

Emotionen und Methoden in Change-Prozessen von Organisationen

Über die innere Verarbeitung des radikalen Wandels

Karl Wimmer, März 2001



Inhalt:

1. Organisationswandel gestern - heute – morgen ... S. 1
 - 1.1 Veränderung als „Ho-ruck-Aktion“ oder das programmierte Scheitern ... S. 2
 - 1.2 Die Logik der Zahlen mit der Logik der Gefühle verbinden ... S. 3
2. Werte und Emotionen und deren Bedeutung im Kontext des Organisationswandels ... S. 4
3. Emotionale Prozesse im Wandel von Organisationen ... S. 4
4. Change-Management-Methoden und ihr Beitrag zur konstruktiven Lenkung von Emotionen in Transferprozessen ... S. 8
 - 4.1 Einige systemische Grundlagen ... S. 8
 - 4.2 Klassische Unternehmensberatung ... S. 9
 - 4.3 Klassische und „moderne“ Organisationsberatung ... S. 9
 - 4.4 Klassische und moderne Organisationsentwicklung ... S. 10
 - 4.5 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP, TQM/EFQM) ... S. 11
 - 4.6 Business Prozess Reengineering bzw. Redesign ... S. 12
 - 4.7 Grossgruppeninterventionen ... S. 13
 - 4.8 Appreciative Inquiry / Wertschätzende Unternehmensentwicklung ... S. 16
 - 4.9 Balanced Scorecard und Balanced Transformation ... S. 18
5. Resümee ... S. 19
6. Literatur ... S. 19
7. Autor ... S. 21

1. Organisationswandel gestern - heute - morgen

Organisationen befinden sich ohnedies, wie das Weltgeschehen schlechthin, in einem ständigen Wandel. Die Metapher vom Fluss, in dem man nicht zweimal steigen kann (Heraklit) hat seit jeher Bedeutung. „Das einzige, was Bestand hat, ist der Wandel“, las ich schon vor zwanzig Jahren in Lehrbüchern zur Organisationsentwicklung. Der Unterschied zu früher liegt im Zeitfaktor, mit dem Transformationen heute (angeblich) stattfinden.

„Vor zwei Jahren war man noch ein eigenständiger Mittelbetrieb, vor einem Jahr wurde die Firma von einem Großunternehmen übernommen, welches heuer selbst wieder aufgekauft wurde. Und da nicht jeder der angestammten Geschäftsbereiche zu den definierten Kernaktivitäten des aktuellen Mutterkonzerns gehörte, findet sich ein Teil der Belegschaft des ursprünglichen Unternehmens seit einem Monat outgesourct als eigenständige kleine GmbH wieder. ... Welches Organigramm wollen Sie sehen? Das von dieser Woche, das von vergangener Woche oder das, was wir gerade für die nächste Zukunft planen? ... Je häufiger Veränderungsprozesse in Unternehmen angestoßen werden und je schneller sie vonstatten

gehen, desto brisanter wird die Frage: wie viel Veränderung und Wandel ist für Menschen, aber auch für Organisationen überhaupt leistbar?“¹

Natürliche Krisen- und Wandlungsphasen der Entwicklung eines Unternehmens, wie sie etwa Glasl / Lievegoed beschreiben: Von der Pionierphase mit dem Impulsieren einer informellen Organisation rund um Personen zur Differenzierungsphase mit dem Aufbau eines beherrschbaren, steuerbaren Apparates über die Integrationsphase mit dem Ziel der Entwicklung eines ganzheitlichen Organismus bis hin zur Assoziationsphase mit einer ausgeprägten Vernetzung des Unternehmens mit den Umwelten, sind heute kaum mehr zu beobachten.²

1.1 Veränderung als „Ho-ruck-Aktion“ oder das programmierte Scheitern

„Eine Vielzahl empirischer Studien hat mittlerweile nachgewiesen, daß Trends wie ‚Reengineering‘ oder ‚TQM‘ katastrophale Erfolgsquoten aufweisen und dass Veränderungen viel mehr Zeit brauchen und komplexer sind, als dies in den neuesten Trendsellern weisgemacht wird.“³ „Über 70 Prozent aller Reengineering-Projekte scheitern oder bleiben weit unter den Erwartungen. Eines der wenigen gelungenen Vorhaben wurde von der Miba Gleitlager AG verwirklicht.“⁴ Auch das Misslingen von Change-Projekten hat seine Psycho-Logik, wie beispielsweise Doppler / Lauterburg ausführen.⁵ Eine beispielhafte Studie über die Gründe des Scheiterns von Veränderungsprojekten wurde von der Kybernetika Gesellschaft für Unternehmensentwicklung im Auftrag der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg erstellt. Wesentliche Faktoren, die zum Scheitern beitragen im Überblick (Nennungen in dieser Reihenfolge):

1. Sinn und Zweck der geplanten Veränderungen sind der Belegschaft nicht klar
2. Die Ziele werden nicht präzise genug formuliert
3. Ausschließliche Konzentration auf „harte Faktoren“
4. Mitarbeiter fühlen sich überfordert
5. Veränderungsvorhaben werden mit zuviel Zeitdruck vorgenommen
6. Veränderungen werden von oben eingeführt, keine Rücksicht auf Mitarbeiter

Vielfach bekommt man den Eindruck, dass heute radikale Veränderung zu einer Art Selbstzweck geworden ist. Veränderung um der Veränderung willen. Die Sinnfrage wird selten ausreichend beantwortet und die Ausgewogenheit einer Kosten-Nutzen-Balance scheint oftmals mehr als fragwürdig. Heinz Jarmai spricht in diesem Zusammenhang von einem „Flirren an der Oberfläche“:

¹ Wagner, Peter: Wie viel Wandel halten Sie aus? In: Unternehmensentwicklung; Heft 4 / 2000, S. 3.

² Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernard (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden; 2. Aufl., Haupt-Verlag und Verlag Freies Geistesleben.

³ Fatzer, Gerhard: Lernen und Lernende Organisation - Mythos und Realität; in: Hernsteiner 4 / 1997, S. 6 - 9.

⁴ Wagner, Peter: Klassisch oder radikal? In: Unternehmensentwicklung; Heft 1 / 2000, S. 16 - 17.

⁵ Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; Campus, S. 57 - 88.

„Was man aus vielen Bereichen weiß, ist, dass Wandel im Sinne eines Musterwechsels 5 bis 7 Jahre dauert. Ich brauche Zeit, damit sich Neues verankern kann. Viele Organisationen befinden sich momentan eher in so einem flirrenden Zustand. Auf der Oberfläche gibt es eine permanente Erneuerung, es wird alles dauernd anders, und auf einer tieferen Ebene bleibt eigentlich vieles gleich, weil die Veränderungen auf der Strukturebene die Ebene der tatsächlichen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen nie erreichen. ... Das Ausmaß und Tempo des Wandels ist angelegt in den Menschen, den Beziehungen und den Systemen. Ich glaube nicht, dass alleine die Personen das Problem sind, ich glaube eher, dass irgendwann die Organisation kollabiert, weil sie gar nicht in der Lage ist, in so schneller Zeit ihre Beziehungs-, Zahlungs-, Controlling-, Karriere- und EDV-Systeme umzubauen, was eine derartige Veränderung in der Praxis erst möglich machen würde. Die psychologische Seite ist also nur eine, wenn auch sehr wichtige.“⁶

Die Radikalität, mit der heute Organisationen umgebaut werden, ist für viele Menschen noch gar nicht fassbar. Zu tief sitzt manchen, die daraus als „Verlierer“ hervorgegangen sind oder die das befürchten, der Schock in den Gliedern. Und auch die „Winner“ zittern. Organisationen, die bisher als unumstößliche Festungen galten, wie etwa viele staatliche Verwaltungseinrichtungen, sind heute grundsätzlich in Frage gestellt und vielerorts ist der Umbau im Gange oder steht kurz bevor.⁷

1.2 Die Logik der Zahlen mit der Logik der Gefühle verbinden

Immer mehr ist in Changevorhaben scheinbar Unvereinbares zu vereinbaren: Harte Schnitte als Abschied und Wendepunkt und zugleich neues Wachstum, als Aufbruch und Zukunftsvision. Damit sind Führungskräfte und MitarbeiterInnen ebenso wie Change-BeraterInnen mit widersprüchlichen Zielen und widersprüchlichen Emotionen konfrontiert.

Der Logik der Gefühle und der Logik der Zahlen in solchen Prozessen gleichermaßen gerecht zu werden, darum geht es. Die traditionellen Methoden des Changemanagement reichen dazu oft nicht aus: Polarisierung, Flucht nach vorne, Rückzug oder „so tun als ob“ sind einige typische Reaktionen, die das Gelingen solcher Projekte gefährden. Ängste, Widerstand und Aggression können Veränderungsprojekte blockieren, aber auch weiterbringen. Gut bewältigt schaffen sie Vertrauen und Commitment.⁸

Als Führungskraft oder ChangemanagerIn spüren Sie diese Reaktionen auch bei sich selbst. Diese Widersprüche zu verstehen und produktiv voranzubringen, ist die Herausforderung für Sie selbst und Führungs- und Veränderungsthema.

