

4.35 Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse

Umgang mit Kommunikation und Paradoxien

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- grundlegende Aspekte von Change Management, die anhand von zwei aktuellen und bewährten Phasen-Modellen handlungsorientiert beschrieben werden,
- dass Kommunikation als ein zentraler Erfolgsfaktor von Change-Prozessen identifiziert und im Rahmen von relevanten Steuerungsvariablen wie Erstellung von Leitlinien, Umgang mit Partizipation, Bildung von Steuerungsgruppen, Beachtung des Timings, Management von Verantwortung u.a. analytisch ausdifferenziert wird,
- anhand von praktischen Beispielen bedeutsame Paradoxien bei Change-Prozessen und deren Bewertung in ihren komplexen wie ambivalenten Herausforderungen,
- alles über qualifizierte Lösungs- und Handlungsansätze.

Die Autoren

Dr. Frank Strikker ist Vertretungsprofessor für Bildungsökonomie und Bildungsplanung an der Universität Bielefeld und Geschäftsführer von SHS CONSULT GmbH & Co. KG

Anschrift: Universität Bielefeld, Fakultät Pädagogik, Universitätsstr. 25, 33615 Bielefeld, Tel.: 0521/1 06 31 46, frank.striker@uni-bielefeld.de

Kerstin Bongartz (Dipl.-Päd.) ist Beraterin und Trainerin von SHS CONSULT GmbH & Co. KG.

Anschrift: SHS CONSULT GmbH & Co. KG, Markscheide 16, 33739 Bielefeld, Tel.: 05206/70 74 73, buero@shs-consult.de

Inhalt

	Seite
1. Einleitung	3
2. Veränderungsmanagement im Wandel	4
2.1 Organisationsentwicklung als Grundlage	4
2.2 Veränderung als einzige Konstante	5
2.3 Ausgewählte Modelle	6
2.3.1 Der Acht-Stufen-Veränderungsplan nach Kotter	6
2.3.2 Fünf Phasen des Change Managements nach Krüger	9
2.3.3 Gemeinsamkeiten der Modelle	10
3. Kommunikation und Change Management	11
3.1 Kommunikation als Schlüsselement	11
3.2 Erfolgsfaktoren eines optimalen Veränderungsmanagements	14
4. Paradoxien im Change Management.	19
4.1 Wunsch nach mehr Information versus defensivem Umgang mit Wissen	19
4.2 Change Management ist mehr als Kommunikation – Kommunikation ist mehr als Change Management	20
4.3 Wunsch nach Partizipation bei den Beteiligten versus geringe Verantwortlichkeit in der Implementierung.	21
4.4 Knappe zeitliche Ressourcen versus längerem Zeitbedarf für Lernen und Veränderung	21
4.5 Hoher Komplexitätsgrad bei Veränderungsprozessen versus notwendige Reduktion auf Kernprozesse	22
4.6 Verständnis von allen versus kleinsten gemeinsamen Nenner	23
5. Roadmap im Change Management.	24
Literatur.	27

1. Einleitung

Zu Beginn des dritten Jahrtausends sehen sich Unternehmen zunehmend mit komplexen, dynamischen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert. Auf der einen Seite erfordern die Globalisierung der Märkte, steigender Wettbewerbsdruck und neue Technologien schnelles und flexibles unternehmerisches Handeln. Auf der anderen Seite üben gesellschaftliche Veränderungen, wie der Wunsch nach Selbstbestimmung, Partizipation und Persönlichkeitsentfaltung einen starken Einfluss auf Unternehmen als komplexe, vernetzte Systeme aus. Aufgrund des rasanten Wandels in den Kontexten stehen Unternehmen selbst unter einem permanenten Veränderungsdruck. „Anpassung ist in so starkem Maße erforderlich, dass ein Schlagwort wie ‚Stillstand ist Rückschritt‘ erheblichen Wahrheitsgehalt in sich birgt“ (Rosenstiel 1997, S. 196).

Das Bewusstsein, dass Organisationen sich an Veränderungen ihrer Kontexte nicht nur re-, sondern auch pro-aktiv anpassen müssen, reicht oft nicht aus, um Wandlungsvorhaben mit Erfolg durchzuführen. Neben erfolgreichen Veränderungsprojekten findet sich eine nicht unerhebliche Zahl gescheiterter Vorhaben (vgl. Mohr 1997, S. 11).

Die Reaktion der Unternehmen wird dadurch bestimmt, wie sie diese externen Einflüsse aus ihrer (System-) Umwelt wahrnehmen, wie sie Informationen verarbeiten, für welche Maßnahmen sie sich entscheiden und wie gut es ihnen gelingt, ihre eigenen Ziele und Vorhaben zu realisieren. Veränderungen im Markt und in der eigenen Organisation können dabei sowohl kongruent als auch dissonant verlaufen. „Die Anpassung setzt voraus, dass das System in der Lage ist, sich weiterzuentwickeln“ (Heinbokel/Schleidt 1993, S. 64). Die Formen des Wandels zeigen sehr vielfältige Variationen: Management-Buy-out, Outsourcing, Freisetzungen, neue Produktpaletten, teilweise oder komplette Organisationsveränderungen, Neubesetzungen von Schlüsselpositionen, Buy-in-Prozesse, Balanced Score Card, neue Marketingstrategien, Benchmarking etc. Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass es nicht DEN einen Weg gibt, der zu einer erfolgreichen Veränderung führt.

Veränderungen im Umfeld von Unternehmen und deren Wirkungen auf interne Strukturen und Prozesse hat es schon immer gegeben. Doch nicht nur die Häufigkeit und Anzahl von Veränderungen ist gestiegen, sondern auch ihre Bedeutung. Einzelne Veränderungen können eine so

große Bedeutung erhalten, dass von ihrem Erfolg die Zukunft des Unternehmens entscheidend abhängt. Misserfolge beim Veränderungsmanagement können die Existenz jeder Organisation und somit die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter gefährden. Experten aus Wissenschaft und Praxis sehen im erfolgreichen Veränderungsmanagement eine der wichtigsten unternehmerischen Kernkompetenzen (vgl. Greif et al 2004).

2. Veränderungsmanagement im Wandel

Nicht nur Unternehmen befinden sich im Wandel, auch beraterische und prozessbegleitende Ansätze zum Umgang mit diesem Wandel befinden sich in einer stetigen Veränderung und Weiterentwicklung. Dies soll an zwei Kerngedanken hervorgehoben werden.

2.1 Organisationsentwicklung als Grundlage

In jüngster Zeit setzen sich einige Autoren aus Wissenschaft und Praxis mit den Zusammenhängen und Beziehungen der klassischen Organisationsentwicklung und der heutigen Change-Management-Realität auseinander. Die klassische Organisationsentwicklung wird unter anderem von dem ursprünglichen 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin geprägt. Nach Lewins Modell muss zu Beginn eines jeden Veränderungsvorhaben der zu dieser Zeit herrschende Gleichgewichtszustand aufgehoben werden, um das bestehende Effizienzniveau einer Organisation zugunsten eines Neuen auf eine höhere Ebene anheben zu können. Lewin spricht in dieser Phase von „unfreezing“ (auftauen). Dies geschieht in der Regel dadurch, dass versucht wird, die betroffenen Mitarbeiter dazu zu bringen, tradierte Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen und sie von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen. Die Phase des „moving“ oder auch „change“ (verändern) ist durch die Vorgabe der Veränderungsrichtung sowie das Erlernen und die Implementierung neuer Verhaltensweisen charakterisiert. Zum Ende des Veränderungsprozesses geht es nach Lewin in der Phase des „refreezing“ (wieder einfrieren) darum, wieder Ruhe und Sicherheit in der Organisation einkehren zu lassen. Das Ziel besteht darin, einen neuen Gleichgewichtszustand auf dem erreichten, höheren Effizienzniveau zu festigen (vgl. Lewin 1951, zitiert nach Mohr 1997, S. 75).

Das Modell von Lewin gibt bis heute eine generelle Struktur zum Verstehen von organisationalen Veränderungen vor. Jedoch geht das 3-Pha-

sen-Modell davon aus, dass das Gleichgewicht einer Organisation der Normalzustand ist und Veränderungsprozesse eine vorübergehende Irritation darstellen.

