



**C|O|N|E|C|T|A**  
WIENER SCHULE DER ORGANISATIONSBERATUNG

# BEOBACHTEN ODER INTERVINIEREN

## -SECHS BRILLEN ERMÖGLICHEN ZUSÄTZLICHE EINSICHTEN FÜR DIE BEGLEITUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

*INGRID KREUZER*

*MICHAEL SCHULTE-DERNE*

*ERSCHIEN MIT DEM SELBEN TITEL IM CONECTA-BUCH ZUM THEMA BERATEN IN  
GRAFISCH UND TEXTLICH PUNKTUELL LEICHT REDIGIERTER FORM IM OKTOBER 2013  
IM CARL AUER VERLAG / HEIDELBERG AUF DEN SEITEN 14-38  
BUCHTITEL: BERATUNG LEBEN - PRAKTISCHE BEISPIELE - PRAKTISCHE TIPPS -  
PRAKTISCHE THEORIE,*

## Warum ausgerechnet sechs Brillen?

In unserem Job als Berater geht es immer um Komplexitätsreduktion und Komplexitätserweiterung, natürlich auch bei der Beratung und Begleitung von organisatorischen Veränderungsprozessen. Wir wollen Dinge vereinfachen und auf den Punkt bringen, damit unsere Klienten und wir selbst den Wald trotz der vielen Bäume sehen können. Gleichzeitig müssen wir die viel komplexere Wirklichkeit immer wieder einfangen und die Klienten dabei unterstützen, neue Facetten zu entdecken, die sie bisher so noch nicht gesehen haben. Nach vielen Jahren gemeinsamer Beratungsarbeit verfassten wir 2010<sup>1</sup> ein kleines Brevier für Führungskräfte, worauf in Veränderungsprozessen zu achten ist. Es sind im Wesentlichen sechs Blickwinkel, die aus unserer Sicht jedenfalls unverzichtbar sind. Mit der Metapher der sechs Brillen beschrieben wir eine für uns stimmige und unser Handeln leitende Theorie für die Planung, Begleitung und Reflexion von organisatorischen Veränderungsprozessen. Diese Idee haben wir in dem vorliegenden Kapitel für Berater von Veränderungsprozessen aufgegriffen und mit Fokus auf die Interventionstheorie und -praxis vertieft. Die ersten drei Brillen (System-, Lern- und Muster-Brille) erfassen unser systemisches Verständnis von Organisationen sowie das Objekt der Veränderung. Bei den anderen drei Brillen (Energie-, Integrations- und Emotions-Brille) geht es um die Frage, was wir als Berater angesichts von organisatorischer Veränderung ganz konkret tun. Dieser interventionsorientierte Aspekt wird in diesem Beitrag im Vordergrund stehen.

Bei der Lektüre soll deutlich werden, dass wir als Berater alle sechs Blickwinkel benötigen, wenn wir professionell arbeiten wollen. Alle durch sie ermöglichten Perspektiven sind gleich wichtig, weil sie einander bedingen, sich verschränken und Rückwirkungen aufeinander haben. Die Emergenz<sup>2</sup> der sechs Brillen zeigt sich schon bei der Planung des Veränderungsvorhabens, wenn die Gesamtkomplexität deutlich wird.

Durch die Art, wie diese Brillen zusammengestellt sind, entsteht ein neues Ganzes, das deutlich mehr als die Summe seiner einzelnen bekannten Teile ergibt. Zunächst erhalten Sie nun einen Überblick über die sechs Brillen. Danach stellen wir aufbauend darauf ein Instrument zur Planung von Veränderungsprozessen dar. Abschließend legen wir in Form von Rezepten dar, worauf Sie in Ihrer Rolle als Berater bei den jeweiligen Perspektiven besonders achten sollten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Ingrid Kreuzer und Michael Schulte-Derne (2010).

<sup>2</sup> Vgl. Fritz Simon (2006), S. 23: »Die Interaktion der Teile führt dazu, dass das durch sie gebildete Ganze Eigenschaften aufweist, die nichts mehr mit den Eigenschaften der Teile zu tun haben.«

## Eine Organisation in ihrem Umfeld erfassen: Die System-Brille

Was ist das Erste, wenn wir zur Beratung eines organisatorischen Veränderungsvorhabens eingeladen werden? Wir überlegen gemeinsam mit unserem Auftraggeber (später werden wir auch von Klientensystem sprechen), was dieses Vorhaben genau ist und wie es von seiner Umwelt wahrgenommen wird. Wir greifen also fast automatisch zur System-Brille, um uns einen Überblick zu verschaffen, wer Erwartungen an das Klientensystem beziehungsweise an das von ihm geplante Veränderungsvorhaben hat. Systemisch gesprochen: Veränderung ist kein Wert an sich, sondern sie stellt etwas Überlebensnotwendiges für ein System dar. Ohne Veränderung ist kein langfristig erfolgreiches Überleben möglich. Überleben kann das System nur im kommunikativen Austausch mit seinen »relevanten Umwelten«<sup>3</sup>. Das sind jene Personen, Gruppen, Organisationseinheiten, Organisationen und andere Einflussgrößen, die Erwartungen an das System haben. Damit Sie die System-Umwelt-Beziehungen<sup>4</sup> gut sichtbar machen können, ist eine Stakeholderanalyse mit folgendem Ablauf empfehlenswert:

- In einem ersten Schritt erfolgt die sorgfältige Abgrenzung jenes Systems, dessen erfolgreiches Überleben der Auftraggeber im Auge hat. Die Fokusfrage lautet: Wer oder was soll erfolgreich und langfristig überleben? Was darf auch organisatorisch sterben? Grafisch wird dieses System (= Veränderungsvorhaben) in die Mitte eines Blattes gemalt oder einer Pinnwand gesteckt.
- Rund um das abgegrenzte System werden die (relevanten) Umwelten, die nicht straffrei übersehen werden dürfen, angeordnet (siehe Abbildung S. XX). Methodisch empfehlen wir bei der System-Umfeld-Analyse die Anzahl der relevanten Umwelten auf maximal acht bis neun zu beschränken. Eine größere Anzahl ist aufgrund der zu erwartenden Komplexität nur schwer überschaubar. Die Anzahl der Verbindungsstriche kennzeichnet die Intensität der Kommunikation zwischen System und Umwelt, die Größe der Kreise den Einfluss der jeweiligen Umwelten auf das System sowie der Abstand zwischen System und Umwelt den Grad der Betroffenheit der jeweiligen Umwelt.

---

<sup>3</sup> Helmut Willke (1991) führt aus: »Die neuere Systemtheorie ist eine Theorie der Beziehungen zwischen System und Umwelt.« P. Heintel und E. Krainz (1994) sprechen von Abhängigkeiten der Systeme von ihren Umwelten.

<sup>4</sup> Das passende Instrument ist als »System-Umfeld-Analyse« vor allem auch im Projektmanagement in Verwendung.

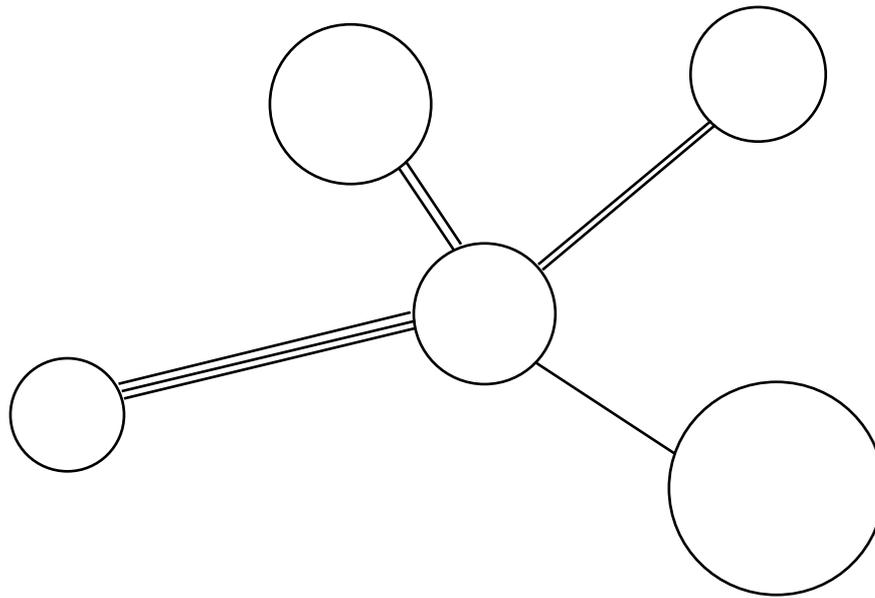


Abbildung 1: Das System im Austausch mit seinen relevanten Umwelten

Das System bildet mit diesen relevanten Umwelten eine Überlebenseinheit. Inwieweit dieses Überleben auch gelingt, ist in gewissem Sinne eine Frage erfolgreichen Erwartungsmanagements.