⁶ Jarmai, Heinz: Ein Flirren an der Oberfläche; in: Unternehmensentwicklung, Heft 4 / 2000, S. 10.

⁷ Siehe etwa: Wagner, Peter: OE im öffentlichen Bereich. Der Staat baut um; Praxisbeispiel Wissenschaftsministerium und Praxisbeispiel ÖBB; in: Unternehmensentwicklung, Heft 4 / 1999, S. 4 - 6.

⁸ Vgl. Heitger, Barbara (2001): persönliches Manuskript.

2. Werte und Emotionen und deren Bedeutung im Kontext des Organisationswandels

Immer mehr Menschen in der Arbeitswelt fragen sich in immer kürzeren Abständen: Habe ich morgen noch einen Job und wenn ja, wie schaut er aus? Bin ich morgen noch kompetent, schaffe ich das überhaupt? Und selbst wenn ich es kann und schaffe, will ich das denn auch? Bisher war die Teilhabe an einer Organisation oder einem Unternehmen meist auch mit der Erwartung, ein Stück Heimat zu haben verbunden. Unternehmen konnten das zumeist auch in Form einer Arbeitsplatzgarantie bieten. Dieser Wert ist zunehmend in Frage gestellt wie auch vorgezeichnete Karriere- und Entwicklungspfade innerhalb eines Unternehmens, auf die man früher relativ sicher vertrauen konnte.⁹

Die Entwicklungen in einer globalisierten Wirtschafts- und Verwaltungswelt vermischen sich mit geänderten gesellschaftlichen Werthaltungen und demographischen Entwicklungen. Einfache Ursache-Wirkungsanalysen greifen vielfach zu kurz. Nicht nur der Einzelne steht vor der Herausforderung, neue Antworten und Verhaltensformen zu entwickeln, auch die Organisationen stehen unter Zugzwang. Sie können nicht „rational-mechanistisch“ umbauen, ohne die „Logik“ der Seele des Menschen mit zu berücksichtigen. Diffuse Erklärungskonzepte, die von „Widerstand gegen den Wandel“ sprechen und die entsprechende „Gegenmaßnahmen“ empfehlen, sind eindimensional und helfen wenig.

3. Emotionale Prozesse im Wandel von Organisationen

Es gibt keinen Wandel ohne Gefühle. Ein Change-Verhalten mit dem Versuch, Turbulenzen zu vermeiden und die emotionalen Regungen des Systems in Veränderungsprozessen möglichst niedrig zu halten, führt gerade zum Gegenteil. Jede inhaltliche Entscheidung erfordert gleichzeitig eine emotionale Verarbeitungsleistung, sonst kann sie nicht wirklich getragen werden. Was bleibt, ist Vermeidungsverhalten und ein „so tun, als ob“.

Gibt es ein Zulassen und Ernstnehmen der bei jeder Veränderung auftretenden starken Gefühle, erhöht sich der Realitätsgehalt der Lösungskonzepte und die Wahrscheinlichkeit ihrer erfolgreichen Umsetzung. Die emotionalen Reaktionen des Systems auf anstehende Veränderungen sind zumindest in groben Zügen durchaus absehbar und von einer recht klaren Abfolge von Emotionen begleitet:¹⁰

1. Stabilität 1, (relative) Zufriedenheit mit dem Status quo
2. Vorahnung, Sorge, Angst
3. Schreck, Schock
4. Abwehr, Ärger
5. Frustration

⁹ Vgl. Wagner, Peter: Wie viel Wandel halten Sie aus? In: Unternehmensentwicklung; Heft 4 / 2000, S. 3.

¹⁰ Vgl. Roth, Stephan: Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements; in: OrganisationsEntwicklung Heft 2 / 2000, S. 14 ff.

Eine ähnliche Darstellung liefern auch Cevey, Bernhard / Prange, Peter (1999): Vom Nutzen der Veränderung - Personalentwicklung und Organisationsentwicklung im Zeichen des Wandels; in: Spalink, Heiner (Hg.): Werkzeuge für das Change-Management; Frankfurter Allgemeine Buch, S. 113 - 142.

6. Trauer, (aktiver) Abschied
7. Öffnung, Neugier
8. Integration, Vertrauen, (relative) Stabilität 2

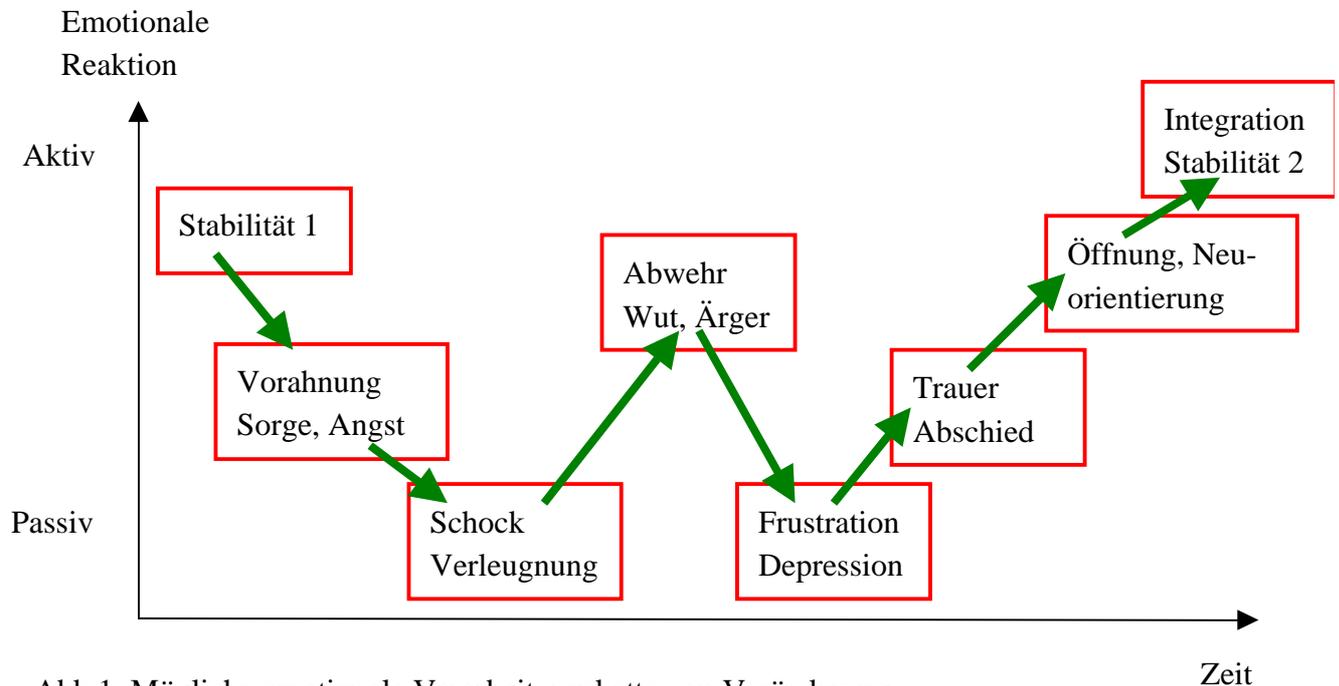


Abb.1: Mögliche emotionale Verarbeitungskette von Veränderung

Phase 1: Status quo

Stabilität und relative Zufriedenheit mit dem Gewohnten und Vertrauten. Claes Janssen spricht hier vom „Zimmer der Zufriedenheit“.

Phase 2: Vorahnung, Sorge, Angst

Häufig spüren Menschen in einer Organisation dass „etwas im Busch ist“, noch ehe es konkrete Aussagen darüber gibt. Meist werden Veränderungsvorhaben zunächst einmal als Bedrohung des Status quo erlebt, was einhergeht mit Sorge und Angst für die eigene Zukunft. „Bin ich noch kompetent, schaffe ich das überhaupt? Behalte ich (m)einen Arbeitsplatz?“ Janssen spricht in diesem Zusammenhang vom „Zimmer der Verwirrung“.

