

# 1

## Aktionsrahmen

### 1.1 Status quo: Marktdynamik und Veränderungsdruck

#### 1.1.1 Einführung in den Umgang mit steigender Komplexität

Die nachfolgenden Überlegungen mögen dem Praktiker zunächst ein wenig befremdlich und sehr abstrakt erscheinen. Es handelt sich dabei um Überlegungen, die aus einem weit gefassten theoretischen Hintergrund die wesentlichen Aspekte des modernen Komplexitätsmanagements herausfiltern und für das innovative Changemanagement auf den Punkt bringen sollen. An dieser Stelle bleibt nichts anderes übrig, als sich die aktuellen Facetten der Themen Komplexität und Komplexitätsmanagement anzuschauen. Betrachtet man die Hauptaspekte des Scheiterns von Changeprozessen, dann zeigt sich eindeutig, dass hinter den evaluierten konkreten Gründen und Anlässen für fehlgeschlagene Changeprozesse letztendlich als Ursache ein nicht mehr situationsadäquates Verständnis der soziologischen und ökonomischen Gesamtkonstellation und der entsprechenden makropolitischen und -ökonomischen Verhältnisse steht.

Dies bedeutet keinesfalls, dass die agierenden Führungskräfte und Manager nicht in der Lage sind, komplexe Zusammenhänge auf angemessene Weise zu verstehen, zu durchdringen und in entsprechende Prozesse zu überführen. Vielmehr zeigt sich hier die Schwäche der sich in den vergangenen Jahren zunehmend selbst verstärkenden, abschließenden und damit für Neues nur noch begrenzt offenen Systeme in der Managementpraxis. Die heute verantwortlichen Führungskräfte haben ihre Ausbildung in der Regel vor mehr als 20 Jahren erhalten. Die aktuellen Trends der Forschung zum Management von Komplexität beziehen sich auf Entwicklungen, die in der Regel jünger sind als 20 Jahre. Keinesfalls nehmen die Verantwortlichen in Organisationen und Unternehmen an dieser Entwicklung nicht teil. Sie bleiben aber dennoch – und auch das ist völlig verständlich und normal – weitgehend in den Modellen und Paradigmen verhaftet, mit denen sie in der Ausbildung groß geworden sind und auch selbst erfolgreich gearbeitet ha-

ben. Hier stellt sich die Herausforderung, bislang gültige »Erfolgsrezepte« kritisch zu hinterfragen, sich tatsächlich neuen Dimensionen der Betrachtung zu stellen und weiterführende andere Perspektiven der Auseinandersetzung mit Fragestellungen abzuleiten.

Das Festhalten an gelernten Paradigmen und damit einer gewissen ingenieurmäßig-technischen Vorstellung von Prozessen und Abläufen in Organisationen und Unternehmen stellt heute eines der großen Risikopotenziale dar, wenn man einmal radikal versucht, die Gründe für das Scheitern von Changeprozessen in eine abstraktere Sprache zu übersetzen. Die Untersuchungen von Vahs und Leiser (2003) haben gezeigt, dass bei einer Befragung von 178 Unternehmen nur 42 Prozent aller Changeprojekte einen offiziellen Abschluss finden. In 58 Prozent der Fälle findet kein offizieller Abschluss statt, und Maßnahmen, die eingeleitet wurden, werden nicht konsequent verfolgt und verlaufen sich in der Zeit.

Geht man den Ergebnissen auf den Grund, zeigen sich drei Hauptkomplexe für das Scheitern von Changeprozessen:

1. Die Veränderungsprozesse werden konzipiert und begleitet von Instanzen und Abteilungen, die sich gegenüber den betroffenen Managementkräften in den Linieneinheiten einen gewissen Know-how-Vorsprung erarbeitet haben. Dieser Know-how-Vorsprung wird in der Regel nicht ausreichend ausgeglichen, so dass es zu internen Spannungen kommt und zu einem Verlust der Kommunikationsfähigkeit zwischen den Anwendern der Veränderungsprozesse und denen, die diese initiieren. Hier fehlt es an theoretisch fundierten, aber zugleich praktisch einsetzbaren Instrumentarien.
2. Das Management betrachtet Veränderungsprozesse nach wie vor als eine lineare Steuerungsaufgabe. Hierbei wird zumeist ein Ansatz gewählt, der davon ausgeht, in einer klaren Top-down-Strategie die richtige Vorgehensweise in einem Veränderungsprozess der Organisation vorzugeben und in einer entsprechend straff geführten Projektorganisation abzubilden. Changemanagement wird hier oft gleichgesetzt mit Projektmanagement und mit ähnlichen und zuweilen auch gleichartigen Instrumentarien und Methoden betrieben.
3. Die so genannten »weichen Faktoren« werden in vielen Fällen bei Planung, Durchführung und Reflexion von Veränderungsprozessen nicht wirklich berücksichtigt. Die Folge sind in einem hohen Maß unproduktive Diskussionen, Widerstände und kulturelle Reibungen, die zu erheblichen Aufwänden im Rahmen des Veränderungsmanagements führen, wenn sie nicht identifiziert, sondern auf der Symp-

tomebene als Sachthemen behandelt werden, die in der Regel strukturell kaum lösbar sind.

