
Change Management in der öffentlichen Verwaltung

Eine Perspektive

Dr. Detlef Buhmann, Landkreis Peine

22.Juli 2010

Übersicht

1	Wandel in der öffentlichen Verwaltung gestalten.....	3
2	Veränderung in der öffentlichen Verwaltung	9
3	Verständnis von Veränderung	13
3.1	Spektrum von Veränderungsansätzen	13
3.2	Profil von Veränderungsmanagern.....	19
4	Übergreifend wirkende Aspekte bei Veränderungen	21
4.1	Mentale Modelle von Organisationen.....	22
4.2	Die innere Haltung	25
4.3	Umgang mit Widerstand.....	27
5	Die Organisation des Wandels	30
5.1	Auftrag klären.....	30
5.2	Selbstbewertung vornehmen.....	32
5.3	Veränderungsstrategie entwickeln	34
5.1	Zielorientiert steuern	36
6	Ebenen der Change Architektur als erfolgskritische Faktoren	39
7	Wandel in der öffentlichen Verwaltung - auf Dauer gestellt	48
8	Anmerkungen	51

1 Wandel in der öffentlichen Verwaltung gestalten

Kennen Sie die Mäuse-Strategie? So heißt ein schmales Bändchen⁸ von Spencer Johnson, das in der amerikanischen Originalausgabe den Titel trägt „Who moved my Cheese. An Amazing Way to Deal with Change in your Work and in your Life.“ Es ist eine Parabel, die über (plötzlich) auftretende Veränderungen erzählt. Die Mäuse-Strategie zeigt, wer mit Veränderungen umgehen lernt, wird aus ihnen Nutzen ziehen können.

Gilt dies auch für öffentliche Verwaltungen? Folgt man Organisationsberatungsunternehmen und Fortbildungsinstituten, dann scheint Wandel notwendig zu sein. Ihre Werkzeugkisten sind voll gepackt und abrufbereit. Change hat Konjunktur und dies auch als Reaktion auf wahrgenommenen Veränderungsbedarf bzw. auf bereits ablaufende Veränderungen. Dafür gibt es gute Gründe. Denn Umwelt und Märkte entwickeln sich turbulent und mit hoher Dynamik. Für eine auf Rechtmäßigkeit und Effizienz ausgelegte Organisation, wie die öffentliche Verwaltung, stellt dies eine ziemliche Herausforderung dar, wenn jetzt Strategie- und Innovationsfähigkeit von ihr verlangt werden. Wie Altes und Neues miteinander verknüpfen? Und wie den Wandel gestalten? Disruptiv? Inkrementell? Oder doch eher den angestammten Routinen vertrauen? Oder...?

Bei dynamischen Umwelten reichen die verfügbaren traditionellen Denk- und Handlungsmuster, die Interaktionen und Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung beeinflussen, nicht aus. Diese Muster machen sich beispielsweise fest an eindeutig festgelegten und stabilen Ursache – Wirkungsbeziehungen, an der Steuerbarkeit von einer zentralen Stelle aus, an linear von einem Sender her organisierter Kommunikation, an eindeutigen Lösungen nach dem Muster entweder ... oder, ein Drittes gibt es nicht. Wandel funktioniert jedoch nicht geradlinig. Instabile und dynamische Umwelten befördern vielfältige Perspektiven und damit Mehrdeutigkeit, Ambiguität und Paradoxien; sie verlangen nach einem Mehr an Reflexion und Kommunikation, nach Lösungen, die ein sowohl als auch oder etwas Drittes, Viertes oder gar Fünftes zulassen; sie generieren Komplexität. Dadurch entstehen neue Herausforderungen an die Steuerung einer Organisation, an Führung und Mitarbeiter.²

