

Führungsaufgabe: Veränderung gestalten

Konzepte und Praxishinweise
zur erfolgreichen Umsetzung

HERBERT GÖLZNER | CLEMENS SCHMOLL

MANZ 

Führungsaufgabe: Veränderung gestalten

Konzepte und Praxishinweise zur erfolgreichen Umsetzung

von

Prof. Dr. Herbert Gölzner

und

Dr. Clemens Schmoll



Wien 2014

MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Sämtliche Angaben in diesem Buch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; eine Haftung der Autorin sowie des Verlages ist ausgeschlossen.

ISBN 978-3-214-08667-1

© 2014 MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien
Telefon: (01) 531 61-0
E-Mail: verlag@manz.at
www.manz.at

Datenkonvertierung und Satzherstellung: Christian Taufer
Covernachweis: © Bitter – fotolia.com
Fotonachweise:

Franz Piffl (Foto Clemens Schmoll), Marc Stickler (Foto Herbert Gölzner)
Zeichnungen: F. Piffl/brotherdesign
Druck: Prime Rate Kft., Budapest

Vorwort

Veränderung zu gestalten und umzusetzen wird immer mehr zu einer zentralen Führungsaufgabe. War früher Veränderung noch längerfristiger plan- und abschätzbar, so bewirkt der sich stets beschleunigende Wandel der Arbeitswelt ein Mehr an Instabilität und Unsicherheit.

Für die Führungskraft ergeben sich damit neue Herausforderungen:

- Umgang mit zunehmender Widersprüchlichkeit und Unsicherheit,
- Auseinandersetzen mit erhöhter Komplexität,
- Stabilität schaffen und gleichzeitig Energie für Neues generieren.

Veränderung kann nicht mehr sequenziell Schritt für Schritt geplant und umgesetzt werden, sondern schnelles und flexibles (Re)Agieren wird immer wichtiger. Wurden früher Veränderungen von Unternehmensberatern, Change- oder Personal-Managern gestaltet, so ist dies in Zukunft vor allem die Aufgabe der Führungskraft für die eigene Abteilung bzw. das eigene Team. Nur so wird ein schnelles und adäquates (Re)Agieren auf unterschiedliche und widersprüchliche Umweltentwicklungen sichergestellt.

Dies ist eine hohe Anforderung an eine Führungskraft! Diese kann sich jener nicht entziehen, will sie ihren Bereich in Zukunft erfolgreich führen.

Aus dieser Entwicklung, an deren Anfang wir erst stehen, ist die Idee zu diesem Buch entstanden. Unsere Überlegung war es, ein Buch zu verfassen, das für die Führungskraft, den Praktiker, einfach und umsetzungsorientiert zu lesen ist. Jede Organisation ist einzigartig, jede Veränderung hat ihren eigenen besonderen Anspruch – deswegen gibt es auch keine einfachen „Patentrezepte“. Jedoch gibt es Ansätze, Gedanken und Erfahrungen, die Beiträge zur Gestaltung eines Veränderungsvorhabens leisten können. Die zahlreichen praktischen Beispiele und reflektierenden Fragen in den grau hinterlegten Textfeldern sollen der Führungskraft Ideen und Inspirationen darüber geben, wie Veränderungen geplant und umgesetzt werden können. Unsere Hoffnung dabei ist, dass Sie, liebe Leserin, lieber Leser, eine Idee davon bekommen, wie Sie die eigene anstehende Veränderung in Ihrem Bereich effektiv und so unkompliziert wie möglich umsetzen können!

Wir haben uns beim Verfassen dieses Buchs an einer Aussage von Albert Einstein orientiert: „Mache die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher.“

Veränderung erfolgreich zu gestalten benötigt zwei zentrale Schritte: sich mit Veränderung auseinanderzusetzen und Veränderung umzusetzen. Diese zwei Schritte spiegeln sich in den zwei Teilen dieses Buchs wider.

Teil 1: Sich mit Veränderung auseinandersetzen

Im ersten Teil beschreiben wir, warum ein Unternehmen nicht ohne weiteres zu beeinflussen ist. Eine Organisation kann aus unterschiedlichsten Blickwinkeln gesehen werden (Kap. 1). Dies beeinflusst die gesamte Gestaltung von Veränderungsprojekten maßgeblich. Anschließend folgt die Darstellung von Grundlagen und eines entwickelten Grundmodells, um Veränderungen zu gestalten (Kap. 2). Die Aufgaben und erforderlichen Kompetenzen einer Führungskraft in Veränderungsprojekten schließen Teil I (Kap. 3) ab.

Teil 2: Veränderung umsetzen

Die Kapitel 4 bis 7 folgen den vier Phasen des entwickelten Grundmodells (siehe Kap. 2), um Veränderungsprojekte erfolgreich zu gestalten: Veränderungsbedarf erkennen und Initiative ergreifen, Diagnose erstellen und Veränderungsprojekt ausrichten, Interventionen planen und umsetzen, Projekt evaluieren und abschließen. Die letzten drei Kapitel setzen sich mit organisatorischen und psychologischen Phänomenen bei Veränderungsvorhaben auseinander: Veränderungsprojekte organisieren (Kap. 8), mit Widerständen umgehen (Kap. 9) und die inneren Veränderungsprozesse bei Mitarbeitern fördern (Kap. 10).

Wir beide, Herbert Gölzner und Clemens Schmoll, haben einen sehr unterschiedlichen Zugang zu Veränderungsprojekten. Während Clemens Schmoll bei seinen Veränderungsvorhaben mit spontaner und unkonventioneller Vorgehensweise Erfolge erzielt, zeigen Veränderungsprojekte bei Herbert Gölzner durch Strukturiertheit und Ganzheitlichkeit Erfolge. Zu unserer Überraschung entstand trotz aller Unterschiedlichkeit dieses gemeinsame Buch, in dem wir unsere unterschiedliche Herangehensweise nutzten. Die Unterschiede sind auch, wie Sie selbst merken werden, anhand unserer unterschiedlichen Sprache ersichtlich. Wir haben diese Unterschiede auch bewusst so stehen gelassen. Daher stellen wir jedem Kapitel voran, von wem es stammt.