Was hinter diesen drei in der Studie deutlich werdenden Themenkomplexen steht, kann in dieser Veränderungssituation nicht mehr verstanden werden. Veränderungsprozesse, wie überhaupt Prozesse in Unternehmen insgesamt, werden zumeist als Schaltkreise mit kybernetischen Erweiterungen verstanden. Hierbei kann man von einer Kybernetik erster Ordnung sprechen (Kruse 2005). Damit versteht die Unternehmensleitung in der Regel das Erreichen von Zielen als das Umsetzen von klar strukturierten Aufgaben- und Maßnahmenplänen, die sich aus ebenso klar abgeleiteten Anforderungs- beziehungsweise Bedarfskatalogen ableiten lassen. Entsprechend werden Feedbackschleifen im Sinne eines Controllings angestrebt, das letztendlich lediglich die Ist-Situation im Abgleich zu einem im Vorfeld prognostizierten Soll-Wert darstellt. Instrumentarien wie Benchmark und Best Practice suggerieren dabei eine organisations- und unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit der Prozesse beziehungsweise legitimieren schon im Vorfeld die gesetzten Ziele als inhaltliche Notwendigkeit. Damit wird von vornherein jede inhaltliche Ambivalenz aus dem Prozess ausgeschlossen und das angestrebte Ziel als das allein richtige und rational vernünftige dargestellt. Die Möglichkeit, dass schon die Analyse der Ausgangssituation im Rahmen einer solchen linear-kausal gesetzten Grundauffassung eine dysfunktionale Verkürzung der Gesamtsicht darstellen könnte, wird von vornherein ausgeschlossen. Damit kann das System in sich nur noch geschlossen agieren und auf entsprechende Hinweise und beim Scheitern von Changeprozessen demgemäß auf Fehlschläge nicht anders reagieren, als diese quasi pseudo-logisch aus dem eigenen Struktur- und Strategiegebäude rationalisierend auszuschließen.

Aus diesem Grund stellt die nachfolgende überblicksartige Betrachtung der theoretischen Rahmenbedingungen von Komplexitätsmanagement eine zentrale Größe bei der Auseinandersetzung mit innovativen Changeprozessen dar. Denn Innovation bedeutet ja gerade eine weiterführende und neuartige Betrachtungsweise des Changemanagements und damit auch einen Hinweis auf die veränderte Rolle der Führungskräfte und auf ein verändertes Verständnis der gesamten Organisation in ihren multiplen Wirkzusammenhängen und soziokulturell-ökonomischen Interdependenzen mit der Umwelt einerseits und ihrer eigenen inneren Dynamik andererseits. Damit soll im Rahmen von Changeprozessen auch die Diskussion dahingehend geöffnet werden, dass sowohl exogene als auch endogene Faktoren des Changeprozesses als Auslöser, als Treiber, aber auch als Ziel-

punkt von Veränderungen gleichwertig betrachtet werden. Der endogenen Betrachtung von Veränderungsprozessen, die sich wesentlich auf der Ebene des Kulturmanagements und der Auseinandersetzung mit den internen Möglichkeiten und Ressourcen einer Organisation beschäftigt, kommt eine signifikant gesteigerte Bedeutung zu.

Die Dynamik, die für Organisationen durch endogene und exogene Faktoren entsteht, resultiert daraus, dass sich die Ansprüche gesteigert haben, die sowohl an den Markt als auch an Organisationen gerichtet werden. So hat sich auf dem Markt die Dynamik gesteigert, indem Käufermärkte zu Verkäufermärkten wurden, was die Folge hatte, dass die Käufer sich in einer besseren Position befinden und damit mehr Ansprüche stellen können. Dies schlägt sich in einer stärkeren Konkurrenz zwischen den Anbietern nieder.

Endogene Faktoren ergeben sich daraus, dass eine Organisation proaktiv auf die Dynamik dieser neuen Marktsituation reagieren muss, und damit einhergeht die Veränderung der Disposition von Mitarbeitern, was ihnen ihre berufliche Tätigkeit bieten soll. Immer mehr wurde die »zone of indifference«, in der jegliche Arbeit gegen eine bestimmte Bezahlung verrichtet wurde, ersetzt durch den Anspruch, sich in der Arbeit selbst zu verwirklichen. Diese Entwicklung erzeugt sowohl auf der Seite des Marktes als auch auf der Seite der Organisation eine deutliche Erhöhung der Dynamik, der mit kontinuierlicher Innovation begegnet werden muss.

### **1.1.2 Bedeutung der Metakompetenzen für die Praxis im Veränderungsmanagement**

Metakompetenzen bedeuten für die Praxis im Veränderungsmanagement in der aktuellen Situation der modernen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung eine wesentliche Hilfestellung bei der Frage, wie man Changeprozesse gestalten kann und zu entsprechend erfolgreichen Ergebnissen gelangt. Metakompetenzen führen dabei weg von der Frage des einzelnen Tools und der Überlegung, wie bestimmte Inhalte mit bestimmten vereinzelt Maßnahmen gesteuert und initiiert werden können, hin zu einer übergreifenden Überlegung, die den Changeprozess als ein ganzheitliches Phänomen deutlich macht.

Dabei wird die Führungskraft in die Rolle und Möglichkeit versetzt, sich selbst steuernd in den Prozess einzubringen, ohne eine Eins-zu-eins-Verantwortlichkeit für jedes einzelne Detail übernehmen zu müssen beziehungsweise zu können. Deshalb stellen die Metakompetenzen einen wesentlichen Zugang dar, sich der modernen Arbeitswirklichkeit zu stellen.

