

Veränderungsfähigkeit
von Organisationen
**Der entscheidende
Wettbewerbs-
und Erfolgsfaktor.**



Wenn man will, aber nicht kann

Die Herausforderungen des Marktes sind und bleiben vielschichtig: Veränderungen im Wirtschaftsumfeld, Wertewandel, Verkürzung von Produktlebenszyklen und wachsende Komplexität von Problemstellungen verlangen von Firmenkern eine ständige Neubeurteilung der Situation.

In den vergangenen Jahren ist viel geschrieben und gesagt worden über die Veränderungsfähigkeit als entscheidenden Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Verändert hat sich indes nicht viel: Ich bin immer wieder in Unternehmen tätig, die Veränderungen zwar wollen, diese aber nicht aktiv und schon gar nicht pro-aktiv angehen. Es wird reagiert statt agiert – wie eh und je. Woran liegt das?

Paradoxe oder ungünstige Ausgangslagen

Es ist zunehmend schwieriger geworden, Veränderungsvorhaben und Change-Prozesse so zu kommunizieren, dass sie eine positive Resonanz auslösen und im Unternehmen Aufbruchstimmung entsteht. Das Problem liegt nicht selten darin, dass Veränderungsvorhaben paradox erscheinen und damit auf Unverständnis stossen: Ein Unternehmen schreibt Rekordgewinne, baut aber Stellen ab oder verlagert die Produktion ins Ausland.

Zahlreiche Reorganisationsprojekte haben sich negativ ausgewirkt auf die Bereitschaft, an den positiven Nutzen angestrebter Veränderungen zu glauben und den Wandel auch mitzutragen. Freilich ist es nicht die Anzahl an Projekten per se, die diese Bereitschaft geschmälert hat; vielmehr haben professionelle Gestalter von Change-Prozessen, nicht zuletzt die Berater, in den vergangenen Jahren Ergebnisse versprochen, die nicht erreicht worden sind.

Wenn Veränderungsprojekte scheitern oder nicht zu einem optimalen Ergebnis führen, kann das verschiedene Gründe haben.

- Manchmal tragen die Mitarbeiter wesentlich dazu bei, dass eine Veränderung in falsche Bahnen gelenkt wird, scheitert oder versandet. Solche Störungen werden leider häufig unterschätzt.
- Viel zu oft werden Veränderungen zudem als Hauruck-Übungen angegangen, weil die Chance auf einen geordneten und sinnvollen Prozess längst verpasst ist.
- Schliesslich glauben einzelne Führungskräfte, aber auch Managementberater immer noch, man könne Systeme manipulativ zum Umbau bewegen und neue Strukturen von oben nach unten (oder noch schlimmer: von extern nach intern) verordnen. Dabei gilt: Veränderungspläne, die ignorieren, dass Unternehmen soziale

Systeme sind, stossen bei den Mitarbeitenden zwangsläufig auf Widerstand.

Die drei Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse

Sollen Veränderungsprozesse Erfolgsgeschichten werden, müssen drei Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

1. Das Management muss von der Notwendigkeit und vom Sinn einer Veränderung überzeugt sein und dies auch kommunizieren.
2. Die Mitarbeitenden müssen sich auf die Veränderungen einlassen.
3. Die Prozessgestaltung und der Beratungsansatz müssen sowohl die harten Faktoren (Organisation, Prozesse, Strukturen) wie auch die weichen Faktoren (Kommunikation, Ängste, Wertvorstellungen) berücksichtigen.

Ohne Unternehmensspitze geht gar nichts

Sollen in einem Unternehmen Veränderungen initiiert werden, spielt das Management die Schlüsselrolle. Veränderungen haftet etwas Bedrohliches an (das Bekannte wird aufgegeben zugunsten von etwas vorerst Unbekanntem). Change-Projekte lösen oft existenzielle Ängste aus. Einflussreiche Figuren – Menschen, die die persönliche Stärke und hierarchische Position besitzen, um im Vorhaben glaubwürdig eine Vorreiterrolle zu spielen – sind daher das A und O für einen Veränderungsprozess, der nachhaltig gelingen soll. Dem Management und dessen Präsenz (oder Abstinenz) kommt höchste Bedeutung und Symbolkraft zu. Die Verantwortung für den Wandel kann und darf nicht delegiert werden.

Transformationsprozesse finden in der Regel im kreativen Spannungsfeld vom Heute zum Morgen statt. Damit sie erfolgreich sein können, müssen sich die Beteiligten mit dem Vorhaben identifizieren: Ohne Commitment können keine neuen Ziele erreicht werden. Nachhaltige Veränderungsarbeit kann zudem nur stattfinden in einem Klima von Offenheit, Vertrauen und Transparenz. Dies wiederum hängt in hohem Mass davon ab, ob die Führungskräfte bereit und auch fähig sind, den angestrebten Veränderungsprozess so zu kommunizieren, dass alle Beteiligten das Gefühl haben, es werde mit offenen Karten gespielt. Drittens muss die Geschäftsleitung – so unterschiedlich dieses Gremium auch sein mag – dafür sorgen, dass auf jegliche Art von Manipulation verzichtet wird, dass Entschiede im Sinn des laufenden Veränderungsprozesses, also zugunsten von Qualität, Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit und nicht zwecks Machterhalt und -mehrung gefällt werden. *(Für einen Manager kann das heissen, dass im Strategien-Entwicklungsprozess ein neues Bild der Un-*

ternehmenszukunft entsteht, das von ihm das Überdenken seiner persönlichen Ziele verlangt. Kein Wunder brechen gerade in dieser Phase Machtkämpfe aus, denen mit grösser Sorgfalt begegnet werden muss. Eine Beratung, die diesen tabu- und machtbesetzten Themen keine Beachtung schenkt, sieht sich spätestens in der Umsetzung mit grössten Hindernissen konfrontiert.)

