

# **Erwachsenenbildung und Weiterbildung**

Herausgegeben von Karin Schweizer und Petra Korte

Brigitte Ziemendorf

## **Emotionale Akzeptanz in Veränderungsprozessen**

Entwicklung eines didaktischen Konzeptes

**Band 2**



**PETER LANG**

Internationaler Verlag der Wissenschaften

## 1. Einführung

### 1.1. Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen

Die vorliegende Dissertation fragt zunächst einmal danach, was Veränderungsmanagement überhaupt ausmacht. Ausgehend von der Annahme, dass es beim Veränderungs- bzw. Change- Management darum geht, Veränderung aktiv zu gestalten, bemüht sich die Arbeit um die Darstellung der Entwicklung von Instrumenten, die einen gelingenden Veränderungsprozess durch Steuerung und Begleitung ermöglichen.

Dabei werden Change-Prozesse aus der Perspektive von Beratung und Prozessbegleitung untersucht. Ziel ist es, Change-Management-Trainern – im Sinne von ‚Train the Trainer‘- Seminaren -, Prozessbegleitern und Führungskräften ein Instrumentarium zu vermitteln, das ihnen hilft ihre Organisationen im Zusammenhang von lernenden Organisationen zu begleiten und voran zu bringen. Auf Basis der Erfahrungen in großen Change-Prozessen, sowie auf der einer kleinen Interviewstudie werden Instrumentarien konzipiert, die in der Praxis einsetzbar sind. Sie sollen dann von externen Beratern, Prozessbegleitern und von Führungskräften und Multiplikatoren des Prozesses genutzt werden.

Aus dieser Intention ergibt sich, dass die Dissertationsschrift ein in erster Linie didaktisches Interesse verfolgt und somit trotz des betriebswirtschaftlich-organisatorischen Ansatzes und ökonomischen Handlungsfeldes eine erziehungswissenschaftliche Ausrichtung hat. Die Arbeit möchte keine Gesamtstudie zum Thema ‚Change‘ sein, sondern vielmehr ein bislang wenig untersuchtes Feld beleuchten, um es wiederum für Umsetzungsinstrumente und als Unterstützung zu nutzen.

Daher ist es auch nicht mein Ziel, einen vollständigen Überblick über all die Schwierigkeiten und Herausforderungen in Change-Prozessen zu geben, vor allem für Externe. Es geht vielmehr darum, aufgrund der Studie ein Verständnis für die Komplexität von Change-Prozessen in der Praxis zu ermöglichen, in der Laien und Change-Spezialisten agieren können. Ziel der Studie ist es, mittels eines Problemverständnisses und des entsprechenden Instrumentariums Führungskräften und Prozessbegleitern eine Umsetzungskompetenz zu ermöglichen, die ihrer jeweiligen Fachkultur und Fachmentalität entspricht.

In erster Linie sollen Instrumentarien und Hilfsmittel entwickelt werden, um Organisationen in Veränderungsprozessen so zu begleiten, dass auf allen Ebenen des Prozesses – nämlich auf der individuellen, der teambezogenen und der durch die Organisationsstruktur bedingten Ebene – eine größtmögliche emotionale Akzeptanz bei den Beteiligten erreicht wird. Dabei geht es im Wesentlichen um die Bedeutung eines klar strukturierten Vorgehens, das ein ‚handgestricktes‘ Begleiten vermeidet. Nur durch eine strategische Herangehensweise können Prozesse erfolgreich umgesetzt werden. Die Führungskräfte bzw. Prozessbegleit-

ter sollten immer einen Schritt voraus sein, sie sollen sich im Vorhinein mit möglichen ‚Störfaktoren‘ beschäftigen und für diese Handlungsalternativen parat haben. Hierzu brauchen sie Instrumente, die eine Handlungscheckliste darstellen für alle, die Veränderungen erfolgreich begleiten möchten.

Ein weiteres Ziel meiner Arbeit ist die Darstellung des vernetzten Lernens durch das Individuum innerhalb des Systems ‚Team und Organisation‘, auf das das Verhalten des Individuums unmittelbar Auswirkungen hat.

Widerstände und Skepsis gegenüber Veränderungen gehen immer zunächst von den Individuen aus. Daher muss der Prozessbegleiter auch verstärkt berücksichtigen, dass sich die Individuen im Rahmen der Veränderungen primär mit den Fragestellungen auseinandersetzen, die sie selbst bzw. sie selbst gemeinsam mit anderen beeinflussen können. Aspekte der Veränderung, die sich auf anderen Ebenen abspielen, können dann im Hintergrund bleiben.

Ziel ist es, einen theoretisch begründeten Handlungsrahmen zu gestalten, der als Grundlage für operative Maßnahmen zur Förderung der Erfolgsfaktoren und zur Früherkennung von Risikofaktoren in Veränderungsprozessen dienen soll. Dabei spielt die Analyse klassischer Motivationsverstärker bzw. -hemmer, z.B. verschiedener Kommunikationsstrategien, eine große Rolle.

Wesentliche Untersuchungsaspekte bilden folglich Kommunikations- und Führungskultur in Organisationen. Das Konzept integriert betriebswirtschaftliche Instrumentarien, wie das der Zielvereinbarungen, Strategische Führung, Qualitätssicherung, die Implementierung von Entwicklungs- und Umsetzungsteams etc. genauso wie pädagogisch-didaktische Elemente, wie z.B. Gesprächsführung, Umgang mit emotionalen Widerständen, Workshops, Entwicklungs- und Umsetzungsteams, internes und externes Coaching und Teamentwicklung. Neben einer kritischen Auseinandersetzung mit den bereits existierenden Modellen zur Bestimmung von Risiko- und Erfolgsfaktoren (Change Management) entwickeln sich aus der Arbeit Ansatzpunkte für die Praxis von Veränderungsprojekten.

Es sind Erfahrungen aus großen Veränderungsprojekten verschiedener Branchen und Ausgangssituationen in diese Arbeit eingeflossen, um ein Lösungskonzept für die Zukunft zu entfalten. Dies geschieht auch in der Hoffnung, für die eigentlichen Betroffenen in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen bzw. Institutionen Wege aufzuzeigen, die die Belastungen senken und zu einem verbesserten Zusammenleben und -arbeiten führen. Außerdem will ich versuchen, die erlebten systemischen Probleme zu reflektieren und daraus für meine eigene Beraterrolle zu lernen. Nicht zuletzt geht es um die Reflexion systemischer Probleme mit Konsequenzen für die jeweilige Beraterrolle.

Einen wesentlichen Stellenwert nimmt dabei die Absicherung der Erfolge ein, so dass sie nicht verloren gehen und Stillstand auf halbem Wege vermieden wird,

um die Demotivation der von den ChangeProzessen betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/Innen nicht zu erhöhen.

## 1.2. Change ist überall: Zur Ausgangssituation

„Das einzig Beständige ist der Wandel“<sup>1</sup>, so lautet ein Sprichwort, das gleichzeitig zu einem geläufigen Ausdruck in Managementprozessen geworden ist. Wandel und Veränderung bestimmen die alltägliche Diskussion. Menschen suchen und schätzen das Vertraute – nach dem Motto: Was ich kenne, dem vertraue ich auch. Menschen interessieren sich aber auch für Neuerungen und Veränderungen, suchen Abwechslung und beschreiten gerne bisher unbetretene Wege. Beides ist oft parallel vorhanden: einerseits Interesse an Neuem, andererseits Angst vor Neuerungen; zum einen das Vertraute bewahren, zum anderen Altes (auch Bewährtes) verändern wollen.

Wir leben in einer Zeit der permanenten Veränderung – Veränderungen, die in immer kürzeren Zeitabschnitten und in einem immer höheren Tempo stattfinden. Nicht allen Menschen fällt es gleichermaßen leicht, sich dem ständigen Wechsel anzupassen und mit den laufenden Veränderungen Schritt zu halten. Sie brauchen Unterstützung und Begleitung auf dem Weg zu neuen – oftmals nicht klar erkennbaren – Ufern. Was für den Einzelnen gilt, betrifft auch Teams, Organisationen und schließlich Institutionen. Alle Beteiligten, seien es die Mitarbeiter/-Innen oder Führungskräfte, müssen für sich verinnerlichen, dass Veränderungen nichts Besonderes sind, sondern zu ihrem Arbeitsalltag gehören. Mit den hier später entwickelten Instrumentarien ist diese Situation für alle leichter zu handhaben. Sie sind innerhalb dieser Prozesse als ‚Stütze‘ gedacht. Veränderungen werden überwiegend von der Umwelt, dem Markt, politischen Umfeld oder durch die EU ausgelöst, wobei weiche Faktoren wie Werte, Verhaltensänderungen und Unternehmenskultur im Vordergrund stehen.