Entscheidend ist dabei das Verständnis, dass Prozesse auch aus sich heraus im Rahmen der Selbstorganisation in Gang kommen. Diese Prozesse folgen einer inneren Logik. Diese innere Logik wird durch verschiedene Aspekte motiviert. Zum einen ist es der Aspekt der Faktoren externer Veränderung, die immer wieder dazu führen, dass Systeme sich intern an äußere Umstände anpassen müssen beziehungsweise bei Nichtanpassung in Krisen geraten, die dann wiederum Anpassungs- beziehungsweise Krisenmanagementprozesse auslösen. Auf der anderen Seite steht der Bereich der internen Veränderungsfaktoren, die durch grundlegende Phänomene wie gruppendedynamische Prozesse, die Entstehung von Tabus, die Entropie der Organisation, die vielfältige Ausfaltung von Zuständigkeiten, Funktionalitäten und Hierarchien innerhalb einer Organisation und die wachsenden Begehrlichkeiten und Ansprüche der Organisationsmitglieder, das heißt der Mitarbeiter und insbesondere auch der Führungskräfte, zu beschreiben sind. Somit kann man sich gewissermaßen auf die eintretenden Prozesse innerhalb von Organisationen verlassen.

Dies bedeutet einerseits, dass es keine stabilen Zustände in einem komplexen Umfeld gibt.

Die Idee, dass Veränderungsmanagement nur von einem stabilen Zustand zu einem nächsten stabilen Zustand durch eine kurze Phase der Instabilität führt, lässt sich in der derzeitigen Arbeits- und Wirtschaftswirklichkeit nicht aufrechterhalten. Vielmehr stehen alle Beteiligten unter erheblichem Druck zur persönlichen und gesamtheitlichen Veränderung. Dies führt dazu, dass Veränderungen ein Teil der Arbeitswirklichkeit geworden sind, die in seltenen Fällen durch stabile Zustände unterbrochen wird, wobei diese stabilen Zustände eher Momente des Fließgleichgewichtes sind, die wiederum von einer eher latent wirksamen Dynamik geprägt sind und nicht von einer ihr innewohnenden Statik.

Damit bedeutet Metakompetenz auch, sich mit Veränderungen als Regelzuständen im Sinne immer wiederkehrend auftretender Prozesse auseinanderzusetzen. Dabei spielt eine wesentliche Rolle, die Struktur der Prozesse, das heißt ihre typischen Eigenschaften, wiederkehrenden Momente und Ablaufstrukturen, zu verstehen und zu akzeptieren. Es macht keinen Sinn, sich gegen die Strukturen von entsprechenden Prozessen aufzulehnen, sie zu negieren, nicht zu akzeptieren oder immer wieder abzutun.

In diesem Kontext stellt es sich für Führungskräfte als eine wesentliche Aufgabe dar, sich den prozessualen Gegebenheiten zu stellen und diese zu akzeptieren. Changeprozesse brauchen von daher immer auch Zeit. Changeprozesse brauchen einen gewissen Reifegrad der Organisation und können nur so weit vorangetrieben werden, wie die Organisation es zulässt. Die

Organisation wird es allerdings nur so weit zulassen, wie das Management es vorbereitet hat.

Darüber hinaus sind Changeprozesse immer begleitet von Widerständen. Widerstände werden durch Ängste und Unsicherheiten ausgelöst. Ängste und Unsicherheiten wiederum lösen Stress aus, dieser soll vermieden werden, und das ist der Ausgangspunkt für Widerstände. Somit befindet sich hier auf der einen Seite ein gewisser *Circulus vitiosus*, das heißt ein Teufelskreis, den es zu durchbrechen gilt. Gleichzeitig weisen die Metakompetenzen den Weg in ein Verständnis der Selbstorganisation von komplexen Systemen. Systeme, seien sie auch noch so komplex und undurchschaubar, neigen dazu, sich selbst zu organisieren, sich eine Struktur zu geben und in einen geordneten Zustand überzugehen. Dieser geordnete Zustand wird temporär beibehalten, aber nicht als stabil-statischer Endpunkt anvisiert. Vielmehr geht ein System nach dieser temporären Ordnung wieder in den Zustand der Unordnung über. Also geht es darum, die wechselnden Zustände systematisch anzusteuern und entsprechend eine »Ordnung zweiter Ordnung«, nämlich eine Metaordnung, aufzubauen.

Dabei kann sich das Management in der Tat darauf verlassen, dass die Selbstorganisationsmechanismen immer wieder greifen werden. Aufgabe ist es also, diese Mechanismen der Selbstorganisation so anzusteuern, dass die vom Management intendierte Zielrichtung, die Ausrichtung des Unternehmens auf eine entsprechende Strategie, abgeleitet aus einer Vision mit den damit verbundenen operativen Zielstellungen, erreicht werden kann.

Dieses Ansteuern von strategischen Zielen bedeutet für die Führungskräfte ein hohes Maß an Sensibilität in der Auseinandersetzung mit den komplexen Prozessen der Selbstorganisation. Denn Selbstorganisation kann nicht überformt werden durch einzelne Managementmaßnahmen. Selbstorganisation muss zugelassen werden. In diesem Zulassen liegt aber gleichzeitig die Chance auf einen steuernden Eingriff. Denn genauso selbstverständlich, wie die Organisation sich anfängt selbst zu organisieren, kann das Management einer Organisation entscheidende Impulse geben, in welche Richtung sich diese Selbstorganisation vollzieht.

Das ist vergleichbar mit der Steuerung einer großen Menschenmenge auf einem Platz. Laufen Tausende von Menschen auf einem großen Platz wild durcheinander, und gelingt es, mehrere Dutzend von ihnen dahin zu bringen, sich zielstrebig in eine bestimmte Richtung zu bewegen, so werden mehr und mehr Menschen dieser Bewegung folgen.