2.2 Veränderung als einzige Konstante

Die heutige Change-Management-Realität beruht ohne Zweifel auf den Erfahrungen der Organisationsentwicklung. Darin ist man sich in der Literatur einig. „Ohne die Organisationsentwicklung gäbe es heute kein Change Management“ (Wimmer 2004, S. 38). Jedoch kann von dem von Lewin postulierten Gleichgewichtszustand in der heutigen, von schnellen Veränderungen geprägten Zeit, nicht mehr gesprochen werden. Wer heute organisationalen Wandel erlebt, kann schnell erkennen, dass es vor allem um Geschwindigkeit, um die Bewältigung der Internationalisierungsdynamik, um den Umgang mit außergewöhnlichen Produktivitätszwängen, um das Auffangen völlig überraschender Brüche in den Technologien oder an den Märkten geht (vgl. Wimmer 2004, S. 35). Letztlich sollen Veränderungsprozesse ein stetiges Neustrukturieren ganzer Unternehmen bzw. von Unternehmensnetzen erreichen. „Wandel wird von einem einmaligen Projekt zu einer ständigen Herausforderung“ (Krüger 2002, S. 17). Als einzige Konstante im Unternehmensalltag gilt mittlerweile nur noch die Veränderung selbst.

Das Zusammenspiel vieler aufeinander folgender bzw. nebeneinander verlaufender Change-Prozesse, die es in der Regel ohne Pause zu bewältigen gilt, steht im Fokus. Dieser Wechsel zu stetigen Veränderungen ist auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Change-Prozessen auszumachen. Wurde noch vor wenigen Jahren Veränderungen vor allem mit Ansätzen der Organisationsentwicklung (OE) begegnet, zeigt sich heute ein spezifisches Management des Wandels, das so genannte „Change Management“. Heutige Anforderungen an eine sowohl effiziente wie effektive Veränderungsbegleitung sind nach Wimmer (2004) mit dem traditionellen Grundverständnis von Organisationsentwicklung schwer vereinbar (S.37).

Ein Wechsel von der Organisationsentwicklung zum Change Management ist kein evolutionärer Prozess, keine langsame, aus sich heraus logische Weiterentwicklung. Um die Grundgedanken der Organisationsentwicklung weiter nutzen zu können, ist es nach Kulmer/Trebesch vielmehr ein radikaler Umdenkprozess – ein Paradigmenwechsel – als Antwort auf radikale Umweltveränderungen (vgl. Kulmer/Trebesch 2004,

S. 80). Während die Organisationsentwicklung den Einbezug der Mitarbeiter, ihre Einstellungen und Befindlichkeiten lange in den Vordergrund ihrer Interventionen und Aktivitäten gestellt hat, will Change Management „die Verantwortung der Mitarbeiter für die Einführung der Neuerungen“ (Kulmer/Trebesch 2004, S. 84) stärken. Damit rückt die Frage nach dem Sinn einer Veränderung vehement in den Mittelpunkt. Eine zentrale Aufgabe der Auftraggeber, Initiatoren oder Entscheider bei Change-Prozessen besteht in der kommunikativen Herstellung von Sinn für die Veränderung und dem Diskurs über Sinnhaftigkeit des Tuns.

2.3 Ausgewählte Modelle

In der Literatur existieren verschiedenste Ansätze und Modelle einen Veränderungsprozess zu klassifizieren und eine Reihenfolge zu erstellen. Um nur einen kurzen Einblick in die Vielfalt dieser Ansätze zu geben, werden im Folgenden zwei Ansätze skizziert, die in der Praxis viel genutzt werden und sich als praktikabel und pragmatisch anwendbar erwiesen haben.

2.3.1 Der Acht-Stufen-Veränderungsplan nach Kotter

Für die Gestaltung tief greifenden Wandels schlägt Kotter (1996) einen Veränderungsfahrplan in acht Stufen vor. Die einzelnen Schritte leitet er aus den „eight errors common to organizational change efforts“ (Kotter 1996, S. 16) ab. Die fundamentalen Fehler können nach Kotter durch bewusstes, kompetentes Handeln, mit Hilfe des Acht-Stufen-Veränderungsplans, verhindert oder zumindest stark gemindert werden. Jede Stufe des Prozesses steht einem der acht Fehler direkt gegenüber (vgl. Kotter 1996, S. 16ff.).

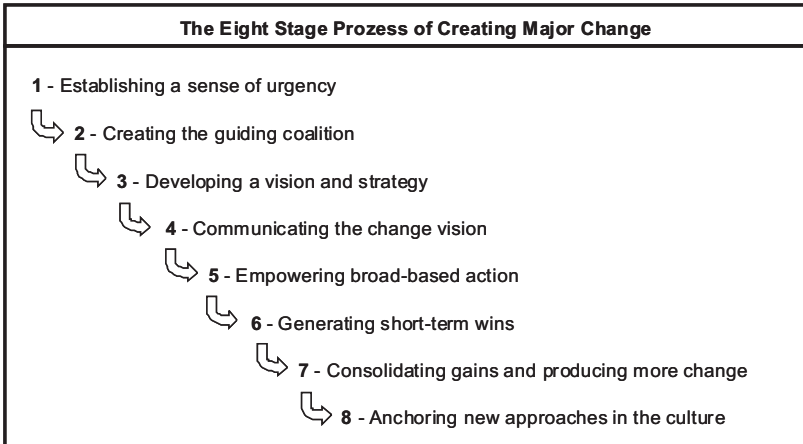


Abb. 1: Der Acht-Stufen-Veränderungsplan nach Kotter
(in Anlehnung an Kotter 1996, S. 21)

Stufe 1: Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen

Um bereits vor möglichen Krisen den Veränderungsbedarf eines Unternehmens rechtzeitig zu erkennen, rät Kotter, die Markt- und Wettbewerbssituation stetig zu untersuchen und zu bewerten. Ziel ist es, Chancen und Risiken zu erkennen, Konsequenzen abzuleiten und damit potenzielle Krisen zu antizipieren. Das Problembewusstsein für den dringenden Veränderungsbedarf soll geweckt werden.

Stufe 2: Eine starke Führungskoalition aufbauen

Erst wenn das höhere Management eines Unternehmens hinter der Veränderung steht, kann sie auch gelingen. Deshalb empfiehlt Kotter, eine Gruppe von Führungspersönlichkeiten zusammenzustellen, die genügend Überzeugung, Kompetenz und Macht besitzt, den Wandel zu gestalten. Diese Gruppe sollte zur erfolgreichen Zusammenarbeit im Team ermutigt werden.

Stufe 3: Entwicklung einer Vision und Strategie

Durch Mitwirkung der Führungskoalition muss nach Kotter eine Vision geschaffen werden, die für die Veränderungsbestrebungen richtungweisend ist. Darüber hinaus sollte eine Strategie zur Realisierung der Vision

entwickelt werden, die Kennzahlen, Zielerreichungsgrade und Aktionsprogramme beinhaltet.

Stufe 4: Kommunikation der Veränderungsvision

Jeder Kommunikationsweg und jedes Mittel sollte nach Kotter genutzt werden, die Vision und Strategie kontinuierlich an die Betroffenen weiterzugeben. Die Führungskoalition sollte dabei als Vorbild fungieren und vorleben, was sie von den Mitarbeitern erwartet.

Stufe 5: Veränderungsprozesse auf eine breite Basis stellen

Hindernisse, die dem Veränderungsvorhaben im Wege stehen, gilt es laut Kotter aus dem Weg zu räumen. Systeme und Strukturen im Unternehmen, die ernsthaft die Vision des Wandels gefährden, sollten verändert werden. Außerdem sollten die Mitarbeiter des Unternehmens an der Neugestaltung beteiligt und zu Eigeninitiative, konkreten Handlungen und zu Risikobereitschaft ermutigt werden.