- Deswegen bitten wir das Klientensystem im nächsten Schritt, sich in die Logik der Umwelten zu versetzen und aus deren Perspektive die Erwartungen an das Veränderungsvorhaben zu formulieren. Das Spannende dabei ist, wenn man entdeckt, dass es auch negative Erwartungen gibt (zum Beispiel: »Wir wollen beziehungsweise brauchen die Veränderung nicht!«) oder dass es überhaupt keine Erwartungen gibt (zum Beispiel: »Die Ist-Situation passt genau so wie sie jetzt ist!«).
- »Welche Erwartungen hat das Veränderungsvorhaben an seine relevanten Umwelten?«, lautet die nächste Frage. Diese sollte möglichst realistisch und niemals in Soll-Form beantwortet werden.
- »Wie passen die Erwartungen jeweils zusammen?«, wird im Anschluss analysiert. Ziel der Analyse ist, blinde Flecken des Systems zu erhellen. Man kann davon ausgehen, dass Systeme immer bestimmte relevante Umwelten mehr im Blick haben, mit ihnen erfolgreich kommunizieren und die wechselseitigen Erwartungen gut managen und gleichzeitig andere Umwelten weitgehend ignorieren beziehungsweise deren Erwartungen falsch einschätzen. Das kann im Veränderungsprozess fatale Auswirkungen haben. Setzt man sich bereits im Vorfeld mit den Erwartungen auseinander, kann man, wenn nötig, sie auch professionell zurückweisen und die diesbezügliche (Veränderungs-)Kommunikation entsprechend gestalten.

Wäre das Umfeld eines Systems stabil, so würde das System selbst auch einen stabilen Zustand finden, in welchem sein eigenes, langfristig erfolgreiches Überleben gesichert wäre. Da sich aber das Umfeld, sowohl in seiner Zusammensetzung als auch bezüglich seiner Erwartungen, in ständiger Entwicklung befindet, ist es notwendig, sich mit der Frage der Veränderungsnotwendigkeit eines Systems immer wieder auseinanderzusetzen. Man sollte demnach die System-Brille nicht nur im Verlauf des Veränderungsprozesses immer griffbereit haben.

## **Personales und organisatorisches Lernen ermöglichen: Die Lern-Brille**

Veränderung ohne Lernen geht gar nicht. System und Umwelt vollziehen immer eine Ko-Evolution. Diese hat Lernen als Grundvoraussetzung. Wir können davon ausgehen, dass Menschen und Organisationen tatsächlich nicht nicht lernen können. So lange ein System lebt, so lange tätigt es auch Beobachtungen, entscheidet welche dieser Beobachtungen als wahr erachtet werden und zieht seine Schlussfolgerungen daraus, indem es danach handelt oder auch bewusst Handlungen unterlässt. Ob allerdings dieser Prozess immer im Sinne eines langfristig, erfolgreichen Überlebens produktiv verläuft, ist eine andere Frage. Wenn wir ein organisatorisches Veränderungsvorhaben planen und konzipieren, müssen wir uns daher immer auch mit der Frage von Lernen beschäftigen, denn die Fähigkeit zu lernen ist Grundvoraussetzung erfolgreichen Erwartungsmanagements. Mit der Lern-Brille erfassen wir jene beiden Dimensionen von Lernen, die für den Erfolg des Veränderungsvorhabens unerlässlich sind: das Lernen von Personen und das Lernen der Organisation.

Wir verwenden den Begriff »Lernen« alltagssprachlich in der Regel nur in Bezug auf Personen. In der Tat ist es unverzichtbar, dass Menschen in Organisationen lernen beziehungsweise auch verlernen, wenn eine Veränderung der Organisation möglich werden soll. Dieses Personenlernen ist aber nur die eine Seite der Medaille. Von Veränderung betroffene Personen werden klüger und handeln idealerweise im Sinn der anstehenden Veränderung. Wunderbar, wenn auch die Organisation nachzieht. Bleibt es aber beim bloßen Change of Mindset in den Köpfen der Menschen und die Organisation lernt nicht (wir könnten sagen, sie bleibt dumm), werden die Menschen über kurz oder lang mit den gelernten Verhaltensweisen scheitern und sie deswegen wieder aufgeben. Dann haben wir es mit einer sich nicht entwickelnden – dumm gebliebenen – Organisation, vielen frustrierten Mitarbeitern und einem gescheiterten Veränderungsvorhaben zu tun. Auch eilig angesetzte Seminare zum Thema des Veränderungsvorhabens oder gar zu Veränderungsmanagement helfen in einem solchen Fall nicht mehr. Ganz im Gegenteil haben sie großes Potenzial, den Frust der Beteiligten schlagartig noch zu potenzieren, weil die Organisation noch immer im Status quo verharrt und die Veränderung nicht ermöglicht. »Bei uns geht das nicht!«, heißt es dann und die Mitarbeiter ziehen sich resigniert zurück.

Das muss nicht so sein. Wir als Berater können dabei helfen, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass auch die Organisation mitlernen kann. Wie funktioniert das, zumal Organisationen bekanntermaßen über kein Bewusstsein verfügen? Organisationen lernen über Regeln: über Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsregeln. Die Lern-Brille haben wir auf, um diese Regeln ständig im Fokus behalten zu können, damit wir

- auf ihre Passung hinsichtlich des angestrebten veränderten Zustands achten,
- sie thematisieren und
- dem Klientensystem helfen, gegebenenfalls neue Regeln zu entwickeln oder auch alte erprobte Regeln zu bestätigen.

Dies gilt umso mehr, als es sich sehr häufig nicht nur um veröffentlichte und transparente Regeln handelt. Gerade die verborgenen Regeln einer Organisation sind oft besonders wirksam und obwohl nie formal besprochen trotzdem allen bekannt.<sup>5</sup> Wo steht schon, wer mit wem worüber sprechen darf und worüber besser nicht (Kommunikationsregel), wie in einem Projekt mit der Loyalität gegenüber den entsendenden Linienabteilungen umgegangen werden soll (Kooperationsregel) oder wer nach welchen Kriterien mit wem (gemeinsam) eine Karriereentscheidung über andere trifft (Entscheidungsregel)? Manchmal haben wir es mit Regeln zu tun, die Lernen im Sinne erfolgreicher Veränderung sogar verhindern.<sup>6</sup> Die können von der Organisation beziehungsweise den Mitarbeitern gar nicht mehr wahrgenommen werden. Damit besteht aus der Innenperspektive auch nicht mehr die Möglichkeit, ihre Dysfunktionalität oder Kontraproduktivität zu erkennen. In solchen Fällen intervenieren wir durch Veröffentlichung unserer Beobachtungen von außen und der darauf aufbauenden Hypothesen. Auf der Suche nach den Regeln des Nichtlernens fragen wir vor allem auch, wie es die Organisation schafft, unbefriedigende Zustände aufrechtzuerhalten. Dazu lohnt es sich zu überlegen, wem die Nichtveränderung nützt. Dies kann zum Beispiel in einem Workshop erfolgen, in welchem die Regeln explizit zum Thema gemacht und auf ihre Stimmigkeit hin überprüft werden. Bei der Planung von Veränderungsvorhaben achten wir darauf, in regelmäßigen Abständen Klausuren anzuberaumen, in denen sich die Führungskräfte mit der Umsetzung der Ergebnisse des Veränderungsvorhabens und damit mit den Bedingungen von Personenlernen und Organisationslernen beschäftigen.

Dabei ist es wichtig, gegenüber den defensiven Routinen der Organisation eine allparteiliche Haltung einzunehmen. Sie sind immer ambivalent zu betrachten. Helfen Sie dem Klientensystem, sich ein Bild zu machen, was für und was gegen die Veränderung spricht. Denn Veränderung ist kein Wert an sich.

---

<sup>5</sup> Darüber hinaus kann es sein, »dass in vielen Hinsichten gar nicht klar ist, welches Spiel überhaupt gespielt und welche Regeln gelten sollen.«; vgl. Helmut Willke (1994).

<sup>6</sup> C. Argyris und D. A. Schön (2008) sprechen in diesem Zusammenhang von »defensiven Routinen« als Abwehr und Widerstandsmuster der Organisation.

