

Alfred Janes, Karl Prammer, Michael Schulte-Derne

Transformationsmanagement Veränderung zwischen Organisationsentwicklung und Change

Überarbeiteter Textauszug aus:

A.Janes, K. Prammer, M. Schulte-Derne: Transformationsmanagement – Organisationen von Innen Verändern, 2001, Springer, Wien New York

1. Begriffe und Bausteine

Zwischen Organisationsentwicklung und Change-Management

Die Begriffe „Entwicklung“ bzw. „Change“ werden heute so vielfältig verwendet, dass man beinahe von einer „semantischen Verschmutzung“ (Leo Bernardis) sprechen könnte. Einander verstehen wird gleichsam zum Zufall, wenn heute Führungskräfte, ManagerInnen und BeraterInnen über die „Veränderung“ von Institutionen und Unternehmen reden. Nun gibt es auf Begriffe wie „Organisationsentwicklung“, „Evolution“, „Change-Management“, „Wandel“, „Veränderung“, „Transformation“ oder „Krisen-Management“ natürlich kein Copyright. Es sind daher tief greifende Missverständnisse vorprogrammiert, die nur durch aufwändige Kommunikations-Prozesse vermieden werden können.

Einen der Gründe für diese vertrackte Situation glauben wir deutlich ausmachen zu können. Die Grenze zwischen „Change-Management“ (= CM) und „Organisationsentwicklung“ (= OE) ist ausgesprochen unklar. Bedingt ist dies nicht zuletzt durch den Umstand, dass sich auch die Tradition der OE seit ihren Anfängen mit der Steuerung und Gestaltung von Veränderungs-Prozessen beschäftigt hat. Am besten lässt sich die Situation vielleicht mit dem Bild von zwei Flüssen darstellen, die irgendwo ineinander fließen und sich zu einem gemeinsamen Lauf formieren. Wer, in einem Kanu sitzend, in diese Flusslandschaft hineinpaddelt, hat ausgesprochene Mühe, verlässlich einzuschätzen, in welchem Wasser er/ sie sich gerade befindet. Eine der Hauptthesen des vorliegenden Kapitels ist es, dass diese beiden Zugangs-Weisen sorgfältiger unterschieden werden müssen, als dies bisher der Fall gewesen ist. Um im Bild zu bleiben: Wenn hier zwei Flüsse nebeneinander her fließen, so möchten wir gerne Marken setzen, die es den PaddlerInnen erlauben, sich zu orientieren. Wir möchten zeigen, dass CM heute – bei vielen Parallelen – von OE deutlich zu trennen ist.

Schärfer noch: Beides muss voneinander getrennt werden, wenn man die Eigenläufigkeit gegenwärtiger Transformations-Prozesse angemessen beschreiben will. **OE und CM sind zwei genuin verschiedene Zugänge zur Steuerung und Gestaltung von Veränderungen in Organisationen.**

Wir möchten uns freilich nicht damit begnügen, bloß diese Unterscheidung festzustellen. Das Ziel dieses Kapitels ist es, eine dritte Disziplin zu beschreiben, die

die Vorzüge von OE und CM in sich vereint. Wir nennen dieses Dritte „Transformations-Management“. Um die Stärke dieser Disziplin deutlich machen zu können, wollen wir im Folgenden zunächst OE und CM je für sich beschreiben.

Organisationsentwicklung

- Die Tradition der Organisationsentwicklung (OE) ist als professionelles Instrumentarium zur Gestaltung von Veränderungs-Prozessen vor etwa 60 Jahren in einem sozialpsychologischen Umfeld entstanden. Die OE-Konzepte sind von einem prozesshaften, evolutionären Entwicklungs-Ansatz geprägt. Es geht immer darum, das Potenzial zu aktivieren und zu erweitern, das in einer Organisation und ihren Mitgliedern enthalten ist. Die Organisation und ihre Mitglieder werden befähigt, Anforderungen interner und externer Umwelten reflexiv aufzugreifen. Sie sollen sich entsprechende Antworten selbst erarbeiten und umsetzen. Dies geschieht in Coachings und Supervisionen, in Workshops und Seminaren, in Team- und Bereichs-Entwicklungen, in Großgruppen-Veranstaltungen und Qualifizierungs-Reihen.

Kern-Anliegen der OE sind es,

- die kulturelle Identität des sich entwickelnden Unternehmens zu bewahren,
- die betroffenen Individuen und Gruppen in die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen und Antworten aktiv einzubeziehen, und zwar in größtmöglichem Umfang, sowie
- Veränderungs-Maßnahmen kontinuierlich und prozesshaft zu steuern und zu gestalten.

Diese Kern-Gedanken sind über viele Jahrzehnte und verschiedenste Einsatz-Bereiche hinweg unverändert geblieben. Die paradigmatische Basis der OE ist dabei die Evolutions-Theorie Charles Darwins. Entwicklung sei ein Prozess der Anpassung einer Art an ihre Umwelten. Gesteuert werde diese Anpassung durch die zufällige Generierung, Selektion und „Anhäufung“ derjenigen Merkmale, die im Kampf ums Überleben sich als überlegen herausstellen. Dafür stehe „unendlich“ viel Zeit zur Verfügung.

Was wir hier beschreiben, ist natürlich vereinfacht und reduziert. Es trifft jedoch eine wichtige Sache im Kern: Die zentralen Werkzeuge der OE sind die Reflexion über Bestehendes und Notwendiges, die Suche nach neuen Möglichkeiten des erfolgreichen Überlebens, Lernens und Verlernens. Die Steuerung und Gestaltung erfolgreicher OE-Prozesse ist im Kern immer die erfolgreiche Steuerung von Reflexions- und Lern-Prozessen der beteiligten Personen, Gruppen und Organisationen.

Dies ist heute nach wie vor gültig. In den vergangenen zwanzig Jahren ist es innerhalb der OE-Szene zwar zu einer äußerst produktiven Auseinandersetzung mit den Konzepten und Denkansätzen der biologischen, kybernetischen und soziologischen Systemtheorie gekommen. Dadurch sind wir in der Begleitung und Gestaltung von Reflexions-, Lern- und Entscheidungs-Prozessen präziser, schneller und effizienter geworden. Die paradigmatische Basis der Evolutions-Theorie, wie soeben in aller Kürze beschrieben, wurde damit aber nicht verlassen.

Change-Management

In Industrie, Dienstleistungsunternehmen und in Non-Profit-Einrichtungen kommt es manchmal zu tief greifenden, sprunghaften Umwälzungen, die sich durch das Instrumentarium der OE nicht hinreichend beschreiben lassen. So war etwa der Weg der Grundstoff-Industrie der 1970er und 1980er Jahre von einer nicht enden wollenden Abfolge dramatischer Rationalisierungs-Maßnahmen, Produkt- und Markt-Bereinigungen sowie Kündigungs-Wellen gekennzeichnet. Krisen-Management, „Flur-Bereinigungen“ volkswirtschaftlichen Ausmaßes, politische Interventionen und „Abfederungen“ haben damals Praxis und Sprache geprägt. Begriffe wie OE und Evolution tauchten in diesem Kontext nicht auf. Ganze Vorstands-Etagen wurden im Zuge solcher Entwicklungen sozusagen über Nacht leergefegt. Etwas zeitversetzt erreichten solche Entwicklungen auch die sekundären und tertiären Sektoren. Prominente Beispiele dafür sind die Krisen der amerikanischen und europäischen Automobil-Industrie vor etwa zwanzig Jahren. Im tertiären Sektor waren es dann z.B. die harten Schnitte im Zuge von Privatisierungen staatlicher Transport- und Telekommunikations-Unternehmen wie British Airways oder Deutsche Post. Heute geht es vor allem um Veränderungen im Bereich der Finanzdienstleistungen und der öffentlichen und halböffentlichen – „hybriden“ - Institutionen. Beispiele solcher hybriden Organisationen sind die oft an der Schnittstelle zwischen Politik und Wirtschaft angelagerten Gesundheits- und Sozialeinrichtungen..

