

Ein paar Fragen zur Reflexion ...

... oder wie man Change am besten (nicht) managt.

Die Fähigkeit, sich als Unternehmen laufend zu ändern und sich an permanent ändernde Umweltbedingungen anzupassen, wird als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet. Ausgehend davon, dass viele Veränderungsvorhaben in der Praxis scheitern bzw. nicht die gewünschte Wirkung erzielen¹, ist nachvollziehbar, dass Change Management ein wesentlicher Interessensbereich von Managerinnen und Managern ist. Eine der Kernfragen lautet immer wieder: „Wie ist denn nun Change am besten zu managen?“

Eine Frage, die sich nicht so leicht beantworten lässt, da die Antwort vielschichtig ist. In diesem Beitrag wird daher auch gar nicht der Versuch unternommen, einfache Antworten zu geben. Vielmehr werden Blitzlichter aus der Change Literatur und gängige Modelle, wie sie oft in der Praxis zu finden sind, zum Anlass genommen, um noch mehr Fragen zu stellen. Fragen, die helfen sollen, das grundsätzliche Herangehen an Veränderungsprojekte und die dahinterliegenden Annahmen zu reflektieren. Zusätzlich wird ein Bezug zu Beiträgen in dieser oder vorangegangenen Ausgabe(n) der Austrian Management Review hergestellt, da diese auf manche der Fragen vertiefend eingehen und damit vielleicht auch die eine oder andere Antwort liefern können; vielleicht entstehen beim Weiterlesen aber auch noch mehr Fragen. Auch das wäre in Ordnung, weil Fragen ein Kennzeichen für Irritation sind und damit Lernprozesse auslösen können.

Was ist „Change“?

Change wird meist als eine geplante Veränderung in und von Organisationen definiert. Change Management bezieht sich dann auf die gezielte Gestaltung dieses Veränderungsprozesses.² Viele der klassischen Change-Modelle sehen Wandel als eine Unterbrechung bzw. eine Abweichung vom Gleichgewichtszustand. Häufig wird damit ein drastischer Wandel, der durch äußere Faktoren hervorgerufen wird, in Verbindung gebracht. Die Veränderungsnotwendigkeit ergibt sich aus einem Fehler der Organisation sich an eine sich ändernde Umwelt anzupassen. Angetrieben durch dieses Ungleichgewicht wird mit dem so oft zitierten Lewin'schen Ansatz „auftauen-verändern-einfrieren“ davon ausgegangen, dass Organisationen aufgetaut und die erzielten Veränderungen anschließend wieder verfestigt werden müssen. Widerstände der MitarbeiterInnen die den Wandel verweigern, sind zentrales Thema dieser Modelle.³

Deckt sich diese Sicht auf Change auch mit Ihren Erfahrungen? Welche Annahmen stecken denn hinter dieser Sicht auf Change? An dieser Stelle sei auf einen kritischen Überblick über unterschiedliche Change Ansätze, dahinterliegende Annahmen und daraus resultierende Konsequenzen für das Management von Veränderung in der letzten Ausgabe der Austrian Management Review (Hasenzagl & Müller, 2013)⁴ verwiesen.

Und wie ist das nun mit dem Widerstand, der bei vielen meist radikalen Veränderungsprojekten eine große Rolle spielt? Schnell hören wir die Zuschreibung, dass Mitarbeite-

rlInnen den Change nicht mittragen wollen. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass Wandel etwas „Abnormales“ ist, ist die Möglichkeit der Entwicklung von Widerständen vielleicht gar nicht so abwegig. Geht es möglicherweise auch darum im Falle eines Scheiterns schnell Verantwortliche zu haben? Was für ein dahinterliegendes Menschenbild lässt uns annehmen, dass wir (oder zumindest eine ganz bestimmte Gruppe von MitarbeiterInnen) uns nicht verändern wollen und damit nicht lernwillig und/oder -fähig sind?

Warum wird verändert?

