

WORAUF ES BEI VERÄNDERUNGEN ANKOMMT

von Ruth Seliger

Ein erfolgreiches österreichisches Industrieunternehmen in Familienbesitz stößt an seine Grenzen, weil es seine Grenzen überschreitet.

Der Erfolg der letzten Jahre hat Wachstum und Internationalisierung durch Zukäufe ausländischer Unternehmen mit sich gebracht. Doch die Organisation reagiert auf diese gute Entwicklung nicht mit Freude und noch mehr Erfolg, sondern sie brennt aus. Der Erfolg hat direkt in eine Wachstumskrise hinein geführt, die sich in einer tiefen Erschöpfung der Menschen und im verstärkten Auftreten von Mängeln und Qualitätsproblemen äußert. Strukturen, Prozesse und Rollen werden komplexer und zunehmend unklarer, Entscheidungen werden immer wieder umgeworfen, Prozesse werden nicht mehr eingehalten.

Aber das Schlimmste ist: die bisher erfolgreichen Instrumente scheitern plötzlich. Was bisher gut funktioniert hat, funktioniert nicht mehr.

Die erste Reaktion der Führung: Da muss ein Fachberater her, der die Prozesse anschaut, saubere Soll-Prozesse definiert, sie mit den Ist-Prozessen vergleicht, und dann werden sich alle daran halten. Alles wird gut.

Es ist eher ein Zufall, dass wir als systemische Berater plötzlich auf der Spielfläche sind. Der systemische Blick sagt uns schnell: mit einer Prozess-Analyse allein wird es nicht getan sein. Das Drehen an einer Schraube wird das Problem nicht lösen. Die Organisation wird sich grundlegend verändern müssen, um in die neuen großen Schuhe, die sie sich selbst gekauft hat, hinein zu wachsen. Das betrifft die Strukturen, die Prozesse, die Kultur, aber vor allem: die Führung.

Soweit die Ausgangslage.

Der Veränderungsprozess, den wir aufgesetzt haben, ist ein Versuch, den Themen, Zielen und der Komplexität der Situation gerecht zu werden. Gemeinsam mit der Führung, einer eingesetzten Projektleitung und einer Steuerungsgruppe werden alle Schritte diskutiert und vereinbart.

Unser Ziel ist es, einen Prozess zu gestalten, der zwei Ziele hat:

1. Die brennenden Probleme der Organisation zu lösen
2. Die Organisation "klüger" werden zu lassen, indem sie im Rahmen des Veränderungsprozesses über sich lernt und neue Muster entwickelt, wie sie künftig Probleme bearbeitet.

Wir wollen hier die wesentlichen Prinzipien vorstellen, die hinter der Gestaltung von Veränderungsprozessen stehen und die uns leiten, wenn wir solche Prozesse designen.

Bei jedem Veränderungsprozess geht es um Energie.



Am Anfang von Veränderungen gibt es meistens zu geringe oder schlechte Energie in der Organisation – das ist ja vielfach der Anlass, Berater zu holen. Zugleich braucht jedes Veränderungsvorhaben Energie, um zu starten. Und am Ende des Prozesses soll eine Organisation entstehen, die vor Energie strotzt, in der es Freude macht, zu arbeiten, die gute Erfolge und Ergebnisse hat.

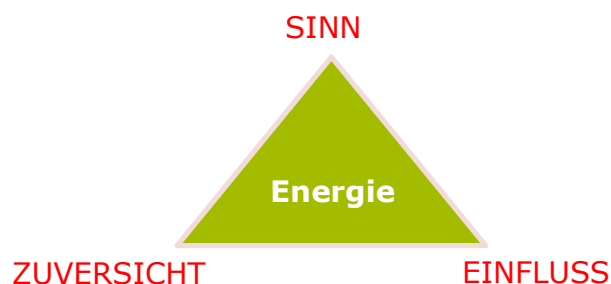
Das ist die große Herausforderung: Wie können wir Veränderungen gestalten, die ihre eigene Energie erzeugen?

Es gibt viele exzellente Konzepte für Change Management – John Kotters 8 Schritte ist ebenso dabei wie das Konzept von Whole Scale Change, mit dem wir seit vielen Jahren arbeiten. Allen guten Konzepten ist gemeinsam, dass sie mit der Energie der Organisation arbeiten und Energie mobilisieren. Wie macht man das?