Dabei sind die Inhalte, um die es in den Prozessen geht, sehr unterschiedlich. Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse können folgende Phänomene sein:

- Verstärkung der Kundenbindung und Kundenorientierung,
- Kulturveränderung: wenn die Führungskultur den veränderten Anforderungen nicht mehr gerecht wird, werden neue Werte implementiert,
- Strukturveränderung: Fusion, Restrukturierung, Veränderungen durch Übernahmen, ehemaliger Monopolist geht an den freien Markt,<sup>2</sup>

---

1 Autor unbekannt

2 Diese Situation hat man besonders in Organisationen vorgefunden, die in der Vergangenheit wegen des nicht vorhandenen Wettbewerbs in einer Scheinsicherheit lebten. Ein sichtbares Zeichen war die interne Kommunikation, die den Mitarbeitern absolute Sicherheit suggerierte. Die dementsprechend fehlende Konkurrenz hat dazu geführt, kun-

- Veränderung der Verantwortungsbereiche und Kompetenzen,
- neue Arbeitsabläufe z.B. durch den Einsatz moderner Techniken oder aktuellere Software-Verwaltungsreform, Verschlankung der Organisation, Zentralisierung der Produktion oder Regionalisierung,
- Outsourcing von Service- und Zuliefererfunktionen und Spezialisierung von Vertriebsstrukturen.

Wir erleben einen Technologieschub nach dem anderen, z.B. in der Biotechnologie, in der Informationstechnologie und in den Produktions-technologien. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die Komplexität der Anforderungen in den Unternehmen steigt und dass sich infolge dessen die Veränderungsnotwendigkeit ständig erhöht. Hinzu kommt die permanente Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld. Unternehmen befinden sich in einem unentwegten Wandelprozess, der mehr oder weniger gezielt gesteuert wird. Sie müssen aufgrund des internationalen Wettbewerbs schneller als bisher am Markt reagieren können. Der Kunde erwartet, dass bei hohem Qualitätsanspruch alles kostengünstiger wird.

Es drängt sich daher die Frage auf, wie auf die massiven Veränderungen reagiert wird:

Bestehende Formen der Zusammenarbeit müssen ‚über den Haufen‘ geworfen werden. Zum Beispiel werden klassische Hierarchien abgebaut und es wird stattdessen in Form einer Projektorganisation gearbeitet, weil die Entscheidungs- und Entwicklungswege kürzer und flexibler werden. Das bereichsübergreifende Denken wird ein immer wichtigerer Bestandteil des Unternehmenserfolges. In diesem Zusammenhang tauchen besonders oft Zielkonflikte auf, die dieses verhindern. An dieser Stelle wird von den Führungskräften ein Umdenken erwartet, damit sie ‚über den Tellerrand‘ gucken und konsequent das Gesamtunternehmen im Blickwinkel behalten. Bereichsegoismus verhindert erfolgreiches Veränderungsmanagement, weil alle und alles miteinander vernetzt sind. In solchen Konstellationen wäre genau der Mensch gefragt, der lernwillig, offen für Neues und flexibel ist, der mit ‚unfertigen‘ Situationen umgehen kann und lösungsorientiert denkt.

In der Praxis beschäftigt man sich als Change Manager sehr oft mit den Bewährten. Wie ist das zu erklären, wenn doch Veränderungen in der Theorie unabdingbar sind und so positive Auswirkungen haben?

Unabhängig vom Ziel der Veränderung laufen immer die gleichen Verhaltensmuster beim Individuum, in den Teams und der Organisation ab. Personal wird aus seiner gewohnten Mitte mehr oder weniger einfühlsam herausgerissen. Kein Stein bleibt – so erleben es die einzelnen – auf dem anderen. Während ich einen

---

denorientiertes Denken zu vernachlässigen. Genau diesen Herausforderungen mussten sich die erwähnten Unternehmen stellen und haben dabei schmerzhafte Erfahrungen machen müssen.

großen Prozess begleitete sagte ein Mitarbeiter einmal zu mir: „Ich fühle mich wie in einer Achterbahn, die unkontrolliert durchrasst.“

Viele Involvierte befürchten Versetzungen, Autoritätsverlust, Einbußen von Statussymbolen, Entlassungen, Prestigeverlust durch neue Aufgaben und den Verlust ihres Teams. Es liegt daher nahe davon auszugehen, dass alle Menschen – subjektiv erlebt – sehr gute Gründe haben, sich in Veränderungsprozessen so zu verhalten, wie sie es tun. Dahinter stecken im Umgang mit Veränderung je individuelle und kulturabhängige Muster, Erfahrungen und Vorstellungen, die sie geprägt haben. Sollen Veränderungen für alle Menschen akzeptabel sein, müssen – in der Studie näher zu untersuchenden – bestimmte abwehrende Muster im Umsetzungsprozess einer Veränderungskonzeption durchbrochen werden bzw. muss Akzeptanz planvoll und strukturiert erarbeitet werden.

In den Unternehmen, in denen ich als Beraterin Veränderungen begleitet habe, waren immer sowohl für die Belegschaft als auch für die Leitung große Hürden zu überwinden. Die Ambivalenz zwischen wirtschaftlichen und emotionalen Faktoren, die auf allen Ebenen fast greifbar war, war für mich der Auslöser, näher zu erforschen, was Menschen brauchen, um Veränderungen akzeptieren zu können. Einerseits möchte ich die vielseitigen Erfahrungen weitergeben und andererseits konkrete Hilfestellungen für alle, die mit Veränderungen konfrontiert werden, anbieten. Denn Veränderungsprozesse in großen Organisationen verlaufen nicht aus sich selbst heraus erfolgreich. Insofern ist aktives Veränderungsmanagement notwendig.

In den seltensten Fällen werden Veränderungen freiwillig von den Unternehmen initiiert. Diese These ergibt sich aus persönlichen Erfahrungen in den letzten 15 Jahren in unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen. Der Druck, eine Umgestaltung zu planen, kommt von außen, durch veränderte Marktverhältnisse, Fusionen, Übernahmen oder dem Wegfall von Monopolstellungen. Menschen wünschen sich erst Veränderungen, wenn die Situation für sie unerträglich ist und äußere Umstände so stark werden, dass sie mit dem Rücken an der Wand stehen. Diesen Eindruck bestätigt auch Gisela Osterhold in ihrem Buch „Veränderungsmanagement – Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur“. Dabei unterscheidet sie nach Veränderungen, die die Ordnung stören und Veränderungen, die eine neue Ordnung gestalten.

Störung der Ordnung erfolgt, wenn:

- sich das System unplanmäßig und unerwartet entwickelt,
- der Rahmen für Gestaltungsmöglichkeiten sich verringert,
- die bestehende Ordnung sich nicht verändern soll,
- mit Kontrollen reagiert wird, um die Turbulenzen aufzufangen.

Typische Verhaltensweisen, die dabei beobachtet werden, sind Verteidigungsstrategien der alten Systeme oder Resignation.

Eine neue Ordnung gestaltet sich, wenn:

- die Veränderung bewusst gestartet wird.
- Feedbackprozesse implementiert sind.
- Turbulenzen als etwas Natürliches im Prozess empfunden werden.<sup>3</sup>

Typische Verhaltensweisen hierbei sind die aktive Steuerung der Veränderungsprozesse und lösungsorientiertes Verhalten: Man schaut in die Zukunft und nicht zurück.

