existenzielle Bedrohung kann im Veränderungsprozeß bei Mitarbeitern und Organisationseinheiten enorme Widerstände zur Folge haben, die es zu erkennen und frühzeitig zu öffnen gilt.
- Veränderung kann neue Energien freisetzen, die die Lebendigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder erhöhen.

Das eigensinnige Wechselspiel in Organisationen

Die Organisation soll hier als ein komplexes, lebendes und soziales System verstanden werden, welches jeweils seine höchstspezifischen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen besitzt. Das System Organisation erneuert seine einzelnen Elemente von innen heraus, vergleichbar mit lebenden Systemen, die sich durch eigene Kraft erneuern. Diese spezifische Organisationsdynamik, das heißt das ständige Wechselspiel der einzelnen Elemente untereinander wie z.B. Ziele, Aufgaben, Strukturen, Arbeitsabläufe, Organisationskultur, erzeugt eine Eigendynamik. Die Berücksichtigung dieser Eigendynamik, die stark von der Außenwelt (den Umwelten) mitgeprägt wird, ist für das Gelingen von organisatorischen Veränderungen von großer Bedeutung.

- Das System Organisation wird durch umfassende Leistungsprozesse (Aufgabenprozesse) wie z.B. Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb in der Industrie bzw. der Pflege und Therapie in sozialen Organisationen ausgebildet.
- Die Berücksichtigung von Wechselwirkungen in Organisationen ist wichtiger als Einzelbetrachtungen. Ziele, Aufgaben, Märkte, Strukturen, Mitarbeiter und Arbeitsmethoden usw. beeinflussen sich gegenseitig, stehen in Abhängigkeit zueinander. Diese einzelnen Elemente der Organisation

sind nicht isoliert zu verändern. Auswirkungen einer einzelnen Veränderung sollten auf ihre Wirkung hinsichtlich anderer Elemente bzw. hinsichtlich des Gesamtzusammenhangs überprüft werden. Diese Arbeit erfordert eine gesamthafte Wahrnehmung und Betrachtung der Organisation, die in der Analyse der Ausgangssituation Berücksichtigung finden sollte.

- Es genügt nicht, nur die Strukturen, Abläufe und Führungssysteme ("harte" Organisationselemente) zu verändern. Ebenso wichtig ist die Überprüfung, ob die Organisationskultur, die Qualifikation und Fähigkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie der "Eigensinn" die geplanten Veränderungen zulassen und fördern.

Ausgang von Veränderungen bleibt ungewiß

Veränderungsprozesse sind keine linearen Prozesse, die wie ein "ruhiger langer Fluß" ablaufen. Es können Krisen und Komplikationen auftreten, die im Vorfeld nicht kalkulierbar sind. Einmal eingeleitete, angestoßene Veränderungsprozesse können im "Dominoeffekt" eine Eigendynamik entwickeln.

- Komplexe Veränderungsprozesse sind nicht vollständig kontrollierbar
- Ausgang von Veränderungen ist nicht vorhersehbar

Veränderungsprozesse können zwar nicht vollständig kontrolliert, jedoch zielorientiert gestaltet werden

Im folgenden nun einige Gestaltungsmöglichkeiten, die die enorme Komplexität von Veränderungsprozessen einschränken, den Beteiligten eine höchstmögliche Sicherheit und Überblick über den Gesamtverlauf geben, sowie die praktische Umsetzung absichern können. Diese sind nicht einzeln anzuwenden, sondern nur aktiv zusammenspielend und ergänzend zu verstehen.

Klare und eindeutige Ziele (Zielorientiertes Vorgehen)

Wir können nur das ändern und erreichen, was wir uns auch vorstellen können. Ein Veränderungsprojekt, das ein brauchbares Ergebnis erreichen soll, muß zielorientiert gestaltet werden. Die Zielorientierung sollte bereits im Vorfeld eines Veränderungsprojektes mit allen beteiligten Personen und Funktionen entwickelt werden. Umfassende Zielvorstellungen und Visionen sind zu entwickeln und vor allem organisationsweit zu kommunizieren. Aus diesen Visionen sollten umsetzbare, erreichbare Ziele abgeleitet werden.

- Welches sind die Ziele des Veränderungsprojekts? Was soll konkret erreicht werden? Woran wird festgestellt, daß die Ziele erreicht wurden? Was wird anders sein als vorher?
- Sind die Ziele von allen Beteiligten verstanden und werden sie akzeptiert?
- Deutliche Verpflichtung der obersten Führungsfunktionen zu den Zielen sind unbedingt einzuholen.
- Welches sind die Erfolgsfaktoren der Zielerreichung? Wie kann das Projektergebnis qualitativ und quantitativ bewertet werden? Woran stellen wir fest, daß das Projekt erfolgreich war?

Schrittweises Vorgehen

Veränderungen sollten schrittweise in überschaubaren und "verdaubaren" Phasen - z. B. Diagnose, Konzeption, Entscheidung, Realisierung, Auswertung und Korrektur - erfolgen. Die konsequente Bearbeitung und Einhaltung der einzelnen Phasen kann die meist zu Beginn in den Köpfen vorhandenen "Pat"end"lösungen vermeiden und alternative Lösungsmöglichkeiten zulassen.