Die Unternehmen der Grundstoff-Industrie waren bei der Bewältigung dieser Brüche – zumindest soweit wir das überblicken können – noch weitgehend auf sich allein gestellt. Dies hat sich mittlerweile in einer Weise verändert, die für unser Thema von hoher Relevanz ist: Es treten neue Veränderungs-Professionisten als Change-Manager auf den Plan. Beratungs-Unternehmen wie McKinsey oder Roland Berger sind nicht mehr sozialpsychologisch/ systemisch, sondern betriebswirtschaftlich und technisch orientiert. In den Betrieben kooperieren sie nicht mehr mit den Leitern von Bildungs-, Organisations- oder Personal-Entwicklungs-Abteilungen, sondern mit den Managern der operativen Bereiche. Die treibende Logik dieser Projekte ist nicht mehr reflexiv-lernende Anpassung, sondern „Framebreaking“, Re-engineering und radikale Erneuerung. Auf der Basis von Ist-Analysen, Branchen-Vergleichen, Benchmarks und Best-Practice-Konzepten entstehen in den Köpfen der externen Berater neue Geschäfts-Prozesse, Strukturen, Bereiche und Unternehmen. Die Sprache, in der diese Entwürfe den Auftraggebern präsentiert und deren Umsetzung empfohlen wird, entstammt der Ökonomie. Zentrale Begriffe dabei sind Strategie, Strukturen, Erträge, Kosten, schlanke Prozesse und effizienter Personal-Einsatz.

Aus der Perspektive der zu verändernden Unternehmen geht es darum, die Implementierung von Konzepten zu beschleunigen und mit bislang geltenden Abläufen zu brechen. Es wird zur Aufgabe des Managements, gewachsene Strukturen, die Unternehmens-Kultur, etablierte Spielregeln und Verhaltens-Muster zu überwinden und durch andere zu ersetzen. Motor für Veränderung ist hier nicht das Reflexions-Potenzial der betroffenen Organisations-Mitglieder, sondern die Energie derjenigen Manager, die den Wandel betreiben. Die Mechanismen zur Einbeziehung und Entwicklung von Mitarbeitern verfolgen das Ziel, es „den Beschäftigten aller Ebenen zu ermöglichen(!), ihre Denk- und Verhaltensweisen so zu ändern, wie die Transformation es verlangt“ Das grundlegende Paradigma für die Steuerung und Gestaltung dieser Veränderungs-Prozesse ist hier also nicht mehr

eine kontinuierlich-stufenweise Anpassung, sondern eine machtvolle, schnelle, sprunghafte Veränderung der inneren und äußeren Rahmenbedingungen einer Organisation, die mit Traditionen bricht.

Die inhaltliche Basis dieser Prozesse sind Ziel-Vorstellungen, die nicht im System selbst entstanden sind, sich also nicht in einem Interaktions- und Entscheidungs-Prozess zwischen Betroffenen verdanken. Die Veränderungs-Ziele, die die zukünftig gewünschten Zustände beschreiben, werden außerhalb des zu verändernden Systems definiert. Meist werden sie von externen Beratern als „Handgepäck“ mitgebracht und dann mit der Unternehmens-Spitze abgestimmt. Zwar werden auch hier Betroffene der unterschiedlichen hierarchischen Ebenen miteinbezogen, und zwar vor allem in der Phase der Informations-Gewinnung und der Analyse. Dies geschieht unterschiedlich intensiv und differenziert. Das „Referenz-System“, auf das hin Daten ausgewertet und Analysen bezogen werden, ist jedoch stets das von den externen mitgebrachte methodische „Handgepäck“. Dementsprechend ist die Steuerung des Veränderungs-Vorhabens – von Innen betrachtet – normativ. Die einzelnen Schritte folgen „linear“ einer externen Planungs- und Steuerungslogik. Die externen Berater sind nicht gezwungen, die Inhalte, Ideen, Modelle, Lösungen auch auf sich selber anzuwenden, sie operieren nicht „rekursiv“ Sie planen, steuern, denken, entscheiden diese Inhalte, Ideen, Modelle, Lösungen immer für andere. Beispiele für solche Rahmen-Veränderungen sind Mergers, Outsourcing, Produkt-Bereinigungen und interne Umstrukturierungen.

Aktuelle Auslöser und Themen von Veränderungs-Prozessen

(Ergebnisse einer Kunden-Befragung)

- Änderung der Marktlage
- Globalisierung
 - Virtuelles Projektmanagement
 - Führen interkultureller Teams
 - Wissens-Management
 - Management-Qualifizierung
- Neue rechtliche Grundlagen
 - Privatisierung: aus Monopolisten werden Wettbewerber
- Wechsel der Organisation
 - Fusionierung
 - Outsourcing
 - Prozess-Verkürzung
 - Einführung von Projektmanagement
 - Konzentration auf Kern-Kompetenzen
- Führungs-Wechsel
- Produkt-Innovation/ Produktions-Umorganisation
- Neue Technologien
- neue Arbeitsmodelle

Transformations-Management

Interessant ist es nun, OE und CM miteinander zu vergleichen. Die Stärke des OE-Ansatzes liegt ohne Frage darin, dass die betroffenen Personen und Gruppen am Veränderungs-Prozess mitwirken, mit beteiligt werden. Dadurch werden die Umsetzungs- und Implementierungs-Schritte von Veränderungs-Vorhaben

wesentlich vereinfacht. Nachteilig ist, dass diese Entwicklungs-Prozesse sozial aufwändig sind und bei großen Vorhaben auch entsprechend langwierig sein können. Die Stärken des Change-Management-Konzepts liegen in der Radikalität und „Kühnheit“ der Veränderungs-Vorschläge und in der zeitlichen Dynamik und Beschleunigung. Die Probleme entstehen hier in erster Linie in der Umsetzung: Die Entwürfe bleiben oft im Zuge der Implementierungs-Bemühungen hängen.

Wenn man sich die im Kasten aufgeführten Auslöser von Veränderungs-Prozessen noch einmal vor Augen führt, entsteht ein deutliches Bild davon, wie Unternehmen und Institutionen heute unter Zugzwang geraten. Änderungen der Marktlage, vor allem durch die ungebremste Internationalisierungs-Dynamik, die zunehmende Bedeutung von Wissen als erfolgsbestimmender Kapitalform nicht nur im Dienstleistungs-Sektor, neue rechtliche Grundlagen im Zuge von Privatisierungen, grundlegende Wechsel in der Organisations-Form, Führungs-Wechsel, Produkt-Innovationen, neue Technologien und Arbeits-Modelle verlangen schnelle und effektive Veränderungen von Strategien, Strukturen, Kulturen und Kompetenzen. Gleichzeitig existieren Erfahrungen, wonach Veränderungs-Vorhaben, die zu schnell und mechanistisch durchgeführt werden, die Alltags-Praxis der Systeme nicht erreichen. Organisationen haben eine ausgeprägte Fähigkeit dazu, all das, was im Bewusstsein ihrer Mitarbeiter nicht verankert ist, in der Praxis abzuschütteln bzw. abperlen zu lassen wie ein Blatt den Regen. Bei radikalen Veränderungs-Zumutungen kommt dieser „organisationale Widerstand“ besonders deutlich zum Tragen.

Praktisch ergeben sich daraus für uns als Berater zwei strategische Orientierungen:

1. Die Unternehmen werden sich auf ein Nebeneinander (im Normalfall) oder auf ein Hintereinander (im besten Fall) von kontinuierlichen Anpassungen und radikalen Veränderungen einstellen. Kontinuierliche und/ oder diskontinuierliche Veränderung wird so zum Alltags-Problem erfolgreicher Unternehmens-Führung.
2. Beratungsunternehmen werden zunehmend gefordert, an der Schnittstelle zwischen OE und CM ein wirksames Repertoire an Veränderungs-Modellen und Interventions-Formen zu entwickeln und ihren Kunden anzubieten. Damit muss es schneller als mit den bewährten OE-Instrumenten gelingen, tief greifende Veränderungen zu konzipieren. Gleichzeitig müssen diese Konzepte verlässlicher in der Alltagspraxis und im Bewusstsein der Organisationen und ihrer Mitarbeiter verankert werden können, als dies die derzeit gängigen CM-Ansätze ermöglichen.

Die in diesen Prognosen enthaltenen Forderungen klingen trivial – die Umsetzung in der Transformations-Praxis ist es ganz und gar nicht. Denn ein Zugang, der die

Vorteile von OE und CM – Kontinuität und Brüche, Integration und „Durchziehen“, Tiefe und Geschwindigkeit – in sich vereint, ist bisher noch nicht theoretisch beschrieben worden. Wir nennen diesen Zugang „Transformations-Management“ bzw. „Transformation von Innen“. Wenn wir im Folgenden von „Transformation“ sprechen, meinen wir immer die Gestaltung eines Veränderungs-Prozesses durch „Transformations-Management“.