Insgesamt ist diese Arbeit auf das bewusste Starten und Begleiten einer Veränderung ausgerichtet. Darüber hinaus gehe ich bei der Entwicklung meiner Instrumentarien davon aus, dass Veränderungen generell als Evolutionsstrategie geregelt sind. Darunter soll in diesem Zusammenhang die langsame Anpassung aller Betroffenen an die veränderte Situation verstanden werden: ein Prozess, der durch die Beteiligung der Betroffenen unterstützt wird. Das erfordert, dass die Beteiligten Interventionsmöglichkeiten für Konfliktsituationen kennen und Konflikte als etwas Alltägliches in diesen Prozessen gesehen werden. Nur wenn die Veränderung als dauerhafter Lernprozess aller Betroffenen verstanden wird, kann sich eine konstruktive Veränderungskultur entwickeln.

Dem widersprechend habe ich in der Praxis häufiger die plakativ formuliert „Überrumpelungsstrategie“ erlebt, die u.a. die Geheimhaltung der Veränderung bis zum Tag X beinhaltet. Der Fokus liegt in solchen Fällen auf Fragen, die mit der veränderten Struktur zu tun haben. Sie sind mit Konfliktvermeidungsstrategien- nach dem Motto „Was nicht sein darf, kann auch nicht sein“- verknüpft. In manchen Veränderungsprozessen empfiehlt sich eine Mischung von „Überrumpelungsstrategie“ und Evolutionsstrategie, so müssen beispielsweise in Krisensituationen manchmal schnell Entscheidungen getroffen werden, ohne die Betroffenen von Beginn an in den Prozess einzubinden. Der Vorteil ist eine schnelle und radikale Umsetzung. Allerdings haben alle Vorgehensweisen dieser Art langfristig mit dem Nachteil zu kämpfen, dass die dabei unterdrückten Konflikte nicht aktiv gelöst werden können und sich dadurch viele Energien im Unternehmen in Ablehnung umkehren. (siehe Anhang A)

In den letzten Jahren sind verstärkt Unternehmen, Verwaltungen und Behörden von den oben beschriebenen Wandlungen betroffen. Das Gelingen oder Scheitern solcher umfassenden Veränderungen, die eben nicht nur als „Umstrukturie-

---

3 Vgl. Osterhold, Gisela (2000): Veränderungsmanagement – Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, S. 12. Im Folgenden zitiert als Osterhold (2000).

rung' zu verstehen sind, sondern als Prozesse, die von allen Beteiligten sehr viel Energie und Umdenken verlangen, hängt von dem Aufbau emotionaler Akzeptanz auf allen Ebenen ab. Wenn es nicht gelingt, ein annehmbares Umfeld zu schaffen, regiert Angst den Veränderungsprozess. Offensichtlich zeigt sich die Furcht in Misstrauen, Abwehr, Gerüchten, destruktivem Verhalten, innerer Kündigung, übertriebener Fehlervermeidung, der Geheimhaltung von Fehlern und formaler Pflichterfüllung. Falls überhaupt eine Führungs- oder Kommunikationskultur existiert hat, die Ressourcen für innovative Prozesse freisetzte, ist diese meistens bedroht, wenn der Veränderungsprozess zu optimistisch und unkontrolliert angestoßen wird. Quantitative Instrumente und Zielsetzungen in Veränderungsprozessen werden den auftretenden Schwierigkeiten in keiner Weise gerecht, ja – so meine These – sie verstärken die Probleme nur. Diese Buch handelt also von einer Prozessbegleitung, die qualitativ tragende Prozessverfahren entwickelt und einbezieht. Es zeigt Situationen auf, die für Ängste und Widerstände ebenso verantwortlich sind wie für persönlichen Bedeutungsverlust.

Ein weiteres Phänomen, das ich in der Praxis beobachtet habe, ist die primäre Beschäftigung des Unternehmens mit dem Aspekt der Strukturveränderung. Dabei beschränkt es sich auf den betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Ansatz bei der Vorgehensweise. Die gefühlsmäßige Akzeptanz der Führungskräfte und Mitarbeiter/Innen, überhaupt alles was mit Emotionen zu tun hat, wird vernachlässigt. Daher habe ich die Verknüpfung der Erziehungswissenschaften zur Organisationstheorie hergestellt, weil das System Unternehmen nur durch diese Vernetzung davon profitieren kann. Ich spreche deshalb von Veränderungen innerhalb einer Lernarena der ersten und zweiten Stufe, die eine ganzheitliche Betrachtung berücksichtigt. Das bedeutet, dass das Denken, Fühlen und Handeln, die Schaffung von Bewusstsein und die Bedeutung von Commitment ausreichend Raum bekommen werden.

In Stufe I handelt es sich um Strukturen, Prozesse und Strategien, die die rationale Ebene in Veränderungsprozessen ansprechen. Dabei werden Unternehmen intern umgebaut, Abteilungen aufgelöst oder zusammengelegt, und Hierarchien verändern sich. Die Umstellung von Arbeitsabläufen und die Form der Verantwortung mit neuen Zuständigkeiten sind weitere Herausforderungen. Stufe II bezieht sich auf Einstellungen, Werte und Orientierungen und spricht die emotionale Ebene an. Sie bringt ein verändertes Selbstbild der Mitarbeiter/Innen und ein neues ‚Wir‘-Bild des Unternehmens mit sich.

Aus meinen Praxiserfahrungen weiß ich, dass der Zeitaufwand für emotionale Bestandteile der Veränderung bei mindestens  $\frac{2}{3}$  des Rahmens liegt. Im unternehmerischen Alltag ist es in vielen Fällen umgekehrt, man verwendet  $\frac{2}{3}$  der Zeit für die organisatorischen Bestandteile der Veränderung.

Teilweise werden eingeleitete Veränderungsprozesse nicht zu Ende geführt und verlaufen im Sande, teilweise werden sie, z.B. bei einem Vorstandswchsel, später erneut aufgegriffen. Betroffene Mitarbeiter/Innen und Führungskräfte erleben die Situation als Frustration und das Desinteresse bei den Beteiligten ist extrem hoch. Immer häufiger hört man in den Unternehmen dann: „Das hatten wir schon, das hat damals nicht funktioniert. Warum sollte dies jetzt funktionieren?“ Fragt man bei Mitarbeiter/Innen und Führungskräfte nach, was sie mit Veränderungen assoziieren, habe ich in den von mir begleiteten Unternehmen immer wieder folgende Aussagen gehört. Sie erläutern die immer wiederkehrende Skepsis gegenüber der bevorstehenden Veränderung, unabhängig von der Zielsetzung eines Prozesses:

- „Veränderungen sind eine problemreiche Sache, außer sie sind vorher mit mir besprochen worden.“
- „Dafür bräuchten wir andere Führungskräfte“.
- „Veränderungen braucht man, um am Markt bestehen zu können.“
- „Veränderungen nehmen einem sehr viel Sicherheit und man braucht viel Mut.“
- „Veränderungen sind dann positiv, wenn es für mich anschließend leichter wird.“

Durch professionelle interne oder externe Prozessbegleitung kann diesem Misstrauen vorgebeugt bzw. durch planmäßig ‚instrumentalisierte‘ Erfolgsergebnisse können vorhandene Bedenken abgebaut werden. Auf der Basis von Praxis und empirischer Forschung habe ich Instrumentarien des Change Managements entwickelt, die in späteren Abschnitten detaillierter beschrieben werden. In meiner Arbeit werde ich den systemischen Ansatz nutzen, der davon ausgeht, dass sich das gesamte System bewegt, sobald ein Prozess initiiert wird. Das gilt für komplexe Aufgabenfelder in unterschiedlichsten Organisationsstrukturen, seien es Klein- und Mittelbetriebe, Großkonzerne, Bildungsinstitutionen oder Behördenstrukturen. Die Systemwissenschaft betrachtet den zentralen Aspekt der Ganzheit des Geschehens, was für Veränderungsprozesse unabdingbar ist.

Wenn man Veränderungsprozesse beschreiben und verstehen will, benötigt man die systemische und ganzheitliche Betrachtungsweise, um die komplexen Zusammenhänge transparent machen zu können. Dazu gehören Strukturen genauso wie die Anordnungen, die sich aus den Umgestaltungen ergeben. Nur in dynamischen Systemen können sich Veränderungen erfolgreich etablieren. Dabei findet man die Hauptdynamik zwischen den Unternehmenszielen und -visionen, den Beziehungen der Mitarbeiter/Innen untereinander und dem Umfeld des Unternehmens. Dies ist auch eine Grundvoraussetzung, wenn Unternehmen eine Lernende Organisation etablieren möchten. Hier kann nicht zwischen Struktur

und Prozess getrennt werden. Lernende Organisationen reflektieren das Beziehungsgeflecht und setzen ihren Fokus auf Sozialkompetenzen.