Auslöser von Veränderungen werden häufig externen Faktoren zugeschrieben. Beispielsweise verändern sich rechtliche Rahmenbedingungen oder es kommt zu Verschiebungen im Wettbewerbsumfeld, Bedürfnisse der KundInnen ändern sich oder neue technologische Entwicklungen werden wahrgenommen und veranlassen dazu, einen Change-Prozess einzuleiten. Oft sind es Krisen in unterschiedlichsten Ausprägungen, die jeweils unterschiedliche Formen des Change Management nach sich ziehen:⁵

- Unternehmen in einer *strategischen Krise* bemühen sich um eine strategische Neupositionierung im Unternehmensumfeld. Dazu haben sie meist – erkennen sie Frühwarnsignale rechtzeitig – auch ausreichend Zeit für die Durchführung des Change-Projekts.
- Sind Marktanteilsverluste, Umsatz- oder Ertragsrückgänge zu erkennen, befindet sich die Organisation in einer *Erfolgskrise*, die oft mit rasch umsetzbaren Kostensenkungs- und Umsatzsicherungsprogrammen verbunden ist.
- Eine *Liquiditätskrise* ist mit hohem zeitlichen Druck verbunden und erfordert Sofortmaßnahmen zur Verbesserung der kurzfristigen Liquiditätssituation, um das Unternehmen vor dem Zusammenbruch zu schützen. Solche turn-arounds werden nicht umsonst als „Notoperationen“⁶ bezeichnet und stellen oft eine besonders große Herausforderung dar.

Die Art des Veränderungsanlasses bringt Konsequenzen in der Gestaltung des Prozesses mit sich. Die Frage, welche Anlässe eine Veränderung „braucht“, ist daher nicht unwesentlich, wenn es um das Reflektieren des Herangehens an Change geht. Wann werden Veränderungsprojekte angegangen? Wie viel Dringlichkeit braucht ein Wandelvorhaben? Wann werden welche Frühwarnsignale (nicht) erkannt und warum? Wie wird die Umwelt und was als Anlass von Veränderungen wahrgenommen? Einige dieser Fragen diskutieren bspw. Konlechner & Koprax in dieser Ausgabe mit einem kritischen Blick auf Wahrnehmungsmuster und ihre Konsequenzen für Managemententscheidungen.

Was wird verändert?

Klassische Change-Projekte werden meist mit großen Veränderungen in Verbindung gebracht, auch wenn Wandelvorhaben ein sehr unterschiedliches Ausmaß im Umfang annehmen und unterschiedlichste Unternehmensbereiche ansprechen können. In diesem Zusammenhang kann zwischen einem Wandel 1. und 2. Ordnung unterschieden werden.⁷

Während sich Wandel „1. Ordnung“ auf kleinere Veränderungen bezieht, die meist nur einen Teil des Unternehmens betreffen, ist ein Wandel „2. Ordnung“ ein radikaler Change, der mit wesentlichen Änderungen verbunden ist, bspw. wenn Unternehmen eine große Restrukturierung planen und ihre Strategie dabei zentral überdenken müssen. Mit solchen Maßnahmen geht immer auch eine wesentliche Veränderung der Unternehmensidentität, seiner Kultur, dahinterliegenden Annahmen einher, die es für die Veränderung zu berücksichtigen gilt. Fusionen und Akquisitionen sind klassische Beispiele für einen Wandel 2. Ordnung. Wenn zwei oder mehrere Systeme, die jeweils ihrer eigen-sinnigen Logik folgen, gekoppelt werden, sind das meist auch jene Fälle, die von besonders hoher Komplexität geprägt sind.

Viele dieser Projekte werden über den – „fassbaren“ – Inhalt der Änderung definiert: Restrukturierung, Strategische Neuorientierung, Business Process Reengineering, Akquisition etc. Selten werden Komponenten wie die Kultur explizit genannt. Neben der *sachlichen* Ebene, die kennzeichnet, um welches Thema es bei der Veränderung geht – und damit auch, um welches es nicht geht – spielen aber noch weitere Ebenen eine Rolle, die oft vernachlässigt werden: Die *zeitliche* Ebene, die sich bspw. darauf bezieht, wie lange ein Projekt dauert, auch wie lange es dauern darf, ist dabei ebenso zu beachten wie die *soziale* Ebene. Wer ist von der Veränderung betroffen? Wem schaden/nützen die Maßnahmen? Wer kooperiert/konkurriert mit wem?⁸ Führung, Organisation, Strategie, Struktur, Kultur, Wissen, Personal, Prozesse, Zeit sind nur einige Schlagwörter, die als den Veränderungsprozess beeinflussende Elemente genannt werden können. Das Zusammenspiel dieser Elemente macht den Prozess so komplex und daher schwierig zu gestalten.