Stufe 6: Planung und Schaffung von kurzfristig sichtbaren Erfolgen

Sichtbare Leistungsverbesserungen sollten geplant werden, indem große Veränderungsprozesse in kleine Pakete bzw. Aktivitäten zerlegt werden. Diese kurzfristigen Ziele sollten nach Kotter aber nicht nur geplant, sondern auch erreicht und kommuniziert werden. Dabei ist es wichtig, die Leistungen der beteiligten Mitarbeiter offen anzuerkennen und Erfolge auch zu belohnen.

Stufe 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen anstoßen

Der sich durch Erfolge einstellende wachsende Glaube an Veränderungen sollte genutzt werden, um alle Strukturen und Verfahren, die nicht zur Verwirklichung der Vision beitragen, auch zu verändern. Mitarbeiter, die in der Lage sind, die Vision zu verankern und den Wandel zu realisieren, sollten laut Kotter entwickelt, gefördert oder neu eingestellt werden. Dadurch kann der Veränderungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen in Gang gehalten werden.

Stufe 8: Neue Vorgehensweisen institutionalisieren und in die Unternehmenskultur integrieren

Der Zusammenhang zwischen neuen Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen und dem durch die Veränderung erzielten Unternehmenserfolg sollte nach Kotter auf der letzten Stufe des Veränderungsplans identifiziert und kommuniziert werden. Es ist wichtig, verschiedene Maßnahmen zur Sicherung der Führungsentwicklung und -nachfolge zu erstellen, um dadurch eine Basis für weitere Veränderungsprozesse zu schaffen.

Fazit

Um tief greifenden Wandel zu gestalten, muss jede der acht Stufen komplett durchlaufen werden. „Although one normally operates in multiple phases at once, skipping even a single step or getting far ahead without a solid base almost always creates problems“ (Kotter 1996, S. 23). Die ersten vier Stufen des Veränderungsprozesses helfen den fest im Unternehmen verankerten Status Quo zu lösen. Viele neue Praktiken werden in den Stufen fünf bis sieben implementiert, um in der letzten Stufe des Veränderungsplans fest in die Kultur verwurzelt zu werden (vgl. Kotter 1996, S. 22).

Diese Zusammenfassung der Phasen auf drei Hauptfunktionen macht den direkten Bezug zum 3-Phasen-Modell von Lewin deutlich. Somit gründet auch Kotters Modell auf dem von Lewin schon postulierten Stabilitätsparadigma, welchen in der heutigen Zeit stetiger Veränderungsprozesse überholt erscheint. Jedoch weist Kotter darauf hin, dass innerhalb eines Change-Vorhabens verschiedene, mehrstufige Veränderungsprozesse gleichzeitig oder versetzt durchlaufen werden und er schließt auch nicht aus, dass innerhalb eines Unternehmens mehrere unabhängige Change-Initiativen parallel ablaufen können. Er versteht sein Modell als mehrstufigen Veränderungsplan für einen einzelnen Prozess innerhalb von komplexen, kontinuierlichen Change-Prozessen (vgl. Kotter 1996, S. 24).

2.3.2 Fünf Phasen des Change Managements nach Krüger

Krüger (2002) stellt einen Wandlungsprozess im Change Management in einem Ablaufschema mit fünf Phasen dar. Laut Krüger bewegt sich Wandel in Unternehmen immer im Spannungsfeld zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Diese drei Felder

bilden die gedanklichen Koordinaten, zwischen denen sich Change Management bewegen sollte (vgl. Krüger 2002, S. 49).

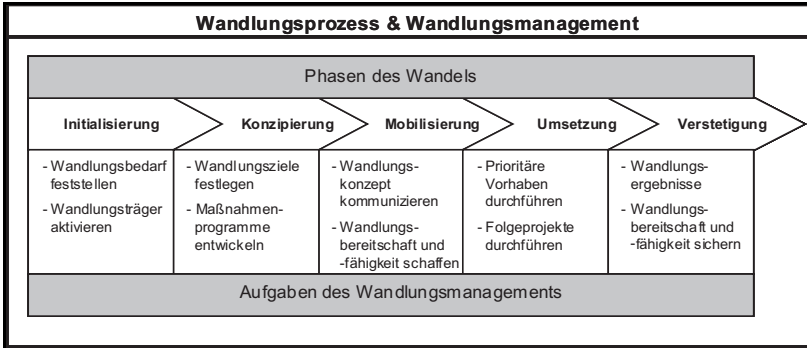


Abb. 2: Fünf Phasen des Change Managements nach Krüger (2002, S. 49)

Krüger hat jeweils die beiden wichtigsten Aufgaben einer Phase bestimmt, womit sich zehn Aufgaben für das Wandlungsmanagement ergeben. Sie reichen von der Feststellung des Wandlungsbedarfs in der Initialisierungsphase bis zur Sicherung der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit in der Verstetigungsphase. Der Veränderungsprozess ist nicht anders als ein normaler Geschäftsprozess zu behandeln und somit auch zu planen, zu steuern und zu kontrollieren (vgl. Krüger 2002, S. 48f.).

2.3.3 Gemeinsamkeiten der Modelle

Anhand der gewählten Modelle soll aufgezeigt werden, dass trotz der Unterschiede in der Anzahl, der Charakterisierung und dem Detaillierungsgrad der Stufen bzw. Phasen, sich die angeführten Aufgabenstellungen an das Veränderungsmanagement ähneln. Einigkeit besteht in der Literatur darüber, dass, unabhängig davon, in wie viele einzelne Phasen Veränderungsprozesse eingeteilt werden, bestimmte Faktoren für alle Veränderungen als durchgehende Schlüsselemente gelten. Besonders hervorheben möchten wir den Faktor Kommunikation, dessen Gestaltung nach unserer Meinung die zentrale Rolle bei der erfolgreichen Implementierung von Veränderungsprozessen zugemessen werden muss. Darüber hinaus werden wir weitere Erfolgsfaktoren skizzieren, die

je nach konkreter Veränderungssituation Bedeutung erlangen können. Eine kritische Reflexion erfordert abschließend der Umgang mit Paradoxien, die im Laufe von Veränderungsprozessen auftreten. Diese werden in den vorgestellten Modellen selbst zwar nicht erwähnt, jedoch von uns als weitere erfolgsrelevante Kriterien ergänzend identifiziert.

3. Kommunikation und Change Management

Change Management heißt nicht nur Veränderung von Strategien, Strukturen oder z.B. technischen Ressourcen, sondern immer auch Veränderung von Menschen ihren Werten, Denkmustern und Verhaltensformen. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Einbeziehung aller Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungen in Unternehmen darstellt. Der Wille und die Fähigkeit zum Wandel sind nicht nur Sache des obersten Managements, sondern müssen fester Bestandteil des Selbstverständnisses aller Führungskräfte und Mitarbeiter sein (vgl. Deekeling/Fiebig 1999, S. 5). Kommunikation ist u.a. ein wirksames Mittel, um die Betroffenen durch verschiedene Aktivitäten am Veränderungsprozess zu beteiligen.

3.1 Kommunikation als Schlüsselement

Im Prozess des Managements von Veränderungen erscheint neben anderen Faktoren vor allem Kommunikation als eine durchgehend wichtige Aufgabe. Intensive, gut strukturierte und gesteuerte Change-Kommunikation kann, effektiv genutzt und eingesetzt, ein Faktor auf dem Weg zu mehr Beteiligung der Betroffenen an Veränderungsprojekten und somit ein Erfolgsfaktor für den Wandel selbst sein.

Viele Mitarbeiter eines Unternehmens sind in der Regel Betroffene des Wandels, ohne dass sie einen aktiven Part bei der Formulierung der Wandlungsstrategie oder der Umsetzung der Veränderung spielen. Aufgrund dessen sollten an die verschiedenen Zielgruppen des Wandels im Verlauf von Veränderungsprozessen permanent Botschaften gesendet werden, um Einblicke in den Prozess und das Wesen der Veränderung zu vermitteln. Die große Bedeutung der Kommunikation wird insbesondere mit den Einflussmöglichkeiten bei den Mitarbeitern vor, während und nach den geplanten Veränderungsmaßnahmen begründet. „Kommunikation kann in diesem Kontext die Einstellung der Betroffenen

gegenüber der Veränderung beeinflussen" (Koch 2004, S. 7) und geht über die Veränderung selbst hinaus.