Wer uns zu diesem Buch etwas mitteilen, an Gedanken anknüpfen, Widersprüche erheben, Erfahrungen weitergeben will, den laden wir ein, dies auf dem einfachen Weg der E-Mail-Kommunikation zu tun:

herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at

clemens.schmoll@diebasis.at

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünschen wir viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Meistern der anspruchsvollen Aufgabe: Gestalten von Veränderung!

Salzburg, im November 2014

Prof. Dr. Herbert Gölzner & Dr. Clemens Schmoll

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------|-----|
| Vorwort | III |
|----------------------|-----|

Teil I: Sich mit Veränderungen auseinandersetzen

Clemens C. Schmoll

| | |
|---|----|
| 1. Ein Blick auf Organisationen | 1 |
| Was sind Organisationen? | 1 |
| Der Blick auf die Leistung | 3 |
| Der Blick auf die Prozesse | 3 |
| Der Blick auf die Strukturen | 4 |
| Der Blick auf die sozialen Systeme | 5 |
| Der Blick auf die Mitarbeiter | 7 |
| Allgemeine Herausforderungen im Steuern von Organisationen | 10 |
| Die Zunahme von Kurzfristigkeit | 10 |
| Die Spezialisierung | 10 |
| Die Abnahme von Macht in Hierarchien | 11 |
| Widerspruchsmanagement als Paradigma in Veränderungsprozessen | 11 |
| Zusammenfassung | 12 |

Herbert Gölzner

| | |
|--|----|
| 2. Grundlagen der Gestaltung von Veränderungen | 13 |
| Zentrale Herausforderungen für jede Organisation und Führungskraft | 13 |
| Nicht Gefolgschaft (Compliance), sondern Überzeugung (Commitment) ist gefragt | 16 |
| Veränderung erfolgt nicht in einem linearen Prozess | 18 |
| Das 4-Zimmer-Apartment | 18 |
| Der Veränderungstrichter | 20 |
| 70% aller Veränderungsanstrengungen scheitern | 21 |
| Veränderungen gestalten – das Grundmodell | 22 |
| Zusammenfassung | 26 |

Clemens C. Schmoll

| | |
|--|----|
| 3. Aufgaben und Kompetenzen einer Führungskraft in Veränderungsprojekten | 28 |
| Was steuert Organisationen? | 28 |
| Die Aufgabe der Führungskraft in Veränderungsprojekten | 28 |
| Was bedeuten Veränderungen für uns? | 30 |
| Kompetenzen einer Führungskraft | 31 |
| Kompetenzfeld I: Umgang mit eigenen Ängsten | 31 |
| Kompetenzfeld II: Eigene Widerstände lösen | 33 |

| | |
|--|----|
| Kompetenzfeld III: Optimismus und Selbstvertrauen | 34 |
| Kompetenzfeld IV: Handlungsmöglichkeiten erkennen – Lösungsfähigkeit erhalten | 36 |
| Kompetenzfeld V: Begeisterungsfähigkeit und Vertrauen | 38 |
| Kompetenzfeld VI: Umgang mit Komplexität und langer Atem | 39 |
| Unsere Grundausbildung prägt unser Handeln | 41 |
| Zusammenfassung | 43 |

Teil II: Veränderungen umsetzen

Herbert Gölzner

| | |
|--|----|
| 4. Veränderungsbedarf erkennen und Initiative ergreifen | 45 |
| Warum müssen sich Organisationen ständig verändern? | 45 |
| Den internen Wandel dem externen Wandel entsprechend forcieren | 48 |
| Die drei Ansätze des Change Managements | 51 |
| Steigende Komplexität erkennen und nutzen | 53 |
| Evolutionäre oder radikale Veränderung? | 56 |
| Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit herausfinden | 61 |
| Die vier Aspekte der Zielklärung | 65 |
| Zusammenfassung | 66 |

Herbert Gölzner

| | |
|---|----|
| 5. Diagnose erstellen und Veränderungsprojekt ausrichten | 67 |
| Diagnose erstellen | 67 |
| Das Ausrichten des Veränderungsvorhabens ist entscheidend – konkretes Beispiel und Anleitung | 70 |
| Zusammenfassung | 78 |

Clemens C. Schmoll

| | |
|--|-----|
| 6. Interventionen planen und umsetzen | 79 |
| Grundsatzüberlegungen zum Gestalten von Veränderungen | 79 |
| Die Auseinandersetzung mit Zielen | 79 |
| Die zeitliche Komponente: Das Alpha und Omega der Veränderung | 81 |
| Der Grundaufbau der Architektur | 82 |
| Die Gestaltung der Maßnahmen zur Erreichung der Reorganisation | 83 |
| Generelle Tipps zur Gestaltung von Maßnahmen: | 83 |
| Maßnahmen-Überblick | 84 |
| Beschreibung ausgewählter Maßnahmen | 84 |
| Etablierung von Prozessen, Standards und Leitfäden | 85 |
| Workshops | 90 |
| Veränderung des Zusammenspiels und der Regelkommunikation | 95 |
| Ausbildungsmaßnahmen als Gestaltungsmittel von Veränderungsprojekten ... | 96 |
| Das Neue in die Organisation bringen | 100 |

| | |
|---|-----|
| Kommunikation in Veränderungsprojekten | 105 |
| Herausforderung Kommunikation | 105 |
| Anforderungen an Kommunikation | 106 |
| Kommunikation in der Durchführung | 109 |
| Controlling von Veränderungsvorhaben | 110 |
| Steuerung von Veränderungsvorhaben | 111 |
| Die Bedeutung der Architektur und von Interventionen – und was sonst noch in Veränderungen passiert | 112 |
| Fallstudien | 113 |
| Fallstudie 1: Start einer Reorganisation im Rahmen eines Produktionsbetriebs .. | 113 |
| Fallstudie 2: Strategieentwicklung und Umsetzung – Phase Strategieprozess ... | 114 |
| Fallstudie 3: Einführung Projektmanagement | 115 |
| Fallstudie 4: Verbesserung des Zusammenspiels zwischen Abteilungen in einem Bereich der öffentlichen Verwaltung und mehr Konsequenz in der Strategieumsetzung | 116 |
| Fallstudie 5: Weiterentwicklung von Führungskräften – Neuausrichtung | 118 |
| Fallstudie 6: KVP als Instrument des Qualitätsmanagements | 119 |
| Zusammenfassung | 121 |