Hierarchische Strukturen und streng gesteuertes Arbeitshandeln werden korrigiert, ergänzt, substituiert durch neue Formen der Selbstorganisation und Kooperation. Bildung, Wissen und Gesundheit der Mitarbeiter werden zur entscheidenden Ressource einer Verwaltung als Voraussetzung hoher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft und damit auch hoher Innovationskraft, Qualität und Effizienz. Nicht Anordnung und Kontrolle, sondern Führung der Mitarbeiter und Unterstützung kooperativer Arbeitsformen machen zentrale Aufgaben der Führungskräfte aus. Von Führung wird sensibler Umgang mit Irritationen, Paradoxien und Instabilitäten erwartet; sie verlagert sich vom inhaltlichen Fokus auf die Entwicklung von Bearbeitungsformen zur gelingenden Zukunftssicherung. Dazu fokussiert sie auf die Strukturierung von Kommunikation nach innen und außen. Neue Formen der Selbstorganisation bei der Gestaltung von Arbeit, Kooperations- und Netzwerkfähigkeit einer Verwaltung sowie nur bedingt kalkulierbare Umweltdynamiken verlangen nach einer Steuerung, die sich auf mehreren Ebenen bewegt; sie bringt einen Typus von Führung hervor, der unterschiedlichste Perspektiven aufgreift, ordnet und daraus eine Strategie generiert.

Bereits in den 90er Jahren haben sich eine Vielzahl von öffentlichen Verwaltungen auf den Weg gemacht das von der KGSt promotete Neue Steuerungsmodell einzuführen und umzusetzen. Sie haben mit Blick auf die operative Steuerung den Reformdruck aufgenommen und sich dabei als Verwaltungsorganisation selbst verändert. Verstärkt wirkende Umwelttrends, wie beispielsweise der demographische Wandel, der Umgang mit regenerativen Energien oder Fragen der Mobilität, ebenso wie eine rasante Technologieentwicklung und die Einsicht, dass Wettbewerbsfähigkeit unterschiedlichste Kooperationsformen benötigt, machen deutlich, dass eine moderne Verwaltung nicht bei der Neugestaltung von Geschäftsprozessen und Verwaltungsstrukturen stehen bleiben kann. Verwaltung als Organisation befindet sich unter dem Druck fortlaufender Veränderung bei gleichzeitig steigender Autonomie und zunehmenden Interdependenzen sowohl intern als auch in den Umweltbeziehungen.

Angesichts dieser Herausforderungen kristallisieren sich als Kontur einer modernen Verwaltung einige Merkmale heraus: sie ist gestützt auf E-Government und Netzwer-

ke, sie arbeitet wissensbasiert, ist vom Bürger her bestimmt und zeichnet sich durch Selbstregulierung und Selbstorganisation aus. Die Veränderung dahin stellt sich nicht automatisch ein. Über die Neugestaltung von Leistungsprozessen hinaus sind das Selbstverständnis, das Leitbild, die Strategie, die Kultur der Organisation sowie die Beziehungen zu Bürgern und Politik berührt. Auf der Makroebene bedeutet dies die im Neuen Steuerungsmodell eher vernachlässigte systematische Bearbeitung gesellschaftlich und politisch wichtiger Themen und damit ihrer Einbettung in die Organisation; auf der Mikroebene die Reflexion und Bearbeitung relevanter Fragestellungen der Organisation.

Wie kann der Wandel gelingen? Braucht es dazu ein auf den öffentlichen Sektor zugeschnittenes Change Management?

Frank Schäfer plädiert für ein eigenständiges Change Management für den öffentlichen Dienst und zeigt in dem von ihm dazu vorgelegtem Buch³ Handlungsstrategien für eine erfolgreiche Reformarbeit auf. Ausgangs- und Kernpunkt ist für ihn die Frage, „...wie die Arbeitsleistung der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Verwaltungen professionalisiert werden muss, um den Öffentlichen Dienst durch eine deutliche Steigerung seiner jetzigen Organisationsproduktivität auf gleiche Höhe mit den Anforderungen der Gegenwart zu bringen.“⁴ In der Konsequenz setzt Schäfer für die Reform der öffentlichen Verwaltung bei der Arbeitsqualität, der Arbeitseinstellung und dem Arbeitsverhalten der Beschäftigten an.⁵ Seinen Grundlagen erfolgreicher Reformprozesse und zentralen Steuerungsprinzipien stellt er zwei grundlegende Steuerungsfehler und vier Gründe für das Scheitern von Reformprozessen im öffentlichen Dienst voran.