Auch wenn wir als Berater von Veränderungsvorhaben agieren, stehen wir nicht notwendigerweise auf der Seite der Veränderung. So wie wir Beratung und sinnvolle Verantwortungsübernahme seitens des Beratersystems verstehen, sind wir keine Change-Agents, auch wenn das manchmal von uns erwartet wird.

## **Wandel 1. und 2. Ordnung differenzieren: Die Muster-Brille**

Wir verwenden alltagssprachlich den Begriff »Veränderung« im organisatorischen Umfeld für zwei sehr unterschiedliche Phänomene. Mit der Muster-Brille können wir sie nach folgendem Bauprinzip (Muster) genauer unter die Lupe nehmen<sup>7</sup>: Die erste Art der Veränderung (»Wandel 1.Ordnung«) nennen wir »Optimierung«. Optimierung bedeutet, dass wir im Prinzip dasselbe wie bisher machen, das aber schneller, kostengünstiger, fehlerfreier, insgesamt effizienter. Der Erfolg der Veränderung wird beobachtet an der Verbesserung der Input-Output-Relation: entweder dasselbe Ergebnis unter Einsatz geringerer Mittel erreichen oder mit unverändertem Einsatz ein höheres Ergebnis erzielen. Im Vordergrund steht zum Beispiel das Wirtschaftlichkeitsprinzip. Die Regeln der Organisation für Kommunikation, Kooperation und Entscheidung werden bei Optimierung nicht angetastet.

Ein Beispiel dafür ist, wenn nach einem Abgang eines Mitarbeiters eine Stelle nicht mehr nachbesetzt wird und die Arbeit auf seine beiden Kollegen aufgeteilt wird. Für die Führungskraft dieser beiden Mitarbeiter handelt es sich um reine Optimierung. Für die beiden Mitarbeiter ist es jedoch mit ziemlicher Sicherheit eine zweite Art der Veränderung. Diesen »Wandel 2. Ordnung« bezeichnen wir als »Musterwechsel«. Musterwechsel heißt, dass nach der Veränderung anders als bisher agiert wird und die Regeln von Kommunikation, Kooperation und Entscheidungsfindung verändert werden. In diesem Fall geht es um Effektivität. Der Erfolg der Veränderung wird daran beobachtet, dass die Betroffenen sich nach den neuen Regeln verhalten. Die beiden Mitarbeiter im obigen Beispiel haben sich die Arbeit des Kollegen aufgeteilt und neue Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbart. An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Grenzziehung zwischen Optimierung und Musterwechsel immer auch eine Frage des Beobachterortes beziehungsweise der Systemgrenzen ist.

Ein anderes Beispiel für Musterwechsel ist, wenn im Zuge einer Fusion zwei Abteilungen zusammengelegt werden und die daraus neu entstehende Abteilung ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen erst definieren muss. Die Veränderung ist schwergewichtig, weil sie den Betroffenen abverlangt, das bekannte Terrain zu verlassen und das Risiko auf sich zu nehmen, sich auf Neues, nicht Erprobtes einzulassen.

---

<sup>7</sup> Vgl. A. Levy und U. Merry (1986), Definition und Beschreibung von »First- and Second-Order-Change«.

Es liegt auf der Hand, dass Organisationen und Mitarbeiter nicht von vornherein von der Aussicht begeistert sind, bestehende Spielregeln ändern zu müssen. Auch wenn man unter diesen Regeln möglicherweise gelitten hat und mit ihnen nicht zufrieden ist, so hat man doch auch die Erfahrung gemacht, dass sie in gewissem Sinne funktionieren (sonst gäbe es die Organisation ja gar nicht).

Für die Planung von organisatorischen Veränderungsvorhaben und deren Begleitung ist es von elementarer Bedeutung exakt auseinanderzuhalten, mit welcher Art der Veränderung wir es zu tun haben. Was genau geben Unternehmensleitungen und Führungskräfte mit dem Vorhaben in Auftrag, wofür werden sie Verantwortung übernehmen? Das ist der Knackpunkt, mit dem wir uns im Folgenden aus interventionstechnischer Sicht beschäftigen werden. Geht es um Musterwechsel, dann ist der als eine Zumutung an die Organisation und ihre Mitarbeiter, ihre bewährten Regeln ändern zu müssen, zu verstehen. Geradezu reflexartig reagiert die Organisation darauf mit einer ganz besonderen Form des Widerstands, mit der sogenannten »Systemabwehr«<sup>8</sup>. Diese besteht vor allem darin, Optimierungsangebote zu unterbreiten, also einen Wandel 1. Ordnung zu forcieren, um einen Wandel 2. Ordnung zu vermeiden. Vermutlich sind alle Euro-Rettungsschirme solche Optimierungsangebote. Wenn nun keine klare und gemeinsame Sichtweise über die Notwendigkeit eines Musterwechsels innerhalb der Organisation existiert (hier EU-Parlament), besteht die Gefahr, der Verlockung zu erliegen, sich mit einer Optimierung zu begnügen, zumal sich damit oft kurzfristige Einsparungen oder zumindest Stabilisierungen des Status quo erzielen lassen. Wenn dann irgendwann der Musterwechsel unausweichlich ist, trifft man auf eine ausoptimierte Organisation, die keine Möglichkeit mehr für Fehlertoleranz, die Grundvoraussetzung für den Musterwechsel, hat. Deshalb lautet unsere Empfehlung, sich hier nicht quasi augenzwinkernd selbst zu überlisten.

## **Betroffene auf die Veränderungsreise mitnehmen: Die Energie-Brille**

Hat die Unternehmensleitung beziehungsweise der Führungskreis einer Organisationseinheit nach der Prüfung der System-Umfeld-Beziehungen und den Bedingungen von Lernen die Entscheidung für einen Musterwechsel getroffen, müssen wir als Berater häufig erst einmal auf die Bremse treten. Denn nach der meist als anstrengend erlebten Analysephase ist die Lust des Klientensystems, endlich inhaltlich loszulegen, groß. Vorher sind jedoch Fragen bezüglich der Gestaltung des Übergangs vom bisherigen in den neuen, anderen Zustand zu klären. Das betrachten wir mit der Energie-, Integrations- und Emotions-Brille.

---

<sup>8</sup> Vgl. P. Heintel und E. Krainz (1994).

Als Erstes geht es um das Lokalisieren der Energie für die Veränderung. Gibt es ausreichend Handlungsbereitschaft beziehungsweise wie kann der zu erwartende Widerstand gegen den Wandel 2. Ordnung in Energie für Veränderung transformiert werden? Für diese Perspektiven sensibilisiert uns die Energie-Brille. Ihr erster Fokus gilt dem Verständnis dafür, warum Veränderung Sinn macht beziehungsweise dass sie wirklich notwendig ist<sup>9</sup>. Um das herauszuarbeiten, entwickeln wir mit dem Klientensystem in der Klärungsphase des Veränderungsvorhabens Bilder und Sichtweisen

- zur Ausgangssituation, die Anlass für die Veränderungsidee war (»Ist-Zustand«),
- zum künftig gewünschten Zielzustand nach der Veränderung (»Soll-Zustand«)
- zum Weg, der gemeinsam vom Ist- zum Soll-Zustand zurückzulegen ist.<sup>10</sup>

Wichtig dabei ist uns, dass man sich in dieser Phase ausreichend Zeit nimmt, die Sichtweisen zu einem gemeinsamen Bild zu verdichten und ein Commitment darüber zu erzielen. Deutlich muss werden, dass

- die Ausgangssituation ein Mangel ist, der so nicht bestehen bleiben darf,
- der Zielzustand eine erkennbare Attraktivität aufweist und
- der Weg vom Ist- zum Soll-Zustand für diejenigen, die ihn gemeinsam beschreiten werden, realistisch machbar ist und zwar so, dass Einzelne dabei auch noch Mitwirkungs- beziehungsweise Gestaltungsmöglichkeiten haben.

Sobald es dazu ein gemeinsames Bild gibt, schlagen wir noch einen »Check der Transformationsenergie«<sup>11</sup> vor, um für alle sichtbar zu machen (zum Beispiel in Form einer Aufstellung im Raum), wie es um die gefühlte Dringlichkeit, das Veränderungsvorhaben tatsächlich anzugehen, und die vermutete Erfolgsaussicht steht. Dies führt oft zu intensiven Diskussionen über Machbarkeit und Authentizität. Alle so entstehenden Erkenntnisse fließen in das Kommunikationskonzept ein, das in der Folge zu erarbeiten ist und einen wesentlichen Beitrag leistet, um die Betroffenen der Veränderung mit ins Boot zu holen. Das Kommunikationskonzept beinhaltet im Wesentlichen

- die Adressaten der Veränderungskommunikation,
- die auf diese abgestimmte Veränderungsbotschaft,
- die Bilder, Metaphern und Beispiele, mit denen die Botschaft transportiert werden soll,
- die auf die Zielgruppen abgestimmten Kommunikationsformate,

<sup>9</sup> Vgl. Karl Prammer (2010): »Ohne Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung gibt es keine ausreichende Energie pro Veränderung.«; J. P. Kotter (1996) spricht vom »case for action«, Janes/Prammer/Schulte-Derne (2002) adressieren in einem Wortspiel die »Not, die es zu wenden gilt«.