Im Sinne eines „emotionalen Monitorings“ geht es in dieser Phase um das Aufspüren kollektiver Ängste sowie um ein Höchstmaß an Information und Kommunikation mit dem Ziel, ein ausreichendes Problembewußtsein über die Notwendigkeit des Wandels zu erzeugen. Einfühlungsvermögen, Vertrauen herstellen durch Offenheit und Ehrlichkeit sind einige Grundhaltungen, die Veränderungsinitiatoren hier besonders auszeichnen.¹¹ Viele Einzel- und Klein-

¹¹ Siehe dazu beispielsweise: Kriegel, Robert / Brandt, David (1996): Das letzte Muh der heiligen Kuh. Von verzopften Traditionalismen zu veränderungsbegeisterten Mitarbeitern und flexiblen Organisationen; Signum, S. 191 - 224.

gruppengespräche sind hier angebracht. „Angst kann nur in Räumen mit begrenzter Dimension kommuniziert werden. Angst braucht kleine und vertraute Kommunikationsinseln.“¹²

Phase 3: Schock, Verleugnung

„Es wird schon nicht so heiß gegessen werden, wie gekocht!“ Festhalten am Status quo. Janssen beschreibt diese Reaktionsphase als „Zimmer der Verleugnung“.

In dieser Phase ist es vor allem wichtig, die Dinge (nochmals) klar in aller Offenheit beim Namen zu nennen. „Damit werden vor allem die Selbstheilungskräfte der Betroffenen freigesetzt. Oftmals wird auf Seiten der Verantwortlichen die Belastbarkeit des Systems unterschätzt und man verhindert mit der löffelweisen Zufuhr der ganzen Wahrheit die Aktivierung verdeckter Ressourcen bei den Betroffenen - das Bewußtsein der Mitverantwortlichkeit wird unterdrückt.“¹³

Phase 4: Abwehr, Wut, Ärger

Gegenargumente, die die Unsinnigkeit des Veränderungsvorhabens betonen, werden gesucht. Wut und Ärger auf die „Bösen, die uns das antun“. „Aggression dient dazu, Grenzen zu setzen, die eigene Identität zu verteidigen, zu wahren, ... Wut und Ärger sind häufig auch Folge des entwertenden Umgang mit dem Bisherigen, Vergangenen. ... Wird das angemessen gewürdigt, bleibt der eigene Selbstwert erhalten.“¹⁴

„Der Drahtseilakt heißt: Verständnis zeigen, Brücken bauen, anknüpfen an positiven, gemeinsamen Schienen, Erfahrungen, Zukunftsvisionen, Position beziehen.“¹⁵

Phase 5: Frustration und Depression

Es wird erkannt, dass die Abwehr sinnlos ist und nur Energie raubt. Passives sich Fügen in das Unvermeidbare.

Wichtig in dieser Phase: „Was dem Wandel entgegensteht und was Veränderung schwierig macht, muss offen angesprochen werden. Durch Hinschauen, statt Verdrängen, werden schmerzliche Seiten der einschneidenden Veränderung bearbeitet. Auf diesem Wege tritt die Auseinandersetzung mit der persönlichen Bedeutung des Wandels in den Vordergrund und ermöglicht die emotionale Bearbeitung.“¹⁶ „Verschlimmerungsfragen“ haben hier ebenso ihren Platz, wie Fragen, was (der/die Einzelne) zum Mißerfolg dieses Veränderungsprojektes beitragen könnte.

¹² Heitger, Barbara: Die Logik der Gefühle; in: Hernsteiner, Nr. 1 / 2000, S. 18.

¹³ Roth, Stephan: Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements; in: OrganisationsEntwicklung; Heft 2 / 2000, S. 18 f.

¹⁴ Heitger, Barbara: Die Logik der Gefühle; in: Hernsteiner, Nr. 1 / 2000, S. 18 f.

¹⁵ Heitger, Barbara: Die Logik der Gefühle; in: Hernsteiner, Nr. 1 / 2000, S. 19.

¹⁶ Roth, Stephan: Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements; in: OrganisationsEntwicklung; Heft 2 / 2000, S. 19.

Phase 6: Akzeptanz, Trauer und Abschied

Akzeptanz der Veränderung. Innerer Lösungsprozess, loslassen von Vergangenen, Einnehmen von (emotionaler) Distanz. „Trauer hat die Funktion, sich zu lösen, Verluste zu überwinden, alte Bindungen Schritt für Schritt aufzulösen und damit Platz zu schaffen für Neues.“¹⁷

Ziel ist in dieser Phase das Aktivieren und Fördern von Ritualen des Abschiedes, wie z. B.: „Feiern des Unterganges der Titanic“, „Vertreibung aus dem Paradies“¹⁸ usw. Mag Feiern möglicherweise auch noch zu übertrieben sein, in dieser Phase, so geht es jedenfalls um die Botschaft: Vieles war gut von dem, was bisher war, und das soll gewürdigt werden!

Phase 7: Öffnung, Neugier, Neuorientierung

Suchprozess für eigene Chancen und Möglichkeiten. Aktive Beteiligung am Prozess der Veränderung. Janssen spricht hier vom „Zimmer der Erneuerung“. „Die Aufbruchstimmung hilft, Vergangenheit und Zukunft miteinander zu versöhnen, öffnet für Neues und erhöht die Aufmerksamkeit.“¹⁹

In dieser Phase geht es darum, diese Emotionen aufzugreifen, sichtbar zu machen, z. B. durch Rituale und Symbole. Gemeinschaftsveranstaltungen, in denen diese Kraft zu einem noch stärkeren „Wir-schaffen-es-Gefühl“ kanalisiert werden, können hier sehr nützlich sein.

Phase 8: Integration der Neuerung

Inneres Verarbeiten und Vertraut werden mit der Neuerung, Integration. Neues „Zimmer der Zufriedenheit“ nach Janssen.

Unterstützung bei der Absicherung des Erreichten ist hier angesagt. Fehlererlaubnis ausdrücklich betonen! Feedbackschleifen über das Funktionieren des Neuen und Nachjustierungen.

Anmerkung:

Kein Prozess wird genau nach dieser Emotionskette ablaufen. Auch befinden sich mit Sicherheit nicht alle Betroffenen synchron in derselben Emotion. Dennoch sind damit wichtige mögliche Dynamiken aufgezeigt und es geht darum, die situative Wahrnehmung zu schärfen und angemessene Interventionsformen zu finden. Diese ist nur dann sinnvoll möglich, wenn die Veränderungsverantwortlichen am Puls des emotionalen Geschehens sind und quasi mitschwingen, aber gleichzeitig die nötige reflexive Distanz wahren können.

¹⁷ Heitger, Barbara: Die Logik der Gefühle; in: Hernsteiner, Nr. 1 / 2000, S. 19.

¹⁸ Zum Ritual als Interventionsform siehe beispielsweise: Königswieser, Roswitha / Exner, Alexander: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager; Klett-Cotta.

¹⁹ Heitger, Barbara: Die Logik der Gefühle; in: Hernsteiner, Nr. 1 / 2000, S. 20.

4. Massnahmen zur konstruktiven Lenkung von Emotionen im Change-Management

4.1 Einige systemische Grundlagen

Helmut Kasper stellt unter Bezugnahme auf die Luhmannsche Systemtheorie²⁰ fest: „Steuerung ist nie ohne das zu steuernde System möglich, alle anderen Systeme sind ja Umwelt und können nur Geräusche liefern.“²¹ Sie erinnern sich an die obigen Ausführungen über das „Flirren an der Oberfläche“? Organisationen sind nun einmal keine „trivialen Maschinen“²² sondern „trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit, Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktion, Rätseln, Erfindung und Willkür.“²³ Die systemische Definition einer System-Umwelt-Differenz und dessen Koppelung ist in diesem Zusammenhang eine sehr brauchbare:

„Wenn Unternehmen sich wandeln, sich z. B. neue Strukturen geben, dann ist das ja nicht (notwendigerweise; K. W.) der Wandel der Menschen, sondern aus der Sicht der Menschen ändert sich ihr Kontext, es ändert sich eine relevante Umwelt. ... Aus Sicht der Menschen ist Organisation eine relevante Umwelt so wie Familie oder andere Bereiche. Und die Menschen müssen sich permanent auf diese Umweltveränderungen einstellen. Genauso wie sich die Unternehmen auch deswegen wieder wandeln, weil ihre Umwelten, etwa ihre Kunden, sich ändern. ... Bei der Frage nach dem Wandel müsste es dementsprechend um die Frage gehen: Wie gut können sich Menschen auf die Veränderungen einstellen. Im Sinne von: Man zieht sich je nach Wetterlage anders an. Je nachdem ob es kalt ist, regnet oder schneit oder die Sonne scheint. Da hat man noch nicht das Gefühl, sich besonders zu verändern. Der Unterschied zum Wetter ist, dass die Menschen Wetterveränderungen in der Regel nicht als empörend oder als Zumutung empfinden, Veränderungen in der Organisation aber schon. Beim Wetter hat man eben den Eindruck, darauf habe ich keinen Einfluss, bei Organisationsveränderungen ist das aber nicht zwangsläufig so, sondern eine Frage der Entscheidungen des Systems. Das ist der große Unterschied.“²⁴

Ruth Seliger stellt ergänzend dazu fest: „Wenn also Organisationen sich ändern, müssen die Menschen diese Koppelungen neu gestalten. Sie müssen sich fragen, wie definiere ich jetzt mein Verhältnis zur Organisation, was bekomme ich von ihr, was will ich von ihr und was biete ich ihr unter diesen geänderten Bedingungen? D. h. in der Organisation spielen sich Veränderungen ab, in den Menschen spielen sich Veränderungen ab und in der Koppelung Person - Organisation spielen sich Veränderungen ab. Dieser Koppelungsprozess gelingt dann nicht, wenn sich die Leute in dem Neuen nicht mehr wiederfinden, wenn der Sprung zu groß ist, wenn das zu sehr abweicht von ihren Vorstellungen, wie ihr Leben ausschauen

²⁰ Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie; Suhrkamp.