Einen ersten Überblick gibt hierzu der Vergleich von OE, CM und Transformations-Management. Die folgende Abbildung zeigt, inwiefern Transformations-Management an der Schnittstelle zwischen OE und CM positioniert ist und wie es gleichsam in Abgrenzung und Überdeckung von beiden sichtbar wird. In der ersten Startphase unterscheidet sich Transformations-Management nicht sehr vom CM. Ein oder einzelne „außen stehende“ Manager starten für das Unternehmen den Transformations-Prozess. Dabei wird in einem Commitment mit externen Beratern die Zielsetzung der Transformation, eine prinzipielle Vorgangsweise und in etwa die wahrscheinliche Dauer des Prozesses festgelegt. Alle weiteren, sich aus diesem Start-Commitment ergebenden inhaltlichen Setzungen und Entscheidungen erfolgen beim Transformations-Management jedoch in einem „selbstbezüglichen“ Prozess. Dabei sind die, die entscheiden, von dem was sie entscheiden, immer auch unmittelbar selbst betroffen. Es entscheiden also nie die externen Berater für die internen Betroffenen, wie dies im CM der Fall ist. Interne Betroffene entscheiden jedoch – im Unterschied zum OE-Ansatz – immer auch für andere interne Betroffene.

Die „Kreisförmigkeit“ des TM-Konzeptes ergibt sich daraus, dass immer wieder an wichtigen Abschnitten des Transformations-Prozesses Prozess-Reviews durchgeführt werden. In diesen Reviews wird in einer Prozess-Bilanz durch die Beteiligten das Erreichte mit dem Geplanten verglichen, um so eine Orientierung für die Weiterarbeit zu gewinnen. Diese Review-Prozesse liefern neben den differenzierten Beteiligungs-Modellen in den verschiedenen Prozess-Phasen die Grundlage für das kooperative emotionale Klima einer Transformation.

Der Vergleich der drei Ansätze zusammengefasst

Im oben beschriebenen Überblick lassen sich die zwei wichtigen Unterscheidungskriterien für die drei Ansätze erkennen.

1. In welchem Ausmaß werden Betroffene durch ein funktional differenziertes Mitwirken in das Gestalten des Veränderungsgeschehens integriert?
2. In welchem Ausmaß sind die, während des Prozess entstehenden, neuen Lösungen, am Ende des Vorhabens, auf Grund der Beteiligung der Betroffenen, bereits in die Organisation gut integriert ?
3. In welchem Ausmaß lässt sich das Veränderungsgeschehen, abhängig vom konkreten Veränderungsansatz, wenn nötig, auch beschleunigen?

Untenstehende Abbildung fasst den Vergleich zwischen den drei Ansätzen in einem grafischen Schaubild zusammen .

Organisationsentwicklung, Changemanagement, Transformationsmanagement Drei prinzipielle Veränderungsansätze

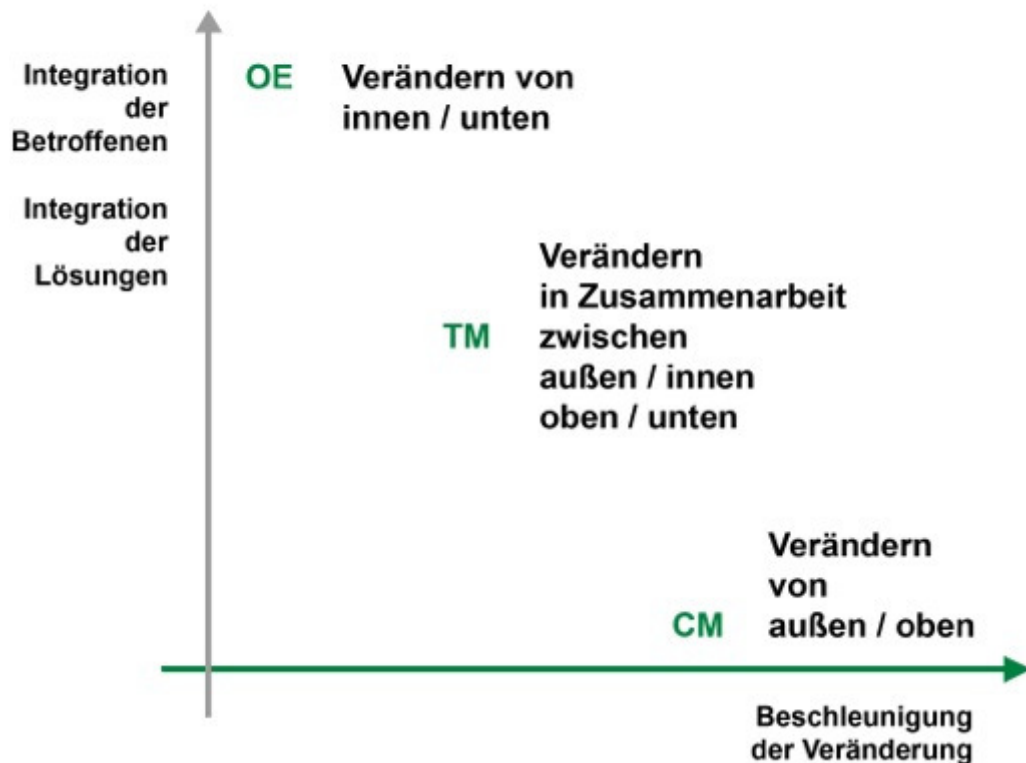


Abb. 1: Die drei Veränderungsansätze im Vergleich

Einige Grundbegriffe des „Transformations-Managements“

Wir möchten nun ein robustes Grund-Repertoire an Begriffen und Annahmen vorstellen und hoffen, dass eine gemeinsame Bezugnahme auf dieses Grund-Repertoire es erleichtern wird, einen transparenten und praktischen Dialog über die „Transformation von Innen“ zu führen. Gleichzeitig möchten wir damit auch einen Beitrag leisten, um ein Stück mehr Klarheit in die Steuerung und Gestaltung von Veränderungs-Prozessen zu bringen. Zum Thema wird hier erstens die Wert-Neutralität von Veränderung, sodann drei Formen von Veränderungs-Designs (Lern-Design, Prozess-Design und Organisations-Design) und schließlich der Stellenwert von Emotionen in Transformations-Prozessen.

Veränderung ist wert-neutral

Goethe lässt seinen Faust in jenem berühmten Deal mit Mephisto jenen folgeschweren „Sager“ formulieren:

„Werd ich zum Augenblicke sagen:
Verweile doch du bist so schön!“

Dann magst du mich in Fesseln schlagen,
Dann will ich gern zugrunde gehn!
Dann mag die Totenglocke schallen,
Dann bist du deines Dienstes frei,
Die Uhr mag stehn, der Zeiger fallen,
Es sei die Zeit für mich vorbei!“

Wir wissen, wie die Sache ausgeht: Als Faust jene Augenblicke des höchsten Glücks wider alle Erwartung doch erlebt und ihn auf Dauer stellen möchte, verliert er seine Seele vereinbarungsgemäß (nicht wirklich!) an den Teufel. Dem Genie Goethe gelingt es hier, in aller Kürze das zutiefst ambivalente Verhältnis zur Veränderung zu formulieren, das uns Menschen auszeichnet: Bei aller Veränderungs-Lust tragen wir doch auch so etwas wie eine tiefe Sehnsucht nach dem Bewahren all dessen in uns, was wir wertschätzen.

Organisationen als soziale Systeme verfügen über kein „Veränderungs-Gen“. Sie verändern sich nicht automatisch, nicht naturwüchsig. Veränderung ist nur dann erforderlich, wenn es darum geht, das Überleben der Organisation durch „Passung“ an die relevanten inneren und äußeren Umwelten zu sichern. Die Frage, ob die Passung jeweils gelingt, wird im Übrigen ausschließlich aus der internen Logik der Organisation abgeleitet. Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden erst dann einem Veränderungs-Konzept folgen, wenn es sich für sie unmittelbar „lohnt“: Der Gewinn der Veränderung muss für die Organisation und ihre Mitglieder höher sein als der Gewinn der Nicht-Veränderung. Umgekehrt müssen die Kosten der Nicht-Veränderung höher sein als die Kosten der Veränderung

Insgesamt bedeutet das: Veränderung ist weder gut noch schlecht. Die Frage, ob Veränderung sich lohnt oder nicht, entscheidet ein System mit Blick auf sein eigenes Überleben. Überleben aber kann durch Bewahren der eigenen Identität genauso sicher gestellt werden wie durch Veränderung. Was jeweils der Fall ist, entscheidet das System auf Grund seiner inneren Regeln und Logik.