<sup>10</sup> Vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne (2002).

<sup>11</sup> Vgl. Karl Prammer (2009).

- die Dramaturgie beziehungsweise das Regiebuch für alle Kommunikationsformate,
- die verantwortlichen Akteure für die jeweiligen Kommunikationsformate,
- die zeitliche Taktung entlang des Projektstrukturplans sowie
- gegebenenfalls die Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung.

Die Arbeit an der eigentlichen Veränderungsbotschaft erfordert hohe Sensibilität und Sorgfalt. Die Botschaft muss wasserdicht werden, damit nichts Falsches hineininterpretiert und Energie für Veränderung entwickelt werden kann. Erfahrungsgemäß ist das oft die größere Herausforderung als die inhaltliche Bearbeitung des Veränderungsthemas. Die Veränderungsnotwendigkeit muss auf den Punkt gebracht werden! Dabei kommt es wirklich auf einzelne Formulierungen an. Wir empfehlen Ihnen, mit Ihren Klienten konkret einzelne Sätze oder Phrasen auszuprobieren und hinzuhören, wie sich diese im speziellen Kontext anhören und anfühlen. Laden Sie zu Stegreifübungen beziehungsweise Probepräsentationen ein. Eine Person vermittelt die Veränderungsbotschaft, die anderen geben Rückmeldung, wie sie bei ihnen angekommen ist. Das machen Sie reihum, bis alle Teilnehmer einmal dran waren. Dann schleifen Sie weiter an noch passenderen Formulierungen, Bildern etc., bis alle das Gefühl haben, dass sich die Veränderungsstory wirklich stimmig und rund anfühlt.

Bei der Formulierung der Veränderungsbotschaften tauchen seitens der betroffenen Führungskräfte häufig Unsicherheiten bezüglich ihrer Angemessenheit auf. Da die Bedenken unabhängig von der Branche oder der Größe der durch die Führungskräfte vertretenen Unternehmen ziemlich ähnlich sind, haben wir einige der Einwände zusammengefasst und mit Formulierungsvorschlägen versehen, die aus unserer Erfahrung sehr gut geeignet sind, um Sicherheit und Orientierung zu bieten:

Einwand bei der Beschreibung des Ist-Zustandes: »Wir können als Führungskreis gegenüber den Mitarbeitern nicht zugeben, dass der Ist-Zustand ein Mangelzustand ist. Einerseits, weil die gegenwärtige Situation objektiv betrachtet für viele sehr komfortabel ist und andererseits weil wir damit unsere Führungsarbeit und das, was das Unternehmen, den Bereich und die Abteilung bisher erfolgreich gemacht hat, abwerten würden!«

Formulierungsvorschläge: »Was wir in der Vergangenheit gemacht haben, hat uns erfolgreich und zu dem gemacht, was wir heute sind. Wenn wir aber so bleiben, wie wir (jetzt aufgestellt) sind, werden wir mittel- und langfristig nicht erfolgreich überleben.« »Zumindest bis gestern dürfte sich das alles gerechnet haben.«<sup>12</sup> »Die Rahmenbedingungen haben sich verändert, sodass das, was sich bisher bewährt hat, heute nicht mehr ausreichend ist.«

---

<sup>12</sup> Karl Prammer (2010).

Einwand bei der Beschreibung des Soll-Zustandes: »Das Soll kann man doch unmöglich als attraktiven Zielzustand beschreiben. In den meisten Fällen ist der Zielzustand nicht nur unattraktiv, sondern er verschlechtert im Vergleich zur gegenwärtigen Situation für viele etliche Dinge zu deren Ungunsten. Das Zielbild glaubt uns doch keiner!«

Formulierungsvorschläge: »Das Ziel heißt erfolgreiches Überleben der Organisation(seinheit) in den relevanten Märkten mit den relevanten Marktteilnehmern. Das sieht so aus ... Das Ziel ist nicht, dass jeder für sich unter Wahrung alten Besitzstandes möglichst komfortabel und unangetastet die Veränderung übersteht.«

Einwände bei der Beschreibung des Veränderungsweges: Wir können nicht davon ausgehen, dass der Weg für alle Betroffenen machbar ist, weil es doch gelogen wäre vorzugaukeln, dass alle auf den Weg mitgenommen werden können.«

Formulierungsvorschläge: »Ja, es ist richtig, dass nicht alle mitkommen werden und der Weg zum Ziel wird kein einfacher sein. Es wird denen, die mit auf den Weg gehen werden, viel abverlangt werden. Wir werden ihn aber gemeinsam schaffen, weil die Unternehmensleitung und die Führungskreise durch den Prozess der Veränderung leiten werden.«

Einwände: »Die Mitgestaltung auf dem Weg zum Soll ist doch gar nicht möglich. Wir haben keine Basisdemokratie. Zudem sind die Ziele derart eng getaktet, dass wir uns die Beteiligung der Betroffenen gar nicht leisten können. Abgesehen davon fehlen uns die nötigen Zeitressourcen und Skills, um Partizipation auf breiter Basis zu bewerkstelligen.«

Formulierungsvorschläge: »Wir werden Sie an bestimmten Stellen des Prozesses einladen, sich daran zu beteiligen. Wir werden an jeder Stelle versuchen, eindeutig klarzumachen, wozu wir Sie einladen und in welchem Umfang.«

Weitere Erläuterungen und Formulierungen folgen im Abschnitt zur Integrations-Brille. Bei den Formulierungen beachten Sie, dass das Wirksamste, um Menschen in Bewegung zu bringen, eine existenzielle Bedrohung und ein neuer, greifbarer Attraktor sind (siehe dazu auch die Emotions-Brille). Entgegenen Sie daher Einwänden auch mit Fragen: »Was passiert, wenn nichts passiert?« Damit erzeugen Sie eine Art »positiver Paranoia«<sup>13</sup> die einen simplen Motivationsmechanismus in Gang bringen kann: »Wenn ich jetzt nichts unternehme oder nicht mitmache, bleibe ich allein zurück.« Übrigens: Veränderungskommunikation muss quasi gebetsmühlenartig während des gesamten Veränderungsprozesses angeboten werden. Einmal wäre in diesem Fall keinmal!

---

<sup>13</sup> J. Steyrer und W. Heupl (2011).

## Zur Mitgestaltung einladen: Die Integrations-Brille

Die Integrations-Brille ist eine umsetzungsorientierte Konkretisierung der Energie-Brille. Wie begleiten Sie den Weg vom Ist-Zustand zum Zielzustand bei gleichzeitiger Unterstützung der Einbeziehung der von der Veränderung Betroffenen? Das bedarf sorgfältiger Planung. Zunächst ist zu klären, wer genau die Betroffenen sind, die jedenfalls auf den Weg mitgenommen werden müssen. Erst dann wird überlegt, in welcher Weise sie beteiligt werden können oder sollen. Dabei bedienen wir uns eines »Stufenmodells der Einbindung der Betroffenen«<sup>14</sup> und unterscheiden zwischen

- **Informieren:** die Art der Einbeziehung besteht darin, dass die Betroffenen erfahren, dass und warum es die Veränderung gibt. Sie erhalten die wesentlichen Prozessinformationen und erfahren so viel an inhaltlichen Details, wie es dem jeweiligen Stand des Veränderungsprozesses angemessen ist. Nachfragen, um zu verstehen, ist erlaubt. Hypothesengeleitetes Fragen (»Ist es nicht vielmehr so, dass ...?«) oder Fragen, die eine Lösung bereits nahelegen (»Habt Ihr auch überlegt, dass man das so und so machen kann?«), sind bei der Beteiligungsart der Information nicht vorgesehen. Den nur Informierten muss überdies klar sein, dass sie in die Entscheidungsfindung nicht einbezogen werden.
- **Beraten:** Zusätzlich zur Information werden auch Meinungen, Erfahrungswissen, Warnhinweisen etc. bei den Betroffenen abgefragt. Sie sind ausdrücklich aufgefordert, ihre Standpunkte einzubringen, wissen jedoch, dass diese nur Grundlage für die später durch die Unternehmensleitung beziehungsweise die Führungskreise zu treffenden Entscheidungen sind.
- **Mitentscheiden:** Beteiligte und Betroffene sind eingeladen, gemeinsam mit dem Führungskreis an bestimmten Themen zu arbeiten und anschließend die notwendigen Entscheidungen nach zu definierenden Entscheidungsspielregeln zu treffen.
- **Entscheiden:** Der Führungskreis delegiert bestimmte Themen aus dem Veränderungsvorhaben an Betroffene, die damit die Kompetenz erhalten, diese Themen autonom zu bearbeiten und zu entscheiden.