²¹ Kaspar, Helmut (1990): Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen; Springer, S. 261.

²² Zur Maschinenmetapher siehe beispielsweise: Morgan, Gareth (1997): Bilder der Organisation; Klett-Cotta.

²³ Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens; Suhrkamp.

²⁴ Kolenaty, Erich: Von wessen Wandel reden wir? In: Unternehmensentwicklung, Heft 4 / 2000, S. 9.

sollte, von ihren Zielen und Wünschen, wenn das nicht mehr integriert werden kann, wenn man das Ge-fühl hat, das ist eine Bewegung gegen einen und nicht mit einem.“²⁵

Die Initiatoren des Wandels müssen demnach den betroffenen bzw. beteiligten Menschen die Möglichkeit bieten, den Wandel in der ihnen eigenen Autopoiese (Selbsterzeugung, Selbstbezüglichkeit, Autonomie)²⁶, d. h. in der ihnen eigenen Form, zu verarbeiten.

Im Folgenden möchte ich einige methodische Change-Ansätze daraufhin betrachten, inwiefern sie dieser Anforderung gerecht werden und insbesondere auch darauf, wie sie die emotionale Komponente des Wandels mit berücksichtigen.

4.2 Klassische Unternehmensberatung

Stefan Titscher führt im Sinne einer Definition aus: „Eine Auffassung, die als Definition der klassischen Unternehmensberatung bezeichnet werden kann, sieht diese Profession als: „Dienstleistung, die durch Externalität, Unabhängigkeit und Professionalität gekennzeichnet ist. Leistungsinhalt ist die Bearbeitung *betriebswirtschaftlicher* Probleme in Form von deren: Identifikation, Hilfe bei der Problemlösung, Empfehlung von Maßnahmen und Mithilfe bei der Umsetzung von Lösungskonzepten.“²⁷

Klassische Unternehmensberatung ist von ihrem grundlegenden Ansatz her eher eine „Methode des Faktischen“, die über Zahlen, Daten und Fakten agiert. „Wir müssen die Unternehmen mit Daten konfrontieren, die beißen, sonst bewegt sich nichts!“ So die Aussage eines Ausbildners, die mir seit meiner Unternehmensberater-Prüfung vor 15 Jahren noch heute im Ohr schwingt.

Klassische Unternehmensberatung lebt eher von Eingriffen (Perturbationen, Störungen) in die Organisation, die von außen getätigt werden. Die psychisch-emotionale Koppelung des Berater-Staffes an das Klientensystem ist dementsprechend gering. Emotionen finden daher wenig Beachtung, es sei den als „Widerstand“, den das Klientensystem zeigt und dem sich das Beratersystem u. U. auch nicht ganz verschließen kann.

4.3 Klassische und „moderne“ Organisationsberatung

Organisationsberatung möchte ich hier von Unternehmensberatung insofern abgrenzen, als Organisationsberatung im Sinne des allgemeinen Verständnisses eher oder stärker (auch) auf die (Organisations-)Psychologische Seite Bedacht nimmt. „Organisations-Beratung kann insofern als ein eigener Ansatz oder Typ bezeichnet werden, als sich derartige Consultants in ihrem Kenntnisspektrum und in ihrem Zugang von anderen Kollegen unterscheiden: Sie sind nicht auf einen funktionalen Bereich fokussiert, wie etwa Fachberater für Logistik, Personalwesen usw., sondern müssen (oder müssten) auf die Thematik Unternehmen/Markt spezialisiert sein und ein generelles Wissen über das Managen von Organisationen haben. ... Hin-

²⁵ Seliger, Ruth: Von wessen Wandel reden wir? In: Unternehmensentwicklung, Heft 4 / 2000, S. 9.

²⁶ Zum Begriff der Autopoiese siehe ausführlicher: Fischer, Hans Rudi (1991): Autopoiesis; Carl Auer.

²⁷ Titscher, Stefan: Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten; Ueberreuter, S. 26.

sichtlich ihres Zugangs ist für Organisations-Berater typisch, daß sie alle Probleme, mit denen sie seitens des Kunden konfrontiert werden, unter dem Blickwinkel des Gesamtunternehmens betrachten.“²⁸

„Moderne“ Organisationsberater sind häufig „Systemische Berater“ und/oder Prozessberater. „Systemische Intervention in der Organisationsberatung bedeutet dann zielgerichtete beraterische Kommunikation in Organisationen - wobei diese als soziale Systeme gegriffen werden und der gesamte Prozess der Beratung methodisch unter Gesichtspunkten der modernen Systemtheorie reflektiert und angeleitet wird.“²⁹

Prozessberatung beruht in Anlehnung an den Begründer dieser Methode, Ed Schein (1969), „auf der Grundannahme, dass Probleme in Organisationen komplex sind, und dass die zur Diagnose notwendigen Informationen so vielfältig sind, dass eine korrekte Diagnose nur erreicht werden kann, wenn der Klient voll im diagnostischen Prozess involviert ist. ... Die Frage heißt dann für den Prozessberater, wie Klient(ensystem) und er ein Team werden können durch ein gezieltes Strukturieren der Beziehung und wie er hilfreich sein kann.“³⁰

Im Hinblick auf unsere Überlegungen im Umgang mit Emotionen in Change-Prozessen ist die Frage bzw. Aussage von Peter Fürstenau durchaus berechtigt: „Warum braucht der Organisationsberater eine mit der systemischen kompatible ichpsychologisch-psychoanalytische Orientierung?“³¹ Ich meine, dass es nicht sosehr auf „psychoanalytisch“ ankommt, wohl aber darauf, Emotionen in ihrer Qualität wahrnehmen und sie als positive Kraft für Entwicklung mit nutzen zu können. Dazu ist eine zusätzliche ich-psychologische Kompetenz wesentlich.

4.4 Klassische und moderne Organisationsentwicklung

Die „klassische Organisationsentwicklung“, etwa im Konzept des Tavistock-Institutes oder des NPI (Niederländisch-Pädagogischs-Institut) hat Humanisierung und Demokratisierung zum expliziten oder zumindest impliziten Ziel und berücksichtigt die psychologische Komponente sehr wohl über die Einbindung der Betroffenen. „Betroffene zu Beteiligten machen“ ist die Grunddevise. Die langdauernden Prozesse einer klassischen OE, von der Analyse und Diagnose über Designgestaltung bis zu konkreten Umsetzungsmaßnahmen, ermöglichen eine entsprechende Gewöhnungs- und Verarbeitungszeit der Veränderung. Aufgrund des langen

²⁸ Titscher, Stefan (1997): Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten; Ueberreuter, S. 51.

²⁹ Königwieser, Roswitha / Exner, Alexander (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager; Klett-Cotta, S. 17.

Zur „Systemischen (Organisations-)Beratung“ siehe weiter beispielsweise: Kommescher, Gottfried / Witschi, Urs: Die Praxis der systemischen Beratung; in: Organisationsentwicklung; Heft 2 / 1992, S. 22 - 33;

König, Eckard / Volmer, Gerda (Hg.) (1999): Praxis der Systemischen Organisationsberatung; Deutscher Studienverlag;

Groth, Torsten (1999): Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? LIT-Verlag.

³⁰ Fatzer, Gerhard(1992): Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre; in: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte; Gabler, S. 115 - 127.

³¹ Fürstenau, Peter (1992): Warum braucht ...? In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte; Gabler, S. 43 - 58.

Zeithorizontes dieser Veränderungsprozess wird klassische OE heute zumeist als nicht mehr gangbar betrachtet.

Rudolf Wimmer skizziert drei moderne Spielarten der Organisationsentwicklung:

„Die erste Spielart: ist der Versuch, die eingeschwungenen Strukturen zu verbessern, sie weiterzuentwickeln, aber sie als Strukturen zu respektieren, Darunter fallen Ziele wie die Verbesserung der Funktionstüchtigkeit der Beziehung zwischen verschiedenen Hierarchieebenen oder die Unterstützung von Managementteams, ebenso wie TQM, Qualitätszirkel oder KVP. All das meint Interventionen, die strukturkonform sind und auf die Ertüchtigung eingeschwungener Strukturelemente ausgerichtet sind.