Fazit: Veränderungsprozesse haben nur dann eine Chance auf Erfolg, wenn das Management einerseits ein gemeinsames Bild des neuen Zustandes hat und sich damit identifiziert und andererseits bereit und in der Lage ist, auch hier die Schlüsselrolle zu spielen. Dann können erste Schritte eingeleitet werden.

Ohne Mitarbeitende geht nichts

Die Notwendigkeit, sich zu verändern, muss unmissverständlich kommuniziert werden. Denn Menschen verändern ihr Verhalten nur, wenn sie innerlich dazu bereit sind. Bereit werden können sie nur, wenn sie Sinn und Zweck des angestrebten Wandels begreifen.

Veränderungsprozesse bedingen nicht selten, dass Mitarbeitende (und vorgängig das Managementteam) bereit sind, ihre Denkgewohnheiten und Routinen abzulegen und offen zu werden für Neues. Das werden sie nur tun, wenn sie klare Richtungsangaben für den Wandel bekommen, wenn sie von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt sind und wenn sie glauben, dass sie mit den Veränderungen werden umgehen können. Die grosse Herausforderung heisst hier Kommunikation. Sie muss (und kann) zwischen Führungskräften und Mitarbeitern optimal gestaltet werden.

Ohne Balance von harten und weichen Faktoren geht nichts

Veränderungsprojekte und -prozesse können nur dann reüssieren, wenn an den harten Faktoren wie Organisation, Prozessen und Struktur unter Berücksichtigung von weichen Faktoren wie Kommunikation, Ängsten und Wertvorstellungen gearbeitet wird. Kaum je gehen Veränderungen ohne eine Umgestaltung der Organisation und ohne Anpassung interner Prozesse vonstatten. Für solche Neugestaltungen gibt es kein Standardrezept. Der Wunsch nach Planbarkeit, Steuerbarkeit und Standardisierung von Veränderungsprozessen ist gross. Veränderungsprozesse nach Schema X werden aber kaum je erfolgreich sein, weil sie das Unternehmen nicht da abholen, wo es steht. Individuellen Ansprüchen und Wesenszügen der Organisation und ihrer Menschen kann mit Standardmodellen nicht entsprochen werden.

Ein Unternehmen ist ein komplexes soziales System und keine simple manipulierbare Maschine. Die Zukunft ist weder steuer- noch planbar und wird es auch nie sein. Auf diesen beiden Erkenntnissen beruht der Beratungsansatz der systemischen Organisationsberatung. Anders als klassische Managementberater (die den Kunden zeigen, was sie wie tun müssen) oder «reine» Organisationsentwickler (die sich vereinfacht ausgedrückt auf Personen und Gruppen fokussieren) klinken sich Berater, die nach dem systemischen Ansatz arbeiten, in den Veränderungsprozess mit ein. Sie gründen mit ihren Klienten eine Art Partnerschaft auf Zeit, indem sie die Steuerung des Wandels im Zusammenwirken von Berater und Klient als «Work in Progress» gestalten. Das heisst, die Sachthemen des Managements und das Prozess-Know-how der Berater werden so aufeinander abgestimmt, dass es möglich wird, ein Unternehmen fit zu machen für die Zukunft, die von Menschen wie Organisationen eine kontinuierliche Anpassung an sich laufend verändernde Umstände verlangt.

Ein erfolgreicher Beratungsprozess nach dem systemischen Ansatz beeinflusst in einer Organisation das Verhältnis zu Veränderungen: Veränderungen lösen keine Ängste mehr aus und es wird nicht länger nach der Vogel-Strauss-Manier taktiert. Am Ende gehören Veränderungen generell und die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens im Speziellen zum Selbstverständnis im Geschäftsalltag.

Artikel publiziert in «HR Topics», 01.2007

Autorin Beatrice Erb, Organisationsberaterin IAP/HAP. Als Personal- und Ausbildungsleiterin war sie während ihrer fünfzehnjährigen Berufslaufbahn in verschiedenen Managementfunktionen tätig und eignete sich vor allem Spezialwissen in den Bereichen Organisations- und Kulturentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Assessment an. Heute ist sie Inhaberin und Geschäftsleiterin der B plus E Beratung plus Entwicklung GmbH, einem auf Organisations- und Unternehmensentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmen.





B plus E
Beratung plus Entwicklung GmbH

Bahnhofplatz 7
Postfach 1584
CH-8401 Winterthur

Tel. +41 (0)52 233 74 70
Fax +41 (0)52 269 30 71

beatrice.erb@bpluse.ch
www.bpluse.ch