Als Berater achten Sie darauf, dass die Unternehmensleitung beziehungsweise die verantwortlichen Führungskreise diese Unterscheidung bereits in der Planungsphase in Einbindungsangebote übersetzen und in der Folge die Einladungen genauso präzise aussprechen, wie sie den Sinn der Veränderung erklären. Das gilt umso mehr, als sie häufig davon ausgehen, dass die Betroffenen und das Unternehmen beziehungsweise die jeweiligen Unternehmensbereiche der Veränderungsidee schon irgendwie folgen würden, ohne sich Gedanken zu machen, wie das konkret geschehen könnte.

---

<sup>14</sup> Vgl. Ferdinand Schmid Schmidfelden (2010).

Deswegen planen Sie mit Ihren Auftraggebern nach Festlegung der Beteiligungsstufen detailliert, wie der Grad der Beteiligung entsprechend umgesetzt werden kann.

Im Folgenden erhalten Sie einige praktische Beispiele: Haben sich Ihre Auftraggeber bei einer bestimmten Gruppe von Betroffenen für das »Informieren« entschieden, konzipieren Sie mit ihnen eine passende Form von Informationsveranstaltung. Sie überlegen den Zweck (Was sollen die Teilnehmer im Anschluss an die Veranstaltung wissen? Wovon sollen sie überzeugt sein? Was sollen sie tun oder auch nicht tun?), das auf den Zweck abgestimmte Informationsmaterial, die Medien, mit deren Hilfe die Information aufbereitet werden sollen und das Regiebuch für die Veranstaltung.

Geht es um Integration über das »Beraten«, ist zu überlegen, wie ein Dialog gestaltet werden kann, der Beratung ermöglicht, wie das Beratungsanliegen von den Auftraggebern des Veränderungsvorhabens formuliert wird, wie Verständnisfragen dazu eingebaut werden, wie von den Betroffenen Rückmeldungen zum Beratungsanliegen gegeben werden. Bei besonders sensiblen und buy-in-verdächtigen Themen wird von den Führungskräften meist die Integrationsart »Mitentscheiden« gewählt. In diesem Fall überlegen Sie mit dem Führungskreis, wie die Form der gemeinsamen Entscheidungsfindung aussehen soll, nach welchen Spielregeln vorzugehen ist. Geht es um »Entscheiden« durch die Betroffenen selbst, ist zu klären, welche Rahmenbedingungen die Mitarbeiter brauchen, um zu guten Entscheidungen zu kommen.

Ein Hinweis, was unbeabsichtigt passieren könnte: Führungskreise tendieren manchmal zu uneindeutigen Formulierungen. So kann es vorkommen, dass sie die Integrationsart »Informieren« gewählt haben, aber zu einem Dialogforum einladen. Da kommen die Eingeladenen mit einer anderen Erwartung und sind enttäuscht, wenn die Verpackung dem Inhalt nicht angemessen ist. Wir empfehlen unseren Klienten daher auch sprachlich konsequent zwischen Informationsveranstaltung (oder Präsentation), Dialogveranstaltung, Workshop und Klausur zu unterscheiden.

Um Ihre Auftraggeber bei der Suche nach zu beteiligenden Personen zu unterstützen, nutzen Sie die System-Umwelt-Analyse<sup>15</sup>. Wir regen an, bewusst auch scheinbar schwierige oder widerständige Funktionsträger auf keinen Fall zu vernachlässigen. Je früher man etwaige Bedenkenträger, die vom Sinn der Veränderung noch nicht überzeugt sind, mit einbezieht, desto rascher können deren Zweifel als relevante Hinweise und Information bezüglich eines tatsächlich möglichen Scheiterns der Veränderung bearbeitet werden. Deswegen empfehlen wir stets eine möglichst breite Kooperation auf allen Ebenen für die Planung und Implementierung des Veränderungsvorhabens vorzusehen.

---

<sup>15</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen zur System-Brille in diesem Beitrag.

Ein eigenes Kapitel ist die Integration von Interessensvertretungen. Einerseits kann man sich hier an die diversen gesetzlichen Regelungen halten. Darüber hinaus sollte in der Projektarchitektur auch vorgesehen werden, dass zum Beispiel einfache Betriebsratsmitglieder in den Arbeitsgruppen die Möglichkeit erhalten, mitzuwirken und nicht nur deren Vorsitzende in den Entscheidungsgremien.

Vermutlich hören Sie von Ihren Klientensystemen auch gelegentlich, dass ein solches Beteiligungskonzept in ihren Unternehmen nicht funktionieren würde. Die häufigsten Einwände, denen wir begegnen, beziehen sich auf den vermuteten Zeitaufwand und die Vorstellung, Integration von Beteiligten sei im Wesentlichen eine sozialromantische Idee von Basisdemokratie, bei der zu wenig inhaltlich auf den Punkt gearbeitet wird. Hier ist definitiv Aufklärungsarbeit angesagt! Führungskreise müssen verstehen (lernen), dass jede Zeitinvestition für die Beteiligung von wichtigen Betroffenen eine gute Investition ist. Denn ein haltbares, im Sinne der Veränderungsidee stimmiges Ergebnis kommt unter Berücksichtigung der inhaltlichen und formalen Qualität und unter Berücksichtigung der Akzeptanz der von der Veränderung Betroffenen zustande.<sup>16</sup> Je mehr sich Betroffene also mit der Gestaltung des Weges vom Ist- zum Soll-Zustand beziehungsweise der Umsetzung der Veränderung bereits im Planungsprozess beschäftigen können, desto mehr wird sich das in der Implementierungsphase in der Nachhaltigkeit der Ergebnisse niederschlagen. Der Prozess dauert zwar in der Planungsphase länger, dafür gewinnt man in der Implementierungsphase deutlich an Zeit.

## **Die Fieberkurve von Veränderungsprozessen lesen und begleiten: Die Emotions-Brille**

Was sich bei Musterwechseleränderungen in der Phase der Systemabwehr genau abspielt, wenn die Organisationsmitglieder ihren Widerstand gegen die Veränderung zum Ausdruck bringen, betrachten wir mit der Emotions-Brille.<sup>17</sup> Die professionelle Begleitung der jetzt einsetzenden emotionalen Verarbeitungsphasen durch Berater ist in großen Unternehmen schon selbstverständlich. Allerdings erwartet ein Großteil der Auftraggeber mehr oder weniger augenzwinkernd, dass wir das, wo wir doch einschlägig psychologisch geschult sind, möglichst rasch und diskret wie einen Agendapunkt abwickeln. Doch das können wir nicht in der gewünschten Form leisten. Der Grund ist, dass wir es mit einem Tabu zu tun haben.

<sup>16</sup> Vgl. Karl Prammer (2010).

<sup>17</sup> »Trauerzyklus« oder »emotionale Phasen beim Überbringen schlechter Nachrichten« oder »Fieberkurve« – Susanne Mingers (2010) – oder »Affektal der Trauer« – Karl Prammer (2010) – sind nur einige der vielen Bezeichnungen zur Beschreibung der intrapsychischen Prozesse beziehungsweise emotionalen Reaktionsketten, die mit einer gewissen Gleichförmigkeit angesichts der Musterwechselzumutung ablaufen und Fokus der Emotions-Brille sind.