Herbert Gölzner

| | |
|---|-----|
| 7. Projekte evaluieren und abschließen | 122 |
| Erfolgskriterien bereits bei der Zielklärung festlegen | 123 |
| Projekte evaluieren: Die fünf Schritte der Evaluierung | 126 |
| Klären: Was soll gemessen werden? (qualitative – quantitative Messkriterien) .. | 129 |
| Klären: Wie soll gemessen werden? | 132 |
| Daten zur Evaluierung erheben | 133 |
| Ergebnisse interpretieren und beurteilen | 133 |
| Wirkung und Effektivität des Veränderungsprojekts bewerten | 134 |
| Projekte abschließen | 134 |
| Festlegen: Wie soll der Veränderungsprozess abgeschlossen werden? | 135 |
| Feedback der involvierten Mitarbeiter einholen | 135 |
| Implementieren | 136 |
| Zusammenfassung | 137 |

Clemens C. Schmoll

| | |
|--|-----|
| 8. Projekte organisieren | 139 |
| Herausforderung Projektorganisationen | 139 |
| Anforderungen an Projektorganisationen | 140 |
| Grundhaltung: Organisation und Prozess zugleich | 140 |
| Die Zusammensetzung der Projektorganisation | 141 |
| Formate der Entscheidungsfindung | 142 |
| Tipps zur Gestaltung eines Lenkungsausschusses | 143 |
| Risiken der Projektorganisationen in Veränderungsprojekten | 144 |

| | |
|--|-----|
| Veränderungsprojekte, die von Führungskräften alleine gestaltet werden | 145 |
| Fallstudien für Projektorganisation | 146 |
| Fallstudie 1: Reorganisation Produktion | 146 |
| Fallstudie 2: Einführung Projektmanagement | 146 |
| Fallstudie 3: Start Strategieprozess | 146 |
| Fallstudie 4: Transfer von Firmenteilen von Werk A nach Werk B, Verlagerung von Kernprozessen & Optimierung des Standorts A | 147 |
| Zusammenfassung | 147 |
| <i>Herbert Gölzner</i> | |
| 9. Mit Widerständen umgehen | 148 |
| Widerstand oder multiple Realitäten? | 148 |
| Menschliche Quellen des Widerstands: Identität, Verlust, Angst | 149 |
| Identität wird bedroht | 150 |
| Verluste entstehen – kleine Tode sterben | 150 |
| Angst! Wie reduzieren? | 152 |
| Den Widerstand auf drei Ebenen reduzieren, um das Unternehmen effektiv zu verändern | 154 |
| Durch Bedeutung zu neuer Identität | 156 |
| Durch Informationen zur Handlung | 157 |
| Durch Beziehungen zum Vertrauen | 158 |
| Zusammenfassung | 159 |
| <i>Herbert Gölzner</i> | |
| 10. Den inneren Veränderungsprozess des Mitarbeiters fördern | 160 |
| Unterstützende Verhaltensweisen und Maßnahmen in der Phase des „Endens/Loslassens“ | 164 |
| Unterstützende Verhaltensweisen und Maßnahmen in der Phase der „Neutralen Zone“ | 168 |
| Unterstützende Verhaltensweisen und Maßnahmen in der Phase der „Neuanfänge“ | 169 |
| Zusammenfassung | 169 |
| Literaturverzeichnis | 171 |
| Abbildungsverzeichnis | 173 |
| Stichwortverzeichnis | 177 |

Teil I: Sich mit Veränderungen auseinandersetzen

1. Ein Blick auf Organisationen

Clemens C. Schmoll

Jeder von uns arbeitet tagtäglich in unterschiedlichen Organisationsformen. Wir brauchen Organisationen, um unser Zusammenspiel zu steuern und so die Leistung, das Produkt zu erbringen. In der Hektik des Alltags findet aber viel zu selten eine tiefgehende Auseinandersetzung mit Organisationen an sich statt. Wir gehen sehr oft rational-betriebswirtschaftlich an Organisationen heran und sind enttäuscht, wenn sie sich dann doch nicht immer so rational verhalten.

In diesem Teil geben wir einen ersten Überblick darüber, was die Organisation zur Organisation macht. Darauf aufbauend beschreiben wir typische Phasen im Leben einer Organisation. Abgeschlossen wird Teil I mit aktuellen Besonderheiten von Organisationen in unserer heutigen Zeit. Dieser Blick hinter die Kulisse von Organisationen soll Führungskräften helfen, leichter Stellhebel zur Beeinflussung von Organisationen zu finden und aus Veränderungen Gestaltungsmöglichkeiten abzuleiten. Wir fassen unter dem Begriff „Organisationen“ Firmen, Behörden, öffentliche Verwaltungen und Dienstleistungsbetriebe zusammen.

Was sind Organisationen?

Vereinfacht gesprochen, verfolgen Organisationen drei Ziele:

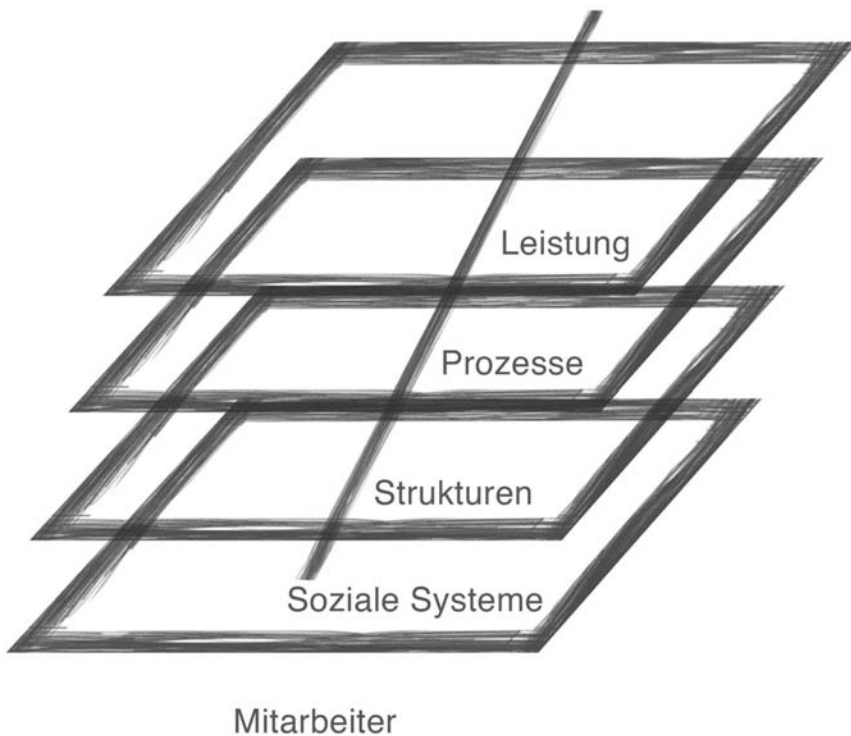
- Produkte am Markt zu platzieren (Industrie-, Dienstleistungsbetriebe),
- Sozialleistungen für die Allgemeinheit zu erbringen (Krankenhäuser oder ähnliche Institutionen) oder
- Allgemeingut zu verwalten (Behörden und staatlicher Institutionen).