Emotionsmanagement im Rahmen der Sozialkompetenz erlebt dadurch eine zunehmende Bedeutung und wird in der Umgangssprache der Führungskräfte so gut wie gar nicht genutzt.

Bereits Max Weber beschrieb das Ideal moderner Organisationen am Anfang des vorherigen Jahrhunderts:

„Der ideale Beamte walzt seines Amtes ohne Hass und Leidenschaft, daher ohne Liebe und Enthusiasmus.“<sup>4</sup>

Interpretiert bedeutet das nichts anderes als: „Während der Arbeit darf nicht gefühlt werden.“<sup>4</sup>

Auch heute noch hat diese Einstellung Einfluss auf das Verhalten von Führungskräften, die mit Emotionen wie folgt umgehen:

- Führungskräfte verdrängen Emotionen. Sie betrachten sie als hinderlich.
- Es werden Schuldige aus anderen Bereichen gesucht, denen man das Nichtgelingen zuschreibt.
- Stimmungsprobleme werden personalisiert und durch abwertende Äußerungen „ausgeschaltet“.
- Es werden überwiegend die negativen Emotionen wahrgenommen, nicht die positiven.
- Emotionen werden nicht differenziert wahrgenommen: Handelt es sich um Wut, Angst oder Trauer?
- Man bearbeitet Fakten und nicht die interpersonellen Fragestellungen.
- Führungskräfte sind sich der eigenen Vorbildwirkung nicht bewusst und sehen nicht die Ansteckungsgefahr durch negative Mitarbeiter/Innen.
- Führungskräfte sind nicht authentisch und verbergen ihre eigenen Ängste. Dadurch machen sie sich bei den Mitarbeitern/Innen unglaublich und die Situation verschlechtert sich.

Emotionen gehören zum Leben wie das Atmen und sind aus betrieblichen Prozessen nicht wegzudenken. Auch im Alltag werden wir von Emotionen bestimmt.

„Basics wie Werte, Einstellungen, Emotionen usw. sind ein ganz wichtiger und wesentlicher Bestandteil jedes Veränderungsprozesses. Sie sind die treibende oder blockierende Kraft in einem solchen Prozess. Deshalb ist es unbedingt notwendig, sich auf diese Themen ausreichend vorzubereiten und sie genauso professionell zu behan-

---

4 Schöll, Raimund in: Manager Seminare, Heft 84, März 2005, S. 76. Im Folgenden zitiert als Schöll (2005).

deln wie die inhaltlichen Themen des Veränderungsprozesses selbst. Das ist aber genau das Problem. Hier sind Führungsverantwortliche oft unsensibel, achtlos, ratlos oder überfordert.“<sup>5</sup>

Generell stellt sich die Frage, warum das Neue nicht als etwas Besseres als das Alte gesehen wird. Aus meiner praktischen Erfahrung heraus weiß ich, dass die Veränderung eine Sehnsucht nach der guten alten Zeit hervorruft, weil man sich mit dem ‚Alten‘ auskennt.

Dabei hat die Vergangenheitsssehnsucht etwas Verführerisches für die Betroffenen und nichts Reales. Jeder zieht sich in seine ‚Komfortzone‘ zurück.<sup>6</sup> Daher ist es besonders wichtig, dass externe Prozessbegleiter und Berater Ansätze initiieren, durch deren Impuls der Verlockung der Komfortzone widerstanden werden kann (vgl. Kapitel 4).

In der Praxis zeigt sich, dass Führungskräfte im Allgemeinen sehr offen für Veränderungen sind. Jedoch variiert die Art und Weise entsprechend ihres Berufsursprungs:

Ingenieure und (Natur-)Wissenschaftler stehen Veränderungen sehr aufgeschlossen gegenüber. Doch haben sie, gemäß ihrer Ausbildung und dem Berufsalltag, einen sehr technisch orientierten Zugang zu der Thematik. Die emotionalen Faktoren eines Change-Prozesses werden von Spezialisten der Wirtschaft und Technik daher eher vernachlässigt.

Wirtschaftsprüfer und Juristen gehen sehr formalistisch an Veränderungen heran und suchen geradezu nach Gesetzmäßigkeiten, um den Prozess abzuarbeiten.

Betriebswirte haben den Zugang zur Veränderung eher über Zahlen, Fakten und Daten.

Pädagogen und Psychologen suchen in der Regel den Weg der Veränderungen in erster Linie über die Sozialkompetenz.

Die Beschreibung der Unterschiede ist vollkommen wertfrei zu verstehen. Für die Praxis ist entscheidend, über welche ‚Kanäle‘ der Einzelne am besten für Neues zu erreichen ist und worauf der Fokus stärker gerichtet werden sollte. Al-

---

5 Coleman, Petra (2002): The Way of Change: 7 Basics für erfolgreiche Veränderungsprozesse im Unternehmen, S. 16. Im Folgenden zitiert als Coleman (2002).

6 Allerdings handelt es sich hierbei um eine Vermutung aufgrund meiner langjährigen Projekterfahrungen, die einer empirischen Überprüfung bedarf. Eine solche würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

lerdings werden von den meisten Führungskräften Emotionen im Zusammenhang mit Veränderungen als irrational und störend sowie als hinderlich angesehen: Mitarbeiter/Innen haben zu funktionieren.

In einem von mir im Change-Prozess begleiteten Unternehmen hat der Geschäftsführer zu Beginn gesagt:

„Zum Ansprechen von Emotionen haben wir keine Zeit, Sozialmusik ist nicht unser Geschäftszweig“.

So ein Statement ist nicht nur unrealistisch, sondern steht einer Führungskultur, die Lern- und Feedbackprozesse anstoßen will. diametral entgegen. In genau diesem Unternehmen waren die ersten Reaktionen im Zusammenhang mit Veränderungen ungebremste Ängste und schockierte Mitarbeiter/Innen.

Wie schnell und effektiv sich das Unternehmen der Veränderung anpassen kann, hängt darüber hinaus von der Branche, der Unternehmensgröße, dem Unternehmensalter, dem Marktdruck, der Führungs- und Firmenkultur mit den gelebten Werten ab.

Ein besonderes Augenmerk habe ich in dieser Arbeit auf Unternehmen gerichtet, die aus einer behördennählichen Struktur von heute auf morgen unter Marktbedingungen mit internationalen Mitbewerbern agieren mussten. Hier hat sich die Führungs- und Firmenkultur extrem in Richtung Sozialkompetenz verändert müssen, denn es erfolgte der Abbau eines quasi ‚Beamtenstatus‘ in der obersten

Führungshierarchie und das Phänomen der ‚Unkündbarkeit‘ wurde langsam aufgelöst. Die Geschwindigkeit in der Umsetzung von Veränderungen wird entscheidend von der Einstellung der Führungskräfte geprägt, je nachdem, ob das Unternehmen überwiegend Innovatoren, Visionäre oder Bewahrer als Führungskräfte hat.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Change-Prozesse in mehrfacher Weise von miteinander verquickten Interdependenzen abhängen, also demnach dreidimensional verlaufen.

- mehrere Ebenen
- zeitlich parallele Entwicklungen
- interne und externe Faktoren

Zur Veranschaulichung seien an dieser Stelle modellhaft die wechselseitigen Abhängigkeiten dargestellt.