Im Idealfall sollte Kommunikation über eine Veränderung sowohl früher beginnen als auch später aufhören als die Veränderung selbst. Durch einen Vorlauf kommunikativer Aktivitäten ist es möglich, im ersten offiziellen Kontakt den betroffenen Mitarbeitern im Unternehmen zunächst das strategische Vorgehen bzw. das dem Veränderungsprozess zugrunde liegende Konzept vorzustellen. Somit kann vermieden werden, dass die Beteiligten wie Betroffenen durch erste Realisierungsmaßnahmen des Projektes (z.B. Tests, Qualifizierungsmaßnahmen) mit diesem konfrontiert werden. In kommunikativen Aktivitäten nach Beendigung der Implementierung der Projektlösung sollten Erfolge und/oder Misserfolge benannt, Leistungen anerkannt, Konsequenzen aus dem Veränderungsprojekt aufgezeigt und eine mögliche weitere Entwicklung gemeinsam erarbeitet werden. Nur durch vor- und nachgelagerte Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich der Veränderungen wird eine durchgehende Prozesskommunikation gewährleistet.

Eine besondere Herausforderung bei der Kommunikation in Veränderungsprozessen ist die Frage, wie Konzepte und Ideen zu kommunizieren sind, die im Verlauf des Prozesses selbst noch verfeinert und modifiziert werden müssen. In Unternehmen ist es oft zu beobachten, dass nur jene Informationen an Führungskräfte und Mitarbeiter weitergegeben werden, die einen offiziellen bzw. finalen Status haben. Ein in diesem Zusammenhang bekanntes Phänomen ist, dass Verantwortliche entweder überhaupt nichts weitergeben oder aber die Botschaften derart filtern, dass sie nur noch eine geringe inhaltliche Aussage haben oder für die jeweilige Zielgruppe uninteressant sind (vgl. Gattermeyer/Ayad 2001, S. 30f.). Kommunikation findet im Prozess des Wandels aber immer statt: Mitarbeiter diskutieren über geplante oder laufende Veränderungen, egal ob sie gut informiert sind oder nicht. Im Strudel der schnell aufeinander folgenden Ereignisse in Change-Prozessen kommt meist derjenige zu spät, der möglichst vollständig und der Reihe nach kommuniziert. Unvollständig, aber häufiger und zügig zu kommunizieren, ist in der Regel besser als abzuwarten, bis irgendwann exakt und vollständig informiert werden kann (vgl. Doppler/Lauterburg 2002, S. 329).

Aus unserer Erfahrung führt absichtsvolle Nicht-Kommunikation oft dazu, dass viele Betroffene unterstellen, es wurden bereits Entscheidungen gefällt, über die sie jedoch keine Informationen erhalten haben. Als Folge glüht die Gerüchteküche. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte interpre-

tieren Nicht-Informationen als einen gezielten Angriff auf Vertrauensbasis und Transparenz. Sie fühlen sich abgewertet und nicht ernst genommen.

Die Betroffenen eines Change-Prozesses sollten stets über die Gründe der Veränderung, die konkreten Inhalte, die einzelnen Prozessschritte, alle relevanten Folgen sowie in Feedbackprozessen über Erfolge, gegebenenfalls auch Misserfolge des Veränderungs-vorhabens informiert werden. Damit alle Betroffenen, den Wandlungsprozess, der selbst stets Veränderungen unterliegt, kontinuierlich verfolgen können, zeichnet sich Kommunikation in Change-Prozessen durch vielfältige Rückkopplung- bzw. Feedbackschleifen im laufenden Prozess aus. Es gilt dabei zu beachten, dass Wandlungsprozesse nicht, wie Phasenmodelle suggerieren, einen linearen Charakter haben, sondern stetigen Veränderungen unterliegen, denen mit vielfältigen, zirkulären Rückkopplungsprozessen begegnet werden sollte.

Jedoch besteht erfolgreiches Change Management aus mehr als Kommunikation mit den Betroffenen bzw. Beteiligten. Hinzukommen z.B. Partizipation, Verbindlichkeit, Transparenz, Philosophie. Somit sind weniger die Techniken zur Planung neuer Strategien als vielmehr Maßnahmen, die sicherstellen, dass neue Strategien und Strukturen überhaupt initiiert und in weiterer Folge umgesetzt werden können, zentrale Aufgaben. Change Management fokussiert sich in erster Linie weniger auf detaillierte Entwürfe von Soll-Zuständen, sondern zielt auf die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft, das Skizzieren von Visionen und vor allem auf die Umsetzungsaktivitäten der Beteiligten ab (vgl. Gattermeyer/Ayad 2001).

Unter einer streng organisatorischen Sichtweise ist der Adressat von Veränderung die Organisation mit ihren Strukturen, Prozessen, ihrer Kultur und ihrer Kommunikation. Erweitert man diese enge organisationsbezogene Perspektive um pädagogische Elemente, so geraten die handelnden Personen der Organisation stärker in den Blickpunkt. „Sowohl in der Fachliteratur als auch von Praktikern/innen wird die Partizipation als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren gesehen, gewissermaßen als der Hauptschlüssel zur Überwindung von Widerständen und zur Öffnung der Mitarbeiter/innen für die Veränderungen“ (Greif et al. 2004, S. 229). Allerdings sollte keinesfalls eine vordergründige Reduktion der Gestaltungs- und Steuerungsaspekte bei Change-Prozessen auf das Handeln der Individuen, Gruppen oder Organisation vorgenommen werden. Die Mischung der drei Ebenen, ihre Verzahnung und ihre gegenseitige Interaktion wir-

ken in der Summe bestimmend als Erfolgsfaktor für einen Veränderungsprozess (vgl. Greif et al. 2004, S. 101).

3.2 Erfolgsfaktoren eines optimalen Veränderungsmanagements

Anhand von theoretischen Ansätzen und Erfahrungen aus der Praxis lassen sich für Veränderungen in Unternehmen neben Kommunikation verschiedene Faktoren identifizieren, die zusammenhängend im Veränderungsprozess wichtig erscheinen. Jeder einzelne Faktor steuert seinen Beitrag auf dem Weg zu einem optimalen Veränderungsmanagement bei. Die jeweilige Ausprägung ist im Change Management jedoch unternehmens- und projektabhängig, weshalb auch weitere Faktoren in den Vordergrund rücken können.

Erfolgsfaktor Projektteam/Steuerungsgruppe

Eine gute Basis für einen reibungslosen Ablauf und eine erfolgreiche Veränderung ist die Zusammenführung aller erforderlichen Aufgaben. Hierzu bietet sich die Installation eines Veränderungsmanagements in Form eines Projektteams an, das durch zentrale Steuerung und Planung Entscheidungen integrativ und effizient realisiert. Bei der Zusammenstellung des Projektteams sollten nicht nur zeitliche, personelle sowie finanzielle Mittel in ausreichendem Maße eingeplant werden, sondern auch geeignete Kompetenzen (z.B. Fachkompetenzen, Entscheidungskompetenzen) zur Verfügung gestellt werden.

Dieses Team sollte sich im Idealfall immer aus Entwicklern der Strategien bzw. Konzepte für den Wandel und operativen Umsetzern der einzelnen Veränderungsschritte aus allen beteiligten Unternehmensbereichen zusammensetzen. Bei der Zusammenführung verschiedener Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu einem Projektteam sollte eine Zeit bedacht werden, in der sich die zu einer Gruppe zusammengestellten Personen zu einem Team entwickeln können. Damit ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Projektteam entstehen kann, muss eine Entwicklung von „die dort drüben“ zu einem „wir“ stattfinden (vgl. Simon 2000, S. 184). Dabei muss mit berücksichtigt werden, dass eine kollegiale Zusammenarbeit und das Vertrauen unter den Teammitgliedern u.a. auch von positiven wie negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit abhängen.