- Was soll in welcher Phase erfolgen? Erst Teilergebnis, dann nächster Schritt.
- Bewußte Gestaltung der Phasenübergänge durch z.B. Start-Sitzung, Start-, Zwischen- und Abschlußpräsentationen, Projektabschlußsitzung.
- Festlegung von "Meilensteinen" und der bis dahin notwendigen Ergebnisse.
- Erarbeitung eines Termin- und detaillierten Aktionsplans. Wann müssen die einzelnen Projektphasen und das Gesamtprojekt abgeschlossen sein?
- Nach jeder Phase offene und umfassende Information der Mitarbeiter, auch wenn vieles noch nicht endgültig geklärt worden ist.

Bevor wir nicht wissen, was es ist, sollten wir nichts verändern

Zu Beginn der Projektarbeit steht eine sorgfältige Aufnahme und Analyse der Ausgangssituation. Die Analyse und Bewertung der Ausgangssituation ist als ein Meilenstein für die Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise über die aktuelle Lage zu sehen. Auf diese gemeinsame "Lagebeurteilung" bauen sich die weiteren Schritte der Projektarbeit auf.

- Verändern erfordert verstehen.
- Innere und äußere Realitäten in ihren Zusammenhängen und Einflüssen ernst nehmen und verstehen.
 - Daten und Informationen erheben, verdichten, interpretieren und zurückspiegeln.
 - unterschiedliche Sichtweisen, Interessen und deren Hintergründe mit Augenmaß transparent machen.
 - funktionale und dysfunktionale Wirkungen von Strukturen und Kulturen erkennen. Oftmals liegen Schwachstellen nicht nur in der einen oder anderen Organisationseinheit sondern in der Zusammenarbeit, im dynamischen Zusammenspiel dieser Einheiten.
- Bedeutung von Widerständen bei Mitarbeitern und Organisationseinheiten erkennen.
- Hohe Konfliktfähigkeit und Wertschätzung von Andersartigkeit ist für die Veränderungsarbeit notwendig.

Rahmen geben und Grenzen setzen

Den Rahmen so gestalten, daß er Orientierung über den gemeinsam zu gehenden Weg, sowie Raum und Sicherheit für Reflexion, Ideen und Fehler gibt.

- Komplexität fördern (d.h. Gesamtzusammenhang erkennen) und begrenzen (beherrschbar machen).
- Grenzen setzen und damit Freiräume für Eigeninitiative schaffen.
- Verantwortung in der Hand von Führungsfunktionen lassen (Wer hat welche Verantwortung für welche Entscheidung?). Diese Verantwortung muß von der Konzeption bis zur Umsetzung in einer Hand liegen (Kontinuität der Verantwortung).
- Wer hat welche Aufgabe und Rolle im Projekt (Aufgaben- und Rollenklärung)? Wer steuert und koordiniert den Gesamtprozeß? Wer ist der Auftraggeber?
- Welche "Spielregeln" sind für eine konstruktive Zusammenarbeit gemeinsam zu vereinbaren (insbesondere für kritische Situationen)?
- Arbeits"raum" und Zeit für Reflexionen einplanen, in der z.B. der Gesamtprojektverlauf und die Zusammenarbeit im Projekt bearbeitet werden kann.

- "Haltgeben" durch Führungsfunktionen und Projektgruppen (gemeinsames Tragen von kritischen Entscheidungen; Durchstehen von kritischen Projektphasen).

Soziale Verarbeitung

Veränderungsprozesse lösen Ängste aus und erzeugen versteckte und offene Widerstände, die die Arbeitsfähigkeit und das Lernen verhindern können. Wie bereits oben erwähnt, ist es notwendig, sich Zeit und Raum für soziale Verarbeitung zu nehmen. Dieses kann gemeinsam in der Projektgruppe oder in Zweiergesprächen (Coaching, Rollenberatung) erfolgen.

- Soziale Verarbeitung
 - kann Wahrnehmung verändern
 - schafft Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen
 - hilft Vielfalt zu integrieren
 - bearbeitet Widerstände und Konflikte
 - hilft Ängste abbauen
 - gibt Rückhalt und
 - fördert Risikofreudigkeit

Umfassende und frühzeitige Einbeziehung von Mitarbeitern

Von Veränderung Betroffene sollen weitestgehend selbst mitgestalten können. Neben dem Motivations- und Identifikationseffekt mit den Zielen des Veränderungsprojektes können durch die Einbeziehung von Mitarbeitern (als Experten mit großer Detailkenntnis) praxisgerechte Ergebnisse erarbeitet werden. Durch die Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften in die aktive Projektarbeit und Entscheidungsvorbereitung können im Vorfeld einer Veränderung Widerstände erkannt und bearbeitet werden.

- Wer sollte wann und wozu einbezogen werden ("wer kann ungestraft weggelassen werden?").
- Hohes Engagement der Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Umsetzung durch aktive Teilnahme am Projekt.
- Einbeziehung von "Promotoren" (Schlüsselpersonen) in die Projektarbeit
 - **Wissenspromotoren:** Mitarbeiter und Führungskräfte, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und ihres Fachwissens zur erfolgreichen Projektdurchführung beitragen können.

- **Beziehungspromotoren:** Sogenannte Meinungsbildner. Dies sind Mitarbeiter und Führungskräfte, die aufgrund ihrer Akzeptanz und ihrer sozialen Beziehungen in der Organisation Einfluß auf den Gesamtprozeß nehmen können.
- **Machtpromotoren:** Mitarbeiter und Führungskräfte, die aufgrund ihrer offiziellen Position (oberste Führungskräfte und Betriebs- bzw. Personalräte) die Projektarbeit maßgeblich fördern oder behindern können.
- Frühzeitige und mitgestaltende Einbindung der gesetzlichen Interessenvertretungen der Mitarbeiter.