Das magische Dreieck der Energie

Aufbauend auf eine Reihe theoretischer Konzepte –von der Glücksforschung über Positive Organizational Scholarship bis hin zu Strengths-based Management und viele andere mehr – haben wir ein Modell entwickelt, das Grundlage für alle unsere Veränderungsprozesse ist.

Veränderungsprozesse haben drei Dimensionen, die gemeinsam Energie erzeugen:



SINN

Damit Veränderungen gelingen, müssen alle Beteiligten verstehen, WARUM und WOZU der Prozess gut ist.

Das WARUM umfasst die Motive der Veränderung und richtet die Aufmerksamkeit auf die Vergangenheit und Gegenwart. Häufig ist es eine Unzufriedenheit mit einer aktuellen Situation, oder auch das Bedürfnis, sich weiter zu entwickeln.

Das WOZU beschreibt die Richtung und weist in die Zukunft. Dabei geht es um den Nutzen der Veränderung und um ein Zukunftsbild, die mit der Veränderung angepeilt werden sollen.



ZUVERSICHT

Energie entsteht, wenn der Sinn der Veränderung klar ist, aber auch Zuversicht und Hoffnung besteht, dass man diese Ziele auch erreichen kann.

Wie entsteht Zuversicht? Am besten, wenn die Aufmerksamkeit auf die eigenen Fähigkeiten, Stärken und Ressourcen im Inneren und auf die Chancen und Potenziale im Umfeld gerichtet wird. Das Bewusstsein der eigenen Stärke allein stärkt die Organisation und gibt ihr Kraft.

Methoden wie Appreciative Inquiry bringen die Ressourcen in den Blick und steuern die Aufmerksamkeit weg vom Jammern hin zu Zuversicht. Daher gestalten wir Veränderungen immer mit dem Blick auf die Fähigkeiten im Inneren und die Chancen im Umfeld der Organisation.



EINFLUSS

Veränderungen gelingen und sind nachhaltig, wenn die Menschen, die von ihnen betroffen sind, an den Prozessen beteiligt werden. Identifikation mit dem Verlauf und dem Ergebnis der Veränderung braucht die differenzierten Perspektiven aller – die "Weisheit des Systems", und zugleich wollen alle gehört und verstanden werden. Daher benötigen wir geeignete Kommunikations-Settings und Instrumente, mit denen Organisations-Dialoge stattfinden können, in denen viele Menschen in produktive

Gespräche kommen können, um die vielen Fragen und Themen der Veränderung zu besprechen.

Dabei geht es einerseits um Transparenz und Öffentlichkeit der Kommunikation, zum anderen aber auch darum, dass Argumente nicht an die Hierarchie gekoppelt sind: der Chef darf nicht "rechter" haben als Mitarbeiter. Nur so entstehen neue Lösungen, an denen alle mitwirken und die von allen getragen werden.



Entscheidend: Führung

Führung ist in einem besonderen Maße in die Veränderung eingebunden. Einerseits ist die Führung im Allgemeinen der Auftraggeber der Veränderungsprozesse. In dieser Rolle entscheidet sie über Ziele, Ressourcen und die einzelnen Schritte im Prozess.

Zum anderen ist Führung aber immer auch "Gegenstand der Veränderung", also direkt betroffen und stets im Fokus der Aufmerksamkeit der Organisation. Es wird genau beobachtet, wie sich die Führung im Wandel verhält, ob sie tatsächlich heilige Kühe schlachtet, ob sie Raum und Gelegenheit für Musteränderungen gibt, oder ob sie nur zusehen möchte, wie alle anderen sich verändern.

Führung und Veränderung sind kommunizierende Gefäße. Gelingt Führung, gelingt die Veränderung – und umgekehrt.

Als Berater sehen wir die Zusammenarbeit mit der Führung als den zentralen Angelpunkt für gelingende Veränderungen. Führung ist das erste System, das Veränderungen erlebt und lebt.

Wie kann man das alles lernen?

In unseren beiden Lerngängen

> **Change Design:** Start: 21. März 2012 >> [Detailinformationen](#) und

> **Positive Focused Leadership** Start: 26.4.2012 >> [Detailinformationen](#)

qualifizieren wir Führungskräfte und Berater, sowie alle Personen, die mit der Gestaltung von Veränderungen in Organisationen befasst sind. Wir geben Einblick in die aktuellen Theorien, Konzepte und Instrumente sowie in unsere konkreten Praxisbeispiele.

Nähere Informationen:

Mag. Sonja Wischin, Program Manager: s.wischin@train.at