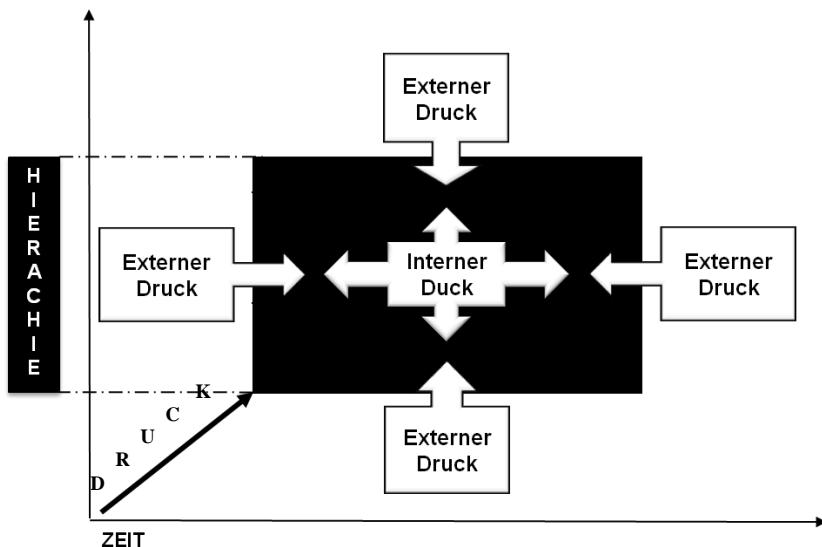


Abbildung 1 Der Change-Prozess in der Dreidimensionalität  
© Brigitte Ziemendorf

### 1.3. Change-Management-Philosophie

Veränderungsprozesse in Unternehmen werden international gemeinhin als Change-Prozesse beschrieben. Der Umgang, den ein Unternehmen mit seinen Veränderungsprozessen bzw. Change-Prozessen hat, heißt, vorausgesetzt er verläuft ihn irgendeiner Form strukturiert, Change-Management<sup>7</sup>.

Angesichts der Vielfalt von Unternehmen und Veränderungsprozessen in den unterschiedlichsten Unternehmenskulturen liegt es nahe, dass es nicht das Change-Management gibt. Jeder Change-Management-Prozess hat seinen individuel-

7 Dem Thema Change Management wird jüngst nachhaltig Bedeutung geschenkt. Erschienene Titel und Dissertationen, die nicht mehr in die Dissertation einbezogen werden konnten, zeigt das generelle Interesse an dieser Thematik. Als Auswahl verweise ich auf den Stellenwert der situativen Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse von Baumöhl, Ulrike (2008) Erfolgsfaktoren und Bewertungskriterien in Change Management Prozessen in einem internationalen Automobilhersteller von Gerkhardt, Marit (2007) Nachhaltigkeit in Change Management Prozessen als Fallbeispiele von Keuper, Frank/ Groten, Heinz (2007). Die Dissertation zum Change Management an Hochschulen von Fuchs, Monique (2007). Die Dissertation zum Modell einer wandlungsfähigen Organisation produzierender Unternehmen von Köbler, Jürgen (2007)

len Verlauf, selbst wenn man immer die gleichen Managementinstrumentarien und Hilfsmittel<sup>8</sup> einsetzte.

Da es sich bei Change-Management-Prozessen nicht nur um die Veränderung von Strategien handelt, sondern weil es immer die an ihnen beteiligten Menschen sind, die Change-Prozesse umsetzen und leben, ist der weitere Verlauf in seinem Erfolg oder Misserfolg von den einzelnen Führungskräften, wie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wechselbeziehung zur im Unternehmen gelebten Führungs- und Kommunikationskultur, abhängig. Der Erfolg bzw. die Zielerreichung in einem Veränderungsprozess wird von einem guten Kommunikationsfluss und von der aktiven und positiven Beteiligung der einzelnen Menschen in einem Unternehmen bestimmt. Da Kommunikationsprozesse generell sehr anfällig für Störungen sind, bedarf es in Change-Prozessen in besonderem Maße der Steuerung von Kommunikation und Emotion, weil die Einstellung und emotionale Beteiligung der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter/Innen den Change-Prozess entscheidend beeinflusst.

Ein Veränderungs- sowie der ihm verbundene Kommunikationsprozess kann entweder im Fluss sein oder auch blockiert. In Change-Prozessen sind sowohl Phasen von Stabilität als auch Instabilität beobachtbar. Die Fachliteratur zum Thema „Change“ spiegelt wider, dass unterschiedlichste Vorstellungen von Change-Management existieren. Es finden sich sehr pragmatische und didaktische Anleitungen, aber auch theoriegeleitete Konzepte. Außerdem existieren unterschiedliche Interpretationen von „Change“, sowie auf der Ebene der Operationalisierung unterschiedliche Vorstellungen von „Change-Management“.

Im Folgenden soll der Begriff „Change-Management“ daher eingegrenzt und definiert werden. Cacacis Buch zu Widerständen unternimmt den Versuch, einen Überblick über Change-Management-Verständnisse zu formulieren. Er überschreibt seine Darstellung mit einem Motto Machiavellis, demzufolge nichts schwieriger, zweifelhafter und gefährlicher sei, als der Versuch eine neue Ordnung zu initiieren.<sup>9</sup>

Die Auseinandersetzung mit dem Thema der Veränderung von großen Organisationen, sowie die Frage nach der Möglichkeit große Veränderungen herbeizuführen und gut zu steuern, sind folglich nicht neu. Dies zeigen auch staatsphilosophische Schriften seit der Antike bis heute genauso wie bildungstheoretische Überlegungen seit ca. 250 Jahren.<sup>10</sup> Die Umsetzung von Veränderungszielen ist nicht, wie vielfach angenommen, primär eine sachliche Führungsaufgabe, sondern eine psychologische Aufgabe.

---

8 Siehe auch Kapitel 2 Tabelle 1 (Ziele, Inhalte, Methoden und Ergebnisse)

9 Vgl. Cacaci, Arnaldo (2006):Change Management-Widerstände gegen Wandel, Plädoyer für ein System der Prävention, S. 25. Im Folgenden zitiert als Cacaci (2006)

10 Vgl. Vorwort der Herausgeberin..

„Gefragt sind Planer, Moderatoren und Steuerer, die mit der richtigen Kombination aus psychologischer Feinfühligkeit und exakter Analysefähigkeit den Wandel zu initiieren und die Organisationsteilnehmer dazu motivieren, Veränderung als einen Schritt vorwärts zu verstehen.“<sup>11</sup>

Cacaci postuliert somit bereits Basisanforderungen an Führungskräfte und Management in Change-Prozessen, und zwar „psychologische Feinfühligkeit und exakte Analysefähigkeit“. In diesem scheinbar so schlichten Anforderungsprofil verbirgt sich eine große Herausforderung, denn Führungskräfte haben aufgrund ihrer Ausbildung, Weiterbildung und täglichen Praxis eine „exakte Analysefähigkeit“ im Organisationsbereich. Sie unterscheiden sich aber untereinander erheblich in der Analyse sozialer Situationen und verfügen aufgrund ihrer fachlichen Spezialisierung und ihres jeweiligen Expertentums nicht immer ausgeprägt über „psychologische Feinfühligkeit“. Es gibt Führungskräfte mit hervorstechender emotionaler Intelligenz, Führungskräfte, die stetig entsprechende Weiterbildungsangebote bzw. Coaching nutzen und es gibt Führungskräfte, die der emotionalen Intelligenz in Führungsprozessen und dem Stellenwert der Kommunikation mit Menschen nicht so eine große Bedeutung beimesse. Es ergeben sich daher unterschiedliche Herangehensweisen an Veränderungsprozesse und die mit ihnen verbundenen Auswirkungen auf den Umsetzungserfolg.

Führungskräfte und Betroffene müssen – wie die vorliegende Studie zeigen soll – den Anlass für die Veränderung nicht nur rational, sondern auch emotional verstehen, um ihren Mitarbeitern/Innen den Sinn der Veränderung transparent zu machen und mit ihnen darüber kommunizieren zu können.

In der Auseinandersetzung mit Zeira<sup>12</sup> (1989) und Kirsch<sup>13</sup> (1990) geht Cacaci von der Annahme aus, der Anlass für Change werde durch die Wertvorstellungen von Seiten der Eigner bedingt, die er auch als „Anteilseigner einer Unternehmung“ bezeichnet. Neue Ideen einer Unternehmung werden als Zukunfts-szenario beschrieben.

Ihre Realisierung erfolgt strategisch, planvoll und schrittweise. „(Strategisches) Denken“ wird von Cacaci „auch als ein Denken in möglichen zukünftigen Welten charakterisiert“<sup>14</sup>, bedarf also der Fähigkeit und dem Mut zur Konstruktion und Vision. Je mehr es Führungskräften gelingt, ihren Mitarbeiter/Innen die

---

11 Cacaci (2006), S. 25

12 Zeira, Y./Avedisian, J. (1989): Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success, in: *Organizational Dynamics*, Spring , S. 38. Im Folgenden zitiert als Zeira/Avedisian (1989).