Aber nicht nur das Zusammenspiel der Themenbereiche, der zeitlichen Komponente und der involvierten Personen stellen eine Herausforderung in der Gestaltung dar, es ist vor allem oft das scheinbar widersprüchliche Zusammenspiel dieser Bereiche: Einerseits bleibt in radikalen Veränderungsprozessen keine Zeit für lange Entscheidungsprozesse, gleichzeitig soll Zeit für die Analyse aufgewendet werden; einerseits braucht es oft zentrale inhaltliche Inputs von externen ExpertInnen mit Erfahrung zu der für die Organisation neuen Situation, andererseits lösen oft gerade solche Interventionen massiven Systemwiderstand aus; einerseits spielt Kommunikation, Transparenz und Partizipation eine zentrale Rolle in der Akzeptanz von Veränderungen, andererseits sind bspw. gerade M&A Prozesse an Vertraulichkeitsvereinbarungen geknüpft, die oft nur die Involvierung einiger weniger Personen erlaubt. Mit einer Brille aus der Praxis zeigen Regele und Burger & Pongracz in dieser Ausgabe Managementherausforderungen im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions auf.

Wer verändert?

Die Rolle des Managements in Veränderungsprojekten ist zentral⁹ (siehe dazu auch bspw. Güttel & Link in dieser Ausgabe). Für viele Change-Projekte wird je nach Anlass, Umfang und Dauer oft auch auf Beratung zurückgegriffen, die bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben unterstützt. Die Literatur unterscheidet hinsichtlich Beratungs-

formen grob zwischen Fach- und Prozessberatung.¹⁰ *Fachberatung* konzentriert sich klar auf den inhaltlichen Aspekt des Veränderungsprojekts. BeraterInnen werden als Fachmänner und -frauen geholt, weil sie in Bezug auf das Problemfeld eine höhere Kompetenz bspw. in einem technischen (z.B. IT-Beratung), rechtlichen (z.B. Rechtsberatung), oder finanziellen Bereich (z.B. Wirtschaftsprüfung), aufweisen, als die Organisationsmitglieder. Oft bezieht sich die Kompetenz auch auf bestimmtes Branchenwissen oder Erfahrung mit Prozessen, mit denen Unternehmen z.B. in Liquiditätskrisen konfrontiert sind. In solchen Situationen spielt dann zusätzlich die zeitliche Komponente eine große Rolle. „Eine gute Fachberatung bezieht ihre Attraktivität vor allem daraus, dass ein sachliches Problem von einem – bezüglich der organisationsinternen Machkonstellationen – neutralen und externen Experten ausgegangen wird, der sich auf die Fragestellung konzentriert und nicht die (soziale) Organisierung der Firma in Frage stellt.“¹¹

Prozessberatung fokussiert vor allem auf die soziale Dimension des betrieblichen Geschehens. Prozessberatung meint also nicht Fachberatung zur Verbesserung von Geschäftsprozessen (als Inhalt des Veränderungsprojekts) sondern die soziale Ebene der Veränderung. Durch eine Kombination von Fach- und Prozessberatung wird versucht, sowohl die inhaltlich-sachliche als auch die prozessuale Ebene zu integrieren. Die Expertise des Beraters bzw. der Beraterin wird nach einer detaillierten Analyse eingesetzt. Versuche der Implementierung laufen in Form eines sozialen Prozesses ab. Sowohl-als-auch können sie mit entsprechenden dahinterliegenden Grundannahmen angewandt werden. Es geht weniger um die Frage wen, was und wie verändern, sondern mit welcher Grundhaltung. Diesbezüglich diskutieren Hasenzagl & Müller in dieser Ausgabe unterschiedlichen Grundannahmen, die hinter der Anwendung von Beratungs-Tools stehen.

Wie wird verändert?