Beim Musterwechsel geht es ums Sterben, davon spricht man im Organisationskontext üblicherweise nicht oder nur verschämt. Dass wir es in der Folge natürlich auch mit lustvollen Gesichtspunkten, mit Freude, Schönheit, Gestaltungsmöglichkeit, Erfolg, Motivation, Gewinn etc. zu tun haben werden, liegt auf der Hand, ist jedoch im Moment nur die eine Seite der Medaille. Die andere will zuerst bedient sein. Zunächst muss der Ist-Zustand sterben, der im Lichte der Veränderung der alte Zopf ist, der abgeschnitten werden soll, weil er nicht mehr passt und nicht mehr hübsch genug ist (für ein erfolgreiches Überleben in der Zukunft). Seine Träger müssen sich von ihm trennen, egal wie sehr er ihnen ans Herz gewachsen ist und – mehr noch – sie müssen sich eine neue Frisur verpassen lassen, wenn sie zu denen gehören, die überhaupt noch zum Friseur gehen dürfen. Für die nicht Risikoorientierten heißt es einfach, Haare zu lassen, an die man sich in all den Jahren so sehr gewöhnt hat, die man gepflegt und gehegt hat. Während die einen sich schon freuen, dass der gute alte Zopf endlich ab ist, müssen sich die anderen erst mühsam von dem, was sie bisher hübsch beziehungsweise erfolgreich gemacht hat, trennen. An dieser Stelle setzt das Panikorchester des Körpers ein<sup>18</sup>, das Gefühle von Angst, Aggression, Resignation und Trauer hervorbringt. Unsicherheit, Orientierungslosigkeit bis hin zum Identitätsverlust sind mögliche Folgeerscheinungen, die auch in der zu verändernden Organisation beobachtet werden können.

Als Berater kennen Sie die eine oder andere der zahlreichen Darstellungen, welche die Musik des Panikorchesters auf dem Weg in das unbekannte Land nachzeichnen.<sup>19</sup> Egal ob wir uns an die Ursprungsversion von Kübler-Ross<sup>20</sup> halten oder auf Adaptierungen zum Überbringen schlechter Nachrichten<sup>21</sup> zurückgreifen. Alle Modelle gehen davon aus, dass man bei gravierenden Veränderungen nicht trockenen Fußes in der neuen Realität ankommen kann, sondern vielmehr diese orchestrierte Abfolge von emotionalen Verarbeitungsprozessen durchlaufen muss, bevor man den Zielzustand überhaupt akzeptieren und damit von der Ausgangssituation loslassen kann. Diese Phasen sind »Mechanismen zur Bewältigung extrem schwieriger Situationen«.<sup>22</sup> Sie müssen von Betroffenen und der Organisation zwingend durchlaufen werden, wenn Veränderung nachhaltig verankert werden soll. In den meisten Fällen zählt es zu den größten Herausforderungen für Unternehmensleitungen und Führungskreise, diesen Phasen entsprechend Raum zu geben. Noch dazu wirken sie »unterschiedlich lange Perioden hindurch, lösen einander oft ab, existieren aber auch nebeneinander«.<sup>23</sup>

<sup>18</sup> Susanne Mingers nach J. Bauer (2010).

<sup>19</sup> O. Kohnke und D. Wieser (2012) zählen über 150 deutschsprachige Veränderungskurven.

<sup>20</sup> Vgl. E. Kübler-Ross (1971), die Sterbende in diesem letzten Prozess mit Interviews begleitete.

<sup>21</sup> Vgl. R. Königswieser (2003).

<sup>22</sup> E. Kübler-Ross (1971).

<sup>23</sup> Ebd.

Unsere Aufgabe als Berater ist es, die Begleitung dieser Phasen durch die Unternehmensleitungen beziehungsweise Führungskreise, die Auftraggeber der Veränderung sind, zu planen und zu unterstützen und ihnen dabei als Sparringspartner und Coaches zur Verfügung zu stehen. An dieser Stelle möchten wir zusammenfassend und exemplarisch einige Beispiele aus der Praxis der Begleitung der Phasen des Übergangs darstellen. Dabei fassen wir zusammen, welches Ziel wir als Berater in der jeweiligen Phase verfolgen und welche groben Designelemente zu deren Erreichung geeignet sein könnten. Das Feindesign ist allerdings immer auf den jeweiligen organisatorischen Kontext und dessen Kultur abzustimmen, denn Soft Facts erfordern hinsichtlich des Wordinges wie auch der Gestaltung der sozialen Settings (zum Beispiel Workshop, Informationsveranstaltung oder Dialogforum etc.) eine besonders sensible Form der Passung. Was in einem Unternehmen gut ankommt, kann für ein anderes Unternehmen völlig unpassend sein.

<b>Phase</b>	
Schock oder verdrängen / nicht wahrhaben wollen, Verleugnen der Veränderungsbotschaft	
<b>Ziel</b>	<b>Designschritte</b>
Die Führungskraft übermittelt die Veränderungsbotschaft so, dass sie gehört wird. Eine erste Orientierung wird vermittelt, dass die Veränderung stattfinden wird und notwendig ist (erstmalige Thematisierung des Sinns). Die Betroffenen werden mit der Veränderungsgeschichte vertraut gemacht.	Im beispielhaften Format einer Town-Hall-Veranstaltung nimmt die Führungskraft eine Kontextualisierung vor: Sie sagt, was ablaufen wird, vermittelt die Botschaft (inklusive einer Darstellung von Ist-, Soll-Zustand und Weg = Veränderungsgeschichte in Kurzversion) und wiederholt die Botschaft. Verständnisfragen werden beantwortet, Veränderungsbilder für Herz, Kopf und Verstand werden angeboten.
<b>Phase</b>	
Zorn über die Veränderungszumutung	
<b>Ziel</b>	<b>Designschritte</b>
Es wird ein Kommunikationsrahmen geschaffen, in dem Betroffene Empörung und Vorwürfe über die Veränderungszumutung ventilieren können. Durch eine Grenzziehung wird das Ende dieser Phase eingeleitet: »Jetzt ist es genug.«	Es wird eine Bühne geschaffen, auf der Betroffene Gefühle aussprechen können, eine Affektreise aufbauen (zum Beispiel Kojen, wo die Grundgefühle Interesse, Wut, Angst, Depression, Trauer, Freude <sup>24</sup> durchgespielt werden können). Die Führungskraft fragt, was noch zu sagen ist und leitet dann eine Zäsur ein. Sie verweist auf den weiteren Prozess und vertagt

<sup>24</sup> Vgl. L. Ciompi (1982).

	günstigerweise die Veranstaltung auf einen späteren Zeitpunkt (Vorteil: Betroffene können darüber schlafen).
<b>Phase</b>	
Depression und/oder Angst, es nicht in die neue Realität zu schaffen	
<b>Ziel</b>	<b>Designschritte</b>
Den Betroffenen wird Raum gegeben, sich mit dem erlittenen Verlust und der situationsbedingten Orientierungslosigkeit auseinanderzusetzen; ein erster Anker in Richtung neuer Realität wird gesetzt.	Alle Befürchtungen bis hin zum Durcharbeiten des Worst Case sowie valide Krisenmodelle werden entwickelt (wenn möglich auch Inhouse-Experten und Interessensvertretungen dazuholen). Weiterführende und Minimalziele, Kriterien für Frühwarnsignale und Risikoeinschätzung werden herausgearbeitet. Der Affektaustausch unter den Betroffenen wird durch Leitfragen gefördert (geteiltes Leid ist halbes Leid) und ein Killerchart angefertigt: Was passiert, wenn nichts passiert?
<b>Phase</b>	
Erste Akzeptanz der neuen Realität – Interesse	
<b>Ziel</b>	<b>Designschritte</b>
Es werden erste Kontakte mit der neuen Situation ermöglicht, Probehandlungen inszeniert beziehungsweise simuliert.	Ein Einfühldiagramm oder eine Fantasiereise wird inszeniert, in dem/der sich in eine Person oder Personengruppe in die neuen Realität hineinfühlt, um ein Gespür zu bekommen, was diese Gruppe braucht. Gamestorming: Aus der Perspektive einer anderen Person wird beschrieben, wie sie die neue Situation wahrnimmt hinsichtlich Hören, Denken, Sehen, Sagen, Tun und Fühlen. Durch Schnuppertage, Führungen und Zusammenkünfte kann man Vorspüren lassen, konkretes Personenlernen über Rollenspiele fördern, Szenarien simulieren lassen und Rückmeldungen geben.
<b>Phase</b>	
Trauer	
<b>Ziel</b>	<b>Designschritte</b>
Die Betroffenen müssen sich vom Alten	Es wird ein Teamevent mit verschiedenen

<p>verabschieden, eine Ehren- und Loyalitätsbezeugung zur alten Realität wird ermöglicht, das Sicheinlassen auf das Neue wird vorbereitet und eingeleitet.</p>	<p>Elementen (z. B. Trauerritual: Geschichten über die gute alte Zeit erzählen lassen, die alte Realität in Kuchenform backen und später gemeinsam verzehren) veranstaltet. Es wird gemeinsam überlegt, was sich verändert, wovon man sich löst (z. B. auf Karten schreiben und diese verbrennen lassen) und Listen darüber erstellt, was bleibt. Ein Willkommensfest für die neue Zeit wird abgehalten.</p>
--	--

Die Möglichkeiten, ansprechende Formate mit spannenden Designelementen zu entwickeln, sind mannigfaltig und für Sie als Profi zweifellos eine energetisierende Herausforderung. Der schwierigere Teil Ihrer Aufgabe ist vermutlich, Ihre Auftraggeber zu überzeugen, ausreichend Zeit und finanzielle Mittel dafür zu investieren. Wir halten es in der Regel so, dass wir noch vor der Klärungsphase einen etwa halbtägigen Workshop mit dem Auftraggebersystem anbieten, in welchem wir die Teilnehmer mit den Grundlagen der Affektlogik<sup>25</sup> und den sechs Brillen vertraut machen. Das hilft, sich im späteren Prozess leichter abstimmen zu können, weil man auf einer gemeinsamen Sprache und Begrifflichkeit aufbauen kann.