Dies ist das Wesen der Selbstorganisation. In völlig ungesteuerten komplexen Systemen findet diese Selbstorganisation aus sich heraus gewissermaßen zufällig statt, da sich immer wieder gemäß einer statistischen Zu-

fälligkeit einzelne Gruppen von Menschen finden werden, die zufälligerweise in die gleiche Richtung gehen. Diese wirken dann als Oszillatoren für andere Menschen, die sich auch in kleinen Gruppen gefunden haben. Sie verbinden sich und leiten so entsprechende Trends ein. Trends sind hier Bewegungen in eine bestimmte, gleichsinnige Richtung. Wenn eine ausreichend große Zahl an Menschen sich in diese selbstorganisierte Bewegung eingebracht hat, wird der Rest, das heißt die erhebliche Mehrzahl der Masse, dieser Bewegung folgen, und es erfolgt eine Ordnung in einer Richtung. Diese Richtung ist aber nicht vorgegeben, sondern aus sich selbst heraus gefunden.

Und genau an diesem Punkt kann die Selbstorganisation eines komplexen Systems beziehungsweise einer Organisation vom Management angesteuert werden. Es geht nämlich darum, genau diejenigen zu finden, die die erste Gruppe bilden, die in eine vorher vorbezeichnete Richtung – in der Entwicklung von Organisationen in Richtung der strategischen Zielpunkte – die Bewegung initiiert. Wenn dies gelingt, kann der Mechanismus der Eigenorganisation genutzt werden, und es muss dann darauf gesetzt und dafür gesorgt werden, dass diese Initialbewegung aufrechterhalten wird und sich mehr und mehr Mitarbeiter um diese Initiatoren scharen und somit eine Gesamtbewegung in Gang gesetzt wird.

Der Gipfel dieser Gesamtbewegung ist der sogenannte Tipping Point, der Punkt, an dem die Unordnung in ein geordnetes Vorgehen umschlägt. Tipping Points kennzeichnen die Punkte, in denen ein System von einem ungeordneten Zustand in eine geordnete Struktur übergeht, sich nach den neu gefundenen beziehungsweise den gegebenen Ordnungskriterien ausrichtet und somit eine gesamtheitliche Kraft entwickelt. An den Tipping Points realisieren komplexe Systeme all ihre Potenziale, die in ihnen liegen, sie entfalten synergetische Effekte und führen zu einem exponentiell sich aufschaukelnden Wirkungsgrad.

Das Prinzip der Selbstaufschaukelung komplexer Systeme findet an diesem Punkt im Sinne der Organisationsentwicklung einen positiven Ansatz. Gehen jetzt die Initiatoren in eine Richtung, die für den Rest der Organisation und deren Mitglieder eher ungewohnt ist, so wird es nicht notwendigerweise zu einer sofort positiv oder gar euphorisch begleiteten Bewegung kommen. Vielmehr werden wesentliche Teile der Organisation zunächst abwarten, mitunter auch verharren oder sich gegen diese Entwicklung sträuben. Hier kommt es darauf an, die Selbstbewegung der Organisation immer wieder aufrechtzuerhalten und mit neuen Impulsen zu unterfüttern.

Dabei geht es nicht darum, die gesamte Organisation gleichzeitig mit allen möglichen Methoden, Instrumenten und Möglichkeiten, die dem Manage-

ment denkbarerweise zur Verfügung stehen, gewissermaßen zu »beschallen« und somit in einen Overload zu bringen, der eher Abstoßungseffekte mit sich bringt als Überzeugungsleistungen bewirkt. Vielmehr muss dafür gesorgt werden, dass die wesentlichen Promotoren und Multiplikatoren den Initialausrichtungen folgen und somit eine konsequente, nachhaltige und dauerhafte Bewegung der Organisation in die geforderte Richtung der strategischen Orientierung deutlich wird.

Dieses Deutlichwerden ist dabei im Sinne der Selbstorganisation des Unternehmens viel mehr ein emotional ganzheitliches Phänomen als ein kognitives. Es zeichnet sich damit ab, in welcher Art und Weise die Maßnahmen eingeleitet werden müssen, mit denen die Mitarbeiter und Führungskräfte für diese Überlegungen gewonnen werden sollen.

Es handelt sich weniger um ein kognitives Ausrichten, Erklären und intellektuelles Verstehen als vielmehr um ein ganzheitliches Verstehen und emotionales Begreifen dessen, was dort angestrebt wird. Deshalb ist es wichtig, dass die Organisation die Veränderung erleben kann.

Hier tritt der Gedanke der Testimonials in den Blick. Testimonials sind Zeugenaussagen von Personen, die gewissermaßen selbst zu Zeugen für die erfolgreiche Umsetzung bestimmter Maßnahmen werden. Es ist also von zentraler Bedeutung, nicht nur Promotoren, Sponsoren, Multiplikatoren und in der Hierarchie wichtige Fürsprecher für die Veränderungsidee zu gewinnen. Vielmehr ist es von großer Bedeutung, die Organisation in die Bewegung zu bringen, dadurch, dass Einzelne, die von der Organisation wahrgenommen werden können, an visiblen Stellen der Organisation ihre »Erfolgsgeschichte« darstellen und somit ein Erleben dessen, was die strategische Ausrichtung fordert, vorleben beziehungsweise darstellen können.

Die Wahrnehmung einer bekannten und vertrauten Person zeigt damit, dass die strategische Ausrichtung nicht nur abstakt auf einem Papier steht, sondern dass sie umsetzbar ist und genau dies auch konkret an einer Person beobachtet werden kann.

Es wird deutlich, dass es sich bei dieser Art des Changemanagements weniger um einen klassischen Top-down-Ansatz handelt als um eine Multi-Nuclei-Strategie, die unterstellt, dass überall im Unternehmen, wo komplexe Strukturen herrschen, diese Mechanismen der Selbstorganisation aufgegriffen werden können und müssen. Insofern geht innovatives Changemanagement mit den Metakompetenzen davon aus, dass ein Changeprozess eine ganzheitliche Bewegung der Organisation darstellt, die durchaus damit leben kann, dass zu Beginn des Prozesses »weiße Flecken« auf der Landkarte des Veränderungsmanagements zu sehen sind.