Diese Zweckorientierung klingt auf den ersten Blick ziemlich rational und eindeutig. Jeder, der in Organisationen gearbeitet hat, weiß aber, dass diese rationale Sichtweise allein nicht ausreicht und Organisationen mehrdimensional beschrieben werden müssen.

Organisationen sind Strukturen und soziale Systeme, in denen Mitarbeiter in Prozessen Leistungen erbringen. Kommunikation, Entscheidung und Verbindlichkeit haben dabei eine besondere Bedeutung.

Ein Beispiel dazu: Sehr oft kann man beobachten, dass Prozesse der Leistungserbringung vom Qualitätsmanagement erstellt und beschrieben werden. Diese haben manchmal keine Wirkung: Obwohl alle Instrumente und Vorlagen vorhanden sind, werden sie oft nicht verwendet. Damit ist die Einführung eigentlich gescheitert. Sobald Führungskräfte aber mit den Mitarbeitern über die Prozesse zu reden beginnen, sobald im Laufe der neuen Prozesse erste Entscheidungen eingefordert werden, sobald Kommunikation über das Leben der Prozesse stattfindet, entsteht ein gelebtes Qualitätsmanagement.

Dieses Beispiel zeigt: Organisationen sind mehr als Organigramme und Prozesse. Es gibt etwas zwischen den Kästchen – und das ist oft nicht so leicht fassbar.



Was sind Organisationen?

Mit diesen unterschiedlichen Blickwinkeln soll es uns leichter gelingen, Organisationen in ihrer Ganzheit zu erfassen.

| Blickwinkel | Fragen |
|------------------------|---|
| <i>Leistung</i> | Was ist die Kernaufgabe der Organisation? Woran misst die Organisation Erfolg und Misserfolg? Durch welche Form der Leistung unterscheidet sie sich von der Konkurrenz? |
| <i>Prozesse</i> | Wie wird die Leistung erbracht? Wie steuert sich die Organisation? Wie wird Qualität gemessen, wie Produktivität? Wie findet Führung statt? |
| <i>Strukturen</i> | Wie sieht die Aufbauorganisation aus? Wie wird Führung definiert? Wie gestalten sich die Abstimmungen zwischen den Führungsbereichen? Nach welchen Aspekten ist die Organisation strukturiert (Aufgaben, Märkte, Regionen ...) |
| <i>Soziale Systeme</i> | Wie entsteht das Zusammenspiel zwischen Teams, Abteilungen und Hierarchiestufen? Wie ist der „Stallgeruch“ der Organisation? Worüber wird gesprochen, worüber wird nicht gesprochen? Welches Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation entsteht? |
| <i>Mitarbeiter</i> | Welchen Typ Mitarbeiter zieht die Organisation an? |

Der Blick auf die Leistung

Die Leistung beschreibt das Produkt, das die Organisation liefert. Das kann ein materielles Gut sein, eine Dienstleistung oder eine soziale Leistung. Die Diskussion über die Leistung fördert die Auseinandersetzung mit dem Selbstzweck der Organisation. In Veränderungsprozessen kann dies oft die Stellschraube sein: Mit welchen Leistungen wollen wir in Zukunft bestehen? Wie unterscheiden wir uns damit von anderen? Diese Fragestellungen können die Basis für die Veränderung darstellen. Gelingt es nicht, den Leistungsbegriff in die Diskussion aufzunehmen, läuft man Gefahr, dass der Veränderungsprozess zu einer reinen Nabelschau wird.

Der Blick auf die Prozesse

Hier steht die Form der Leistungserbringung im Vordergrund. Es gilt herauszufinden, wie innerhalb der Organisation die Arbeit organisiert ist, damit am Ende ein fertiges „Gut“ herauskommt. Dabei ist es sinnvoll, einerseits auf die Prozesse innerhalb einer Abteilung zu achten, die Wahrnehmung an Schnittstellen zu schärfen und gleichzeitig die Austauschprozesse mit Lieferanten und Kunden zu beobachten.

Die rein hierarchische Steuerung in Organisationen tritt immer mehr in den Hintergrund und die Prozesssteuerung gewinnt an Bedeutung. Von Organisationen wird immer häufiger verlangt, dass sie ihre Prozesse entsprechend im Griff haben und optimieren können. Moderne Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass die meisten Prozesse nicht mehr innerhalb einer Abteilung ablaufen, sondern vermehrt abteilungsübergreifend zu erbringen sind.

Es ist für jede Organisation eine Herausforderung, Prozesse abteilungsübergreifend zu steuern. Sehr leicht schwindet dabei die Gestaltungsmacht des Einzelnen und auch die aktive Übernahme von Verantwortung nimmt ab. Prozesse sind verschieden. Es gilt zu unterscheiden, zwischen solchen, die für die Leistungserstellung notwendig sind, solchen, in welchen Führung stattfindet und solchen, die als Supportprozesse gesehen werden können.

Zur Diagnose der Prozesse können folgende Fragen verwendet werden:

- In welchen Prozessen erbringen wir unsere Leistungen?
- Wie gut gelingt es uns, diese Prozesse zu steuern?
- Wie klar sind die Verantwortlichkeiten innerhalb der Prozessschritte?
- Wie sichern wir die Qualität in den Prozessschritten?
- Wie stellen wir Lernen als Basis für die Prozessoptimierung sicher?