Lern-Design

Wir verstehen unter einem „Lerndesign“ die Gestaltung einer sozialen Situation, in der Betroffene eines Veränderungs-Vorhabens sich reflexiv mit diesem Vorhaben oder mit einzelnen Aspekten des Vorhabens auseinander setzen. Es geht dabei um die Möglichkeit, sich mit neuen Sichtweisen, Informationen und Konzepten so auseinander zu setzen, dass die Ankoppelung zwischen dem Vorhaben und den jeweils eigenen Erfahrungen und Interessen-Lagen der Beteiligten möglich wird. Effektive Lern-Designs sind das zentrale Instrumentarium, um Voraussetzungen für Veränderungs-Prozesse in Organisationen zu schaffen, die nicht nur an der Oberfläche hängen bleiben. In diesen Lern-Kontexten entstehen neue Sichtweisen,

Spielregeln, Bewertungsmuster und persönliche Konzepte für individuelle Beteiligung und Unterstützung, für Rückzug oder Gegnerschaft. Das Repertoire an effektiven Designs dafür wurde in letzter Zeit vor allem um Veranstaltungsformen für Großgruppen erweitert. Die Ergebnisse von Lern-Designs verbleiben in der Autonomie der TeilnehmerInnen und schlagen sich nicht unmittelbar in organisations-relevanten Regelungen nieder.

Prozess-Design

Wie können Designs für die Steuerung und Gestaltung von Veränderungs-Prozessen in Organisationen konzipiert werden? Dies ist gegenwärtig ein zentrales Entwicklungsthema für Organisations-Berater und Transformations-Manager in Unternehmen. Die Anforderung, unter dem Druck begrenzter zeitlicher Rahmen-Bedingungen tief greifende Veränderungen zu konzipieren und deren Implementierung zu begleiten, stellt sich auf der konkreten Handlungs-Ebene letztlich als Design-Frage :

- Wie werden bei der inhaltlichen Steuerung und der personen-bezogenen Führung eines Veränderungs-Prozesses die Kompetenzen und Aufgaben verteilt?
- Wie lässt sich der Prozess thematisch und zeitlich robust und transparent gliedern?
- Wie viel Offenheit oder Geschlossenheit der inhaltlichen und zeitlichen Ziel-Vorstellungen ist notwendig und angemessen?
- Wie viel Raum brauchen soziale Situationen für Reflexion und Lernen, damit dem Anspruch einer Transformation von Innen genügt wird, gleichzeitig jedoch nicht zu komplexe und unübersichtliche Architekturen entworfen werden?
- Welche Rollen sind durch Interne besetzen, welche durch Externe (auch vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen)?
- Wieweit kann es gelingen, vorhersehbaren Emotionen Raum und Relevanz zu geben?

Die vor allem in der amerikanischen Management-Literatur der letzten Jahre entwickelten Konzeptwaren für uns hilfreich, um unsere Kern-Kompetenzen als Prozess-Berater für eine „Transformation von Innen“ zu nutzen.

Organisations-Design

Die erste Assoziation zu „Organisations-Design“ ist meist „Organigramm“. Organigramme sind Bilder zur Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Abläufen über die Organisations-Einheiten und Stellen einer Organisation bzw. eines Unternehmens. Solche Organigramme dürfen allerdings nicht mit dem Unternehmen verwechselt werden. Es sind Verteilungs-Muster, die von Organisatoren entworfen und in einem „vorschreibenden Akt“ als verbindlich definiert worden sind. Im Normalfall enthalten sie eine Fülle impliziter Spielregeln für alle MitarbeiterInnen und relevanten Umwelten der Organisation. Die Organisations-Lehre trifft hier auf das bekannt problematische Verhältnis von Speisekarte und Speise bzw. von Landkarte

und Landschaft: Beides verweist aufeinander, ist miteinander aber keinesfalls identisch.

Eine zweite Assoziation mit „Organisations-Design“ könnte der Begriff des „Ordnungs-Rahmens“ sein, der die in der Organisation ablaufenden Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungs-Handlungen strukturiert. Um einen solchen Ordnungs-Rahmen praktisch zu beschreiben, greifen die Möglichkeiten des „außerhalb“ entworfenen und von außen vorgeschrieben

Organigramms zu kurz (Manager müssen sich im Akt des Vorschreibens notwendiger Weise als außenstehend begreifen). Für einen konkreten Ordnungs-Rahmen, der die Kommunikation, Kooperation und Entscheidungen strukturiert, hat das Organigramm den Stellenwert eines Kontextes, einer „relevanten Umwelt“. Das Organigramm ist das Gerüst an impliziten Spielregeln, Möglichkeiten, Begrenzungen, „do’s“ und „don’t’s“, innerhalb dessen sich unterschiedliche explizite Ordnungs-Rahmen ergeben können. Welche Ordnungs-Rahmen sich dabei ergeben, hängt von der Organisations-Dynamik und -Kultur insgesamt ab. Innerhalb ein und desselben Organigramms können also äußerst unterschiedliche Ordnungs-Muster entstehen und sich weiterentwickeln. Dabei handelt es sich um Prozesse, die sich durch das Methoden- und Modell-Repertoire der Theorie Sozialer Systeme wesentlich zutreffender beschreiben lassen als durch das Repertoire der betriebswirtschaftlich dominierten, klassischen Organisationslehre. Wir schlagen daher vor, Ordnungs-Rahmen, wie sie auf der Handlungs-Ebene als spezifisches Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungs-Muster entstehen, als einen Aspekt der Selbstorganisation sozialer Systeme zu betrachten. Ordnungs-Rahmen sind die Muster, die die im System selbst stattfindenden Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungs-Prozesse beschreiben. Die Beschreibungen dieser Muster sind allerdings nicht neutral, von außen erstellbar. Durch die Beschreibung selbst werden die Muster nämlich immer wieder hergestellt und weiterentwickelt.

In Beratung und bei der Entwicklung und Veränderung von Organisationen verwenden wir den Ausdruck „Organisations-Design“ im Sinne des Organigramms. Organisations-Designs sind implizite Bilder über die Verteilung von Kompetenzen, Aufgaben und Abläufen über die einzelnen Organisationseinheiten und Stellen. Im Sinne der oben beschriebenen relevanten Umwelt hat die Entwicklung und Vorschreibung eines neuen Organisations-Designs eminente Auswirkungen auf die expliziten Ordnungsrahmen (und damit auf die MitarbeiterInnen) einer Organisation. Ein erfolgreiches Organisations-Design ist nicht nur eine Frage der Form, sondern vor allem auch eine Frage des Prozesses, wie es zu dieser Form kommt. Unsere Erfahrung bei der Entwicklung und Implementierung personalwirtschaftlicher Instrumente (Entgelt-Systeme, Karriere-Wege für Experten und Projektmanager, Mitarbeiter- und Führungskräfte-Beurteilungs-Systeme) waren uns dabei von großem Nutzen.

Emotionen in Veränderungs-Prozessen

Dass Gefühle für die Entwicklung von Veränderungs-Prozessen in Organisationen große Bedeutung haben, ist offensichtlich. Tief greifende Veränderungen können bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedlichste emotionale Reaktionen hervorrufen. Wie die Einstellung der Betroffenen zur Veränderung sich gestaltet, ob das Vorhaben unterstützt wird oder ob es jemanden „kalt lässt“, ob MitarbeiterInnen Widerstand leisten, ob sie es bekämpfen, ist wesentlich durch Gefühle beeinflusst.

In der Methodik und den Modellen der OE ist die Arbeit an und mit Gefühlen immer schon ein wesentlicher Bestandteil gewesen. Die Integration der Betroffenen bedeutet hier die Integration von deren Gefühlen. Die unklare Bewertung der Leistungs-Fähigkeit von OE-Ansätzen bei der Gestaltung tief greifender Veränderungs-Prozesse in großen Systemen ist auf diesen Aspekt zurückzuführen. Denn Reflexions-Prozesse mit Betroffenen – die Berücksichtigung ihrer

Vorstellungen, Wünsche und Ängste – schaffen, wenn sie gelingen, eine tragfähige soziale Basis für Neuerungen. Gleichzeitig sind diese Prozesse jedoch aufwändig zu führen, und sie verfügen hinsichtlich der Personen, die einbezogen werden können, über eine reduzierte „Reichweite“.