13 Kirsch, W. (1990a): Management: Begriffstrategische Überlegungen, Arbeitspapier vom 14.Mai 1990, 2. Fassung, München, S. 432f.

14 Cacaci (2006), S. 31

neue Zukunft mit allen Auswirkungen und Konsequenzen für die einzelnen Betroffenen anschaulich zu machen<sup>15</sup>, desto mehr Akzeptanz werden sie auch erreichen.

Cacaci verweist auf eine weitere Möglichkeit sich mit dem Veränderungsthema auseinander zusetzen und bezieht sich auf Reiß (1997)<sup>16</sup>, der nach Cacaci die „Identifikation von Grundtypen einer Veränderung, welche mit drei Sektoren des Unternehmensgeschehens in Verbindung stehen“ beschreibt. Als Oberbegriff verwendet Reiß den Begriff „Unternehmenswandel“, eingeteilt in drei „Sektoren“, die er Strategiewandel, Ressourcenwandel und Strukturwandel nennt.<sup>17</sup> Cacaci unterstreicht so noch einmal die erhebliche Bedeutung von Ausgangssituationen für Veränderung.

Ein Beispiel für einen Strategiewandel wäre der Entschluss eines Unternehmens, das bislang nur national operiert hat, sich zu internationalisieren, was z.B. gleich eine Diskussion über die Fremdsprachenkenntnisse und interkulturellen Fähigkeiten seiner Führungskräfte und Mitarbeiter nach sich zöge. Aus einem Ressourcenwandel kann sich – so schlicht der Begriff auch erst einmal wirkt – gravierendes für die Leben der Unternehmensmitglieder ereignen, z.B. dass bei einer „Restrukturierung der Personalstruktur“ Menschen ihre Arbeitsplätze verlieren oder so verändern, dass sie z.B. in einem ganz neuen Team mit neuen Vorgesetzten arbeiten. Bei einem Strukturwandel ergeben sich ebenfalls für einzelne erhebliche Veränderungen, z.B. beim Abbau verschiedener Hierarchiestufen (Aufbauorganisation) bzw. bei der Änderung von Arbeitsabläufen, z.B. der Einführung von SAP (Ablauforganisation).

Auslöser für Veränderung sind bei diesen Beispielen primär sachliche Ausgangspunkte in Form von Strategien durch die Unternehmensleitung, haben aber hohe Konsequenzen für die Emotionen aller Beteiligten.

Deuringer geht in seinem Buch „Organisation und Change Management“<sup>18</sup> davon aus, dass „der Dynamik des sozio-ökonomischen Umfeldes in Zukunft nicht mit stabilen Unternehmensstrukturen begegnet werden kann“, sondern dass es „flexiblerer, schlagkräftigerer Einheiten bedarf.....“. In Unternehmen ist nichts mehr stabil bzw. die Veränderungsdynamik nimmt mit erheblichen Konsequen-

---

15 Vgl. Interview M.B. Auf die Frage, wie Kommunikation in Veränderungsprozessen sein soll, formuliert die Befragte: „Ein Gespräch mit den Führungskräften ist wichtig, da man sich nicht allein gelassen fühlt.“. + BS betont besonders die Wichtigkeit, das Gefühl zu haben, dass die Führungskraft in kritischen Situationen für sie da ist.

16 Reiß, M./Rosenstiel, v., L./Lanz, A. (1997): Change Management-Programme, Projekte und Prozesse, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

17 Cacaci, S. 33

18 Deuringer, Christian (2000): Organisation und Change Management, Gabler Verlag, Wiesbaden. Im Folgenden zitiert als Deuringer (2000).

zen für die Veränderungsfähigkeit der einzelnen im Unternehmen arbeitenden Menschen stetig zu.

Cacaci versteht Wandel als langfristigen Prozess, der kognitive Denkprozesse beinhaltet und dem Bewusstseinsveränderungen bei den Betroffenen vorausgegangen sein müssen. So werden Menschen und ihre Einstellungen zum Thema Veränderung zum Zentrum von Veränderung und in einem weiteren Schritt von Change-Management-Prozessen.<sup>19</sup>

In diesem Zusammenhang weist Cacaci auf Kostka, Mönch (2002)<sup>20</sup> hin, die ebenfalls, betriebswirtschaftlich formuliert „den Faktor Mensch“<sup>21</sup> in den Vordergrund stellen:

„Unter Change Management wird ein Prozess der kontinuierlichen Planung und Realisierung von tief greifenden Veränderungen verstanden, die von den Menschen vollzogen werden müssen.“<sup>22</sup>

Nach Cacaci gab es schon 1947 einen fundamentalen Ansatz eines Change-Modells und zwar von Lewin<sup>23</sup>.

„Lewin fasst dabei den Wandel als eine Veränderung jener Kräfte auf, die ein gegebenes System in einem stabilen Gleichgewicht halten. Das Verharren eines Systems wird seiner Meinung nach bestimmt von zwei Kräften. Zum Einen von der Kraft, welche das System zwingt, den Status quo zu bewahren, und zum Anderen von jener, welche es zur Veränderung drängt.“ Indem Lewin betont, dass ein „gegebenes System in einem stabilen Gleichgewicht“ (s.o.) sein sollte, deutet er ein eher statisches Verständnis von Change an. Auch Capaci betont, dass in einer solchen Sichtweise Wandel letztlich nur eine „Change-Episode“ vor der Neuerreichung eines „stabilen Zustands“.<sup>24</sup>

Demgegenüber gibt es Modelle, die Veränderung als unendlichen Prozess betrachten, so Recardo (1995)<sup>25</sup>. Für ihn ist der dynamische Prozess der Veränderung stetig, er findet „kein definitives Ende ... , da das Umfeld selbst einer ständigen Veränderung unterliegt“.<sup>26</sup> Veränderung ist somit Teilbestand von Unternehmen, was zur Folge hat, dass Unternehmen gut beraten sind, wenn sie ein eigenes zu ihrer Kultur passendes Konzept von Change-Management haben und

---

19 vgl. Cacaci (2006), S. 35

20 vgl. Kostka/Mönch (2002), S. 5

21 ebenda, S. 35

22 Cacaci (2006), S. 35

23 vgl. Lewin, Kurt (1997): Resolving Social Conflicts: And, Field Theory in Social Science by Kurt Lewin (Paperback), Harper & Row, New York

24 vgl. Cacaci, S. 36/37.

25 Vgl. Recardo, Ronald. J. (1995): Overcoming Resistance to Change, in: National Productivity Review, Vol. 14, Iss. 2, Spring , S. 5. Im Folgenden zitiert als Recardo (1995).

26 vgl. Cacaci (2006), S. 37

der Veränderungseinstellung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter stetige Beachtung schenken. Noch schlichter formuliert, heißt ein Unternehmen sein, sich ständig zu verändern, das klingt auch in der alten Bedeutung des Begriffes „Unternehmung“ an.

Cacaci zitiert Titze (1992)<sup>27</sup>:

„Change Management ist nicht als ein punktuelles Ergebnis eines Projektes, sondern als laufender Prozess, als eine 'Charaktereigenschaft' des Unternehmens zu verstehen die Flexibilität zum Hauptinhalt der Unternehmenskultur macht.“

Daraus resultiert die Sichtweise, sich nicht ausschließlich auf die „Projektebene“ zu konzentrieren, sondern eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Prozesses als dynamisches Element zu sehen.<sup>28</sup> Der Prozessbegriff bezieht sich im Rahmen dieser Arbeit auf die Begleitung von Veränderungs-Prozessen. Ausgangspunkt dabei ist immer der Veränderungsanlass, der mit einem Ziel verknüpft ist, das sich aus den Unternehmensstrategien ergibt. Ganz reduziert ausgedrückt bedeutet der Begriff ‚Prozess‘, dass etwas von einem bestimmten Ausgangspunkt zu einem angestrebten Ziel kommt.