Der erste Steuerungsfehler liegt nach Schäfer in miteinander unverträglichen Steuerungszielen; politische Steuerungsstrategien folgen anderen Steuerungslogiken und Strategien als hierarchisch gegliederte Dienstleistungsorganisationen. Der zweite Fehler besteht darin, dass zu sehr auf Beratung im Bereich strategischen Managements und betriebswirtschaftlicher Optimierung gesetzt wird, nicht aber auf die Reform der Einstellungen und Arbeitsgewohnheiten der Beschäftigten.

Zu den vier Gründen für das Scheitern von Reformprozessen im öffentlichen Dienst zählt Schäfer ein falsches Menschenbild – Menschen sind nicht vernunft-, sondern gewohnheitsgesteuert -, ein falsches Organisationsverständnis – Organisationen

sind nicht in erster Linie zur Befriedigung von Mitarbeiterbedürfnissen, sondern zur Erfüllung von Bürgerinteressen da - , einen falschen Führungsansatz – der Durchschnittsmitarbeiter im öffentlichen Dienst ist nicht entwicklungs-, sondern sicherheitsorientiert; Reformansätze, die primär auf Kooperation und Partizipation basieren, gehen von falschen Vorannahmen aus -, und schließlich einen falschen Fokus – die Psychologisierung von Arbeitsbeziehungen in öffentlichen Verwaltungen ist, so Schäfer, ein Spiel mit dem Feuer - .

Aus den Gründen des Scheiterns leitet Schäfer Grundlagen erfolgreicher Reformprozesse ab. Er setzt dabei auf das aktive Destabilisieren von Gewohnheitsmustern und benutzt dazu die drei Phasen: Auftauen, Ausrichten und Einfrieren, die zugleich das Grundgerüst seiner Projektarchitektur darstellen. Sein Konzept setzt an der Schnittstelle von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen an.

Schäfers Veränderungsansatz für den öffentlichen Dienst beruht auf bestimmten Vorannahmen, verallgemeinerten kulturellen Mustern sowie einer Diagnose, die dem öffentlichen Dienst in Strukturen und Mentalität verfestigte Reformunfähigkeit attestiert. Unabhängig davon, ob die Diagnose angemessen oder zutreffend erscheint, entscheidet die Qualität der Problemdiagnose und die Breite des in der Organisation dafür vorhandenen Verständnisses über die nachfolgenden Bearbeitungsschritte sowie über das Spektrum an Lösungsmöglichkeiten.

Festgestellte Mängel werden bei diesem Vorgehen durch den Umbau hin zu einem vorweg definierten Sollzustand behoben. Dazu benötigt man nur die richtigen Stellhebel und das richtige Organisationsdesign. Schäfer arbeitet dabei mit Kausalitätsbezügen (richtig – falsch), die hinter die schon in der öffentlichen Verwaltung existierende Komplexität zurückfallen. Sein Praxisnähe beanspruchender Veränderungsansatz berücksichtigt die vielfältigen Modernisierungsanstrengungen in der öffentlichen Verwaltung nicht in ausreichendem Maße. Sein Verständnis von Change Management offenbart einen verkürzten Blickwinkel auf die öffentliche Verwaltung und kann von daher den Anspruch, **das** eigenständige Change - Management - Konzept für den öffentlichen Dienst zu sein, nicht wirklich einlösen.

Das instrumentelle Organisationsverständnis, das sich bei Schäfer findet, ist in der Change-Management-Literatur weit verbreitet. Die Verwaltung wird nach Plan umgebaut und in den gewünschten Sollzustand versetzt. Dabei wird von einer linearen Abfolge ausgegangen: von der Idee der Verwaltungsführung über die Planung und Entscheidung hin zur Durchführung und schließlich zur Evaluation. Diese Vorgehensweise beinhaltet zudem eine Asymmetrie zwischen denen, die verändern und denen, die verändert werden.