Klassische Change Literatur stellt Checklisten und Stufenpläne in den Vordergrund. Meist aufbauend auf dem 3-Schritt „auftauen-verändern-einfrieren“, geht es darum, einmal „ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen“, „das Erfordernis für den Wandel zu erkennen“ und „zielgerichtet zu managen“. Über klar definierte Schritte der Veränderung und gezielte Anpassung der Strukturen, die Faktoren wie Kommunikation, Empowerment, Unterstützer fördern, Gegner identifizieren betonen, sollen die Veränderungen wieder stabilisiert und in der Kultur verankert werden.¹²

Checklisten wie sie in diesen Modellen meist zur Verfügung gestellt werden, können hilfreiche Leitfäden bei der Durchführung von Veränderungsprojekten sein. Diese Ansätze sind aber meist auch von einem ganz besonderen Verständnis der Rolle von Führungskräften geprägt, das es vor allem dann zu hinterfragen gilt, wenn es um die Frage der Planbarkeit von Veränderungsprozessen und die Wirkung von Managemententscheidungen geht.¹³ Denn als komplexe soziale Systeme (re)agieren Organisationen sehr oft nicht in der vom Management intendierten Art und Weise.

Wenn ich unsere Studierenden frage, was denn ihres Erachtens nach das Wichtigste bei Veränderungsprojekten ist, kommt immer die Antwort: Kommunikation! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen verstehen, warum der Wandel notwendig ist. Damit

haben sie sicher Recht, Kommunikation ist ein wichtiger Ansatzpunkt für Change.¹⁴ Was aber, wenn Verständnis schaffen alleine nicht ausreicht? Was, wenn sich trotz Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung nichts ändert? Mit Fokus auf die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen und vor dem Hintergrund der Sinnstiftung diskutieren Güttel & Link in dieser Ausgabe Ansatzpunkte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Wie nun also Change am besten begegnen?

Dieser Beitrag sollte mit ein paar Blitzlichtern aus der Change Literatur und gängigen Modellen wie sie oft in der Praxis zu finden sind, Annahmen, die mit Wandel verbunden sind hinterfragen: Spiegelt die Annahme, Wandel ist die Abweichung vom Normalzustand und Organisationen sind starr und müssen aufgetaut werden, die Komplexität und Dynamik mit denen Organisationen permanent konfrontiert sind, wider? Kommen Veränderungen „tatsächlich“ von außen auf Organisationen zu und geht es darum, sich an gegebene Umweltbedingungen anzupassen oder ist die Wahrnehmung der Unternehmensumwelt nicht vielmehr eine systeminterne Konstruktion? Machen es nicht gerade die zeitliche und soziale Ebene so schwierig, Wandelprozesse zu managen und warum fokussieren trotzdem die meisten Veränderungsmaßnahmen fast ausschließlich auf den Inhalt der Änderung? Wären Wandelprozesse checklistenartig planbar, warum scheitern dann so viele Veränderungsvorhaben?

Ausgehend davon, dass Organisationen eben nicht starr sind, sondern sich in einem laufenden dynamischen Wandel befinden, ist eine wichtige Ergänzung zu dem klassischen Dreischritt „auftauen-verändern-einfrieren“ das Innehalten, Muster sichtbar machen und sich von der individuellen Betrachtungsebene zu lösen. Widerstände sind nicht auf einzelne Personen zuzuschreiben sondern im System zu analysieren.¹⁵ Damit steht die Analyse von Elementen und deren Zusammenspiel im Vordergrund: Gruppenphänomene, Entscheidungsstrukturen, organisationskulturelle Normen und Werte der Interaktion und Sozialisation, etc. spielen eine zentrale Rolle, wenn es um das *Verstehen* von Veränderungsprozessen in Organisationen geht.¹⁶

Hinsichtlich der Gestaltung von Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz von Veränderungen gilt es vor allem zwei Ebenen zu berücksichtigen: Die *Änderungsfähigkeit* und die *-bereitschaft*. Während in Bezug auf die Veränderungsfähigkeit vor allem mit Kommunikations- und Qualifikationsinstrumenten angesetzt werden kann, um Veränderungen zu gestalten, sind es bei der Änderungsbereitschaft Anreizinstrumente zur Erhöhung der Motivation sowie Organisations(entwicklungs)instrumente zum Hinterfragen der bestehenden Verhaltensnormen und dahinterliegenden organisationskulturellen Muster. Das Zusammenspiel von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung ist daher ein besonders wichtiger Aspekt.¹⁷

Stellen Sie Fragen!