Die zweite Spielart: wurde in den 90er Jahren immer häufiger. Sie meint den Fall einer radikalen Organisationstransformation, wenn eine Organisation selber in den Zustand kommt, zu sagen, „Wenn wir in unseren Basis-Leistungsprozessen so weitermachen wie bisher, dann werden wir nicht mehr lange existieren. Wir müssen daher den Gesamtzustand der Organisation auf ein neues Niveau bringen und zwar in absehbarer Zeit.“ Das zu konzipieren und vorzunehmen ist eine der größten Herausforderungen für Beratung und Management, sozusagen eine Selbsttransformation am lebenden Objekt.

Die dritte Spielart: Hier geht es um die Frage: Wie können wir solche Notoperationen, solch radikale Transformationen vermeiden, da hier immer auch vieles, was historisch aufgebaut worden ist, kaputt gemacht wird. Daher liegt die Aufmerksamkeit auf der Frage: Wie kann man Organisationen mit der Fähigkeit ausstatten, vorausschauend Veränderungen vorwegzunehmen, um auf eine evolutionäre Weise revolutionäre Veränderungen zu erzeugen? Heute wird das unter dem Label „lernende Organisation“ diskutiert.³² Sie zielt auf die Tiefenstrukturen ihrer eingeschwungenen Identität.³³

4.5. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP, TQM/EFQM)

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse gehören unter die erste Kategorie der oben skizzierten drei Spielarten der OE. Auch TQM / EFQM wird als „integratives Managementkonzept“ gehandelt.³⁴ Getragen wird ein KVP vor allem (nur) dann von den MitarbeiterInnen, wenn auch die Verbesserungsvorschläge aus ihren Reihen kommen und nicht von oben „übergestülpt“ werden. Dementsprechend muss ein Konzept der Selbstevaluation zugrunde liegen. „Eine alte pädagogische Regel besagt, dass Ideen, die man selbst gefunden hat, auch eher umgesetzt werden als Ideen, die von außen „übergestülpt“ werden. Das ist das Erfolgs-

³² Zur „Lernenden Organisation“ siehe beispielsweise: Argyris, Cris / Schön, Donald A. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis; Klett-Cotta;
Senge, Peter M. (1996): Die Fünfte Disziplin; Klett-Cotta;
Senge, Peter M. u. a. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin; Klett-Cotta;
Pedler, Mike u. a. (1994): Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sicher; Campus.

³³ Wimmer, Rudolf: 3 Spielarten der OE; in: Unternehmensentwicklung, Heft 1 / 2000, S. 4.

³⁴ Siehe beispielsweise: Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung; Hanser.

geheimnis aller Methoden, die die Mitarbeiter zu ihren eigenen Unternehmensberatern machen.“³⁵

Das Prinzip der Selbstevaluation liegt auch dem neueren Ansatz des EFQM (European Foundation for Quality Management) zugrunde. Dieses Modell wurde 1991 entwickelt mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der europäischen Unternehmen und Organisationen auf den Weltmärkten zu sichern. Es handelt sich dabei um eine umfangreiche Analyse und Diagnose der gesamten Unternehmung in Bezug auf Führung, Strategie, Ressourcennutzung, Prozesse, Geschäftsergebnisse, Kundenzufriedenheit, Markt und Gesellschaft. MitarbeiterInnenorientierung und MitarbeiterInnenzufriedenheit sind ebenfalls zentrale Kernelemente. Unterstützt werden EFQM-Diagnosen durch eigens geschulte Assessoren. Zusätzliche Anreize, EFQM-Audits durchzuführen, bietet die Austrian Foundation for Quality Management durch die Vergabe des AQA - des Österreichischen Qualitätspreises, um dessen Verleihung sich die Mitglieder bewerben können.

Emotional handelt es sich bei diesen Verbesserungsansätzen um die am wenigsten Angst machenden Varianten der Organisationsentwicklung, weil Kontinuität auch Berechenbarkeit vermittelt und Sicherheit schafft. Der Nachteil ist, dass diese Methode bei dramatischen Marktveränderungen, die ein schnelles Re-Agieren erfordern, zu kurz greift und daher als alleinige Form oft nicht mehr ausreicht.

4.6 Business Prozess Reengineering bzw. Redesign

Business Reengineering bzw. Redesign geht auf die beiden Autoren Hammer und Champy Anfang der 90er Jahre zurück und ist eine der oben skizzierten zweiten Spielart von OE.³⁶ Diese Methode bedeutet radikalen Wandel in dem Sinne, dass die Organisation radikal neu gedacht und dementsprechend radikal umgestaltet wird, so dass mitunter „kein Stein auf dem anderen bleibt“. Und das im wörtlichen Sinn, d. h., dass neben Prozessabläufen, EDV-, Controlling-, Organisations- und Beziehungsstrukturen usw., häufig auch Baulichkeiten grundlegend neu gestaltet werden.

Zu den Prämissen dieses Ansatzes gehört es, dass dieser Wandel nicht von aussen, sondern von innen, d. h. von den MitarbeiterInnen gestaltet und getragen wird. Aus diesem Prinzip heraus ist der Mensch von vornherein Akteur der Neuerung und nicht passiver Rezipient. Die emotionale Komponente ist somit integraler Bestandteil des Wandels und es kommt im Prinzip (nur) das heraus, was emotional auch mit getragen werden kann. Häufig eben auch das Scheitern (in über 70 %), wie eingangs bereits erwähnt.

Helmut F. Karner, Mentor des erfolgreichen Reengineering-Projektes bei Miba Gleitlager AG Mitte der 90er Jahre, betont „Finger weg von BPR, wenn:

³⁵ Scheibel, Gerhard: Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter; in: Training. Das Magazin für Aus- und Weiterbildung; Nr. 7 / Oktober 2000, S. 14.

³⁶ Hammer, Michael / Champy, James (1993): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen; Heyne / Campus.

- man nicht den Willen zur Diskontinuität hat, sondern Verbesserungen von 10-15 Prozent ausreichend erscheinen
- die Spitzenleute nicht vollherzig dabei und auch willig sind, den Zeitaufwand zu investieren, der in bestimmten Phasen bis zu 60% ihrer Zeit ausmachen kann
- Spitzenleute nicht bereit sind auch zu akzeptieren, was unter Mitarbeit der Beteiligten am Ende herauskommt
- es bei Eigentümern nur unter enormen Druck über 12 bis 24 Monate durchzustehen ist (wenn etwa Zeiten, in denen es schlechter wird, Zeiten, in denen es noch nichts zu sehen gibt, Zeiten, wo wichtige Mitarbeiter hier einen Großteil der Zeit investieren, statt „operativ tätig zu sein“, zum Anlass genommen würden, das Projekt zu stoppen)
- keine intensive Begleitung vorgesehen ist für die vielen Krisen, die bei solch einem Projekt zwangsläufig auftreten⁴³⁷

Im Umkehrschluss sind das gleichermaßen die wichtigsten Prämissen, die gegeben sein müssen, dass so ein radikaler Transformationsprozess eine Chance auf Erfolg hat.

4.7 Grossgruppeninterventionen

Die Arbeit mit grossen Gruppen im Rahmen von Veränderungsprozessen, insbesondere in der Startphase, hat in den vergangenen Jahren einen starken Aufschwung genommen, von dem noch keine Ende absehbar ist. Drei spezielle Grossgruppenmaßnahmen werden im Folgenden überblicksmäßig dargestellt.³⁸

4.6.1 Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz wurde 1993 von Marvin Weisbord entwickelt.³⁹ Sie geht, wie alle hier dargestellten Grossgruppenmethoden, von einem Menschenbild aus, dem eine grundsätzliche Kompetenz und Lernfähigkeit/-bereitschaft zugeschrieben wird. So wie auch der englische Management-Professor Charles Handy in seinen Ausführungen zur Lernenden Organisation davon ausgeht, dass jeder Teilnehmer ein Experte seiner eigenen Organisation ist und seine Fähigkeiten wirksam einsetzen kann, wenn er die Freiheit dazu hat.⁴⁰ Letzteres ist oft die besondere Herausforderung an Unternehmensverantwortliche, diese Freiheit in ausreichendem Maß zur Verfügung zu stellen.

Die Zukunftskonferenz ist ein Instrumentarium, mit dem eine interdisziplinär zusammengesetzte Gruppe (VertreterInnen quer durch die Organisation) ihre gemeinsame Zukunft (Vision, Strategie etc.) planen. Diese Konferenz dauert 2 bis 3 Tage bei einer TeilnehmerInnenzahl

³⁷ Karner, Helmut F., zitiert von Wagner, Peter: Klassisch oder radikal? In: Unternehmensentwicklung; Heft 1 / 2000, S. 17.

³⁸ Ausführlicher siehe zB.: Königwieser, Roswitha / Keil, Marion: Das Feuer großer Gruppen; Klett-Cotta.

³⁹ Weisbord, Marvin (1993): Discovering Common Ground; Berrett-Koehler Publ.