## Planung eines organisatorischen Veränderungsvorhabens

Nicht nur jede einzelne der sechs Brillen ist wertvoll zu nutzen, sondern gerade auch ihre Verbindung und Emergenz liefert Mehrwert und Interventionskraft. Im Folgenden stellen wir Ihnen das von uns auf der Grundlage des Modells der sechs Brillen entwickelte Tool vor, mit dem Sie gemeinsam mit Ihren Auftraggebern je nach Tiefe der Bearbeitung in etwa zwei bis vier Stunden eine valide erste Marschroute für ein organisatorisches Veränderungsvorhaben erstellen können. Wir laden Sie ein, die folgende Checkliste inklusive der mitgelieferten Gebrauchsanweisung gleich auszuprobieren. Bedenken Sie dabei, dass es sich um keine lineare Abfolge einzelner Planungsschritte handelt, sondern um einen zirkulären Planungsprozess, in welchem einzelne Perspektive aus Gründen der notwendigen Komplexitätsreduktion nach und nach besonders ausgeleuchtet werden. Gleichzeitig merkt man im Prozess, dass die Komplexität wieder erweitert werden muss und man gleichsam intuitiv wieder auf bereits bearbeitete Brillenperspektiven zurückkommen möchte, weil sich neue Zusammenhänge aufgetan haben. Gönnen Sie sich diese Schleifen und Vertiefungen und bleiben Sie so lange und so oft dran, bis Sie und Ihr Klientensystem das Gefühl haben, für den Augenblick ein rundes, ganzes Bild vom anstehenden Planungsprozess zu haben.

<sup>25</sup> Nach L. Ciompi (1982).

## Schritt 1: Systemanalyse (System- und Energie-Brille)

Zuerst verschaffen Sie sich mit dem Klientensystem (KS) einen Überblick, worum es geht und nutzen als Instrument die System-Umfeld-Analyse. Mit der Energie-Brille konzentrieren Sie sich dann ganz auf den Ist-Zustand. Die folgenden drei Leitfragen unterstützen Sie dabei:

- • Definieren Sie gemeinsam das Veränderungsvorhaben, das auf die Schienen gebracht werden soll, indem Sie das System abgrenzen, das Sie in die Mitte eines Charts malen (Leitfragen: Was gehört dazu? Was soll überleben? Was soll sterben?).
- • Wählen Sie gemeinsam drei bis sechs Umwelten aus, die das KS in Bezug auf den Erfolg des Veränderungsvorhabens für besonders relevant hält und visualisieren Sie das Systemumfeld.
- • Laden Sie das KS ein, sich nach und nach in die Perspektive dieser Umwelten zu begeben. Aus dieser Sicht heraus soll es den jeweiligen Ist-Zustand in ganzen Sätzen beschreiben. Der Satz soll mit »Der derzeitige Mangelzustand / Das Problem besteht darin, dass ...« beginnen.

## Schritt 2: Ergebnisplanung (Energie-Brille)

Im 2. Schritt haben Sie besonders den Soll-Zustand aus Sicht des KS im Fokus.

- Laden Sie das KS zu einem erneuten Perspektivenwechsel ein! Nun beschreibt es aus seiner Innensicht, also der des Auftraggebers des geplanten Veränderungsvorhabens, den gewünschten künftigen Soll-Zustand in beobachtbarer Form. Achten Sie darauf, dass ganze Sätze gebildet werden, die mit »Wenn der Soll-Zustand erreicht ist, liegt Folgendes vor: ...« beginnen.
- Lassen Sie jene Parameter definieren, anhand derer das KS die Zielerreichung bewerten beziehungsweise messen wird.

## Schritt 3: Veränderungsarchitektur (Lern- und Muster-Brille)

- Machen Sie einen kurzen Input über die Funktionalität einer eigenen Projektorganisation, die ungestört von der Linienorganisation an dem Veränderungsvorhaben arbeiten kann. Weisen Sie darauf hin, dass entsprechende Gremien oder Strukturen einzurichten sind, in dem die Führungskräfte über die Regeln von Kommunikation, Kooperation und Entscheidung, die in Bewegung kommen sollen, reden können. Bitten Sie das KS dann um seine Einschätzungen zu folgenden Punkten:

- Würden Sie das Veränderungsvorhaben als Projekt abwickeln? Wenn ja: Welche Elemente braucht die Projektorganisation und wer soll sie wahrnehmen? (Wer ist Auftraggeber, Projektleiter, Projektteammitglied etc.?) Wenn nein: Welche Linienfunktionen werden aktiv? Bei Bedarf geben Sie dazu entsprechenden Projektmanagement-Input.
- Würden Sie für die Durchführung des Veränderungsvorhabens Berater beschäftigen? Wenn ja: Welche Berater (interne, externe, Fach-, Prozessberater etc.) und wofür? Ziel ist, dass das KS genügend Hinweise erhält, um sich bewusst für die tatsächlich benötigte Form der Beratung entscheiden zu können.
- Machen Sie einen kurzen Input über die positive Wirkung von ersten kleinen Erfolgen im Rahmen von großen Veränderungsprozessen. Fragen Sie das KS dann, ob es die Implementierung mit einem Piloten starten würde. Wenn ja, arbeiten Sie heraus, mit welchen Zielgruppen und Teilzielen die größte Aussicht auf erste Erfolge zu erzielen ist.

#### **Schritt 4: Prozessplanung (Integrations- und Emotions-Brille)**

- Machen Sie einen Input zu Affektlogik und beschreiben Sie die emotionalen Verarbeitungsphasen. Weisen Sie auf unterschiedliche Beteiligungsmöglichkeiten hin. Bitten Sie das KS danach, sich mit diesen Soft Facts in Bezug auf das anstehende Veränderungsvorhaben zu beschäftigen.
- Mit welchem emotionalen Widerstand ist bei der Durchführung dieses Vorhabens zu rechnen? (Von wem, bei welcher Gelegenheit?)
- Wie könnte das KS aus Eigeneinschätzung durch Handlungen oder Unterlassungen bei diesem Vorhaben ganz konkret scheitern? Laden Sie das KS ein, sich der positiven Kraft des negativen Denkens anzuvertrauen und sich ruhig den schlechtesten Fall, wenn gar nichts klappt, in allen Farben auszumalen. Geben Sie bewusst Negativszenarien vor. Dann leiten Sie gemeinsam ab, was man an Hinweisen für ein erfolgreiches Vorgehen lernen kann.
- Erarbeiten Sie mit dem KS ein Beteiligungskonzept für die einzelnen Phasen des Vorhabens. Achten Sie nicht nur darauf, wer zu beteiligen ist, sondern auch wann und in welcher Form.

Wenn Sie diese Checkliste verwenden, werden Sie bald bemerken, dass Sie nicht nur zügig ein robustes Bild vom organisatorischen Veränderungsvorhaben erarbeiten können, sondern auch, dass es sich um mehr als ein Tool handelt und das Modell der sechs Brillen aus mehr als sechs Einzelteilen besteht. Die Reduktion von Komplexität einerseits und die Einladung, sich andererseits immer auch der Gesamtkomplexität zu widmen, machen das Konzept unseres Erachtens attraktiv und die darauf basierende Checkliste empfehlenswert. Nicht nur für Sie als Berater. Ihr Klientensystem wird durch den Gebrauch dabei unterstützt, sich Erkenntnisse über die Organisation zu generieren und die eigene Handlungs- und

Entscheidungsfähigkeit zu erhöhen. Darüber hinaus haben Sie mit diesen Ergebnissen die Voraussetzungen für die Veränderungskommunikation erarbeitet. Denn erst wenn sich das KS entschieden hat, was genau das Veränderungsvorhaben ist, und sich ein Bild gemacht hat, wie die relevanten Umwelten die Veränderungsnotwendigkeit einschätzen, wie genau der Zielzustand aussehen soll, wen man mit auf die Veränderungsreise mitnehmen will und worauf man sich dabei vorbereiten muss, ist es in der Lage, gemeinsam mit Ihnen als Berater passgenaue Formulierungen (siehe auch die Ausführungen zur Energie- und Integrations-Brille) für die Veränderungskommunikation zu entwickeln.