Im Gegensatz zu einem Projekt<sup>29</sup> hat ein Prozess nie einen geplanten Endpunkt. In einem Prozess wird nie ein Faktor allein betrachtet, sondern die durch den Veränderungsanlass gegebene Abhängigkeit der betroffenen Individuen, Teams und Organisationen in ein Unternehmen systemisch beobachtet. Ein Prozess unterscheidet sich weiterhin von einem Projekt darin, dass ein Prozess immer sowohl aus sogenannten „harten“ als auch „weichen“ Faktoren besteht. Faktoren sind z.B. Zeit, Kosten oder Sachkenntnis. Zu den weichen Faktoren zählt alles, was den Umgang der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/Innen im Rahmen der Veränderung betrifft, so auch die Art der Kommunikation.<sup>30</sup>

---

27 vgl. Titze, Winfried (5/1992): Change Management: Wie Sie den dramatischen Wandel meistern, in: Gablers Magazin, Wiesbaden, S. 13. Im Folgenden zitiert als Titze (1992).

28 Vgl. ebenda, S. 38

29 Unter einem Projekt versteht Klepzig und Schmidt, dass es einen definierten Anfang und Schluss auf der Zeitachse hat mit einem vorgegebenen Ziel. Zusammenhängende und komplexe Aktivitäten werden zusammengefasst. Außerdem verfügen Projekte über ein begrenzt monetäres Budget.

30 Klepzig, Heinz-Jürgen/Schmidt, Klaus-Jürgen (1997): Prozessmanagement mit System, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 19 ff. Im Folgenden zitiert als Klepzig/Schmidt (1997). Daraus resultieren klare Anforderungen an die verantwortlichen Change Manager. „Ungeduldige „Ein-Minuten-Manager“ sind bei Prozessveränderungen also wenig hilfreich. Doch selbst wenn die geplante Veränderung erfolgreich installiert ist, bleibt als Aufgabe, einen Rückfall zu verhindern. Und schließlich: die nächste Veränderung kommt bestimmt.“ (Ebenda, S. 21)

Veränderungsfähigkeit kann auch als Schlüsselfähigkeit des Menschen beschrieben werden. Unterstrichen wird dieser Ansatz durch die Darstellung von Reiß (1997), den Cacaci mit folgender Aussage zitiert:

„Im Rahmen eines proaktiven Veränderungsmanagements geht es vor allem darum, ein veränderungsfreundliches Klima zu schaffen, in dem neue Ideen und Konzepte entstehen können. Innerhalb eines reaktiven Change Managements soll für bereits formulierte oder „von draußen“ importierte Konzepte ein umsetzungsfreundlicher Kontext geschaffen werden.“<sup>31</sup>

Begriffe wie „veränderungsfreundliches Klima“ verweisen auf nicht messbare Größen in einem Unternehmen, also auf Element edler Unternehmenskultur und der emotionalen Situation von Führungskräften und Mitarbeitern. Unternehmenskultur setzt sich zusammen aus Kommunikation, Wertschätzung, Führung und Feedback- und Fehlerkultur.<sup>32</sup>

---

31 Cacaci (2006), S. 38

32 Unternehmenskultur wird von Peters und Watermann mit den „7S“ beschrieben, die sich aus weichen und harten Faktoren zusammensetzen. Zu den harten Faktoren zählen Strategie, Struktur (Organisationsstruktur), System (Planung und Kontrolle), Superziele (übergeordnete Unternehmensziele). Weiche Faktoren bezeichnen sie als Skills (fachliche und soziale Qualifikationen), Stil (Führungsstil und -kultur), Stellenbesetzung (Personalpolitik).

Kultur ist spürbar, wenn man ein Unternehmen betritt. Sie drückt sich in den Umgangsformen, in der gesprochenen Sprache, in Kleidung, Ritualen und Leitbildern aus. Es gibt nicht die Kultur, da diese durch jeden einzelnen im Unternehmen geprägt und beeinflusst wird. Umgangsformen der einzelnen wirken sich auf das Auftreten der Teams und Organisation aus, was nicht zuletzt auch der Kunde im direkten Kontakt mit dem Unternehmen spürt, z.B. indem die Verantwortung für fehlerhafte Bearbeitung dem Kunden gegenüber nicht nach „Schuldigen“ gesucht wird.

Ein veränderungsfreundliches Klima und ein umsetzungsfreundlicher Kontext sind Kulturgroßen. Kultur ist immer von z.B. Kommunikation, Wertschätzung, Atmosphäre, Umgang mit Fehlern bestimmt. Ein veränderungsfreundliches Klima muss das Ausprobieren der neuen Anforderungen an Mitarbeiter/Innen und Führungskräfte ermöglichen und es muss berücksichtigt werden, dass das Neue nicht auf Anhieb so funktioniert, wie es geplant ist. Sogenannte „Fehler“ die dabei passieren können, sollen als Lernchance gesehen werden und in Feedbackprozessen durch die Vorgesetzten begleitet werden. Durch dieses Vorgehen wird Neugier bei den Mitarbeitern geweckt, die sich auch in einzelnen Interviewaussagen widerspiegelt

A.B. und S.H. betonen in ihrem Interview, dass sie für Neues bereit sind, wenn sie die Unterstützung durch die Führungskraft haben, indem sie keine negativen Konsequenzen zu befürchten haben, wenn nicht alles nach Plan läuft. A.B. argwöhnt, dass Fehler zu machen als Schwäche angesehen werden kann.

M.K. fühlt sich in Veränderungsprozessen bei ihrer Chefin gut aufgehoben, weil sie sie auch unterstützt, wenn sie Fehler gemacht hat. Dafür ist sie ihr dankbar. Außerdem bekommt sie auch Anerkennung und Wertschätzung von ihrer Chefin

Cacaci verweist darüber hinaus auf den Ansatz zum Change Management von Laker (1992)<sup>33</sup>, für den .... „Change Management alle Aktivitäten umfasst, welche dazu dienen, die Dynamik des Umfeldes bestmöglich für das eigene Unternehmen zu nutzen und die damit verbundene Unsicherheit weitgehend zu reduzieren.“

Aus der Interviewanalyse lässt sich empirisch belegen, dass Lakers Annahme von den Interviewten bestätigt wird: je weniger „Unsicherheit“ besteht, desto klarer empfinden die Befragten Veränderung und desto besser können sie mit ihr umgehen.<sup>34</sup>

„Change Management „ bedeutet also, die das eigene Unternehmen beeinflussenden Umfeldveränderungen aktiv mit zu gestalten und Veränderungen als Chance und nicht als bedrohendes Risiko aufzufassen. (..)“

Dieser Ansatz unterstützt den Weg zu einer Lernenden Organisation, weil alle Organisationsmitglieder ihr Umfeld eigenverantwortlich beeinflussen und aus ihren Erfahrungen heraus lernen.

Es gibt in der Fachliteratur aufgrund unterschiedlicher Lerntheorien und Organisationsverständnisse keine einheitliche Definition zur Lernenden Organisation. Die Autoren setzen unterschiedliche Schwerpunkte. Am deutlichsten formuliert Probst ein Grundverständnis von Lernender Organisation, in dem er den Prozess- und Veränderungsgedanken deutlich fokussiert.

„Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Verbesserung der Problem- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation zu verstehen.“ (Probst 1998)<sup>35</sup>

---

E.N. probiert gerne Neues aus, weil sie ohne Konsequenzen Fehler machen darf. Dadurch verliert sie die Scheu vor Wandel und wird neugierig. Für sie besteht eine klare Kausalität zwischen Fehlerkultur und dem positiven Umgang mit Veränderungen. Daraus resultiert für sie das Vertrauen als Basis, zukünftig offen auf Veränderungen zugehen zu können.

- 33 Vgl. Laker, Michael (5/1992): Change Management, mit Veränderungen umgehen: Aktion statt Reaktion, in: Gablers Magazin, Wiesbaden, S. 199
- 34 E.N. betont im Interview, dass Unsicherheit in der Form ausgeräumt werden muss, indem die Betroffenen die Auswirkungen der Veränderungen auf das eigene Umfeld genau erfahren. Sie erwartet „Ehrlichkeit, Ehrlichkeit, Ehrlichkeit“, auch wenn es unangenehme Konsequenzen für sie haben sollte.  
S.M. betont ebenfalls die Wichtigkeit der ausführlichen Information über alle Vor- und Nachteile, die mit der angestrebten Veränderung verbunden sind.
- 35 Probst, Gilbert J.B. (1998): Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft (2. Aufl.), Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 16. Im Folgenden zitiert als Probst (1998).