⁴⁰ Handy, Charles (1995): Managing the Dream; in: Chawla, S. / Renesch, J. (Hg.): Learning Organizations; Productivity Press.

zwischen 16 und 72 Personen. Dabei wird nach einer feststehenden Abfolge (5 Phasen) gearbeitet:

1. Die Vergangenheit der Organisation rekonstruiert (Woher kommen wir?)
2. Eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation gemacht (Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir? Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?)
3. Eine Zukunftsperspektive entworfen (Was wollen wir erreichen?)
4. Eine gangbare Strategie ausgehandelt (Worin stimmen wir überein?)
5. Eine entsprechende Maßnahmenplanung durchgeführt (Was ist zu tun?)

Prämissen für den sinnvollen Einsatz einer Zukunftskonferenz sind:

1. Es muss ein echter Veränderungsbedarf bestehen
2. Die Führungsspitze muss die angestrebte/erarbeitete Veränderung wollen/akzeptieren
3. Die Führungsspitze muss für die Beiträge der Teilnehmerschaft offen sein
4. Der Auftraggeber ist bereit, das ganze, offene (repräsentative) System in einen Raum zu holen (oft auch externe Anspruchsgruppen, und die wichtigsten Machtpromotoren)
5. Es muss mit einer konkreten Massnahmenplanung einhergehen (nicht bloß Vision bleiben)
6. Das Ergebnis darf nicht schon im voraus feststehen (Alibiveranstaltung)
7. Die Beteiligten sollen nicht schon hoffnungslos überlastet sein
8. Die nötige Zeit, der nötige Raum muss bereitgestellt werden⁴¹

4.6.2 Real Time Strategic Change (RTSC)

Die RTSC-Methode, von Kathleen Dannemiller entwickelt, ist ein innovativer, wirkungsvoller Veränderungsansatz, der besonders dann nahe liegt, wenn Dringlichkeit des Entscheidens und Handelns durch herausfordernde, sich schnell verändernde Umwelt besteht.

Ziel ist die Sensibilisierung auf bereits vorgegebene strategische Ziele und das Entwickeln von Maßnahmen, die dorthin führen. In einem dreistufigen, prozessorientierten Ablauf führt der Weg von der Sensibilisierung auf das anstehende strategische Ziel über die Zielidentifikation hin zur Erarbeitung der entsprechenden Maßnahmen. Die Konferenz geschieht in einem großen Raum und die TeilnehmerInnen arbeiten an unterschiedlich zusammengesetzten runden Tischen. TeilnehmerInnenzahl: 40 bis 300. Dauer: 2 bis 3 Tage.

Die RTSC-Konferenz ist somit „strenger“ als die Zukunftskonferenz, in dem Sinne, dass hier die grundlegende Strategie bereits vorgegeben ist, während sie in der Zukunftskonferenz erst erarbeitet wird. Dennoch entsteht meist auch im Rahmen dieser Konferenzmethode ein „starkes Feuer“ im Sinne einer kraftvollen Identifikation und Motivation für die „gemeinsame Sache“.⁴²

⁴¹ Siehe dazu: Zur Bonsen, Matthias, Internet: www.zurbonsen.de

Baas, Brigitte: Schneller Wandel in großen Gruppen; in: Zeitschrift Wirtschaft & Weiterbildung, September 1999, S. 30 - 34.

⁴² Vgl. dazu beispielsweise: Zur Bonsen, Matthias; Internet: www.zurbonsen.de

4.6.3 Open Space Technology (OST)

Die OST ist eine von Harrison Owen entwickelte Konferenzmethode mit dem Ziel, mit großen Gruppen Veränderungen der Organisationen „von innen heraus“, d. h. von den Beteiligten selbst in weitestgehender Selbstorganisation zu bewerkstelligen.⁴³ Dieses Konferenz-Design bietet ein Umfeld, in dem intensives Lernen („High Learning“) stattfinden kann, d.h. wo neue Konzepte und Ideen entwickelt werden, die in produktiven Aktionen umgesetzt werden. Die optimale TeilnehmerInnenzahl liegt zwischen 50 und 750 Personen.

Zentrale Prämisse ist, dass auf Kontrollfunktionen ebenso verzichtet wird wie auf ein fertiges Design und eine geplante Agenda. Einzig und allein der zeitliche Rahmen (meist 3 Tage) und die räumliche Organisation (ausreichend großer Plenarraum und viele Gruppenräume) sowie einfache Steuerungsprinzipien sind vorgegeben. Die vorherige Planung beschränkt sich, abgesehen von logistischen Fragen auf die Bildung eines Rahmenthemas, das für die betreffende Organisation von zentraler Bedeutung ist.

Ausgehend von diesem Rahmenthema arbeiten nach einer entsprechenden Einleitung freiwillig gebildete Gruppen an von einzelnen TeilnehmerInnen präferierten Subthemen. Diese werden noch während der Konferenz dokumentiert und stehen den Gruppen für die weitere Arbeit im Anschluß an die Konferenz zur Verfügung. Die Wahrscheinlichkeit, die angestossenen Projekte weiterzuführen, ist hoch. Gemeinsame Visionen werden durch Kommunikation mit allen Interessierten entwickelt.

In Open Space-Konferenzen kommt auch die emotionale, atmosphärische Komponente optimal zur Geltung. Nach einem anfänglichen Gefühl von Unsicherheit und Konfusion werden zumeist starke individuelle und kollektive Energien freigesetzt, kollektives Wissen hervorgeholt, Inspiration und Kreativität erzeugt. Das zugrundeliegende Prinzip der Selbstorganisation führt meistens zur Annahme von Verantwortung für sich und die Gemeinschaft.

Open Space kann im Profit- und Non-Profit-Bereich zur Anwendung kommen, in öffentlichen Institutionen oder multinationalen Firmen. Speziell geeignet ist diese Methode auch dort, wo stark heterogene Gruppen zusammenarbeiten müssen und wo komplexe, potenziell konfliktreiche Themen zu lösen sind, für die es noch keine Antworten gibt. Sie ist auch geeignet für Organisationen, die sich in kritischen Übergängen befinden, wie etwa von einer überstrukturierten, bürokratisierten Form hin zu einer flexiblen Erneuerung.

Kontraindikationen entstehen, wenn jemand den Prozess in irgendeiner Weise kontrollieren möchte, sei es als Faciliator oder als Unternehmenleitung. Dann kommt es zu einer Verstümmelung der Ergebnisse und meist zu einem Abbruch. OST ist auch nicht sinnvoll, wo es um die Bewältigung klar strukturierter Problemstellungen geht, wie etwa bei der Installation eines EDV- oder Controllingkonzeptes.⁴⁴

⁴³ Owen, Harrison (1995): Open Space Technology. A User's Guide; Abbot Publ.

⁴⁴ Vgl. Petri, Karin (1996): Let's Meet in Open Space! Die Story von Kaffeepausen, Chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation; in: OrganisationsEntwicklung; Heft 2 / 1996, S. 56 - 65.

Maleh, Carole (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen; Beltz;

4.8 Appreciative Inquiry / Wertschätzende Unternehmensentwicklung

Der Begriff „Appreciative Inquiry“ tauchte 1998 bei uns auf und wird auf David Cooperrider und Suresh Srivasta in den USA zurückgeführt.⁴⁵ Walter Bruck, Bad Homburg, hat diese Methode in den deutschen Sprachraum eingeführt und den Begriff, der wörtlich „wertschätzendes Erkunden“ bedeutet, mit „Wertschätzende Unternehmensentwicklung“ übersetzt.⁴⁶ Das wertschätzende Interview ist sozusagen der Kern dieser Methode.

Appreciative Inquiry ist in erster Linie eine Grundhaltung und in zweiter Linie eine Methode. Diese Grundhaltung des wertschätzenden Erkundens kann auf Visions- und Strategieentwicklung, auf Kundenbefragung, Geschäftsprozessoptimierung, Persönlichkeits- und Teamentwicklung usw. angewandt werden. Die Entwickler dieses Beratungsstils haben zur Unternehmensentwicklung ein 4-Phasenmodell zugrundegelegt:⁴⁷

1. Discovery (Entdecken)
2. Dream (Visionsentwicklung)
3. Design (Gestalten)
4. Delivery (Umsetzen)

Zuerst wird ein entsprechendes Leitthema ausgewählt, wie z. B. „Kundenorientierung“.

In der Phase 1 (Discovery) geht es um die Gestaltung und Durchführung eines „wertschätzenden“ Interviews, bei dem die positiven Erlebnisse der Betroffenen und die Erfolgsfaktoren der Organisation zu diesem Thema gesammelt werden.

In der Phase 2 (Dream) wird über bildhafte Vorstellungen eine bevorzugte oder bestmögliche Zukunft entworfen und damit die Kreativitätspotenziale der Beteiligten angeregt.