Der Blick auf die Strukturen

Organisationen sind grundsätzlich in Organisationseinheiten gegliedert. In kleineren Organisationseinheiten gelingt die direkte Steuerung durch eine Person recht gut (Werkstättenprinzip). Sobald Organisationen größer werden, müssen die Organisationsstrukturen mitwachsen. Es ist eine grundlegende Frage, wie sich eine Organisation aufbaut: Sind Inhalte der bestimmende Gedanke, sind es Märkte und Zielgruppen oder Regionen?

Organisationen haben eine ihnen innewohnende Grundkomplexität. Aufgabe der Führungskraft ist, diese zu erkennen und durch entsprechende Steuerung zu behandeln.

Der Blick auf die Hierarchie richtet sich auf folgende Teilebenen:

- Organigramm,
- dazugehörige Rollenbeschreibungen,
- Regelkommunikation und Entscheidungsformate.

Wenn Abteilungen entstehen und Hierarchien aufgebaut werden, werden zugleich die Abläufe anspruchsvoller, unterschiedliche Interessen innerhalb der Organisation werden verstärkt spürbar und der Abstimmungsbedarf steigt. Je komplexer die Organisationsform ist, umso stärker sind diese Phänomene ausgeprägt. Dies wird besonders sichtbar, wenn in Organisationen zum ersten Mal ein Organigramm eingeführt wird. Diese Phänomene gelten bei Veränderungen auf allen Ebenen, z.B. wenn innerhalb einer Abteilung eine Teamleiterebene neu eingerichtet wird.

Führungskräfte wissen, dass die Spannungen, die die Organisationsstruktur auslöst, verstärkt werden, wenn man die Organisation in Form einer Matrix organisiert. Neben der Teilung in Organisationseinheiten spielt auch die Form der Hierarchie eine Rolle. Dabei kommt es nicht primär auf die Anzahl der Hierarchiestufen, sondern auf das Zusammenspiel der Führungsebenen und -kräfte an.

Zu beobachten ist, dass klare Organisationsformen in wachsenden Unternehmen tendenziell abnehmen. Verschiedene Organisationsformen können nebeneinander bestehen. Die Steuerung und der Aufbau von Unternehmen werden z.B. durch globales Agieren, komplizierte Produkte, Teilung in Projekte und Prozesse, enges B2B und B2C diffuser.

Außerdem zeigt die aktuelle Entwicklung, dass sich auch die Formen der Zusammenarbeit zunehmend vermischen: Neben die traditionelle, hierarchisch organisierte Aufgabenverteilung tritt die Teamarbeit als Steuerungsform.

Das bedeutet in weiterer Folge eine Zunahme der Komplexität: Entscheidungen werden nicht von einer Instanz (z.B. ist der Marketingleiter für die Marketingagenden alleine zuständig) getroffen, sondern in Teamstrukturen, die zum Teil hierarchieübergreifend organisiert sind. Typische Bezeichnungen dafür sind Ausschüsse, Lenkungsausschüsse, Gremien. Es geht nicht mehr um die dogmatische Entscheidung, ob Hierarchie oder Teamarbeit zu wählen wäre, sondern vielmehr um das Zusammenspiel zwischen Hierarchie und Teamstruktur. Entscheidungsinstanzen sind de facto als Teil der Struktur und Hierarchie zu sehen.

In Bezug auf die Struktur ergeben sich folgende Fragestellungen:

- Nach welchen Gesichtspunkten ist unsere Organisation strukturiert?
- Wie wird das Zusammenspiel zwischen den Organisationseinheiten gesteuert?
- Was wird über Hierarchie geregelt, was über Entscheidungsprozesse?
- Wie klar ist die Funktionsweise der Hierarchie und der Struktur?

Der Blick auf die sozialen Systeme

Neben Strukturen und Abläufen gibt es noch andere typische Phänomene, die auf den ersten Blick nicht immer logisch oder nachvollziehbar erscheinen. Zum Beispiel: Obwohl alle in der Organisation wissen (und in Einzelgesprächen dies auch zusichern), dass Veränderungen nötig wären, tut sich die Organisation in ihrer Gesamtheit schwer, Veränderungen aktiv und mit einer positiven Stimmung anzugehen.

Die Systemtheorie liefert Ansätze, die diese Phänomene verstehbar machen. Einige mir relevant erscheinende Ausschnitte will ich hier aufführen.

Systeme grenzen sich von anderen Systemen ab

Sobald es Abteilungen gibt, grenzen sich diese Abteilungen voneinander ab. Dies ist notwendig und sinnvoll für die eigene Identitätsbildung. Gleichzeitig erschwert dieses Phänomen das übergreifende Zusammenspiel zwischen Abteilungen.

Systeme tendieren dazu, den Status quo zu erhalten

Systeme, z.B. Organisationen, leben meist von Stabilität. Prozesse innerhalb des Systems werden immer ausgereifter, Neues wird nicht zugelassen. Ziel ist es, den gewohnten Zustand solange als möglich zu erhalten. Dieses Verhalten ist per se nicht negativ, sondern eine logische Reaktion, weil der optimierte Status quo jener des geringsten Energieaufwands ist und aufrecht bleiben soll.

Soziale Systeme bauen auf Kommunikation auf

Die Zusammenarbeit zwischen Systemen, z.B. zwischen Abteilungen, zwischen Hierarchiestufen, geschieht über Kommunikation. Eine wesentliche Beobachtung der sozialen Systeme ist also die Auseinandersetzung mit Kommunikation in Abteilungen und zwischen Abteilungen.

Folgt man dem Ansatz, dass Systeme sich über Kommunikation definieren, dann folgt daraus, dass jedes Steuerungsinstrument per se außerhalb des Systems steht. Erst die Kommunikation mit oder über das Steuerungsinstrument macht dieses zu einem Bestandteil des Systems.

Beispiel

Wenn in einem Industriebetrieb ein elektronisches System automatisch jede Qualitätsstörung erfasst, ist dieses Wissen noch nicht steuerungsrelevant. Erst die Diskussion darüber (z.B. in der Montagmorgenbesprechung) macht dieses Instrument relevant für die Organisation.