VM beschäftigt sich nicht mit Gefühlen, zumindest nicht explizit. Wenn in den VM-Ansätzen von „begeisternden“ Visionen oder „tragfähigen Führungskräfte-Koalitionen“ die Rede ist, soll zwar die Energie genützt werden, die den Prozess unterstützt. Eine konkrete Auseinandersetzung mit den Gefühlen und Emotionen Betroffener ist im Werkzeug-Koffer des VM jedoch nicht enthalten. Genau in diesem Mangel liegen auch die Einwände begründet, die dem VM – unseres Erachtens zu Recht – gemacht werden. Die oft hoch elaborierten Konzepte scheitern in der Umsetzung oft am Widerstand der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter, präziser formuliert an deren Gefühlen. Emotionen bewegen – wie schon die Herkunft des Wortes (*lat. e-movere) verrät: Entweder sie tragen das geplante Neue mit oder sie stellen sich ihm mit aller Kraft entgegen.

In der Transformation von Innen verfolgen wir einen sehr differenzierten Weg in der Bezugnahme auf persönliche Betroffenheiten und Interessen-Lagen. In der Kreativ- und Konzept-Phase entstehen die neuen Lösungen immer in integrativen, offen und hierarchie-frei moderierten Kommunikations-Prozessen in der Organisation bzw. in Teams die sich aus Mitgliedern der Organisation rekrutieren. Die Umsetzung der mit den Beratern entwickelten Lösungen und „Organisations-Designs“ erfolgt aber immer auch „konfrontierend“, d.h. ohne Berücksichtigung konkreter Interessen und Gefühle einzelner Betroffener. Die kommunikative Steuerung dieser Phasen erfolgt konsequent transparent und dialogisch. Dadurch bleibt Kommunikation als Option gewahrt.

Der hier beschriebene Aspekt der „Transformation von Innen“ hat eine weit reichende Bedeutung. Einmal sind die Lösungen die in der Organisation entstehen in der Organisation anschlussfähig. Sie sind nicht systemfremd. Zwar kommt es immer wieder vor, dass bei den neuen Lösungen die Interessen Einzelner nicht berücksichtigt sind. In der Folge werden dann innerhalb der neuen Organisations-Designs kommunikative Situationen gestaltet, wo es den einzelnen Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht wird, an den Implementierungs-Prozessen und den dort immer vorgesehenen Personal- und Teamentwicklungs-Aktivitäten teilzunehmen bzw. an diese angekoppelt zu bleiben.

Die Phasen einer Unternehmens-Transformation von Innen

Um ein Transformationsvorhaben in einer Organisation zwischen den Beteiligten Personen artikulieren zu können, braucht es ein sprachliches Gerüst, auf dem und um das herum ein solches Vorhaben diskutiert, entwickelt und letztlich geplant und vereinbart werden kann. Ein solches Gerüst ist das 5-Phasen-Modell von Transformationsprozessen, das sich in unseren Workshops und Seminaren bewährt hat. Es beschreibt die fünf Phasen einer „Transformation von Innen“, bzw. deren wichtigste Handlungs-Dimensionen.

Phasen der „Transformation von Innen“

1. Den Transformations-Bedarf benennen

- Probleme identifizieren, die es aus der Sicht relevanter Umwelten zu lösen gilt; den case for action formulieren
- Energie für die Transformation lokalisieren

2. Die Transformations-Ziele festmachen, das Commitment zu den Inhalten der Transformation und zum Prozess-Design herstellen

- eine Vision formulieren (falls noch keine vorhanden ist)
- existierende Vorstellungen zu gewünschten zukünftigen Zuständen formulieren
- Erfolgs-Kriterien für die Ziel-Erreichung festlegen
- die Veränderungs-Organisation konzipieren und vereinbaren
- das Ausmaß an Offenheit/ Geschlossenheit der Prozesse vereinbaren
- den Kooperations-Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aushandeln

3. Die Transformation konzipieren und realisieren

- die Veränderungs-Organisation konzipieren, rekrutieren, einrichten und laufend anpassen
- die einzelnen Konzept-Projekte durchführen und abschließen
- den Transformations-Prozess laufend bilanzieren und die Ergebnisse verankern

4. Die Transformationskonzepte implementieren

- die Veränderungs-Organisation für die Implementierung konzipieren, rekrutieren, einrichten und laufend anpassen
- einzelnen Realisierungs-Projekte durchführen
- den Transformations-Prozess laufend bilanzieren und die Ergebnisse verankern

5. Die Transformation von Innen insgesamt auswerten

- Reviews und Feed-Back-Schleifen durchführen
- den Prozess abschließen und Know-how sichern
- gegebenenfalls einen neuen Prozess aufsetzen

2. Beiträge von Führungskräften, ManagerInnen und internen BeraterInnen

Fragen in und um Veränderungs-Vorhaben

Wenn es um Veränderungs-Vorhaben geht, dann werden stets eine Menge Fragen aufgeworfen. Wir haben in folgendem Kasten eine Liste von solchen Fragen zusammengestellt, denen wir regelmäßig in Zusammenhang mit Transformationen begegnen.

In diesem Kapitel werden wir damit beginnen, einige Orientierungs-Marken für die internen Akteure von Veränderungs-Prozessen zu setzen. An dieser Stelle wollen wir zwei wesentliche „Anker“ von Transformations-Prozessen benennen.

Transformations-Energie: Ist genügend Energie für eine anstehende Transformation da? Woher kommt diese Energie, welche Rahmen-Bedingungen fördern bzw. behindern ihr Entstehen?

Transformations-Verantwortung: Wer übernimmt für eine bzw. in einer Transformation zweckmäßiger Weise Verantwortung wofür? Welche Dynamik resultiert konkret daraus, dass welche Key-Player welche Verantwortung übernehmen?

Diesen beiden Aspekten gehen wir im Folgenden ausführlicher nach.

Was Manager und interne Akteure im Zusammenhang mit Transformationen fragen

- Wie gehe ich mit dem zunehmenden Anpassungs- bzw. Veränderungs-Druck um?
- Welche Modelle, Theorien, Erfahrungs-Berichte, Rezept-Sammlungen können uns in solchen Situationen Orientierung bieten?
- Welche Verhaltens-Regeln und Werkzeuge zur Förderung bzw. Behinderung von Veränderungs-Prozessen existieren? Auf welche unterschiedlichen Veränderungs-Ansätze und -wege kann ich zurückgreifen?
- Was schafft den Leidens-Druck? Wie vermittelt man diesen so, dass ausreichend Energie für/in Veränderungs-Prozesse/n entsteht?
- Welche Möglichkeiten existieren, eine kritische Masse bei Mitarbeitern für Veränderungsvorhaben zu aktivieren? Welche Interventionen sind zu setzen, um Mitarbeiter und Führungskräfte in Bewegung zu bringen bzw. zu halten?
- Wie viele Vorgaben aber auch wie viel Freiheit benötigen meine Mitarbeiter, damit sie sich bzw. damit wir uns gemeinsam erfolgreich verändern?
- Wie schaffe ich es, meinen Mitarbeitern ausreichend Sicherheit in unsicheren Zeiten der Veränderung zu vermitteln?
- Wie organisiere ich mir selbst ausreichend Sicherheit für anstehende Veränderungs-Prozesse?
- Wie ist der Verlauf von Veränderungs-Prozessen mess- und bewertbar? Woran merke ich, ob wir erfolgreich unterwegs sind?
- Wie viel top-down und bottom-up braucht ein Veränderungs-Prozess?
- Welche Rolle kann eine Vision in einem Veränderungs-Prozess spielen?
- Gibt es für die Verantwortlichen brauchbare Rezepte für eine zweckmäßige Rollenwahrnehmung und funktionale Verhaltensweisen? Konkret welche?
- Ist das Personal-Management und der Organisations-Bereich Erfüllungs-Gehilfe oder Gestalter in Zusammenhang mit Veränderungs-Prozessen? Welche Rolle sollten diese zweckmäßiger Weise (nicht) spielen?
- Um effektiv einen Transformations-Prozess zu durchschreiten: Wie kann ein funktionales Zusammenspiel von Management, Führungskräften, betroffenen Mitarbeitern und zentralen Einheiten wie Organisation, Personal sowie EDV aussehen? Welche Funktionen bzw. Rollen sind in Veränderungs-Prozessen explizit zu gestalten und wahrzunehmen?
- Braucht man unbedingt externe Berater dazu? Sind diese ihr Geld wert? Anders herum gefragt: Was können externe Berater, was andere nicht können? Und was davon braucht man in Veränderungs-Prozessen wirklich?
- Welche typischen "Fallen" lauern auf dem Weg einer Veränderung? Worauf muss man als Veränderungs-Manager, verantwortliche Führungskraft oder interne/r Berater/ BegleiterIn besonders aufpassen und achten?
- Wie machten und machen es andere Organisationen konkret? Was waren und sind deren Erfolgs-Faktoren? Was kann man von anderen lernen?
- Kann ich eine veränderungsbereite Kultur etablieren? Wenn ja, wie?