Daraus leiten sich wesentliche Aspekte für die Gestaltung der Maßnahmen ab. Die klassischen Changeprozesse werden immer wieder begleitet von kommunikativen Wellen, von Roll-out-Prozessen und von Projekten, die selbst Changeprojekte heißen.

Was aber kann der Sinn eines Changeprojekts in einem Changeprozess sein? Diese Changeprojekte führen dazu, dass Mitglieder der Organisation für das Thema Change möglicherweise sensibilisiert werden, gewisse Sachverhalte erklärt bekommen und die strategischen Ziele vorgestellt werden. Was aber passiert mit der Bewegung der Menschen in der Organisation? Die Organisation gerät so nicht in Bewegung. Die Einzelnen werden vielmehr in eine rezeptive und konsumierende Grundhaltung gebracht, die sie in die Position versetzt, für sich persönlich zu entscheiden, ob und inwieweit sie den neuen Ideen Folge leisten oder nicht. Wie aber kann jemand entscheiden, ob er einer Idee Folge leistet, deren Konsequenzen er im Moment nicht abschätzen kann beziehungsweise deren Inhalt für ihn so weit entfernt liegt, dass er die Frage, auf die dieses innovative Changemanagement eine Antwort darstellt, noch gar nicht stellen kann? Wie kann man also Menschen, die relativ weit entfernt sind – und dies ist nicht negativ oder bewertend gemeint, sondern beschreibend –, dazu bringen, sich einer Bewegung anzuschließen und diese möglicherweise zu unterstützen? Man kann nur *mit* diesen Menschen arbeiten und nicht *gegen* diese Menschen.

Widerstände sind also damit Phänomene, die nicht eine Gegnerschaft gegen Mitglieder der Organisation und ihre Positionierung hervorrufen sollen, sondern vielmehr dazu aufrufen, diese Energien aus den Widerständen heraus in den Prozess der Selbstorganisation zu integrieren. Denn auch die Widerstände zeigen – wie oben beschrieben – erhebliche energetische Potenziale. Diese Potenziale werden im innovativen Changemanagement genutzt, um die Organisation in Gang zu setzen. Denn ein wesentlicher Moment des erfolgreichen Changemanagements und des Einsatzes der Metakompetenzen besteht darin, diese an sich organisch und auch physiologisch bedingt frei werdenden Energien zu nutzen und die Organisation in Bewegung zu bringen. Selbstorganisation kann nur da stattfinden, wo Bewegung ist.

### **Selbstorganisation**

Selbstorganisation findet immer, wie der Name schon sagt, von selber statt. Man kann allerdings den Prozess der Selbstorganisation beschleunigen. Die Möglichkeit einer solchen Beschleunigung liegt beispielsweise in der verstärkten Implementierung von Initiatoren einer entsprechenden Bewegung. Darüber hinaus können die Rahmenbedingungen optimiert werden,

die dazu beitragen, dass eine derartige Bewegung, welche von den Initiatoren ausgeht, in der Organisation wahrgenommen wird. Das Thema der Visibilität von Testimonials, das heißt beispielhaften Vertretern des Veränderungsprozesses, stellt somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor des gesamten Prozesses dar.

Dabei geht es eben nicht darum, immer wieder an Beispielen zu erklären, wer warum auf welche Weise erfolgreich mit der veränderten Herangehensweise gewesen ist. Vielmehr steht im Vordergrund, die einzelnen Mitglieder der Organisation in die Bewegung hineinzuholen, indem sie selbst Teil der Bewegung werden und somit von den Initiatoren in deren Handeln integriert werden.

Das Thema der Visibilität von erfolgreichen Veränderungsprozessen in der Organisation vernetzt sich mit dem Thema der Integration möglichst vieler Organisationsmitglieder. Dies bedeutet für die konkrete Umsetzung, dass es darum geht, möglichst viele Organisationsmitglieder aller Hierarchieebenen über derartige Initiatoren von Selbstorganisationsprozessen in das Geschehen mit einzubeziehen. Dabei ist zunächst nicht von vorrangigem Interesse, dass die einbezogenen beziehungsweise angesprochenen Organisationsmitglieder dem Prozess immer von sich aus euphorisch Folge leisten und sich ihm entsprechend direkt anschließen und auch als Multiplikatoren selbst zu arbeiten beginnen. Es reicht in einem ersten Schritt aus, diese Personen mit dem Thema der Bewegung in Verbindung zu bringen. Auch die Auseinandersetzung mit einer bestimmten sich ergebenden »Fließrichtung« der Organisation stellt schon ein Einlassen auf diese Richtung dar.

Für das Beispiel der Menschenmenge bedeutet dies, dass all diejenigen, die darüber nachdenken beziehungsweise den Blick nach den Menschen und Personen wenden, die sich in eine bestimmte Richtung bewegen, selber schon ihre Wahrnehmung in die Richtung der Bewegung fokussieren und sich damit orientieren. Wenn jemand immer wieder nach rechts schaut, weil dort viel Bewegung ist, wird er automatisch weniger nach links schauen und damit dort weniger anfällig sein für entsprechende Außenreize, Begehrlichkeiten oder Signale. Somit stellt die Visibilität der Initiatoren des Selbstorganisationsprozesses und die damit verbundene Integration eines möglichst großen Personenkreises eine Möglichkeit dar, den Selbstorganisationsprozess in sich dahingehend zu nutzen, die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder zu entwickeln und auf das Changethema hin auszurichten.