Eine erste Conclusio

Soziale Systeme, die Eigentendenzen haben, lassen sich nicht mehr einfach steuern. Dies widerspricht unserem Steuerungsbedürfnis, das hier aber zu kurz greift.

Am besten wird dies durch die Gegenüberstellung zwischen trivialer und nichttrivialer Maschine erläutert, die zum ersten Mal von Ernst von Glasersfeld skizziert wurde: Es ist als Führungskraft hilfreich, sich die jeweiligen Systemeinheiten als Black Box vorzustellen, wo es keine hundertprozentige Sicherheit gibt, wie ein Input verarbeitet wird. Zum Beispiel merken Sie, dass innerhalb Ihrer Abteilung die Sitzungskultur leidet. Ein einfacher Steuerungseingriff wäre die Etablierung von Sitzungsspielregeln. Einem trivialen Steuerungsverständnis folgend, wäre mit der Etablierung der Sitzungsspielregeln das Problem gelöst. Gemäß einem nichttrivialen Steuerungsverständnis weiß man jedoch, dass die Spielregeln wirken können – und zugleich auch nicht. Es gilt, die Wirkung zu beobachten. Damit entsteht auch gleich ein Führungsimpuls von sozialen Systemen: Neben der Direktive „Steuerung über Anweisung“ bekommt die „Steuerung über Feedback“ eine besondere Bedeutung.

Der Blick auf die sozialen Systeme führt über folgende Fragen:

- Wie bekommt man bei uns Einfluss?
- Womit beschäftigen wir uns als Organisation gerne? Wo schauen wir weg?
- Was gelingt uns tendenziell im Zusammenspiel gut?
- Wie würde uns ein Externer charakterisieren?

Der Blick auf die Mitarbeiter

Welche Rollen spielen die Mitarbeiter in Organisationen? Das ist ein ziemlich heißes Thema in der Organisationsforschung. Die eine Stoßrichtung geht oft von folgenden Grundsatz aus: Der Mitarbeiter an sich ist das wichtigste Gut in der Organisation, deswegen ist eine hohe Mitarbeiterorientierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. „Der Mensch steht im Mittelpunkt“, so lautet das Statement dazu.

Die andere Richtung geht, basierend auf einem systemtheoretischen Ansatz, davon aus, dass der Mitarbeiter an sich extern zur Organisation steht. Der Mensch wird erst über seine Aufgabe, seine Kommunikation und sein Zusammenspiel mit anderen Abteilungen zum Bestandteil der Organisation.

Die beiden Sichtweisen haben Auswirkungen auf die Steuerung im Rahmen von Veränderungsvorhaben. Dem ersten Ansatz folgend, wäre die Personalentwicklung, insbesondere Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung, ein wirkungsvoller Stellhebel. Dem zweiten Ansatz folgend, geht es nicht um individuelle Bedürfnisse, sondern um das Zusammenspiel zwischen den Personen. Die Veränderung entsteht über die Anpassung von Abläufen und Kommunikationsbeziehungen.

In der Praxis ist oft eine Kombination beider Ansätze interessant. Für Organisationen ist es wesentlich, neben der reinen Personenorientierung das Denken in Rollen und Organisationseinheiten zu professionalisieren. Eine Führungskraft besonders von größeren Organisationseinheiten sollte diese Kompetenz entwickeln.

Neben der „strukturellen“ Sichtweise braucht es auch den Blick auf den Menschen an sich. Reduziert man diesen auf seine jeweilige Qualifikation als Mitarbeiter, sieht man nicht auf den Menschen, sondern auf seinen Beitrag und seine Fähigkeit zur Leistungserbringung. Stehen die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Fokus, achtet man verstärkt darauf, ob Voraussetzungen vorhanden sind, dass Menschen ihre Leistungen in Organisationen erbringen können.

Blickt man auf Mitarbeiter, so empfiehlt es sich, den Menschen ganzheitlich zu erfassen. Dieser Satz findet leicht Zustimmung, wird aber in der Praxis oft nicht gelebt. Auch jene Instanzen, die den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, verlangen ein spezifisches, ein rationales Verhalten von Mitarbeitern („Jetzt seien Sie doch einmal professionell!“, lautet dann die Vorgabe).

Oswald Neuberger hat diese Erwartungshaltungen eingehend untersucht. Verkürzt kann man seine Ergebnisse wie folgt wiedergeben: Wir erwarten uns von Mitarbeitern,

dass sie sich in Organisationen rational verhalten. Es besteht das Bild, dass Mitarbeiter alle Emotionen und Gefühle wie einen Mantel ablegen, wenn sie in die Organisation eintreten und am Feierabend diesen Mantel wieder anlegen (oder nur jene Emotionen und Gefühle mitnehmen, die positiv besetzt sind). Dazwischen funktionieren sie im Sinne der Organisation.

Realistischer ist es, gerade wenn es sich um Veränderungen handelt, hier eine differenzierte Sichtweise einzunehmen. Wir bekommen immer den ganzen Menschen: mit all seinen Fähigkeiten zur Leistungserbringung, aber auch mit allen seinen Emotionen, Ängsten, Gefühlen und vielem mehr. Es existiert in Organisationen also Menschlichkeit – dies ist positiv zu werten, zugleich aber auch anstrengend, weil wir uns deshalb nicht mehr nur auf einer rationalen Ebene bewegen. Die Annahme ist, dass Veränderungen nur dann gelingen können, wenn man Mitarbeiter mit ihrem Verhalten ganzheitlich erfasst.

Das Zusammenspiel zwischen Organisationen und Menschen ist besonders interessant. Die Organisationsentwicklung zeichnet zum Teil ein recht ernüchterndes Bild: Organisationen mit ihren Hierarchiestrukturen degenerieren den Menschen. Auch wenn diese Aussage an sich sehr hart klingt, hat sie doch ihre Berechtigung: Ein Mitarbeiter ist im Privatleben fähig, große Entscheidungen alleine zu treffen, soziale Konflikte zu lösen und auch in unwägbaren Situationen Lösungen zu finden. In der Organisation, in der er arbeitet, findet aber trotzdem oft eine Rückdelegation statt, massive Absicherung vor Entscheidungen und der Versuch, Konflikte nicht selber zu lösen, sondern dies über die Hierarchie zu spielen.