Der Energie-Bogen der Transformation

Eine „Transformation von Innen“ lebt von der Energie, die im System für die Transformation vorhanden ist. Solche Veränderungs-Prozesse werden energetisch von innen genährt. Das bedeutet für Manager, Führungskräfte und Interne BeraterInnen: Es ist von höchster Bedeutung, das transformations-relevante Energie-Level zu beobachten, und zwar in seiner Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel und/oder einen gemeinsamen Weg im System bzw. in seinen Teil-Systemen. Darüber hinaus ist die Gestaltung von Rahmen-Bedingungen, welche die individuellen Energie-Bilanzen der Teil-Systeme beeinflussen, von höchster Bedeutung für das erfolgreiche Durchschreiten eines Transformations-Prozesses.

Das Modell

Was wir genauer unter „Transformations-Energie“ verstehen, möchten wir an einem einfachen Modell verdeutlichen. Dieses Modell leistet gute Dienste bei der Überprüfung der vorhandenen Bereitschaft, sich auf ein Veränderungs-Vorhaben einzulassen. Es skizziert drei Aspekte von Veränderung, das IST, das SOLL und den WEG dazwischen.

An die Betroffenen werden folgende Fragen gestellt:

Stellt das IST einen Mangel dar, der Handlungs-Bedarf signalisiert?

Ist das SOLL ausreichend attraktiv?

Ist der WEG von IST zum SOLL realistisch machbar und attraktiv?

Aus unserer Erfahrung müssen die relevanten Akteure zumindest zwei dieser Fragen explizit oder implizit positiv beantworten können, damit eine Transformation erfolgreich durchschritten werden kann. Vorliegen müssen entweder die Mangel-Einschätzung der IST-Situation und ein für attraktiv befundenes SOLL in Form einer Vision oder eines Zieles, oder

die Mangel-Einschätzung der IST-Situation und ein für realistisch befundener WEG, der auch akzeptiert wird, oder

aber alle drei Aspekte, nämlich die Mangel-Einschätzung der IST-Situation, ein für attraktiv befundenes SOLL und der für realistisch befundene und akzeptierte WEG.

Ein attraktives SOLL alleine – oder auch in Verbindung mit einem für realistisch befundenen Umsetzungs-WEG – stellt hingegen noch keine ausreichende

Voraussetzung für den Erfolg eines Transformations-Prozesses dar. Erst die

Einschätzung, dass ein Mangel vorliegt bzw. in relevanter Zeit vorliegen wird, schafft Aufmerksamkeit für einen Veränderungs- bzw. Transformations-Prozess und bewirkt in der Folge auch die Energie für diesen.

Im Sinne der „Transformation von Innen“ muss dieser Aspekt der Mangel-Einschätzung bereits in der Phase 1 des Transformations-Prozesses („Den Transformations-Bedarf benennen“) seinen Platz finden.

Die Attraktivität des SOLL-Zustands

Wenn Betroffene im Rahmen ihrer spezifischen Bilanzierung dem SOLL nichts Attraktives abgewinnen können, dann muss davon ausgegangen werden, dass keine Veränderungs-Energie entsteht. Dies gilt, auch wenn die Mangel-Einschätzung in hohem Maß gegeben ist. Umgekehrt kann das Entstehen der Transformations-Energie an dieser Stelle unmittelbar beeinflusst werden. Dies wird möglich über eine aktive Auseinandersetzung mit der Frage möglich, welche Ziele/ Visionen für die Betroffenen attraktiv sind und welche nicht.

Auf der Handlungs-Ebene kann dieser Prozess in der Phase 2 einer Unternehmens-Transformation („Die Transformationsziele festmachen“) explizit verortet werden.

Die Machbarkeit des WEGs

Wie sehr sich Gruppen und einzelne Personen auf einen Veränderungs-Prozess einlassen, hängt nicht nur vom Bedarf nach Veränderung und der Attraktivität zukünftiger Realitäten ab. Es resultiert auch aus der subjektiven Einschätzung dieser Gruppen und Personen über die reale Machbarkeit einer Veränderung. Zum einen kommen hier ganz konkrete persönliche – ob selbst erlebte oder auch nur kommunizierte – Erfahrungen mit Veränderungen in der Vergangenheit zum Tragen. Zum anderen fallen hier auch die tatsächlichen Aussichten ins Gewicht, wer im konkreten Fall wie mit wem den Weg der Transformation gehen wird. Dabei kann beim Start der Transformation viel in Richtung positiver Bewertung der Machbarkeit getan werden, etwa durch klare, sicherheits-stiftende Vereinbarungen oder pilot-artiges oder langsames Schritt-um-Schritt-Vorgehen. Auf der anderen Seite ist freilich zu beachten, dass zu viel Sicherheit blockiert. Zu viel Sicherheit verhindert energie-fördernde Neu-Bilanzierungen der Systemmitglieder. Dadurch kann eine Dynamik ausgelöst werden, die wir etwas flapsig die „Erste Reihe fußfrei“-Haltung nennen. Hier lehnen sich die abgesicherten Betroffenen zurück, lassen die Veränderungs-Akteure (Manager und/ oder Berater) arbeiten und winken ab, wenn die Performance nicht gefällt und/ oder wenn ihr Engagement eingefordert wird.

Die Frage nach der Machbarkeit des Wegs korrespondiert im Übrigen mit der dritten Phase des Transformations-Prozesses („Das Commitment zu den Inhalten der Transformation und zum Prozessdesign erstellen“).

Wer soll einbezogen werden?

Grundsätzlich ist zu allen drei Aspekten – dem IST, dem SOLL und dem WEG – zu sagen, dass die jeweilige Betrachtung eines Aspekts die Bilanzierung der jeweils anderen Aspekte beeinflusst. Die Teil-Bilanzierungen sind von einander also nie unabhängig. Ein sehr attraktives SOLL kann durchaus eine zuvor gering ausgefallene Mangel-Einschätzung beeinflussen und damit zusätzliche Energie für den Transformations-Prozess freimachen. Dasselbe gilt natürlich auch umgekehrt. Wer soll nun bei einer Transformation um seine/ ihre Einschätzungen von IST, SOLL und WEG gebeten werden? Keinesfalls ist es möglich, immer alle Organisations-

Einheiten, Gruppen und Mitglieder zu befragen. Wir glauben jedoch, dass es für Transformations-Akteure wichtig ist, sich permanent der Frage zu stellen, wessen Einschätzungen für das Transformations-Vorhaben wichtig sind. Von wem ist es wichtig, letztlich ein „Okay!“ oder ein „Das schätze ich ähnlich ein!“ eingeholt zu haben? Umgekehrt muss stets gefragt werden, was es bedeutet, wenn eine Organisations-Einheit, Gruppe oder Person keine Zustimmung äußert. Letztlich geht es an dieser Stelle um die Frage, wen man zu einem bestimmten Zeitpunkt ungestraft „außen vor“ lassen kann. Auf wen können wir jetzt verzichten, ohne dass sich das hinterher in unkontrollierbarer Weise „rächt“? Darüber hinaus eröffnet diese Überprüfung jedoch auch die Möglichkeit zu sehen, wer noch unbedingt einbezogen werden muss. Was ist konkret zu tun, um eine für die Transformation dringend benötigte Organisations-Einheit, Gruppe oder Person auf „Pro-Kurs“ zu bringen? Dabei darf freilich eines nicht vergessen werden: Für das Entstehen von Energie zählt nicht das formale „Ja“ oder „Nein“. Was zählt, ist die subjektive Einschätzung, ob das IST ausreichend mangelhaft, das SOLL ausreichend attraktiv und der WEG ausreichend machbar ist.