Die Ausrichtung der Wahrnehmung wiederum stellt eine zentrale Voraussetzung dar, um überhaupt in das Gespräch über die Veränderungsprozesse zu kommen. Die Wahrnehmung als selektives Phänomen prägt wesentlich unser Entscheidungs- und Argumentationsverhalten. Denn nur das, was wir

wahrnehmen, können wir überhaupt beurteilen. In dem Augenblick, in dem es gelingt, die Wahrnehmung auf ein neues Thema zu lenken und somit Aufmerksamkeit zu erzeugen, tritt zum ersten Mal der Zustand ein, dass Personen über diese Neuerung überhaupt sprechen und diskutieren können. Denn wenn sie zuvor die Veränderung beziehungsweise die Neuerung überhaupt nicht haben wahrnehmen können, konnten sie logischerweise auch nicht darüber sprechen. Die Sichtbarmachung einer Bewegung innerhalb der beginnenden Selbstorganisation stellt einen zentralen Faktor des Managements von Changeprozessen dar. Damit wird deutlich, dass das Changemanagement wesentlich mehr aus der Metaebene heraus agieren muss als aus einer Ebene der direkten Instrumente.

### **Die Steuerung des Changeprozesses**

Für die Steuerung eines Changeprozesses ist es also wichtig, gleichsam vom Helikopter aus, also von oben im Überblick, die Gesamtbewegungen zu betrachten. Abweichende Einzelereignisse – wieder im Beispiel der Menschenmenge gesprochen: Personen, die sich temporär in andere Richtungen entwickeln – sind im eigentlichen Prozess der Selbstorganisation und damit der Steuerung des Changeprozesses nicht wirklich von Belang, solange diese keine Gruppen bilden, die wiederum gewissermaßen als Oszillatoren Wirkung im Prozess bekommen können und so die initiierte Gesamtrichtung irritieren können.

Damit geht es im Changeprozess auch viel weniger als allgemein angenommen um die Diskussion der konkreten Details. Gerade die Diskussion der konkreten Details wird häufig überlagert von Phänomenen des persönlichen Widerstands, der sich in endlosen Argumentationsketten spiegelt. Dieses Phänomen, das letztendlich dem Mechanismus der kognitiven Dissonanzreduktion zu schulden ist, taucht umso verstärkter auf, je intensiver auf diese Argumentation eingegangen und je persönlicher diese Argumentationen genommen werden. Gerade aber die persönliche Betroffenheit innerhalb derartiger Argumentationsketten löst ein Befinden bei den Einzelnen aus, das zu einer erhöhten Aktivität im Sinne einer erhöhten Abwehrleistung führt.

Diese erhöhte Abwehrleistung allerdings kann dem Veränderungsprozess in einer verstärkten Form durchaus gefährlich werden. Dann, wenn eine erhöhte Aktivität dazu führt, dass Personen mit ihrer Abwehrleistung sehr sichtbar werden, stellen sich eben mögliche Gegenbewegungen nicht mehr nur als Einzelsignale von Personen dar, sondern können auch eine Eigen-dynamik entwickeln und somit eine Selbstorganisation in eine der Change-idee entgegenlaufende Richtung auslösen. Innovatives und erfolgreiches

Changemanagement wird also wesentlich mehr aus einer Makroperspektive heraus gesteuert als aus der Betrachtung des Einzelthemas und des konkreten Details. Entsprechend werden sich auch in einem derartigen Kontext die Instrumentarien und Werkzeuge verändern, mit denen das Management derartige Changeprozesse initiiert.

Die Orientierung an der Makroperspektive bedeutet, dass die Ausrichtung eher auf der Ebene einer Veränderung von allgemeinen Einstellungen und Wahrnehmungen liegt und die einzelnen Veränderungen sich dann hieraus ergeben, anstatt in einem Veränderungskatalog alle einzelnen Details im Voraus zu regeln.

Die wesentliche Voraussetzung für das Management, den Prozess erfolgreich zu nachhaltiger Wirkung zu bringen, besteht darin, dem Prozess die Möglichkeit zu geben, sich selbst zu entfalten. Dann nämlich, wenn der Prozess zu früh gestoppt wird beziehungsweise zu früh Ergebnisse erwartet werden, die nur als Resultat des gesamten Selbstorganisationsprozesses möglich sind, wird der Prozess letztendlich unterbrochen und die Wirkung der Initiatoren deutlich eingeschränkt, da das Gesamtsystem nicht in eine Phase der strukturierten Orientierung gelangen konnte und somit das Maß an Desorientierung deutlich zunimmt. Man kann also überspitzt formulieren, dass oftmals das Gegenteil von Gut das gut Gemeinte ist: dann nämlich, wenn die Unternehmensleitung und das Management versuchen, die Changeprozesse nochmals zu unterstützen und nochmals zu beschleunigen, indem sie immer wieder neu intervenieren und quasi von außen ein komplexes System auffordern, sich in die von ihnen gewünschte Richtung selbst zu organisieren.

Dieses Intervenieren widerspricht den Prinzipien der Selbstorganisation und gibt damit genau die Vorteile auf, die für eine Organisation in der Selbstorganisation liegen. Eine solche Haltung entspricht wieder einer reglementierenden Top-down-Logik, die versucht, von einer zentralen Stelle, in quasi tayloristischer Weise, die Organisation zu bestimmen.