Es ist ein Wechselspiel: Der Mitarbeiter reduziert seine Fähigkeiten in der Organisation und gleichzeitig leistet die Hierarchie mit ihrem Kontrollbedürfnis einen Beitrag dazu.

In Projektsituationen ist z.B. das „Eskalieren nach oben“ eines der ersten Lösungswerkzeuge, das Projektleitern in den Sinn kommt: Wenn ich von Mitarbeitern die Leistung nicht termingerecht bekomme, dann eskaliere ich zum Vorgesetzten des Mitarbeiters. Dies ist eine Standardaussage, die man öfters zu hören bekommt. Die persönliche Wirkung wird wenig eingesetzt, das Zeigen des eigenen Commitments – sprich, all jener Faktoren, die zu einer natürlichen Autorität beitragen – zum Projekt.

Organisationen stehen vor einem Dilemma: Folgt man der These, dass Organisationen an sich immer anspruchsvoller werden und damit nicht mehr eindeutig steuerbar sind, wird die Steuerungsleistung eines jeden Mitarbeiters immer wichtiger. Es gilt also, diese Steuerungsfähigkeit wieder zu entwickeln oder zu fördern. Mit Steuerungsfähigkeit ist gemeint, in nicht eindeutigen Situationen Entscheidungen treffen zu können.

Das Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter und Teamarbeit

Organisationen brauchen Teamarbeit für die Leistungserbringung. Ich habe bereits an anderer Stelle geschrieben, dass Leistungserbringung immer über Teamarbeit erfolgt. Das führt zu Frage, wie Teamarbeit einzuordnen ist. Die Definition von Teamarbeit

unterlag Veränderungen: von der starken Betonung der Einzelleistung (sobald Arbeitsteilung eingeführt wurde) über eine „idealisierende, romantische Vorstellung von Teamarbeit“ (geprägt vom Gedankengut der 68er-Bewegung und einer generellen Hierarchiefeindlichkeit) hin zu einem pragmatischen Teamverständnis.

Das übermäßige Betonen von Teamarbeit in den letzten Jahren und die naive Sicht der Steuerung haben offenbar keinen Beitrag zur Teamsteuerung geleistet.

Die Steuerung von Teams in Veränderungsprozessen ist eine besondere Herausforderung. Die soziale Komplexität in Teamsituationen ist hoch. Das Zusammenspiel von Mensch und Gruppe zeigt, dass Teamsituationen nicht eindeutig steuerbar sind.

Hier einige Phänomene der Teamarbeit:

| positive Faktoren | kritische Faktoren |
|--|---|
| Teamarbeit setzt Kreativität frei. Das Wissen des Einzelnen reicht nicht aus, um herausfordernde Probleme zu lösen. Teamarbeit ist die Basis, um den Austausch zu fördern. | Teamarbeit kann Leistung reduzieren. Mitarbeiter kommen motiviert zu einer Sitzung, um Leistung zu erbringen. Sehr leicht bestätigt man sich aber, dass man mit weniger Leistung auch auskommt. Statt sich in der Leistung anzuspornen, spornt man sich gegenseitig an, nicht zu viel Leistung zu erbringen. |
| Die Gruppe bietet einen anonymen Schutz. Man braucht sich nicht immer ganz klar und eindeutig zu positionieren. Man kann mitschwimmen und hat ein Gefühl der Zugehörigkeit. Es entsteht das Gefühl von Vertrautheit. | Die eigene Meinung wird nicht klar geäußert. Vielmehr spricht man das aus, von dem man glaubt, dass es für die anderen jetzt angenehm ist. Damit erhofft man sich Stabilität in Gruppen. Vielmehr erzeugt dies leicht Instabilität. In der Literatur wird dieses Beispiel als Abilene-Paradoxon bezeichnet. Jeder stimmt einer Entscheidung zu, weil jeder glaubt, dass sich alle anderen Zustimmung erwarten. De facto möchte aber keiner für sich die Entscheidung treffen. |
| Durch das Zusammenwirken entsteht Verständnis und Rücksichtnahme. Gerade in abteilungsübergreifenden Teams kann damit der Zusammenhalt in den Organisationen gefördert werden. | Die Risikobereitschaft nimmt zu: Gruppen gehen größere Risiken ein als Einzelpersonen. Es entsteht das kollektive Gefühl, dass einem gemeinsam nichts passieren kann. |
| Vieraugen-Entscheidungen reduzieren die Subjektivität der einzelnen Person in Rahmen von Entscheidungsprozessen. | |

Der Blick auf die Mitarbeiter kann anhand folgender Fragen geschärft werden:

- Wie offen und konstruktiv erleben wir unsere Mitarbeiter?
- Wie viel Stolz ist gegenüber dem Unternehmen spürbar?
- Greifen wir immer auf die gleichen Leistungsträger zurück oder haben wir eine breite Basis?
- Wie klar erleben wir das Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitern?
- Wie gut können die Mitarbeiter an sich in Sitzungen und Projekte agieren? Wie wird hier mit Konflikten und Spannungen umgegangen?

Allgemeine Herausforderungen im Steuern von Organisationen

Jede Organisation an sich ist einzigartig – dies gilt es in Veränderungsprozessen zu beachten und zu respektieren!

Gleichzeitig stellen wir aber generelle Phänomene fest, die einerseits gesellschaftlich bedingt und andererseits in unserem wirtschaftlichen System beheimatet sind. Folgende Phänomene sind in vielen Organisationen zu beobachten und stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen.

Die Zunahme von Kurzfristigkeit

Immer mehr Unternehmer beklagen, dass eine langfristige Planung zunehmend schwerer zu gestalten ist. Drei- bis Fünfjahrespläne wirken immer mehr wie graue Theorie – zum Teil sind schon Jahrespläne eine Herausforderung. Damit zeigt sich aber auch, dass langfristige Konzepte der Unternehmenssteuerung immer weniger Wirkung zeigen. Gerade langfristige Zielsysteme sind besonderen Herausforderungen ausgesetzt. Welche Ziele soll man Anfang des Jahres ausmachen, wenn man noch gar nicht weiß, was auf einen zukommt?