Das Handwerkszeug der Organisationsentwicklung sind bewährte Vorgehensweisen, wie Workshop, Balanced Score Card, Portfolio-Analyse, etc.; Bausteine, die – folgt man dem instrumentellen Organisationsverständnis – nur richtig zusammengesetzt werden müssen. Durch die Suggestion der Machbarkeit – die Affinität zum Verwaltungshandeln ist unübersehbar – wird Wandel planbar. In dieser Vereinfachung, die von der Annahme ausgeht, die Verwaltung sei eine kausal funktionierende und rational agierende Maschine, liegt jedoch eine Überschätzung der Reformmöglichkeiten. Auch ist die Auffassung, dass es möglich sei Neues linear von oben nach unten und von der Theorie in die Praxis zu implementieren, wenig brauchbar. Denn so angelegte Reformen unterschlagen bzw. vernachlässigen Traditionen, Verzögerungen und Widerstände, die Oszillation zwischen Altem und Neuem, Energien und Kraftfelder in einer Organisation sowie deren Eigenlogik. Der Glaube an die Transformierbarkeit komplexer sozialer Systeme ist zwar weit verbreitet, doch deren Komplexität ist nicht vollends durchschau- und beherrschbar.

Wie ist angesichts dieser Widersprüchlichkeiten Wandel in der öffentlichen Verwaltung gestaltbar? Eine Erkundung der in der öffentlichen Verwaltung existierenden Change - Management - Landschaft soll Auskunft darüber geben. Bei der Erkundung kommen wir in Kontakt mit dem Handwerkszeug, mit Bremskräften und Widerständen, mit Vorgehensweisen und Strategien, mit Haltungen, mit dem Zusammenspiel zwischen Beratungseinrichtungen und Verwaltungsorganisation, mit blinden Flecken und Lösungswegen. Die Herangehensweise beruht auf einem systemischen Ansatz und speist sich aus Erfahrungen mit der Verwaltungsreform beim Landkreis Peine, aus dem Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im von der KGSt eingerichteten Innovationszirkel Change – Management⁶ sowie aus zahlreichen Seminaren am WA

der Universität Hannover.

Der systemische Ansatz begreift Organisationen als soziale Systeme, die auf Kommunikation (von Entscheidungen) aufgebaut sind. Kommunikation, das schließt die Fähigkeit, sich aus den jeweils gemachten Beobachtungen selbst zu korrigieren, ein. Die Verwaltung schaut sich also bei der Veränderung selbst über die Schulter. Die Selbstbeobachtung geschieht beim individuellen ebenso wie beim Team Lernen, bei Organisationsveränderungen und bei der Bearbeitung des Verhältnisses Umwelt – Organisation. Über die quasi institutionalisierte Selbstbeobachtung, über Reflexion und Entscheidung wird die Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation entwickelt und aktiv betrieben, der Wandel gestaltet.

2 Veränderung in der öffentlichen Verwaltung

"It is not the strongest of the species that survive,
Nor the most intelligent.
It is the one most adaptable to change."

Charles Darwin

Die Diagnose ist eindeutig und wird breit geteilt: Die noch vor wenigen Jahrzehnten relativ stabile und überschaubare Umwelt verändert sich mit hoher Dynamik und daraus resultiert ein steigender Veränderungsdruck auf öffentliche Verwaltungen. Themen, wie der demographische Wandel, Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, der „Einheitliche Ansprechpartner“ entsprechend der EU-Dienstleistungsrichtlinie, kommunale Bildungslandschaften, der zunehmende Wettbewerb von Kommunen und Regionen, Privatisierungstendenzen, die Individualisierung der Kundenwünsche, wachsende Vernetzung, E-Government etc. bedeuten auf unterschiedlichen Ebenen – sicherlich mit variierender Dringlichkeit vor Ort – enorme Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen, zumal bei zunehmender Komplexität. Veränderungen werden in immer kürzeren Rhythmen erforderlich und verlaufen in der Regel gleichzeitig. Nicht leichter werden die Herausforderungen dadurch, dass in den kommenden Jahren die zur Verfügung stehenden öffentlichen Mittel deutlich knapper ausfallen dürften.