Dies widerspricht dem zentralen Gedanken der Selbstorganisation in ganz erheblichem Maße. Denn ein System kann sich entweder selbst organisieren oder aber strukturiert von außen organisiert werden. Wenn es aber darum geht, eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, ist die Selbstorganisation aufgrund der erklärten Grundzusammenhänge des Prozesses, der physiologischen Grundlagen und der systemtheoretischen Rahmenbedingungen immer vorzuziehen. Es ist aber unmöglich für den Einzelnen, sich auf einen Prozess der Selbstorganisation einzulassen beziehungsweise von diesem mitgenommen und quasi affiziert<sup>9</sup> zu werden, wenn er gleichzeitig eine Form der Fremdbestimmung im Sinne immer wieder neu auftretender

Unterstützungen, Anordnungen und Anweisungen erhält. Somit steht die Grundsatzentscheidung für das innovative Changemanagement beim Management darüber an, ob der Prozess als ein Prozess der Selbstorganisation oder als ein geleiteter, gesteuerter und direktiv initiiertes Prozess der Organisationsausrichtung verstanden werden soll. Letzterer, ein strukturierter und von außen an die Organisation verbindlich herangetragen Prozess, basiert letztendlich auf dem Gedanken der Fremdbestimmung und wird immer ein erhöhtes Maß an Widerstand zeitigen. Denn Fremdbestimmung bedeutet immer Kontrollverlust, Kontrollverlust bedeutet immer Stress, und Stress bedeutet eine vermehrte Verunsicherung der Einzelperson mit einem intensiver stattfindenden Biofeedback.

In diesem Kontext ist weniger von Changemanagement als von Organisationsausrichtung und Strukturierung zu sprechen. Es gibt sicherlich Anlässe und Gründe, in dieser Art und Weise zu verfahren: beispielsweise wenn definitiv zu wenig Zeit vorliegt, um einen bestimmten Prozess der Selbstorganisation in Gang zu setzen; wenn es sich beispielsweise um kurzfristige, durch den Markt getriebene Aktionen handelt, die unbedingt im Rahmen einer bestimmten Zeitleiste durchgeführt werden müssen; wenn es sich aufgrund personeller Veränderungen um kurzfristig zu realisierende Veränderungsschritte in der Organisation handelt, die nicht im Vorfeld abzusehen waren.

Deutlich wird aber, dass es immer um kurzfristige Maßnahmen geht und keineswegs um Themen, die im Sinne einer strategischen Orientierung bedacht werden können. Zwei Aspekte sind hierbei zu bedenken: Zum einen wird auch eine ausgerichtete und von außen angesteuerte Organisation sich im Rahmen ihres Widerstandsverhaltens letztendlich den Freiraum zurückholen, um sich als System selbst zu organisieren. Dies bedeutet, die in der Selbstorganisation genutzten Energien der gemeinsamen und nachhaltigen Ausrichtung werden in einem fremdbestimmten Prozess gewissermaßen kurzfristig unterdrückt, um ein Ziel schneller zu erreichen. Diese Energien müssen aber im Nachhinein immer wieder abgearbeitet werden, da sie – wie unten gezeigt werden wird – tatsächlich physiologisch in der Organisation vorhanden sind und somit zu einer physischen und psychischen Realität geworden sind, die man weder leugnen noch abbestellen oder vermeiden kann. So kann beispielsweise der Stress, der durch eine Veränderung erzeugt wird, eine gewisse Zeit überspielt werden und damit auch nicht direkt bemerkbar sein. Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Stress dadurch gelöst worden wäre, vielmehr ist er nur auf eine bestimmte Zeit aufgeschoben.

Deshalb gilt auch für kurzfristige fremdgesteuerte Interventionen in die Organisation, dass diese, um einen nachhaltigen Effekt zu erreichen, im

Nachhinein bearbeitet, diskutiert und dann quasi ex post in einen Prozess der Selbstorganisation eingebracht werden müssen.

Zum anderen stellt sich die ökonomische Frage, inwieweit kurzfristige Interventionen, so sie nicht unbedingt und undiskutierbar von exogenen Faktoren initiiert werden, überhaupt ökonomisch sinnvoll sind.

Betrachtet man die enormen Aufwände, die bei Changeprozessen beispielsweise im Rahmen von Unternehmensmigrationen, Restrukturierungen et cetera aufgebracht werden müssen, um Widerstände zu bearbeiten und in der Folge eine nachhaltige Entwicklung erfolgsrelevant zu entfalten, so stellt sich deutlich die Frage, ob es nicht aus Investitionsgründen sinnvoller ist, im Vorfeld des Prozesses mehr Freiraum im Sinne einer gezielten Initiation der Selbstorganisation zu geben und in diesen zumeist nur in der Zeit und nicht in den eingesetzten Mitteln liegenden Faktor zu investieren, um dann eine nachhaltige Wirkung entfalten zu können. Die Vielzahl der Studien zu gescheiterten Unternehmensfusionen, Changeprojekten und ähnlichen Aktivitäten in den Organisationen belegt eindrucksvoll, dass letztendlich die Organisation immer wieder dazu kommt, sich ihren Anteil, den sie subjektiv für sich als notwendig erlebt, zurückzuholen.

Dieser gewissermaßen balancetheoretische Akt des inneren Ausgleichs ist zu verstehen als einer Form von Haltung der Organisation gegenüber sich selbst. Dann, wenn die Organisation ein hohes Maß an Fremdbestimmung spürt und sich selbst nicht mehr als aktiv, sondern maximal als reaktiv beziehungsweise als der Kontrolle verlustig gegangen erlebt, wird sie gewissermaßen aus Gründen der Selbstachtung, die sich im Verhalten und den Denk- und Entscheidungsweisen der Individuen immer wieder abbilden, die ihr subjektiv fehlende Möglichkeit zur Kontrolle beziehungsweise zur Mitbestimmung immer wieder einfordern beziehungsweise auf latentem Wege einfach nehmen. Hier gilt der einfache Grundsatz, dass die Organisation sich das nimmt, von dem sie glaubt, dass es ihr zusteht. Diese Phänomene sind oftmals unter dem Begriff des verdeckten Widerstandes beschrieben worden und kennzeichnen sich dadurch, dass offensichtlich notwendige und sinnvolle Aktivitäten von der Organisation angenommen, aber letztendlich nicht so ausgeführt werden wie von der Unternehmensleitung und dem Management erwartet beziehungsweise nach den neuen Richtlinien des Changeprozesses vereinbart.