## Rezepte

Wir kommen nun zum Ende unserer Überlegungen. Zusammenfassend möchten wir Ihnen für die Beratung und Begleitung von organisatorischen Veränderungsvorhaben einige Do's und Dont's in Ihre Beraterwerkzeugkiste legen. Sie und wir wissen, dass Rezepte immer eine unzulässige Reduktion der Komplexität darstellen. Wir wissen aber auch, wie hilfreich es sein kann, kleine Anker an der Hand zu haben, mit deren Hilfe man plötzlich Zusammenhänge erkennen kann, die man vorher so noch nicht gesehen hat. Wir wünschen Ihnen viele schöne Veränderungsprojekte und Möglichkeiten zum Ausprobieren!

- Ohne Sie zum »Tool-igan« machen zu wollen, lautet die erste Empfehlung: Wann immer Sie als Berater eingeladen sind, ein Veränderungsvorhaben zu begleiten, legen Sie sich die sechs Brillen und das Arbeitsblatt »Planung eines organisatorischen Veränderungsvorhabens« in den Koffer.
- Gehen Sie davon aus, dass Sie, nachdem Sie zuerst Komplexität erweitert haben, im nächsten Schritt immer Komplexität reduzieren müssen, um gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber herausarbeiten zu können, worum es bei dem Veränderungsvorhaben überhaupt geht (System-Brille).
- Sprechen Sie Tabus an und weisen Sie darauf hin, dass es bei Veränderung auch um Sterben geht. Fragen Sie, wer oder was sterben soll. Fragen Sie, wer oder was überleben soll (System-Brille).
- Entwickeln und visualisieren Sie das Systemumfeld des Veränderungsvorhabens und prüfen Sie, ob die Voraussetzungen gegeben sind beziehungsweise geschaffen werden können, dass nicht nur Personen lernen beziehungsweise verlernen können, sondern auch die Organisation (System-, Lern- und Muster-Brille).
- Schaffen Sie soziale Situationen, in denen das Klientensystem über die Regeln von Kommunikation, Kooperation und Entscheidung, die in Bewegung kommen sollen, redet und sich passende Umsetzungsschritte erarbeitet (Lern- und Muster-Brille).

- Forcieren Sie, dass Auftraggeber sich dezidiert entscheiden, ob Sie einen Wandel 1. oder einen Wandel 2. Ordnung in Auftrag geben (Muster-Brille).
- Sorgen Sie dafür, dass der Sinn der Veränderung von den Auftraggebern so auf den Punkt gebracht wird, dass er von allen nachvollzogen werden kann. Achten Sie darauf, dass die Veränderungskommunikation energetisierend gestaltet wird (Energie-Brille).
- Machen Sie die Systemabwehr und die mit ihr verbundenen emotionalen Reaktionsketten und Verarbeitungsphasen zu einem gleichwertigen Thema wie die Hard Facts. Bestehen Sie auf ausreichende Zeit- und Budgetressourcen, um den Betroffenen die Möglichkeit zu geben, sich damit auseinanderzusetzen (Muster-, Energie- und Emotions-Brille).
- Verstehen Sie Systemabwehr als Chance und nicht nur als Behinderung. Diese Form des Widerstands zeigt Ihnen, wo Sie als Berater durch die Thematisierung des Ausmaßes der notwendigen Veränderung intervenieren können und müssen (Muster- und Integrations-Brille).
- Machen Sie regelmäßig den Check der Transformationsenergie, um für alle sichtbar zu machen, wie hoch die Dringlichkeit des Veränderungsvorhabens und dessen Erfolgswahrscheinlichkeit eingeschätzt wird (Energie- und Lern-Brille).
- Beweisen Sie Langmut, wenn Kunden Ihnen sagen, dass es nicht erforderlich sei, sich länger mit Soft Facts zu befassen und haben Sie stets einen ansprechenden Input zum Thema Affektlogik beziehungsweise zur Funktion von Fieberkurven in Veränderungsprozessen dabei (Energie- und Emotions-Brille).
- Erarbeiten Sie Umfang und Art der Beteiligung von Betroffenen immer als Antwort auf Passung und Funktionalität im Sinne des Gesamtvorhabens (Integrations-Brille).
- Entwerfen Sie gemeinsam mit ihren Klienten das Regiebuch für die Veränderungsreise und achten Sie auf die kulturelle Passung der Interventionen. Sehen Sie ausreichend Zeit für das Abschiednehmen vom Alten und das Ausprobieren des Neuen vor (Emotions-Brille).
- Sehen Sie es als einen Ihrer Hauptjobs an, Führungskräften als Coach und Sparringspartner in Bezug auf die Rahmung des Veränderungsprozesses zur Verfügung zu stehen (Energie-, Integrations- und Emotions-Brille).
- Lassen Sie sich niemals als Change-Agent engagieren. Sie sind kein Verkäufer der Veränderung (System-, Lern- und Muster-Brille).
- Seien Sie sich der Gefahr bewusst, dass Sie allzu leicht zum »Tool-igan« werden können (sechs Brillen).
- Zu guter Letzt und außerhalb der Reihe: Setzen Sie auch in Bezug auf Ihre Rolle als Berater immer wieder mal die System-Brille auf.

## Literatur

- Argyris, C. u. D. A. Schön (2008): Die lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 3. Aufl. (Am. Original (1999): On organizational learning. Hoboken, NJ (Wiley-Blackwell), 2. ed.).
- Foerster, H. v. u. B. Pörksen (2006): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg (Carl-Auer).
- Ciampi, L. (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik.. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht)
- Grey, D. (2011): Gamestorming. Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren. Köln (O'Reilly).
- Heintel, P. und E. Krainz (1994): Projektmanagement. Eine Antwort aus der Hierarchiekrisis? Wiesbaden (Gabler).
- Janes, A., K. Prammer u. M. Schulte-Derne (2001): Transformations-Management. Organisationen von innen verändern. Wien/New York (Springer).
- Kienbaum Communications (2010): Change Communication. Die Wirtschaftskrise und ihre Herausforderungen. Gummersbach (Eigenverlag).
- Kohnke, O. und D. Wieser (2012): Die Veränderungskurve – Ein Berater-Mythos? In: *Organisationsentwicklung*. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. München (Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH), Heft 1, S. 54–62.
- Königswieser, R. (2003): Das Überbringen schlechter Nachrichten. In: *Hernsteiner* 2/2003 Thema Führungsinstrumente.
- Kotter, J. P. (1996): Leading change. Boston (Harvard Business School Press).
- Kreuzer, I. und M. Schulte-Derne (2010): Die 6 Brillen des Veränderungsmanagements. In: [www.leaders-circle.at](http://www.leaders-circle.at). *Leaders Update* 01/2010.
- Kübler-Ross, E. (1971): Interviews mit Sterbenden. Stuttgart (Kreuz).
- Levy A. und U. Merry (1986): Organizational Transformation: Approaches. Strategies. Theories. New York Westport (Praeger).
- Mingers, S. (2010): Wie Sie Ihr Gefühlsleben und das Ihrer Mitarbeiter nachhaltig managen. In: Conecta, Hrsg. (2010): Führung leben. Heidelberg (Carl-Auer), S. 146–178.
- Pfannenberg, J., Hrsg. (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. Frankfurt am Main (F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen).

Prammer, K. (2009): Transformationsmanagement. Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse. Heidelberg (Carl-Auer).

Prammer, K (2010): Wie Sie Entwicklung in Organisationen nachhaltig sicherstellen. In: Conecta, Hrsg. (2010): Führung leben. Heidelberg (Carl-Auer), S. 121–144.

Schmid Schmidfelden, F. (2010): Wie Sie radikale Veränderungen schlank und schnell gestalten. In: Conecta, Hrsg. (2010): Führung leben. Heidelberg (Carl-Auer), S. 94–120.

Simon, F. B. (1997): Die Kunst Nicht zu lernen. Heidelberg (Carl-Auer).

Simon, F. B. (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg (Carl-Auer).

Steyrer, J. u. W. Heupl (2011): Do's and Dont's im Change Management. In: *Organisationsentwicklung* (2011), Heft 1.

Willke, H. (1991): Systemtheorie. Stuttgart (UTB).

Willke, H. (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart, Jena (Gustav Fischer Verlag).