In Lernenden Organisationen vollziehen sich somit Veränderungsprozesse, die die Wissensbasis aller von der Veränderung Betroffenen im Unternehmen beeinflussen und Auswirkungen auf die Handlungskompetenz aller haben. Es ist in Veränderungsprozessen folglich nicht zielführend, Einzelelemente zu betrachten, sondern es ist eine ganzheitliche Herangehensweise erforderlich.

Sattelberger fasst sein Verständnis Lernender Organisationen (2000) noch knapper als Probst zusammen:

„Eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich kontinuierlich selbst transformiert.“<sup>36</sup>

Sattelberger betont stärker als Probst den Aspekt des Selbstlernens und erwartet, dass die Organisationsmitglieder des betroffenen Unternehmens in der Lage sind, sich selbst zu entwickeln und die Umsetzung in Eigenverantwortung zu begleiten. Die von mir beschriebene idealtypische Vorgehensweise im Kapitel 4.4 führt zu dieser Kompetenz.

Betriebswirtschaftlich betrachtet geht darum, dass „(s)ämtliche Maßnahmen eines erfolgreichen Change Managements ... darauf abzielen, schneller, flexibler und zuverlässiger als die Konkurrenz zu beobachten, sich zu orientieren, sich zu entscheiden und zu handeln.“<sup>37</sup>

Die Auseinandersetzung mit Ansätzen von Ricardo, Reiß, Kostka, Mönch und Laker, die Aussagen aus den Interviews und die eigene Praxis als Change-Management-Beraterin führen zu einem eigenen Verständnis des Begriffs.

### **1.3.1. Change-Management: Eine Arbeitsdefinition**

#### *Unfertigkeit*

Der Begriff „Change“, andeutungsweise übersetzt als „Wandel“ oder „Veränderung“ beschreibt einen Prozess. Der Prozess vollzieht sich zwischen einem nicht definierten Ausgangspunkt und einem unbekannten Zukunftspunkt. Es wird immer ein ursprünglicher Zustand verlassen und ein veränderter Zustand angestrebt. Da jeder interne und externe Impuls zu einer Änderung im gesamten Unternehmenssystem führt, und zwar mit der Konsequenz, dass kontinuierlich Wandel und Change stattfindet, bedarf es Change Management als einer strate-

---

36 Sattelberger, Thomas (2000): Die Lernende Organisation- Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 60. Im Folgenden zitiert als Sattelberger (2000).

37 Cacaci (2006), S. 40

gischen Daueraufgabe. Jeder interner bzw. externer Impuls schafft Veränderungsanlässe.

Wir sprechen von Prozessen, weil es sich nicht um lineare monokausale Veränderungen handelt, sondern, weil auf Grund der systemischen Zusammenhänge (siehe Abbildung 2), alle Einflussfaktoren (Prozesse, Strukturen, Unternehmenskultur, Emotionen und Unterschiedlichkeit der Menschen) in Bewegung geraten, wenn sich nur ein Faktor ändert. Ausschließlich Management-Instrumentarien, die sich in komplexen Aufgabenstellungen erfolgreich bewährt haben, können Verwendung finden, das gilt z.B. für die bekannten und geprüften des Projekt- und Prozessmanagements.<sup>38</sup> In Prozessen können nicht alle einzelnen Schritte geplant werden, denn sie sind nicht bis ins kleinste Detail vorhersehbar, insbesondere bei Veränderungsprozessen. Folglich bedeutet Change Prozesse managen: unfertige Situationen managen. Change-Management kann als Management unfertiger Situationen definiert werden.

### *Improvisation und emotionale Balance*

Change-Management-Prozesse werden bestimmt durch die Verschiedenheit ihrer Zielgruppen. Das setzt von allen Beteiligten und Betroffenen die Fähigkeit zur Improvisation und zum Umgang mit unfertigen Situationen voraus, um nicht in planlosen Aktionismus zu verfallen. Ängste, Chaos, Turbulenzen und Irritationen gehören zu jedem Change Prozess genauso wie Zahlen, Daten und Fakten.

Z.B. kann es konstruktiv sein, formulierten oder erfahrenen Widerstand bei Betroffenen ernst zu nehmen. Sie sollen ja schließlich das Veränderungsziel umsetzen und erreichen können. Im Widerstand besteht die Chance, Menschen für Change zu gewinnen, wenn der Protest wahrgenommen wird.

Auch der beste Methodenkoffer für Change-Management-Prozesse kann nicht verhindern, dass die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl positive wie negative Emotionen haben. Verdrängte Emotionen sind in jedem Sinne schädlich. Methoden können also nicht im Vorfeld Emotionen ausschalten, sondern dienen einem guten Umgang mit Emotionen im Veränderungsprozess. Komplexität auf der Sach- und Emotionalen Ebene ist die Herausforderung für die Verantwortlichen der Change-Management-Prozesse, d.h. Change Management ist der Versuch durch Improvisation unfertiger Situationen emotionale Balance im sich verändernden Unternehmen zu erzielen. Gerade der Umgang mit dem Nicht-Planbaren, dem Unfertigen und die Notwendigkeit zur stetigen Improvisation erfordert strategisches Handeln und Denken der Change-Manager.

---

38 Unterstützende Instrumentarien sind u.a. (Change Umsetzungs Planung, Kommunikationsdrehbuch, Change Einstellungs Matrix, Akzeptanznavigator), s. Kapitel 4, S. 171

### *Verantwortung*

In dem Maß wie Change-Prozess-Manager die Verantwortung für das Gelingen des Prozesses übernehmen, wächst die Chance einer erfolgreichen Umsetzung. Dazu gehört die wahrnehmbare Realisierungsverantwortung, sowie das Zulassen der – um einen populären Begriff zu verwenden - konstruktiven Unzufriedenheit aller Betroffenen. Außerdem spielt die strategische Nutzung von Promotoren<sup>39</sup> und Multiplikatoren und die Fähigkeit, souveräne Gelassenheit in schwierigen Situationen zu zeigen. Nur wenn es gelingt bei den Betroffenen emotionale Akzeptanz einer Veränderung gegenüber zu erreichen, kann es zu einer erfolgreichen Transformation der Prozesse kommen.

Akzeptanz (vgl. Kapitel 4.1.) ist mehr als Information, sie schließt eine emotionale Wertung mit ein.

Change-Management-Prozesse legen die Umsetzung von Veränderung in die Hände der internen Führungskräfte und Mitarbeiter/Innen der Unternehmen. Eine externe Changeberatung kann gute Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Sie unterstützt Verständnis und Verstehen und stärkt die interne Dynamik im Sinne einer Lernenden Organisation.

Nach dem Motto „Es kommt nicht darauf an, wie der Wind weht, sondern wie man seine Segel ausrichtet“<sup>40</sup>, ist Change-Prozess-Management der Versuch, sich einem Veränderungsziel so zu nähern, dass alle Betroffenen das Ziel erreichen können und zwar unabhängig von Umständen und Widrigkeiten. Das Ziel ist die Ausrichtung - der Weg muss sich einerseits an den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und andererseits an den Möglichkeiten der Beteiligten ausrichten. Darüber hinaus gilt es, das Verfahren so zu gestalten, dass Veränderungen im Sinne einer Lernenden Organisation (s.o.) in den Unternehmen umgesetzt werden.

Change-Prozess-Management wird in der vorliegenden Studie zusammenfassend als ein Prozess verstanden, in dem es die Faktoren Unfertigkeit, Improvisation, emotionale Balance und Verantwortung zu berücksichtigen gilt.

Die vorliegende Dissertationsschrift unterlegt mit vielfältigen Interviewmaterial und Aussagen von Akteuren innerhalb von Veränderungsprozessen die in der Literatur beschriebenen und in der Praxis erfahrenen Annahmen.

---

39 Promotoren sollten Führungskräfte sein, die Entscheidungen treffen können und auch in der Lage sind, intern den vorgesehenen Prozess aktiv zu unterstützen. Sie müssen konfliktfähig und einflussreich auf die Organisation sein.

40 Autor unbekannt