Somit zeigt sich, dass es nicht sinnvoll ist, gegen eine Organisation Veränderungen einzuführen. Dabei bedeutet das »gegen« nicht, dass die Veränderungen selbst, wie gezeigt, immer direkt von der Organisation verstanden beziehungsweise von dieser positiv oder gar euphorisch begrüßt werden müssen. Ein großes Missverständnis im Management liegt oft darin,

dass die so genannte Schockkurve als Modell herangezogen wird, ohne zu bedenken, welche Zeiteinheiten zwischen den einzelnen Phasen liegen können und vor allen Dingen welche qualitativen Veränderungen innerhalb der Organisation zwischen den einzelnen Phasen stattfinden.



Abbildung 2: Stress und Reaktionen bei Veränderungsprozessen  
(Müller-Stewens/Lechner 2001: 433)

### Die Schockkurve

Die Schockkurve beschreibt sehr präzise ein Phänomen, das in jedem Veränderungsprozess stattfindet – unabhängig davon, ob sich dieser in Form von Selbstorganisation oder als vom Management angesteuerte Form der bestimmten Ausrichtung vollzieht. Alle Personen werden immer wieder diesen Zyklus durchlaufen, da er, wie bereits beschrieben, ein menschliches Verhaltens- beziehungsweise Wahrnehmungsmuster beschreibt, das letztendlich evolutionär grundgelegt und damit nicht abzustellen ist. Die Frage bleibt aber, was findet inhaltlich in den einzelnen Phasen statt, und was muss geleistet werden von der Organisation, vom Management, von den Verantwortlichen des Changeprozesses, um es der Organisation zu ermöglichen, von einer Phase zu einer anderen zu kommen?

Denkbar ist nämlich auch, dass eine Organisation eine quasi unbestimmte Zeit lang in einer bestimmten Phase verharrt und somit sich möglicherweise aus dem Schockzustand – paradoxerweise gegen die Begrifflichkeit des Schocks selber – nicht mehr befreien kann.

Es gibt eine Vielzahl von Beispielen, in denen deutlich wird, dass Organisationen für längere Zeit gewissermaßen in einem Schockzustand verharrten und sich dann im Rahmen der Adaptionfähigkeit der Individuen und der gesamten Organisation an dieses Phänomen gewöhnt haben. In diesem Zustand des Schocks beziehungsweise der Underperformance zu verharrten

und zu arbeiten, kann durchaus im Verhalten internalisiert werden und zu feststehenden Verhaltensmustern führen, die letztendlich im Laufe der Zeit selbstverstärkenden Charakter annehmen und somit eine Organisation in diesem Zustand gewissermaßen manifestieren und eine entsprechende Weiterentwicklung von Tag zu Tag unwahrscheinlicher machen. Die Erwartung also, dass eine Organisation automatisch nach dem Durchlaufen des Schockzustandes in einem kurzfristigen Zeitraum wieder zu einem Zustand der besseren Stimmung, des besseren Klimas und der möglicherweise sogar euphorischen Unterstützung der Prozesse kommt, ist ein Irrtum.

Die Schockkurve bezeichnet einen Phasenablauf auf einer strukturellen Ebene, ohne darzustellen, welche Dinge in den einzelnen Phasen inhaltlich geleistet werden müssen, um überhaupt in die nächste Phase eintreten zu können, und ohne zu zeigen, welche Zeiträume diese Phasen beinhalten. In Relation zum Ausmaß der Veränderung, zur Intensität des Schocks, wie die Schockkurve selber ja sagt, wird auch die Verarbeitung entsprechender Ereignisse eine entsprechend lange Zeit brauchen. Die Schockkurve kann nicht aufgelöst werden, da sie grundsätzlich zeigt, wie Menschen mit Veränderungen umgehen und auf diese reagieren. Das Abfallen der Leistungsergebnisse, das Tal der Schockkurve, kann aber wohl dadurch gemildert werden, dass die Organisation im Rahmen der Selbstorganisation, wie es das innovative Changemanagement vorsieht, stärker in die Verantwortung genommen und damit in einem stärkeren Maße beteiligt, tatsächlich in die Realität gelassen und gebracht wird.

Damit erlebt die Organisation als Ganzes ein erhebliches Maß an Kontrollgewinn, was dazu führt, dass die Abwehrleistung auf der anderen Seite weniger stark abgerufen und somit Energien stärker auf die Ausrichtung und weniger auf den Widerstand fokussiert werden und gleichzeitig die Intensität des Schocks nachlässt, da der Anlass des Schocks, nämlich der Kontrollverlust, deutlich vermindert wird. Somit zeigt sich auch hier, dass ein Eingehen auf die Selbstorganisation des Systems der Organisation deutliche Vorteile in sich birgt, die sich letztendlich auch ökonomisch abbilden lassen.

## **1.2 Was bedeutet Veränderung?**

### **1.2.1 Das Problem der Phasenverschiebung**

Ausgehend von der Einsicht, dass Veränderungsprozesse in Organisationen einer bestimmten Struktur folgen und somit einen festgelegten Ablauf haben, der anhand verschiedener struktureller Modelle erklärt werden kann,