Will man sich als Verwaltung nicht von einer ad hoc-Entscheidung zur nächsten hangeln, geht es darum, den Wandel zu steuern und die Verwaltung zukunftsfähig auszurichten. Dies macht es erforderlich, Veränderungsvermögen und –kompetenz in der Verwaltung zu installieren sowie die Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Hier tut sich ein Spannungsfeld auf. Denn Organisationen existieren, um durch Strukturen und Regelprozesse Aufgaben effizient und zielgerichtet zu erfüllen. Routine ist dabei

ein wesentlicher Faktor. Veränderungen werden zunächst als Störfaktoren begriffen, da sie Gewohnheitsmuster irritieren und verstören.

Wie also können die vielfältigen Herausforderungen aufgenommen werden? Eine entscheidende Rolle kommt dabei Führung zu. John P. Kotter unterscheidet Leadership von Management.⁷

Leadership Leitthema:	Management Leitthema:
• Den Wandel gestalten und die Organisation an wechselnde Situationen und Verhältnisse anpassen • Eine Richtung geben, eine Vision finden, Strategien entwickeln • Visionen kommunizieren, Koalitionen schmieden • Motivieren (Aufmerksamkeit und Bedeutung geben) und inspirieren	• Komplexität bewältigen und die Organisation effizient am Laufen halten • Planen, budgetieren und kontrollieren • Die richtigen Leute für die Jobsuchen und organisieren • Probleme lösen und Wege gangbar halten

Die Unterscheidung ist hilfreich, um die unterschiedlichen Aufgaben von Führung zu verdeutlichen. Leadership ist mit Veränderung, Management mit der Optimierung des Bestehenden, mit der Umsetzung assoziiert. Die zwei Schlüsselkomponenten des Managements sind Budget und Personal.

Führung fungiert als „Veränderungsradar“ gegenüber der Umwelt; sie initiiert Veränderungen, setzt Ziele, sorgt für Orientierung und hält die Balance zwischen Wandel und Stabilität.⁸ Bei hoher Komplexität und Dynamik ist eine Verwaltungsführung über „command and control“ in keiner Weise geeignet, Veränderungspotenziale zu aktivieren und Motivation zu erzeugen. Eine einheitlich agierende Führungskonstellation sowie die aktive und frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und deren Commitment sind Voraussetzungen erfolgreichen Wandels.

Veränderung findet auf mehreren Ebenen statt. In dem Positionspapier der KGSt „E-Government und Verwaltungsreform: Auf dem Weg zur Netzwerkverwaltung“ wird am Beispiel des Umbaus der Verwaltung zu einer kooperativen, vernetzten, mit Informationstechnik durchsetzten Organisation die Reichweite des Wandels beschrieben:

„Für die kooperative, vernetzte Verwaltung sind u.a. Veränderungen notwendig und möglich im Selbstverständnis der Verwaltung, in der Bestimmung des leitbild- und strategieorientierten Kerngeschäfts, in der Begegnung mit dem Bürger und Kunden, in der Gestaltung der Leistungsprozesse und in den Überzeugungen und Fähigkeiten der Beschäftigten und Führungskräfte.“⁹

Schritte auf dem Weg zur kooperativen, vernetzten Verwaltung führen zu grundlegenden organisatorischen Veränderungen. Im Alltag einer Organisation laufen solche und andere Veränderungsprojekte gleichzeitig, parallel und miteinander verzahnt, auch ein Zeichen der gewachsenen Komplexität. Um Komplexität zu bearbeiten und den Wandel zu gestalten, existiert mit Change Management ein taugliches Modell. Die in diesem Papier herausgearbeiteten Ebenen der Change Architektur: Strategie, Kultur, Kommunikation, Führung, Strukturen/Prozesse, Umfeld/Politik stellen auf den öffentlichen Sektor ab; sie ermöglichen eine systematische Herangehensweise und stellen zugleich Stellhebel zur Veränderung dar. Interventionen auf einer Ebene werden im Prozess der Erarbeitung auf den anderen Ebenen aufgegriffen und einbezogen. Die transparente Gestaltung des gesamten Veränderungsprozesses erhöht dabei die Wahrscheinlichkeit einer wirkungsintensiven Umsetzung.