Verantwortung für die Transformation

Im Sinne der „Transformation von Innen“ liegt die Verantwortung für das Vorantreiben eines Veränderungs-Prozesses (oder für das Nicht-Vorantreiben) immer im System selbst bzw. bei seinen Akteuren. Nicht externe Berater oder Management-Gurus entscheiden über Wollen und Nicht-Wollen, über Tun oder Lassen, sondern immer die Mitglieder des Systems selbst. „Driver“ der Veränderung sind Manager und Führungskräfte, Interne Berater bzw. Experten, graue Eminenzen, bestimmte Pressure-Groups und sonstige Meinungs-Bildner. Und Führungskräfte, ManagerInnen und Interne BeraterInnen stellen üblicher Weise die Haupt-Akteure bei Transformationen. Wie sie ihre Beiträge zur Steuerung eines Veränderungsvorhabens gestalten hat Wirkung auf den Verlauf des Prozesses ausführlich eingehen.

Führungskräfte und ManagerInnen

Unabhängig von der konkreten Gestaltung ihrer Beiträge lassen sich die folgenden Hinweise zu wichtigen Beiträgen zum Gelingen eines Veränderungsvorhabens zusammenfassen:

Rezepte zum Transformations-Management für Führungskräfte und ManagerInnen

- Den Betroffenen Anhalts-Punkte zum Mangel-Zustand liefern und die Dringlichkeit eines personalen und strukturellen Handlungs-Bedarfs verdeutlichen. Einen „Case for Action“ glaubhaft transportieren.
- Eine griffige Vision und ergebnis-orientierte Vorgaben vermitteln. Anderen dabei helfen, die Angst vor den eigenen Grenzen zu überwinden.
- Koalitionen mit Kollegen, grauen Eminenzen, Change Agents, Opinion Leaders, usw. „pro Transformation“ aufbauen und betreiben. Zeigen, dass der Zug bereits abfährt.
- Die Verantwortung für den Transformations-Prozess und damit einhergehende Entscheidungen selbst übernehmen und nicht an Externe oder interne Stäbler und BeraterInnen delegieren! Warum sollen Mitarbeiter für ihr Tun und die Zukunft der Organisation Verantwortung übernehmen, wenn dies nicht auch das Management tut?
- „Harte“ und „weiche“ Rückmeldungen auf allen und von allen Ebenen organisieren. Diese Rückmeldungen in vorab festgelegten Foren aktiv aufarbeiten: „Harten“ Realitäten ins Auge blicken und „weiche“ Wirklichkeiten durch Reflexion verändern. Von- und miteinander lernen.
- Auf dem „langen Marsch“ immer wieder Erfolgs-Erlebnisse inszenieren und feiern. Jedoch nicht durch das frühzeitige Verkünden des „Sieges“ Energie aus dem Transformations-Prozess herausnehmen. (Der Weg ist zumindest auch ein Ziel!)
- Die Idee des Neuen nicht durch Ausnahmen für einzelne Organisations-Einheiten bzw. wohlverdiente Personen riskieren. Eindeutigkeit und Klarheit für's Neue mit Großzügigkeit gegenüber wohlverdienten Personen/ Gruppen bzw. strukturellen Verlierern paaren. Bei Personal-Entscheidungen ausnahmslos (einschließlich der eigenen Person und der Kollegen im Management) den neuen Anforderungen Rechnung tragen. Ausnahmen machen es den anderen nur noch schwerer.
- Die Vision im Management von Anbeginn an aktiv vorleben und als solche sichtbar machen. Sich selbst das zumuten, was andere sich zumuten sollen.
- Den „jungen Wilden“ Stimme geben und die Destruktions- bzw. Verhinderungs-Macht eventueller „Lehm-Schichten“ im mittleren Management beschränken. Die Zukunft liegt bei der Kreativität und nicht in der Verwaltung.
- Keine geheimen Aufträge vergeben, aber die Bastler des/ am Neuen vor Zugriffen aus der Linie schützen: Es Projekt-Gruppen ermöglichen, ihre Grenzen auf Zeit zu schließen. Dadurch entstehen „Laboratorien“, in denen zukünftige Realitäten testweise ausprobiert werden können.
- Beauftragte „Konzeptfinder“ entlasten von personal- und organisations-politischen Überlegungen. Dadurch wird Überforderung vermieden.

Interne BeraterInnen

Interne BeraterInnen können in Organisationen eine große Entlastung bei der Bewältigung interner System-Komplexität bieten. Sie verfügen über quantitative und qualitative Ressourcen, die insbesondere bei Transformationen wertvolle Dienste leisten können. Interne BeraterInnen kennen das Ganze und haben einen Blick für Zusammenhänge. Sie wissen über die Spezifika Bescheid und sprechen die Sprache des Systems. Sie bringen originäre Zusatz-Funktionen ein, konfrontieren mit Dysfunktionalitäten und können eventuell notwendige (Management-)Funktionen abdecken, die im System sonst nicht wahrgenommen werden.

Im Gegensatz zu Externen sind sie berechen- und kontrollierbar. Man hat mit ihnen in der Vergangenheit konkrete Erfahrungen gemacht, die sie und ihr Verhalten kalkulierbar erscheinen lassen. Durch ihre strukturelle Abhängigkeit als Linienmitglied einer hierarchischen Organisation bleiben sie steuerbar. Die Organisation kann so das Quantum an Irritation, mit dem sie sich selbst konfrontieren möchte/ muss, immer auch aktiv (mit-)dosieren. Das Ausmaß an „Irritation“, das von ihnen notwendiger Weise ausgeht, muss nicht als „gottgegeben“ hingenommen werden. Innerhalb grundsätzlich gegebener Grenzen lässt sich die Leistung von internen BeraterInnen bewusst festlegen.

Und genau hier liegen neben den Möglichkeiten von Internen BeraterInnen auch ihre Grenzen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchten wir an dieser Stelle einige Beispiele zu diesen grundsätzlichen Grenzen von internen BeraterInnen in Transformations-Prozessen anführen.

Interne BeraterInnen

- sind nie nur BeraterInnen, sondern immer zugleich auch Linien-Mitglieder ihrer Organisation.
- unterliegen leicht der Versuchung der Selbst-Überhebung, „als Teil das Ganze verändern zu wollen und im konkreten Fall auch zu können“.
- müssen bei ihrem Tun immer auch die eigene Zukunft (Karriere) ins Kalkül ziehen. Dadurch ist ihre Korruptierbarkeit strukturell angelegt.
- stehen vor dem Paradoxon, den „Teppich wegziehen“ zu wollen/ zu müssen, auf dem sie selber auch stehen, an dem sie vielleicht sogar in der Vergangenheit „mitgeknüpft“ haben.
- können bestimmte (zum Beispiel „naive“) Fragen nicht stellen. Anders als Externen wird ihnen „Nicht-Wissen“ kaum zugestanden.
- werden bestimmte (etwa persönlich nachteilige) Fragen nicht stellen, weil ihre persönlichen Bilanzierungen bewusst oder unbewusst stets mitlaufen.
- sind immer auch KollegInnen, Vorgesetzte oder MitarbeiterInnen. Daher werden über inhaltliche Aussagen immer auch Beziehungen definiert.
- können in ihrem Handeln immer auch durch die Geschichte belastet sein, die sie mit anderen verbindet. Negative Zuschreibungen bleiben oft lange Zeit erhalten.

Insgesamt wird der Erfolg einer internen BeraterIn bei Transformationen in hohem Maße davon abhängen, wie sehr es ihm/ ihr und der betroffenen Organisation(-seinheit) gelingt, die Grenzen und Möglichkeiten des eigenen Handelns auszuloten. Im Rahmen von Auftrags-Klärungen müssen die funktionalen Rahmenseetzungen, Spielregeln und Verhaltensweisen gemeinsam mit den Auftrag-Gebern thematisiert,

verbindliche Vereinbarungen getroffen und deren Umsetzung dann auch permanent gemeinsam überprüft werden.

Im Zusammenhang mit Veränderungs-Prozessen unterscheiden wir auch bei den Internen BeraterInnen vier relevante Kategorien von Rollen-Wahrnehmungen. Diese vier Typen kommen zustande, indem man darauf achtet, ob die Internen Berater punktuell oder permanent agieren und ob ihr Zugang eher dem „Counseling“ oder dem „Advising“ zuzurechnen ist.

Interne BeraterIn	„Counseling“-Ansatz	„Advising“-Ansatz
Punktuell agierend	„ Moderator auf Abruf “	„ Experte “
Permanent agierend	„ Prozess-Koordinator “	„ Manager auf Zeit “

Typologie der internen BeraterInnen

Wenn wir im Folgenden die vier Typen genauer beschreiben, schließen wir auch hier eine Analyse von Chancen und Risiken an, des weiteren Empfehlungen zur spezifischen Ausgestaltung dieser Rolle. Wenn wir hierbei den Risiko-Aspekt besonders betonen, dann hat das folgenden Grund: Wir beobachten immer wieder, dass Interne Berater häufig nicht sehen wollen oder können, dass ihre Art der Mitwirkung in Veränderungs-Prozessen auch Auswirkungen auf Ihre Arbeit nach dem Veränderungsvorhaben hat.