Alllasten aus früheren Projekten bzw. Kooperationen beeinflussen das Zusammenspiel in neu zusammengestellten Teams. Bei der Zusammenarbeit im Projektteam sollten die Besonderheiten der Bereiche sowie eventuelle gemeinsame Vergangenheiten Berücksichtigung finden. Jedoch sollte während der Kooperation im Projektteam der Fokus auf den gemeinsamen Aufgaben und Zielen der Gegenwart und Zukunft liegen.

Erfolgsfaktor Leitlinien

Analog zur unternehmerischen Ideologie sollten bei Change-Prozessen bestimmte Leitlinien für den Umgang vor, während und nach der Veränderung untereinander entwickelt werden. Diese komplexe Aufgabe, lebensfähige Richtlinien für sämtliche Aktionen rund um die Veränderung auszuarbeiten, um dadurch eine Verzahnung und letztlich eine kontinuierliche Zusammenarbeit im Veränderungsprozess sicherzustellen, muss schon zu Beginn des Prozesses angegangen werden. Für eine erfolgreiche Projektarbeit empfiehlt es sich, innerhalb des mit dem Management der Veränderung betrauten Projektteams ein gemeinsames Grundverständnis dieser Leitlinien aufzubauen.

Bei einem Veränderungsprozess in einem nationalen Unternehmen, der verschiedene Standorte betraf, wurde zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Leitlinie ausgegeben: Jeder Mitarbeiter kann an seinem Arbeitsort bleiben. Als zweite Leitlinie wurde formuliert: Jeder Mitarbeiter, der eine neue Tätigkeit übernehmen wird, erhält eine ausreichende Qualifizierung. Alleine mit diesen Leitlinien wurden viele Sorgen, Ängste und Nöte der Beteiligten positiv entgegen gewirkt und alle konnten sich mit voller Energie auf die bevorstehenden Veränderungsschritte konzentrieren. Bei einem anderen Veränderungsprozess wurden kommunikative Leitlinien für den Umgang vor, während und nach dem Wandel formuliert: Kommunikation ist Managementaufgabe und das Management trägt die Verantwortung für Transparenz der Entscheidungen. Die in diesem Veränderungsprozess entwickelten und äußerst relevanten Leitlinien bewirkten, dass die Mitarbeiter zeitgleich und abteilungsübergreifend vom Management identische Informationen erhielten. Somit wurde eine entscheidende Grundlage für eine übergreifende Kooperation und gemeinsame Zielerreichung gelegt.

Jeder Einzelne sollte die Richtlinien kennen, verstehen, annehmen und ein Verständnis dafür entwickeln, wie sie realisiert werden sollen. Gemeinsame Leitlinien für den Change-Prozess ermöglichen ein einheit-

liches Auftreten an den Schnittstellen mit anderen Projekten/Abteilungen und gegenüber den Betroffenen der Veränderung. Das Klima des Vertrauens und der Solidarität untereinander besitzt einen großen Einfluss auf den Change-Prozess.

Erfolgsfaktor Vernetzung

Das Management von Veränderungen sollte auf der Vernetzung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen der vom Wandel betroffenen Unternehmensbereiche beruhen. Durch eine bereichsübergreifende Verzahnung lässt sich Einheitlichkeit und Kontinuität im Veränderungsprozess erreichen.

Für ein optimales Management ist es wichtig, ein Netz eindeutiger Kommunikationswege zwischen den Verantwortlichen innerhalb des Projektteams, aber auch zu den Betroffenen der Veränderung zu entwickeln. Eine schnelle Kommunikation sollte direkte Wege und möglichst wenige Abstimmungsschleifen gewährleistet werden. Für eine flächendeckende und zeitnahe Kommunikation ist es bedeutsam, sämtliche vorhandene sowohl formellen als auch informellen Kommunikationswege zu nutzen, aber auch neue projektspezifische Kommunikationsstrukturen zu entwickeln. Ohne die effektive und effiziente Nutzung vorhandener und die Entwicklung neuer formeller und informeller Kommunikationsstrukturen ist ein zielorientiertes Change Management nicht möglich.

Damit ein Gesamtsystem (Projektorganisation) funktionieren kann, kommt es darauf an, dass die einzelnen Teams funktionieren. Innerhalb von großen Veränderungsprojekten ist daher neben der Gesamtvernetzung der einzelnen Einheiten eines Projektes vor allem das Schaffen von Voraussetzungen für eine offene und ehrliche Verständigung in den einzelnen Teams von zentraler Bedeutung. Die Koordination des Veränderungsprozesses verlangt eine klare Definition von Schnittstellen, um unkoordinierte Aktivitäten zu verhindern. Widersprüchliche Aussagen und uneinheitliche Sprachregelungen sollten vermieden und eine einheitliche Kommunikation gewährleistet werden (vgl. Schick 2002, S. 71). „Die Kooperation im Rahmen der Vernetzung beruht dabei auf der Komplexität von Fähigkeiten und Interessen. So entsteht ein lebendiges Netz, das kurzfristig aktivierbar und nutzbar ist [...]“ (Ahrens/Behrent 1995, S. 95).

Erfolgsfaktor Verantwortung:

Um Veränderungen möglichst optimal managen zu können, kommt es nicht nur auf die Vernetzung zwischen den Beteiligten an. Auch die Verantwortlichkeiten der mit der Veränderung betrauten Personen müssen eindeutig festgelegt werden. Die Rollen und die mit ihnen verbundenen Aufgaben der Projektmitglieder, die Fähigkeiten, Entscheidungskompetenzen und die Koordinationsverantwortung sollten klar definiert, mit allen Beteiligten abgestimmt, schriftlich fixiert und dann während der Veränderung eingehalten werden. Eventuell notwendige Delegationen von Aufgaben an weitere Personen sollten festgehalten und an die Beteiligten kommuniziert werden.

Aber die Verantwortung für den Veränderungsprozess liegt nicht allein im Projektteam. Die oberste Führung des Unternehmens zeigt sich für die nachhaltige Umsetzung des Wandels verantwortlich, die nur durch eine aktive Unterstützung und Verhaltensänderung der Mitarbeiter möglich ist. Um die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen, sollte das Topmanagement ihnen möglichst zeitnah, glaubwürdig, vertrauensvoll und offen die Ziele, den Status des Projektes und die Konsequenzen des Wandels vermitteln. Diese Kommunikationsaufgabe bezweckt nicht nur sachliche Informationsaspekte, sondern signalisiert Verständnis der Unternehmensführung für die Unsicherheiten und Ängste der Mitarbeiter. Ziel ist es, den Mitarbeitern ein Gesamtbild über den Veränderungsprozess und eine Orientierung für die Zukunft zu geben.

Aufgrund der wichtigen Funktion der persönlichen Kommunikation in Veränderungsprozessen wird neben der Unternehmensführung auch den mittleren und unteren Führungskräften ein hervorgehobener Einfluss auf den Wandel zugesprochen (vgl. Larkin/Larkin 1994, S. 4). Wegen ihrer Nähe und der daraus resultierenden höheren Interaktionsfrequenz mit ihren Mitarbeitern besteht in der Regel eine höhere Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit der direkten Vorgesetzten. „Ask employees who they want their information from and the answer is almost always the same: their immediate supervisor“ (Larkin/Larkin 1994, S. 1). In Abteilungs- und Mitarbeiterbesprechungen oder in persönlichen Gesprächen können im Hinblick auf generelle Zielsetzungen des Change-Projektes, persönliche Relevanzen, individuelle Konsequenzen und abteilungsspezifische Besonderheiten herausgearbeitet werden.

Erfolgsfaktor Timing

Der Zeitpunkt bestimmter Aktivitäten in Veränderungsprozessen hat häufig einen direkten Einfluss auf die Wirkung der Inhalte. Der mit den einzelnen Veränderungsschritten verbundene zeitliche Aufwand bezüglich ihrer Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung sollte der Effektivität der Maßnahmen gegenüber gestellt werden. „Zeit stellt oftmals den entscheidenden Engpass eines Veränderungsprojektes dar“ (vgl. Reiß/Bernecker 2002, S. 356).