Change Management eignet sich nicht so sehr für Verwaltungen, die vorwiegend reaktiv arbeiten. Es ist eher geeignet für Verwaltungen, die die Anpassung an die Zukunft suchen oder besser noch für Verwaltungen, die aktive Zukunftsgestaltung betreiben. Quasi idealtypisch manifestiert sich dies in Projekten, wie „Verwaltung im Jahre 2020“. Eine interessante Sichtweise dazu liefert C. Otto Scharmer mit „Theorie U: Von der Zukunft her führen“¹⁰.

Vor mehr als 15 Jahren hat die KGSt mit dem Neuen Steuerungsmodell auf den damaligen Reformdruck reagiert. Das Ziel war auch damals, Verwaltung zukunftsfähig zu machen. Kernelemente des Reformmodells waren die dezentrale Ressourcenver-

antwortung und Verfahrensinnovationen, wie Budgetierung, Controlling, Produktbildung. Später wurden Elemente, wie Strategisches Management, Kundenorientierung und Qualitätsmanagement hinzugefügt. Mit Zielbildung und Kontraktmanagement enthält es wirksame Steuerungselemente. Als Folge sind Verbesserungen in wichtigen Leistungsparametern, wie Servicequalität, Bürgerfreundlichkeit und Verfahrensgeschwindigkeit unabweisbar.

Auch damals stellte sich die Aufgabe, künftig zunehmend komplexere Leistungen wirtschaftlich, mit weniger Ressourcen, flexibler und vielfach in höherer Qualität erbringen zu müssen. Diese Herausforderungen haben sich keineswegs erledigt. Triebkräfte des Wandels sind heute jedoch andere: die bereits erwähnten neuen Herausforderungen der Umwelt sowie Individualisierung, technologischer Fortschritt, Vernetzung und Komplexität. Danach stellt sich der Part von Change Management in der öffentlichen Verwaltung dar als konzeptionell unterfüttertes Tool der Organisationsveränderung, in das die Perspektiven der politischen Steuerung und der Umweltdynamiken eingeschrieben sind, und mit dem Wandel beobachtet, reflektiert, umgesetzt und zugleich gestaltend vorangetrieben werden kann.

3 Verständnis von Veränderung

In der Verwaltungspraxis existieren ganz unterschiedliche Ansätze, Architekturen, Begrifflichkeiten und Vorgehensweisen von Change Management. Häufig wird Change Management unter Organisationsmanagement verbucht oder im Zusammenspiel von Organisations-, Personal- und Kulturentwicklung verortet. Der im folgenden gewählte Zugang über Definitionen und Traditionsstränge lässt ein Gutteil des Spektrums an Veränderungsansätzen aufscheinen.

3.1 Spektrum von Veränderungsansätzen

Für Change Management gibt es eine Vielzahl an Definitionen; hier einige ausgewählte Beispiele:

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg:¹¹

Change Management

Meistens kurz- bis mittelfristig angelegt

Umgangssprachlich moderner Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird

- Schwerpunkt: Restrukturierungen, Auslagerungen, Sanierungen, Kostensenkungs-Programme, Geschäftsprozessoptimierung

Nachhaltiger Erfolg setzt nach wie vor Leadership sowie prozessorientierte Vorgehensweise voraus.

KGSt :¹²

Change Management

Change Management ist ein ganzheitlicher Veränderungsansatz, mit dem Ziel, aus der Verwaltung eine Lernende Organisation zu machen. Verändert werden sollen die folgenden drei miteinander in Beziehung stehenden Ebenen:

- Strukturen und Prozesse
- Verhalten
- Werte und Normen

Steinbeis:¹³

Change Management

Change Management ist das Erleben von Wandel und Fortschritt, d.h. die professionelle und zielgerichtete Gestaltung von Veränderungsprozessen!

Veränderungsmanagement oder **Change Management** umfasst alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.¹⁴

Definition „Change Management“ für Kommunen

© KGSt Innovationszirkel Change Management 2007

CHANGE MANAGEMENT will Veränderungsprozesse in komplexen Organisationen zielorientiert steuern, professionell gestalten, erfolgreich umsetzen und so einen als positiv erlebten nachhaltigen Wandel herbeiführen.