Wichtig ist, der Komplexität mit Komplexität zu begegnen, in die Analyse möglichst umfassend beeinflussende Faktoren zu identifizieren und deren Zusammenspiel zu

verstehen – um zu verstehen, wie eine Organisation aus was welchen Sinn macht:¹⁸ Wie ist der Blick nach außen gerichtet? Wann werden Veränderungsanlässe wahrgenommen und wie werden sie interpretiert? Wann werden welche Entscheidungen über die Durchführung einer Veränderung getroffen? Wer wird wie in das Veränderungsprojekt involviert und warum? Welches Wissen ist für die Durchführung des Prozesses von wem wichtig? Diese und ähnliche Fragen können dabei helfen organisationsimmanente Muster zu entdecken und zu verstehen, wie die Organisation tickt, um damit eine eigene Antwort auf die Frage, wie Change am (für das System) sinnvollsten zu managen ist, zu finden.

Literatur

- ¹ Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. Harvard Business Review May-June: 133-142.
- ² siehe dazu bspw. Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. 2008. Managing Organizational Change. A Multiperspectives Approach, New York.
- ³ Weick, K.E. & Quinn, R.E. 1999. Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology 50: 361-386.
- ⁴ vgl. dazu Hasenzagl, R. & Müller, B. 2013. Der Wandel im Wandel? Das Wandelverständnis in der Managementpraxis – eine kritische Analyse. Austrian Management Review 3: 12-19.
- ⁵ Kasper, H. 2007. Turn Around und Fusion im Change Management. In: Turn Around in Wirtschaft und Verwaltung. Reichenauer Führungsforum 2005/2006, Dialog Wirtschaft und Verwaltung (S. 31-42). Wien: Bundeskanzleramt Österreich.
- ⁶ Wimmer, R. 2004. Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg.
- ⁷ Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fisch, R. 1974. Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution, New York.
- ⁸ Titscher, S. 1997. Professionelle Beratung. Wien.
- ⁹ v. Rosenstiel, L. & Comelli, G. 2004. Führung im Prozess des Wandels. Wirtschaftspsychologie 1: 30-34.
- ¹⁰ Titscher, 1997.
- ¹¹ Titscher, 1997, S. 46; Mit dieser Art von Beratung sind auch Gefahren verbunden, die bspw. von Hasenzagl & Müller in dieser Ausgabe diskutiert werden.
- ¹² Kotter, J.P. 1996. Leading Change, Boston. Nadler, D.A. & Nadler, M.B. 1998. Champions of Change. San Francisco. Doppler, K. & Lauterburg, C. 2005. Change Management, 11. Auflage, Frankfurt am Main, New York. Zur Rolle von Kultur in M&A Prozessen siehe Müller, B. & Vatter, M. 2011. Nichts ist so beständig wie der Wandel. Austrian Management Review 1: 40-50.
- ¹³ siehe dazu Hasenzagl, R. 2007. Die Wirkung von Beratern. Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung 38(4): 351-370.; Hasenzagl, R. 2009. Corporate Entrepreneurship und Veränderungsmethoden. In H. Frank (Hrsg.), Corporate Entrepreneurship, 2. Auflage, Wien: 303-336; Hasenzagl & Müller, 2013.
- ¹⁴ Bernecker, T. & Reiß, M. 2002. Kommunikation im Wandel, Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents. Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 71(6): 353-359.
- ¹⁵ Weick & Quinn, 1999.
- ¹⁶ siehe dazu bspw. Kasper, H., Mayrhofer, W. & Meyer, M. 1998. Managerhandeln nach der systemisch-konstruktivistischen Wende. Die Betriebswirtschaft 58: 603-621; Müller, B. 2013. Veränderung leicht gemacht?! Zur kritischen Reflexion von Veränderungsprozessen und -maßnahmen. In von Rosenstiel, L. & von Hornstein, E. (Hrsg.) Changemanagement Praxisfälle, Berlin, Heidelberg: 125-136.
- ¹⁷ vgl. dazu bspw. Thom, N., Wenger, A. & Zaugg, R. 2003. Fälle zu Organisation und Personal, Bern.
- ¹⁸ Kasper, H. 2004. Komplexitätsmanagement. In: G. Schreyögg & A. von Werder (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: 618-628.; Hasenzagl & Müller, 2013.

Dr.ⁱⁿ Barbara Müller ist Assistenzprofessorin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität in Linz.