Darüber hinaus wird in Wissenschaft und Praxis darauf hingewiesen, dass Verantwortliche in Change-Projekten ungern unsichere Informationen weiterleiten, deren Inhalte sich mit hoher Wahrscheinlichkeit noch signifikant ändern können. „Zwar ist grundsätzlich jede Art von Kommunikation [...] mit einem gewissen Risiko behaftet, doch gilt dies auch für den Verzicht auf Kommunikation“ (Meier 2002, S. 65).

Der geeignete Zeitpunkt von Informationen lässt sich in der Regel bezüglich der Zielgruppen differenzieren. Die schwierige Aufgabe für das Management der Veränderung besteht folglich darin, den richtigen Zeitpunkt und die richtige Frequenz für die jeweiligen zielgruppenspezifischen Aktivitäten zu finden.

Erfolgsfaktor Partizipation

Die Betroffenen der Veränderung sollten in maximaler Ausprägung an den verschiedenen Phasen bzw. Stufen des Veränderungsprozesses beteiligt werden. Der Dialog mit den Betroffenen sollte vor, während und nach der Veränderung gesucht werden. Dadurch kann sowohl die Unsicherheitsphase der Mitarbeiter verkürzt, die Bildung von Gerüchteküchen eingedämmt und das Vertrauensverhältnis gestärkt (vgl. Klöfer/Nies 2003, S. 37) als auch das Know-How der Mitarbeiter eingebunden werden. Wenn aus verschiedenen Gründen Verzögerungen im Kommunikationsfluss zwischen dem Management der Veränderung und den Betroffenen im Prozess entstehen, bedeutet Prozesskommunikation auch, anzugeben, wann der vorgesehene Austausch stattfinden kann bzw. die ausstehenden Informationen voraussichtlich mitgeteilt werden können.

Erfolgsfaktor Flexibilität

Ein wichtiger Faktor in Change-Prozessen ist, trotz vorangehenden Planungen und konzeptionellen Festlegungen, ein gewisses Maß an Flexibilität. Was in Veränderungskonzepten entwickelt und festgehalten wird,

muss noch lange nicht umgesetzt bzw. nicht zu den vorgesehenen Zeitpunkten realisiert werden. Dies liegt in erster Linie darin begründet, dass die Realität in der Regel anders ist, als die Vorstellung, die man sich von ihr gemacht hat. „Auch der brillianteste Konzeptioner ist nicht in der Lage, alle Eventualitäten im Voraus zu bedenken“ (Leipziger 2004, S. 160). Jede Planung hat einen richtungweisenden Charakter, ist aber in der Umsetzung nie hundertprozentig bindend.

In jedem Unternehmen und innerhalb der in ihnen durchgeführten Veränderungsprojekte gibt es spezifische Anforderungen und Möglichkeiten. Jedes System (Subsystem) ist in der Zusammensetzung seiner Elemente und Beziehungen einzigartig. Die Spezifika jedes Systems müssen jeweils identifiziert, die Konsequenzen für das Change Management erkannt, spezielle Konzepte entwickelt und umgesetzt werden.

4. Paradoxien im Change Management

Change Management vollzieht sich in einer turbulenten Zeit mit viel Dynamik und unterschiedlichsten Einflussfaktoren auf die Beteiligten in Unternehmen. Widersprüche, gegensätzliche Interessen, Widerstände und Konflikte sind daher nicht ungewöhnlich und fordern den professionellen Blick auf die zentralen Ziele und Vorhaben. Im Folgenden werden ausgewählte Paradoxien betrachtet, die uns in der Arbeit mit Change-Prozessen immer wieder begegnen und bei Veränderungen immanent zu sein scheinen.

4.1 Wunsch nach mehr Information versus defensivem Umgang mit Wissen

Bei bald jedem Veränderungsprozess schafft sich die Forderung nach mehr Information und Kommunikation kräftig Gehör. Beteiligte und Betroffene wollen verständlicherweise wissen, wohin die Reise gehen soll, wer mitfahren wird und in welcher Rolle er/sie die neue Wegstrecke mitgestalten wird. Das Wissen um neue Sachlagen, die Kenntnis von Entscheidungen oder die Teilnahme an Diskussionsrunden vermitteln eine scheinbare Sicherheit, dem Kreis der Auserwählten anzugehören oder zumindest so nahe zu stehen, dass eine größere Gefahr für die eigene Tätigkeit realistischweise nicht bestehen kann. Ein hoher Informationsgrad speist dieses trügerische Gefühl. Aus der Perspektive der Beteiligten ist nur allzu verständlich, dass sie die gewünschte Verantwort-

lichkeit für neue Aufgaben und Prozesse untrennbar mit einem hohen Grad an Information verbinden.

Auf der anderen Seite werden aber genau diese Informationen dafür genutzt, sich frühzeitig in bekannte defensive Routinen (vgl. Argyris, S. 31) zu begeben, den eigenen Bereich/Abteilung etc. unantastbar abzuschotten und die eigene Position dauerhaft zu sichern. Von Veränderung ist dabei keine Rede mehr. Wer viel Informationen besitzt und in seinen Netzwerken gut etabliert ist, kann taktisch und diplomatisch geschickt agieren, um die geballte Veränderungsenergie des Unternehmens frühzeitig von der eigenen Abteilung und Person weg auf andere Felder zu richten. Folglich obliegen Informationen in Veränderungsprozessen einer durchaus zwiespältigen Funktion: Frühzeitig und umfassend die richtigen Personen zu informieren, ohne zu viel mitzuteilen und ohne kontraproduktive Gerüchte zu initiieren.

4.2 Change Management ist mehr als Kommunikation – Kommunikation ist mehr als Change Management

Selbstverständlich besteht ein Change-Vorhaben aus mehr als Kommunikation zwischen den Beteiligten und zwischen der inneren und äußeren Welt der jeweiligen Organisation. Entscheidungen, Visionen und Konflikte gehören ebenso dazu wie Budgets, Ressourcen, Materialien, Prozesse etc. Change Management ist der umfassende Gedanke und das große Vorhaben, deren Zielsetzung sich die Kommunikation anpassen und ggf. unterordnen muss.

Demgegenüber bietet Kommunikation, die im klassischen systemtheoretischen Ansatz als das zentrale Element eines sozialen Systems definiert wird (vgl. Luhmann 1990, S. 197) mehr als nur den Austausch von verschiedenartigen Signalen und Codierungen, denn letztlich sind es die im Unternehmen tätigen Menschen, die durch ihre Handlungen Veränderungen durchführen oder sie blockieren (vgl. König/Luchte 2005, S. 152).

Kommunikation richtet sich gerade in Veränderungszeiten an Gefühl und Verstand, an die Tradition und die Haltung der beteiligten wie betroffenen Personen, an ihre Logik und ihre Analysefähigkeiten, an den ganzen Menschen und nicht nur an ausgewählte, systemisch differenzierte Teile, die über Regelkreise miteinander in Kontakt treten. Subjektive Deutungen entziehen sich dem (gut gemeinten) Anliegen des Sender oder Initiators von Veränderungen. Interventionen können zwar gezielt gestartet werden, ihre Wirkungen unterliegen aber der souveränen Hoheit des

Adressaten, sprich der Selbststeuerung des Systems und ist von außen nicht erkennbar (vgl. König/Luchte 2005, S. 156).

4.3 Wunsch nach Partizipation bei den Beteiligten versus geringe Verantwortlichkeit in der Implementierung

In vielen Organisationen ist das Credo von der frühzeitigen Partizipation der Beteiligten, nicht nur als kommunikatives Feedback und kreativer Ideengeber, sondern auch als aktiver und kompetenter Part einer Veränderung mittlerweile eine Selbstverständlichkeit geworden. Führungskräfte und Mitarbeiter werden gefragt und integriert, ihre Meinung wird respektvoll aufgenommen und ihre Anregungen werden in Pilotprojekten getestet.