In der Phase 3 (Design) wird das Zukunftsbild mit konkret erlebbaren Vorstellungsinhalten gefüllt, an denen später die Ergebnisse gemessen werden.

In der Phase 4 (Delivery) geht es um die Umsetzung der gewünschten Zukunft durch konkrete Maßnahmen.

Das Ende eines 4D-Zyklus ist wiederum bereits der Beginn des nächsten mit einem anschlussfähigen Leitthema.

Bei dieser Methode handelt es sich gewissermaßen um einen „rein lösungsorientierten Ansatz“ im Sinne der Idee von Kurzzeitberatung oder Kurztherapie, dessen bedeutenster „Vater“ Steve de Shazer in Milwaukee, ist⁴⁸. Die stringente Ausrichtung auf Vision und Ziele sowie die

Petersen, Hans-Christian (2000): Open Space in Aktion. Kommunikation ohne Grenzen; Junfermann:

Zur Bosen, Matthias: Open Space: Raum geben für unerwartete Durchbrüche; in: www.zurbosen.de/lit/

⁴⁵ Cooperrider, David / Srivasta, Suresh (1990): Appreciative Management and Leadership; Jossey-Bass Publishers

⁴⁶ Siehe Homepage von Bruck, Walter: www.appreciative-inquiry.at

⁴⁷ Vgl. Glasl, Friedrich: Zeitwort Appreciative Inquiry; in: TRIGON-Themen; Nr. 3 / 1999, S. 11.

⁴⁸ Siehe dazu etwa: De Shazer, Steve (1997): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeit-Therapie; Carl Auer;

De Shazer, Steve (1997): Wege der erfolgreichen Kurztherapie; Klett-Cotta.

ausschließliche Betonung dessen, was die Menschen positiv bewerten, mag durchaus eine inspirierende und motivierende Komponente entfalten. Für die amerikanische Kultur, aus der die meisten dieser kurz- und lösungsorientierten Ansätze kommen, auch angemessen und vollkommen ausreichend sein.

In unserem europäischen, „abendländischen“ Kulturkreis zeigt es sich aber, dass die meisten Verfechter von ausschließlich kurz- und lösungsorientierten Ansätzen zumeist scheitern, weil sie die in unserer Kultur wichtige Komponente, dass Vorangegangenes (Leid oder Leistung etc.) erst (an)erkannt, akzeptiert und gewürdigt werden muss, ehe sich die Seele davon lösen und zukunftsorientiert ausrichten kann, oft nicht (ausreichend) berücksichtigen.⁴⁹

Zur unreflektierten Übernahmen amerikanischer Beratungs- und Trainingsmethoden in unsere Kultur stellt Peter Solc, Vorstandsmitglied des Verbandes der Management- und Marketingtrainer/innen (VMMT), fest: „Bei aller Liebe zu Amerika - hüten wir uns vor blinder Euphorie. Wir sollten ihre Bälle weiterhin aufnehmen, sie aber nach eigenen Spielregeln in unsere Netze bringen. Bevor Sie also Ihren europäischen Stecker in amerikanische Steckdosen stecken, schalten Sie Ihren kritischen Fachverstand als Adapter dazwischen. Sonst riskieren Sie wenig hilfreiche Kurzschlüsse.“⁵⁰

In vielen Fällen mag dieser Ansatz in Reinform durchaus (auch bei uns) sehr brauchbar und hilfreich sein. Er muss eben der Unternehmenskultur angemessen sein. Auch ein partiell gezielter Einsatz dieser Methode, z. B. in Phasen eines Wandlungsprozesses, in denen es darum geht, positive Erfahrungen besonders zu aktualisieren oder auch negativ konnotiertes konstruktiv zu Reframen, kann diese Methode sehr nützlich sein.⁵¹ Als Haltung ist positive Wertschätzung sowieso Voraussetzung für Veränderungsmanager. Als alleiniger Ansatz für grosse Change-Vorhaben wird er aber vermutlich zu kurz greifen.

In diesem Ansatz finden sich auch starke Parallelen zu dem von Ben Fuhrmann und Ahola Topani in Umlauf gebrachten Entwicklungs-/Coachingmodell des „ReTeaming“, das lösungsorientiert in einer ähnlichen Prozedur für kleinere Einheiten wie Teams, Abteilungen etc. angewandt wird.⁵²

4.9 Balanced Scorecard und Balanced Transformation

4.9.1 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument zur Erfassung von Organisationserfolg, das aus einem Bündel an Messgrößen und Indikatoren besteht. Als multidimensionales Bewertungssystem unterstützt es die operative Umsetzung langfristiger Strategien. Sie bildet vier bewer-

⁴⁹ Siehe dazu etwa die hypnotherapeutischen Ansätze nach Milton H. Erickson: Revensdorf, Dirk / Peter, Burkhard (Hg.) (2001): Hypnose in Psychotherapie, Psychosomatik und Medizin; Springer.

⁵⁰ Solc, Peter: Editorial der Zeitschrift des VMMT; Heft 7 / Dezember 2000, S. 1.

⁵¹ Zur Methode des Reframing, angewandt auf Organisationstransformation siehe beispielsweise: Gouillart, Francis J. / Kelly, James N. (1995): Business Transformation; Ueberreuter, S. 41 - 138.

⁵² Siehe dazu etwa: Geisbauer, Wilhelm: ReTeaming; im Internet unter: www.reteaming.com

tete Perspektiven (finanzielle-, Lern- bzw. Wachstumsperspektive und die Perspektiven auf Kunden und interne Geschäftsprozesse) auf die Organisation ab und verbindet auf diese Weise langfristige Organisationsziele mit implizit notwendigen Veränderungen organisatorischer Strukturen und Prozesse.⁵³

Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlensystem. Sie ist eine Methode zur Erarbeitung und unternehmensweiten Kommunikation von Mission, Vision und daraus abgeleiteten Strategien des Unternehmens. Die Balanced Scorecard soll allen Beteiligten mit Hilfe geeigneter Kennzahlen konkret vermitteln, wie die strategischen Ziele mit der Mission und der Vision des Unternehmens zusammenhängen und wie sie praktisch umzusetzen sind. Die Kennzahlen müssen in kommunikativer Zusammenarbeit aller Beteiligten daher so dargestellt werden, dass sie allen MitarbeiterInnen verständlich sind. Jede konkrete Balanced Scorecard eines Unternehmens ist daher ein Unikat.⁵⁴

4.9.2 Balanced Transformation

Balanced Transformation ist das Bemühen, die beiden Polaritäten in Veränderungsprozessen: harte Schnitte einerseits und neues Wachstum andererseits, in konstruktiver Weise zu verbinden. Die Logik der Zahlen, die Logik der Aufgaben und die Logik der Gefühle müssen verstanden werden und gleichberechtigt in das Interventionsrepertoire aufgenommen werden. Viele Unternehmen neigen im Zusammenhang mit der Notwendigkeit von harten Schnitten zu der Devise: „Augen zu und durch! Am besten machen wir das ganz schnell und tun dann so, als ob gar nichts gewesen wäre.“ Diese Strategie bleibt aber im kollektiven Bewusstsein (Unternehmenskultur) als Wunde zurück und heilt oft nur schwer, wenn überhaupt.

Zentral in Balanced Transformationen sind Aushandlungsprozesse unter „schonungsloser“ Offenlegung aller Daten, Fakten, Wahrnehmungen und Interpretationen. Es herrscht ein schier unstillbares Informations- und Kommunikationsbedürfnis. Top-down und bottom-up sind Gespräche zu führen und Vereinbarungen auszuhandeln. Die Balanced Scorecard kann dabei ein hilfreich unterstützendes Instrument sein. Eine gemeinsame Diagnose zu entwickeln und darauf aufbauend die entsprechenden Maßnahmen, darum geht es in diesem diskursiven Prozess.

Der Widerspruch zwischen der Logik der Zahlen (Erfolg, Überleben des Unternehmens am Markt) und der Logik der Gefühle (Sicherheit, Wohlbefinden, Gesundheit, ...) ist auszubalanzieren. Dazu bedarf es einer entsprechenden Prozesssteuerung. Ein ausgewogen zusammengesetztes Projektteam mag dazu ebenso beitragen, wie etwa auch Großgruppenveranstaltungen, wie Open Space oder Zukunftskonferenz.⁵⁵

⁵³ Vgl. Roehl, Heiko: Zur Auswahl und Bewertung von Managementinstrumenten in Veränderungsprozessen; in: Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 13 - 15.

⁵⁴ Vgl. Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem; Haufe, S. 13.

⁵⁵ Vgl. Heitger, Barbara: Balanced Transformation; in: Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 4 - 9.