Die Lösung wird dann oft über geteilte Werte oder Visionen gesucht. Dies mag zum Teil passend sein, aber in Wirklichkeit steckt dahinter oft eher eine Flucht in etwas Diffuses. Wir glauben vielmehr, dass die Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern, der intensive Dialog eher eine Lösung bereithält.

Paradox ist, dass die Zunahme der Kurzfristigkeit allen bewusst ist – und trotzdem verlangen wir von Führungskräften eindeutige Aussagen über die Zukunft.

Die Spezialisierung

Unsere Produkte, aber auch unsere Dienstleistungen werden immer komplexer. Dies ist eine Konsequenz des Fortschritts – triviale, einfache Produkte machen immer seltener einen Wettbewerbsvorteil aus. Auch bei Optimierungen merken wir, dass die meisten Firmen Standardoptimierungen bereits hinter sich haben. Die Optimierungen, um die es jetzt meistens geht, brauchen das Zusammenspiel unterschiedlicher Spezialisten.

Die Folge daraus ist, dass heutzutage unterschiedliche Bereiche eng zusammenarbeiten müssen, um die geforderten Leistungen zu erbringen. Teamarbeit und insbesondere das Arbeiten in Projekten wird deshalb immer mehr zum Alltag. Auch die verstärkte Prozessorientierung ist der Spezialisierung von den Arbeitsleistungen geschuldet. Hiermit geht Hand in Hand, dass von Mitarbeitern heute mehr verlangt wird als rein fachliche Qualifikation. Die Fähigkeit, sich mit anderen auszutauschen, sich mit anderen Abteilungen zu vernetzen, wird zu einer immer stärkeren Basiskompetenz. Damit einher geht auch die Fähigkeit, Konflikte rascher, produktiver zu lösen. Das lässt sich am Papier leicht fordern. Jeder weiß aber, dass dies Organisationen vor besondere Herausforderungen stellt. Es liegt in der Natur von Menschen, dass er sich gerne mit ähnlich „gestrickten“ Personen umgibt. Das ist auch in Organisationen wichtig: Wir brauchen in Firmen die Abteilungsidentität und das Zugehörigkeitsgefühl zu einem Bereich. Gerade wenn es sich um das Führen von Spezialisten handelt, ist dies wesentlich. Wir brauchen Orte, wo sich die Spezialisten untereinander austauschen können. Damit Abteilungen entstehen können, müssen diese sich von anderen Abteilungen abgrenzen – es braucht auch Vorurteile gegenüber anderen. Das stärkt die eigene Identität. In Rahmen von Teamarbeit und Projekten erweist sich natürlich gerade dies als hinderlich.

Die Abnahme von Macht in Hierarchien

Durch die Zunahme von Projekten und Prozessen in Organisationen schwindet die Macht der Hierarchie. Die Unternehmensspitze kann alleine immer weniger bewirken. Es braucht die Spezialisten. Interessanterweise schreiben sich in Organisationen die einzelnen Instanzen gegenseitig die Macht zu: die Projekte der Linie, die Linie den Projekten, die Mitarbeiter der Hierarchie und die Hierarchie den Mitarbeitern. Unser Eindruck ist, dass Macht immer diffuser und immer weniger einer Instanz zugeschrieben wird. Dies führt in modernen Organisationen zu punktuellen Ohnmachtsgefühlen und damit dem Gefühl von Lähmung.

Das heißt, dass in modernen Organisationen das „Aushandeln“ eine neue Qualität bekommt. Jeder weiß, dass das manchmal sehr befruchtend sein kann – manchmal aber auch sehr anstrengend. Wir wünschen uns dann den starken Entscheider zurück – doch leider gibt es den aufgrund der Zunahme der Komplexität immer seltener. Das Zitat „Die Antwort auf Komplexität ist Komplexität“ bekommt so eine neue Bedeutung.

Wir merken, dass es in Organisationen beides braucht: eine Hierarchie, die entsprechend stark gestaltet, und Projekt/Prozesse (sprich Netzwerke), die komplexe Leistungen erbringen. Die Wirkung des Zusammenspiels zu optimieren, ist eine Schlüsselaufgabe.

Widerspruchsmanagement als Paradigma in Veränderungsprozessen

Wir sehen den Umgang mit Widersprüchen als wichtige Kompetenz einer Führungskraft in der heutigen Zeit. Gerade in Rahmen von Veränderungen nehmen die Widersprüche zu. Zum Teil können sie aufgelöst werden – häufig jedoch auch nicht! Es gilt eher, mit den Widersprüchen arbeiten zu können.

GESTALTEN SIE VERÄNDERUNG!

Jedes Veränderungsvorhaben ist einzigartig und widersetzt sich Patentlösungen. Veränderung in Unternehmen zu gestalten und umzusetzen, wird immer mehr zu einer zentralen Führungsaufgabe. Dieses Buch liefert Führungskräften Grundlagen, Konzepte, konkrete Instrumente und zahlreiche Praxisfälle zur erfolgreichen Umsetzung der eigenen Veränderungsvorhaben.

Behandelt werden folgende zehn Fragestellungen:

1. Aus welchem Blickwinkel kann eine Organisation gesehen werden?
2. Wie sieht ein Grundmodell aus, um Veränderungen zu gestalten?
3. Welche Kompetenzen braucht eine Führungskraft in Veränderungsprojekten?
4. Wie kann man Veränderungsbedarf erkennen und die Initiative ergreifen?
5. Wie erstellt man eine Diagnose und richtet ein Veränderungsprojekt aus?
6. Wie plant man Interventionen und setzt sie um?
7. Wie evaluiert man Projekte und schließt sie ab?
8. Wie kann man ein Veränderungsprojekt organisieren?
9. Wie geht man mit Widerständen um?
10. Wie fördert eine Führungskraft die inneren Veränderungsprozesse bei Mitarbeitern?



Prof. Dr. Herbert Gölzner

Prof. Dr. Herbert Gölzner ist Professor und Fachbereichsleiter für Human Resource Management, Leadership & Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Salzburg



Dr. Clemens C. Schmoll

Dr. Clemens C. Schmoll arbeitet als Organisationsentwickler, Manager auf Zeit und Trainer für Führungskräfte (www.diebasis.at)

ISBN 978-3-214-08667-1