Die Kehrseite der Medaille zeigt auf die Verantwortlichkeit, die handelnde Personen gezielt oder auch unbeabsichtigt übernehmen. Das Roll-out für eine neue Maßnahme zu verantworten, dabei selbst in den Mittelpunkt der Öffentlichkeit und Kritik zu geraten, erscheint vielen, verbal nach Partizipation Rufenden, letztendlich doch nicht erstrebenswert. Mitarbeiter oder Führungskräfte, die Verantwortung für einzelne Maßnahmen im Veränderungsprozess übernehmen, verlassen damit ihren angestammten Platz und begeben sich in eine exponierte und tendenziell angreifbare Position mit einer ungewissen Zukunft. Daher bedarf es einer genauen Kenntnis der professionellen Kompetenzen, des persönlichen Reifegrads und der perspektivischen Wünsche der ausgewählten Verantwortlichen, die in Change-Prozessen eine zentrale Rolle und beispielhafte Aufgabe übernehmen sollen.

4.4 Knappe zeitliche Ressourcen versus längerem Zeitbedarf für Lernen und Veränderung

Ökonomische Prozesse unterliegen immer den Kriterien von Effektivität und Effizienz. Der Faktor Zeit gilt unter wirtschaftlicher Perspektive als knappe Ressource und soll möglichst begrenzt eingesetzt werden. Change-Prozesse müssen diese Erwartungshaltung erfüllen, indem sie die Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen beschleunigen, Time-to-Market-Prozesse dynamisieren und das Innovationstempo vorantreiben. Lernen soll sich unnötiger Fehlzeiten entledigen und sich hochkonzentriert auf die spezifischen Anforderungen beziehen, die im Arbeitsprozess verlangt werden. Inhalte können verkürzt werden auf das scheinbar sachlich Notwendige, während methodisch und wissenschaft-

lich unterstützt, medial gesteuerte Selbstlernkonzepte einem aufwendigen Lernen unter Anleitung mit herkömmlicher Didaktik gegenübergestellt werden.

Veränderungslernen soll möglichst direkt am Arbeitsplatz oder in notwendige Workshops implementiert werden. Auch wenn E-Learning und Blended-Learning-Konzepte ihre Potenziale noch lange nicht entfaltet haben und in Zukunft andere Lernzeiten vermuten lassen, somit wird dennoch auch weiterhin gelten: Lernen benötigt Zeit, Menschen brauchen einen zeitlichen Rahmen, um ihre vielfältigen Veränderungen zu integrieren und für sich als ein neues Lebens- und Arbeitskonzept authentisch, kongruent und mit hoher Leistung umsetzen und leben zu können. Auch erfolgreiche Selbstlernkonzepte erfordern einen Sinnzusammenhang und Zeit, um diesen Sinn zu verinnerlichen.

Die mancherorts gewünschte Verschmelzung der Lern- in Arbeitsprozesse mündet in eine Unterordnung von Lernen unter Arbeit und lässt die Gefahr virulent werden, dass zwar gearbeitet, aber nicht mehr gelernt wird (vgl. Reglin/Severing 2005, S. 174ff). Die Rolle der Lernexperten und ihre Didaktik müssen kritisch hinterfragt werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass E-Learning und Blended Learning ihre Potenziale noch lange nicht entfaltet haben.

4.5 Hoher Komplexitätsgrad bei Veränderungsprozessen versus notwendige Reduktion auf Kernprozesse

Bei der Analyse, Planung und Implementierung von Veränderungsprozessen sind verschiedene Ebenen betroffen, die die Organisation und ihre Strukturen, die Menschen, ihre Beziehungen untereinander und ihre Kommunikation miteinander umfassen. Darüber hinaus werden neben fachlichen und sachlichen Problemen auch persönliche Verhaltensmuster und subjektive mentale Modelle tangiert, die eine hohe individuelle Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit erfordern. Fachliches Expertenwissen stößt dabei vielfach an Grenzen, da es dem Risiko unterliegt, sich zu sehr an vergangenem Wissen zu orientieren und zu wenige Optionen in die Zukunft entwickelt.

Eine mehrdimensionale und detaillierte Analyse von Problemen kann den Blick und das Gefühl für den zentralen Hebel (Attraktor) einer Veränderungssituation verstellen und unnötige Nebenkriegsschauplätze eröffnen. Durch eine gelungene Reduktion der Komplexität auf gewichtige Kernprozesse werden die Blicke und die Aktivitäten aller auf die gemein-

same Zielsetzung gebündelt, um die Veränderungsenergie zu zentrieren. Die gleichzeitig erforderte Vernetzung vieler Aktivitäten steht zumindest in einem partiellen Gegensatz dazu, sie ist dennoch eine *conditio sine qua non*, um synchron und parallel verlaufende Prozesse immer wieder aufeinander abzustimmen und in synergetische Formen der Kooperation zu überführen. Steuerungsgruppen sind in besonderer Weise gefordert, den Blick auf das Detail fokussieren zu können und dennoch das Gesamte aus der Vogelperspektive im Auge zu behalten. Ihre Koordinations-, Steuerungs-, und Synchronisationsleistung können sie im Sinne des Ziels der Veränderung überzeugend unter Beweis stellen.

4.6 Verständnis von allen versus kleinsten gemeinsamen Nenner

Das Anliegen von Verantwortlichen für Change-Prozesse, bei allen Beteiligten ein gleichermaßen hohes Verständnis und Engagement für die Neuorientierung zu erreichen, mag sich bei kleinen Gruppen von Betroffenen erfüllen lassen, stößt bei größeren Gruppen aber schnell auf Widerstand. Risk Management, Kommunikation mit Kritikern, frühzeitige Information, Umgang mit Widerstand und Prophylaxe bei vermuteten Blockaden sind die gängigen Vokabeln, um derartigen Problemen zu begegnen. Manch ein Verantwortlicher folgt dem verlockenden Ruf, wenigstens den kleinsten gemeinsamen Nenner als neues Ziel zu propagieren, unterschätzt dabei aber das Risiko, die erkennbaren Konturen der Veränderung auf zu weichen und die gewünschte Zielsetzung einem falsch verstandenen Solidaritätsgefühl Preis zu geben. Die Erwartungshaltung, einen Change-Prozess als „everybodies darling“ zu verstehen, erweist sich als gewagter Versuch, nur „Gewinner im Boot“ zu haben. Wie gesagt, bei kleinen Gruppen (siehe Achter beim Rundern) erscheint es durchaus als eine mögliche Variante, bei größeren Gruppen (Dampfschiffe) aber unrealistisch.

Die besondere Rolle der Betreiber des Wandels, die auf verschiedensten Hierarchiestufen zu finden sind, besteht darin, ein Verständnis für die Komplexität der auf mehreren Ebenen liegenden Paradoxien zu entwickeln, ihre Vernetzung zu prüfen und ihre Bedeutung für die Zielerreichung einzuschätzen. In oder mit einer Steuerungsgruppe und ggf. den Change-Verantwortlichen müssen diese Themen von Zeit zu Zeit in einer Prozessreflexion besprochen, bewertet und handlungsrelevant entschieden werden. Die Betreiber des Wandels erhalten im Sinne von „tempered radicals“ (dt. gemäßigte Radikale, Meyerson 2003) eine spezifische Rolle

in dem Spannungsfeld von Verständnis für das Sowohl-als-auch, d.h. sowohl für die Werte, Verhaltensmuster und Aktivitäten der Menschen in der alten Situation als auch für die der neuen. Die Verknüpfung zwischen alter Situation, Handeln im unsicheren Übergang und überzeugendem Vorleben neuer Zielsetzungen können sie auf der mehrdimensionalen Klaviatur von kommunikativer Anschlussfähigkeit bis hin zu irritierenden Interventionen spielen und gestalterisch nutzen, um die Dynamik des Veränderungsprozesses wirkungsvoll aufrecht zu erhalten.

5. Roadmap im Change Management

Mit der *Roadmap* im Change Management greifen wir eine bildliche Metapher auf, die die ganze Vielfalt von Change-Prozessen abbildet und zugleich einen ganzheitlichen wie detaillierten Blick auf das Prozessgeschehen wirft. Die Metapher öffnet einen breiteren Zugang zum Thema Change Management und ermöglicht dem äußeren wie inneren Betrachter über das visuelle Spiel mit Gegenständen, Symbolen, Artefakten etc. hinaus einen persönlichen Ausdruck der subjektiven Wahrnehmung des Change-Prozesses.