5. Resümee

„60% bis 80% aller Firmenzusammenschlüsse verlaufen enttäuschend. 60% der Zusammenschlüsse schlagen ganz fehl - weil die Kulturen nicht zusammenpassen.“⁵⁶ Etiketten-Wechsel bedeutet noch lange nicht Organisationstransformation. Veränderung muss von innen kommen, aus Überzeugung und Engagement. Das Zeitalter der befehlenden Leader ist endgültig vorbei. Wandel, der von oben „angeordnet“ wird, stößt auf Abwehr. Denn Unternehmen weisen komplexe, hochentwickelte und vor allem verdeckte Immunsysteme auf, die Veränderungen entgegenwirken und hartnäckig den Status quo bewahren.⁵⁷

Menschen sträuben sich nicht von Natur aus gegen Veränderungen, sondern dagegen verändert zu werden. Und so erweisen sich Reissbrettstrategien und deren „planmäßige“ Umsetzung zumeist als dysfunktional. Damit sind Change-Manager, ob interne Führungskräfte und OE-Beauftragte oder externe Berater, aufgefordert, sich der emotionalen Dynamik einer Organisationskultur zu stellen. Sie brauchen dazu ein Verständnis dieser, der Organisation innewohnenden Kraft und neben ent-sprechenden Methoden die grundlegende Bereitschaft, dem Fluss der Emotionen zu folgen und (nur) dort einzugreifen und mitzulenken, wo es angemessen ist. In diesem Sinne sind moderne Change-Manager mehr Mediatoren, Coaches und Supervisoren als Befehlsgeber. Den Fluss der Emotionen mit Zwang einzudämmen ist ebenso sinnlos, wie einen luftgefüllten Ball unter Wasser halten zu wollen. „Du kannst einen Baum nicht wachsen“, dieses Motto hat auch für Organisationen seine Gültigkeit.

6. Literatur

- Argyris, Cris / Schön, Donald A. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis; Klett-Cotta
 Baas, Brigitte: Schneller Wandel in großen Gruppen; in: Wirtschaft & Weiterbildung, September 1999, S. 30 - 34
 Bruck, Walter: Internet: www.appreciative-inquiry.de
 Cevey, Bernhard / Prange, Peter (1999): Vom Nutzen der Veränderung - Personalentwicklung und Organisationsentwicklung im Zeichen des Wandels; in: Spalink, Heiner (Hg.): Werkzeuge für das Change-Management; Frankfurter Allgemeine Buch, S. 113 – 142
 Cooperrider, David / Srivasta, Suresh (1990): Appreciative Management and Leadership; Jossey-Bass Publishers
 De Shazer, Steve (1994): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeit-Therapie; C. Auer
 De Shazer, Steve (1997): Wege der erfolgreichen Kurztherapie; Klett-Cotta
 Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; Campus
 Fatzner, Gerhard: Lernen und Lernende Organisation - Mythos und Realität; in: Hernsteiner 4 / 1997, S. 6 – 9
 Fatzner, Gerhard(1992): Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre; in: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte; Gabler, S. 115 - 127
 Fischer, Hans Rudi (1991): Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik; Carl Auer
 Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem; Haufe
 Fürstenau, Peter (1992): Warum braucht der Organisationsberater eine mit der systemischen kompatible ichpsychologisch-psychoanalytische Orientierung? In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte; Gabler, S. 43 – 58

⁵⁶ Steingraber, G., CEO A. T. Kearney Inc.; Quelle: Wirtschaftsforum Davos 2000; zit. in: Hernsteiner; Heft 3 / 2000, S. 15.

⁵⁷ Vgl. Senge, Peter (2000): The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen; Signum.

- Geisbauer, Wilhelm: ReTeaming; im Internet unter: www.reteaming.com
- Glasl, Friedrich: Zeitwort Appreciative Inquiry; in: TRIGON-Themen; Nr. 3 / 1999, S. 11
- Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernard (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden; 2. Aufl., Haupt-Verlag und Verlag Freies Geistesleben
- Gouillart, Francis J. / Kelly, James N. (1995): Business Transformation; Ueberreuter, S. 41 - 138
- Groth, Torsten (1999): Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung? LIT-Verlag
- Hammer, Michael / Champy, James (1993): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen; Heyne
- Handy, Charles (1995): Managing the Dream; in: Chawla, S. / Renesch, J. (Hg.): Learning Organizations; Productivity Press
- Heitger, Barbara: Balanced Transformation; in: Zeitschrift Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 4 - 9
- Heitger, Barbara: Die Logik der Gefühle; in: Zeitschrift Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 16 - 20
- Heitger, Barbara (2001); persönliches Manuskript
- Jarmai, Heinz: Ein Flirren an der Oberfläche; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung, Heft 4 / 2000, S. 10
- Karner, Helmut F., zitiert von Wagner, Peter: Klassisch oder radikal? In: Zeitschrift Unternehmensentwicklung; Heft 1 / 2000, S. 16 - 17
- Kaspar, Helmut (1990): Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen; Springer
- König, Eckard / Volmer, Gerda (Hg.) (1999): Praxis der Systemischen Organisationsberatung; Deutscher Studienverlag
- Königswieser, Roswitha / Keil, Marion: Das Feuer großer Gruppen; Klett-Cotta
- Königswieser, Roswitha / Exner, Alexander (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager; Klett-Cotta
- Kolenaty, Erich: Von wessen Wandel reden wir? In: Unternehmensentwicklung, Heft 4 / 2000, S. 9
- Kommescher, Gottfried / Witschi, Urs: Die Praxis der systemischen Beratung; in: Zeitschrift Organisationsentwicklung; Heft 2 / 1992, S. 22 - 33
- Kriegel, Robert / Brandt, David (1996): Das letzte Muh der heiligen Kuh. Von verzopften Traditionalismen zu veränderungsbegeisterten Mitarbeitern und flexiblen Organisationen; Signum
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie; Suhrkamp
- Maleh, Carole (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen; Beltz
- Morgan, Gareth (1997): Bilder der Organisation; Klett-Cotta
- Owen, Harrison (1995): Open Space Technology. A User's Guide; Abbot Publ.
- Pedler, Mike u. a. (1994): Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sicher; Campus
- Petri, Karin (1996): Let's Meet in Open Space! Die Story von Kaffeepausen, Chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation; in: OrganisationsEntwicklung; Heft 2 / 1996, S. 56 - 65
- Petersen, Hans-Christian (2000): Open Space in Aktion. Kommunikation ohne Grenzen; Junfermann
- Revensdorf, Dirk/Peter, Burkhard (Hg.)(2001): Hypnose in Psychotherapie, Psychosomatik und Medizin; Springer
- Roehl, Heiko: Zur Auswahl und Bewertung von Managementinstrumenten in Veränderungsprozessen; in: Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 13 - 15
- Roth, Stephan: Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements; in: Zeitschrift Organisations-Entwicklung, Heft 2 / 2000, S. 14 ff.
- Scheibel, Gerhard: Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter; in: Training. Das Magazin für Aus- und Weiterbildung; Nr. 7 / Oktober 2000, S. 14 - 19
- Seliger, Ruth: Von wessen Wandel reden wir? In: Unternehmensentwicklung, Heft 4 / 2000, S. 9
- Senge, Peter M. (1996): Die Fünfte Disziplin; Klett-Cotta
- Senge, Peter M. u. a. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin; Klett-Cotta
- Senge, Peter M. (2000): The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen; Signum
- Solc, Peter: Zeitschrift des Verbandes der Management- und Marketingtrainer (VMMT); Heft 7/Dez. 2000, S. 1
- Steingraber, G., CEO Kearney Inc.; Quelle: Wirtschaftsforum Davos 2000; zit. in: Hernsteiner; Heft 3/2000, S. 15
- Titscher, Stefan (1997): Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten; Ueberreuter

- Wagner, Peter: OE im öffentlichen Bereich. Der Staat baut um; Praxisbeispiel Wissenschaftsministerium und Praxisbeispiel ÖBB; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung, Heft 4 / 1999, S. 4 - 6
- Wagner, Peter: Klassisch oder radikal? In: Zeitschrift Unternehmensentwicklung; Heft 1 / 2000, S. 16 - 17
- Wagner, Peter: Wie viel Wandel halten Sie aus? In: Zeitschrift Unternehmensentwicklung; Heft 4 / 2000, S. 3
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens; Suhrkamp
- Weisbord, Marvin (1993): Discovering Common Ground; Berrett-Koehler Publ.
- Wimmer, Karl (2000): Sich selbst und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl (2001): Strategische Organisationsentwicklung; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
- Wimmer, Rudolf: 3 Spielarten der OE; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung, Heft 1 / 2000, S. 4
- Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung; Hanser
- Zur Bonsen, Matthias: Open Space: Raum geben für unerwartete Durchbrüche; in: www.zurbonsen.de/lit/

7. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger Organisationsberater, Psychotherapeut, Trainer und Supervisor / Coach; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 66 74 17 • Mobil 0676 / 38 38 201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-mail: karl@wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Der Text dient Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne des Autorenschutzes einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.