Je nach Anlage der Berater-Rolle treten dann ganz typische Reaktions-Muster auf.

Typ I:

Der „**Moderator auf Abruf**“ übernimmt auf Nachfrage des Systems (punktuell) Trainings-, Beratungs- oder Prozess-Moderations-Jobs. Er steht in schwierigen, sozialen Situation zur Verfügung und verhält sich konfliktlösend (Mediation), manipulierend bis aufdeckend oder ausbalancierend.

Chance: Der Moderator auf Abruf kann als Insider effiziente Entlastung auf der Personen- und Prozess-Ebene bieten. Dadurch ermöglicht er/ sie hohe Arbeits-Fähigkeit auf der Sach-/ Inhalts-Ebene.

Risiko: Es stellt sich immer die Frage, ob der Interne wirklich neutral ist oder in Wahrheit „gekauft“ wurde. Bei Übernahme manipulativer oder nur teilweise offener Aufträge droht Verheizung.

Empfehlungen:

- deutliche Auftrags-Klärungen durchführen,
- manipulative Moderations-Einladungen zurückweisen (unter Hinweis auf möglicherweise entstehenden Hypotheken für den Transformations-Prozess),
- übernommene Aufträge offen legen,
- Einladungen an Teilnehmer aussprechen,
- vermutete verdeckte Manipulationen in Aufträgen permanent ansprechen.

Typ II:

„**Prozess-Koordinatoren**“ beobachten und geben Feedback. Sie sorgen durch aktive Gestaltung der Prozesse für Arbeits-Fähigkeit im System. Sie koordinieren die Leistungen von internen und externen Beratern bzw. Expertinnen und organisieren zweckmäßige „Events“ außerhalb des Liniengeschehens.

Chance: Durch die hohen Insider-Kenntnisse und die Präsenz vor Ort besteht hier ein geschärfter Blick für sich anbahnendes Scheitern. Daraus ergibt sich die Möglichkeit zu unmittelbarem Intervenieren.

Risiko: Die direkten Interventionen sind nur bedingt wirksam. Ihnen haftet immer auch der Geruch an, zumindest auch im eigenen Interesse des Internen Beraters gesetzt zu werden. Von Seiten der „Transformations-Verlierer“ wird die Kompetenz des Prozess-Koordinators zunehmend in Frage gestellt.

Empfehlungen:

- Bewusst damit umgehen, dass die eigene Macht nur „geborgt“ ist,
- darum wissen, dass die eigenen Lösungen nur so gut sind, wie sie auch ohne einen selber halten.

Typ III:

Der „Experte“ bietet Lösungen an, über die die handelnden Personen ohne ihn/ sie nicht verfügen. Er gibt – gefragt oder ungefragt – konkrete Antworten und sagt, was wann wie konkret zu tun ist.

Chance: Von internen Experten werden Lösungen erarbeitet, die im Normal-Fall nicht nur theoretisch passen, sondern auch umsetzbar sind.

Risiko: Indem sich der Interne Experte auf seine (unantastbare) Experten-Autorität beruft, wird de facto eine Parallel-Hierarchie installiert. Je stärker der Experte ist, umso unwahrscheinlicher werden Veränderungs-Lösungen „höherer Ordnung“, die diese Expertise überschreiten. Darüber hinaus leidet sein Ruf, wenn eine andere Lösung als seine Expertise umgesetzt wird.

Empfehlungen:

- nur unfertige und – wenn möglich – immer mehrere alternative Modelle anbieten. Solcherart das System zwingen, selbst „Hand anzulegen“,
- Prozesse inszenieren, die auf Seiten des Managements zu Entscheidungen führen,
- nicht der Verführung unterliegen, aus der Position des Internen Beraters heraus ManagerIn sein zu wollen.

Typ IV:

Der „**Manager auf Zeit**“ übernimmt für einen bestimmten Zeitraum - mitunter als der bessere Manager - explizite Steuerungs-Leistungen. Er/ sie gibt dann Entscheidungen vor und greift aktiv in die Umsetzungs-Prozesse ein.

Chance: Hier werden die „wirklichen“ Entscheidungs-Träger von ihrer Verantwortung ganz oder teilweise entlastet. Ihnen steht aber weiterhin die „Notbremse“ zur

Verfügung, einzugreifen und den Internen Berater zu „opfern“.

Risiko: Management und Führungskräfte sitzen „erste Reihe fußfrei“ und lassen die Interne Beraterin machen. Die mögliche „Rache“ des Systems schlägt oft erst gegen oder nach Ende des Auftrags – und dann oft umso härter – zu.

Empfehlungen:

- sich weitgehend aus der Mitgliedschaft in Projekt-Teams heraus nehmen,
- klare Spielregeln mit der Linie (den eigentlichen Managern) vereinbaren und diese veröffentlichen.

Abschließen möchten wir diesen Abschnitt mit einer Aufstellung von Leistungen, die im Zusammenhang mit Transformations-Prozessen zweckmäßiger Weise von internen BeraterInnen übernommen und erbracht werden.

Rezepte zum Transformations-Management für Interne BeraterInnen

- „Mangelzustand“/ „Case for Action“, Vision des Neuen und „Begräbnis“ des Alten einfordern. Wenn nötig, deren Findung organisieren und unterstützen.
- Funktionale Projekt-Strukturen/ Vorgehens-Designs sowie Rollen-Profile der Transformations-AktivistInnen (mit-)entwerfen und (mit-)entscheiden.
- „Scheiter-Rezepte“ entwickeln und Frühwarn-Systeme einrichten.
- Hierarchie- bzw. Team-übergreifende Review-Situationen einrichten.
- Hypothesen zum System einbringen/ Muster aufzeigen.
- Das System mit den Sichtweisen Außenstehender bzw. von internen Minderheiten konfrontieren. Solche Konfrontationen organisieren.
- Externe organisatorisch betreuen, inhaltlich ankoppeln, usw.
- Ideen zu spezifischen Arbeits-Formen und Arbeits-Foren einbringen und (mit-)organisieren.
- Umfeld-Analysen anregen. Auf Komplexität hinweisen, die nicht reduzierbar ist, Widersprüche herausarbeiten (lassen), die ausbalanciert werden müssen.
- Entscheidungen/ Diskussions-Ergebnisse immer auf die operative Ebene herunterbrechen (lassen).
- (Zielgruppen-spezifische) Kommunikations-Konzepte initiieren und controlen.
- Den Aufbau von „Tool-Kisten“ unterstützen.
- Laufend die Schnittstelle zwischen Konzipierern, Entscheidern, Linien-Verantwortlichen und Betroffenen im Auge behalten, was Identität, Schutz/ Rahmenabsicherung und Strukturen betrifft. Verhalten vorexerzieren.
- Darauf achten, dass sich operative Teams nicht übernehmen. Die Hierarchie in Verpflichtung nehmen, damit sie sich nicht um strategische Entscheidungen herum drückt.
- Benchmarking-Partner bzw. -Wege suchen und „Best Practice“-Besuche (inkl. strukturierter Nachlesen) organisieren.
- „Zeigefinger spielen“ für den Kunden-Fokus. Auf entlastende, aber kontraproduktive „Detaillierungsgrad-Exzesse“ hinweisen. Dialog mit Anders-Denkenden herstellen.
- Mentoring initiieren und Coaching der Hauptakteure organisieren.
- Die Bedeutung der Dialektik von „Beharrung“ und „Veränderung“ thematisieren. Preis/ Gewinn-Betrachtungen (Bilanzierungen) anregen.
- Teaminterne und Team-übergreifende Informations-Transfers sowie Entscheidungs-Findungen begleiten.
- Darauf achten, dass im System neben operativen Abarbeitungs-Funktionen auch zielorientierte, methodenorientierte, analytische und sozialsystem-erhaltende Funktionen wahrgenommen werden.
- Darauf achten, dass Lösungen nicht nur Aspekten der Sachebene (Qualität/ Kosten, Kunden-Perspektive, ...) gerecht werden, sondern auch Aspekten der Personen/ Politik-Ebene (Mitarbeiter-Entwicklung/ -Zufriedenheit, Eigentümer-Ansprüche, usw.)