Nicht Worte bilden den Kern der Diskussion, sondern Bilder. Nicht strukturierte Analysen, fein säuberlich seziiert von Punkt 1 bis 8 wollen abgearbeitet werden, sondern Farben, Konturen und Schattierungen schaffen einen ungewohnten und kreativen Zugang zu verbal nur schwerfällig beschreibbaren Gefühlen und Empfindungen. Nicht Sequenzen bestimmen die Gedanken, sondern ein ganzheitlicher Zugang. Gemeinsamkeiten und Differenzen entziehen sich der einfachen Logik von Zustimmung oder Ablehnung, von positiv oder negativ. Stattdessen wird deutlich, dass Rot nicht gleich Rot und das ein See nicht gleich einem See ist. Rot bietet eine breite Palette an Untertönen an und der See kann in verschiedenste Landschaftsformen eingebettet sein.

Das „Innere Bild“ bestimmt das Handeln des Menschen, es bietet Erklärungsmuster und öffnet den Weg zum Austausch über subjektive Wahrnehmungen. Wie wir die äußere Welt für uns konstruieren, welche Erfahrungen für uns markant sind, welche Erlebnisse wir ignorieren oder schlicht tilgen, dies können Bilder und Metaphern meist neutraler (vom bewertenden Standpunkt des anderen aus gesehen) und emotionaler (von der eigenen Empfindung bestimmt) zugleich ausdrücken. Der Austausch über die Metapher fordert Neugierde und bietet Verständnis.

Die Aktivität der Gestaltung einer visuellen Metapher heißt, sich von der strikten Zuordnung scheinbar gleichermaßen interpretierten Worte und Definitionen zu lösen und sich in das sicherlich begrenzte Risiko eines anderen Ausdrucks zu begeben. Richtig und falsch, zwei Kategorien, die bei Change-Prozessen nur eine relative Bedeutung besitzen, lösen sich vollends auf. Die konkrete Aufgabe für verantwortliche und aktive Change-Manager lautet: Zeichnen Sie den Change-Prozess aus Ihrer Wahrnehmung, z.B. als Landkarte, als Fluss, als...! Das Material dazu kann vielfältig sein, von Stiften über Pinsel bis zu Handfarben. Je größer die Papierfläche, umso eindrucksvoller kann gestaltet werden.

Für unseren Zugang haben wir eine Form der Darstellung ausgewählt, die sowohl eine wissenschaftliche Symbolik umfassen kann als auch den kreativen Ausdruck beteiligter Change-Manager: eine Roadmap, in der einige beispielhafte Stationen des Change-Prozesses dargestellt werden.

Zum einen bewegen sich Change-Prozesse in einer natürlichen, d.h. vom Menschen nur bedingt (z.B. Felder) oder gar nicht beeinflussbaren Landschaft (z.B. Gebirge). Maßgebliche und nur bedingt vorhersehbare Auswirkungen auf das Geschehen hat das Wetter, das die Umsetzung von geplanten Vorhaben erleichtern oder erschweren kann. Hier sind den verantwortlichen Planern und Change-Agenten des Prozesses deutliche Grenzen gesetzt, die sich vergleichen lassen mit den wechselhaften Einflüssen des Marktes und des Wettbewerbs. Die Ansatzpunkte für verlässliche Prognosen und Vorhersagen werden zunehmend verfeinert, erhalten immer mehr Wissenschaftlichkeit und Genauigkeit, dennoch bleiben sie noch vielfach einem Zufall verhaftet. Letztlich zählt das, was wirkt – warum auch immer.

Zum anderen symbolisiert eine Roadmap, dass Change-Prozesse ebenso wie die Infrastruktur von Autobahnen, Landstraßen und Feldwegen vielfach geplant, strukturiert und gesteuert sein können und somit den aktiven und analytischen Einfluss des Menschen zeigen. Welche Wirkungen dieser Einfluss hervorruft, kann sehr unterschiedlich sein und reicht vom Stau auf der Autobahn bis zur Sackgasse im Ort, von der Überholspur bis zur Grünen Welle. Selbst wenn man erfolgreich am Zielort angekommen ist, lässt sich nicht sicher vorhersagen, in welche Atmosphäre man eintritt, ob die formale Zielerreichung zugleich die emotionale Erfüllung des Zielzustands integriert.

Die Roadmap signalisiert einerseits den engen Zusammenhang zwischen Planung und Realität und verdeutlicht andererseits, dass eine Karte keine reale Landschaft darstellt. Gelingt es jedoch, die Karte als ein Tool zur Orientierung, (Sinn-)Findung und Zielerreichung kreativ und instrumentell zu nutzen, sie zugleich der Realität immer wieder anzupassen, dann kann sie ihren hilfreichen Dienst sehr gut unterstreichen.

Literatur

- Ahrens, R./Behrent, M. (1995): Integrierte Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor. In: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement – Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Verlagsgruppe F.A.Z., Frankfurt am Main, S. 83-100
- Argyris, C. (2004): Defensive Routinen. In: Zeitschrift Profile, Ausgabe 7. Köln, S. 3-30
- Bongartz, K. (2005): Kommunikationsmanagement in einem Change-Projekt im Bereich Human Resources – Umsetzung eines zentral/dezentral spezifischen Kommunikationskonzeptes. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Fakultät für Pädagogik, Universität Bielefeld
- Deekeling E./Fiebig, N. (Hrsg.) (1999): Interne Kommunikation – Erfolgsfaktoren für Corporate Change. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, Wiesbaden
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2002): Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt
- Gattermeyer, W./Ayad, A. (2001): Change-Management & Unternehmenserfolg – Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele, Wiesbaden
- Greif, S./Runde, B./Seeberg, I. (2004): Erfolge und Misserfolge im Change Management. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/Prag
- Heinbokel, J./Schleidt, R. (1993): Change Management. Berlin/Offenbach
- Klöfer, F./Nies, U. (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation – Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, Neuwied
- Koch, A. (2004): Change-Kommunikation – Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Marburg
- König, E./Luchte, K. (2005): Organisationsanalyse und Teamentwicklung. Organisationsprojekte in der Industrie. In: Göhlich, M./Hopf, C./Sausele, I. (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden
- Kotter, J. P. (2004): Leading Change – Eight Steps to Successful Implementation. Harvard Business School Press
- Krüger, W. (Hrsg.) (2002): Excellence in change – Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden
- Kulmer, U./Trebesch, K. (2004): Der kleine Unterschied und die großen Folgen – Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 4, Organisationsentwicklung und Management AG. Zürich, S. 80-85

- Larkin, T. J./Larkin, S. (1994): Communication Change – How to win employee support for new business directions. R.R.Donnelley & Sons Company, New York
- Leipziger, Jörg W. (2004): Konzepte entwickeln – Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformation GmbH, Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (1990): Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven. Opladen
- Meier, P. (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen – Von der Hauszeitung bis zum Intranet, Zürich
- Meyerson, D. (2003): Temperet Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work. Harvard Business School Press, Harvard
- Mohr, N. (1997): Kommunikation und organisatorischer Wandel – Ein Ansatz für effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess. Serie: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 217, Wiesbaden
- Reglin, Th./Severing, E. (2005): Zum Verhältnis von Lern- und Arbeitsorganisation. In: Göhlich, M./Hopf, C./Sausele, I. (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden
- Reiss, M./Bernecker, T. (2002): Kommunikation im Wandel – Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 6. Stuttgart, S. 352-359
- Rosenstil, L.v. (1997): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In: Reiss, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.): Change Management-Programme, Projekte- und Prozesse. Stuttgart, S. 191-212
- Schick, S. (2002): Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, Stuttgart
- Simon, H. (Hrsg.) (2000): Das große Handbuch der Strategiekonzepte – Ideen, die die Businesswelt verändern haben, Frankfurt/New York
- Strikker, F. (2005): How to manage Change. Bielefeld. Unveröffentlichter Aufsatz. Seminarmaterial „Prozesse und Haltungen beim Change Management“
- Wimmer, R. (2004): OE am Scheideweg – Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft1. Organisationsentwicklung und Management AG. Zürich, S. 26-38