Es gibt also **nicht das** Change Management oder das Change-Konzept. Die unterschiedlichen Definitionen teilen jedoch die Auffassung grundlegend organisatorischer Veränderungen und eines prozessorientierten Vorgehens. Change Experten greifen bei ihrem Handeln auf unterschiedliche Ansätze, Landkarten, Instrumente und Methoden zurück. Es lassen sich drei unterschiedliche Traditionsstränge unterscheiden.¹⁵

Die **Managementberatung** hat ihre Ursprünge in der Zeit um 1900 als die industrielle Massenproduktion, der Taylorismus und die Rationalisierungen begannen. Berater verstanden sich als Ingenieure der Veränderung; die Arbeitsproduktivität sollte ver-

bessert und Prozesse standardisiert werden. Die Organisation wurde als Maschine begriffen. Heute zeichnet sich dieser Ansatz dadurch aus, dass ausgehend von der Vorstellung eines zweckrationalen Organisationsmodells nur der richtige Stellhebel für die beste Lösung des jeweils anzugehenden Problems zu finden und zu bedienen ist. Effizientes Projektmanagement und klare Entscheidungen des Top-Managements sichern die Umsetzung des Modells. Allerdings dürfte in komplexen Systemen dieser Ansatz kaum mehr funktionieren.

Der Ansatz der **Organisationsentwicklung** (OE) ging mit dem klassischen Veränderungsmodell von Lewin (vgl. Kapitel 4.1) davon aus, dass Veränderungsprozesse, die ja eine vorübergehende Irritation darstellen, baldmöglichst umzusetzen sind, damit die Organisation wieder genauso zuverlässig in ihren neuen Routinen verlaufen kann wie vorher in ihren alten. Die klassische Organisationsentwicklung setzte darauf, Veränderung durch Partizipation der Mitarbeiter zu bewirken und verfolgte eher einen prozessorientierten Bottom-up-Ansatz. Massiven Veränderungen im Umfeld von Organisationen, wie etwa der Globalisierung, die eine andere interne Organisationsdynamik erforderten, genügte dieses Stabilitätsverständnis nicht mehr.

Komplexen Anforderungen eher gerecht wird der **systemische Ansatz**. Organisationen werden hier als soziale Systeme mit relevanten Umwelten und der Tendenz zur Selbstorganisation betrachtet. Beratung macht keine Vorgaben. Der Change-Experte ist Beobachter der Organisation und entwickelt im Zusammenwirken mit dem Klienten Ansätze, wie die Organisation ihre Strategie, Strukturen, Prozesse und Kommunikation verändern kann. Die Mitarbeiter werden dabei möglichst aktiv und frühzeitig eingebunden. Change Management ist nicht mehr länger eine notfalls auch verzichtbare Zusatzaktivität. Veränderungen zu gestalten, ist ständige Aufgabe von Organisationen. Verändern und das sich Anpassen an veränderte Umwelt- und Rahmenbedingungen ist zum erfolgskritischen Faktor in Organisationen geworden. Auch Verwaltungen können heute nur noch dann dauerhaft bestehen, wenn sie sich weiterentwickeln, permanent anpassen und ihren Zweck wirtschaftlich erfüllen.

Auf einen kritischen Aspekt beim systemischen Ansatz sei an dieser Stelle hingewiesen. Die Beratungsfirma Capgemini geht in ihrer Change Management Studie

2008¹⁶ auf den Trend zur systemischen Beratung ein. Diese Richtung sei eine „Bereicherung“ für Veränderungssituationen. Die Offenheit des Ansatzes gegenüber der Eigendynamik von Organisationen sei positiv, aber dies könne bei einigen Menschen auch Unsicherheit bewirken. Nicht jeder Mensch könne sich – folgt man Capgemini – auf die Offenheit eines Prozesses einlassen.

Die drei erwähnten Ansätze werden in der nachstehenden Tabelle gegenübergestellt.

	Managementberatung	Organisationsentwicklung	Systemische Beratung
Autorität des Changeberaters	– Fachlicher Problemlösungsexperte	– Experte für Beteiligungsprozesse	– Experte zum Aushandeln und Pendeln zwischen Fremdsteuerung und Selbststeuerung von Organisationen
Annahmen zu Organisation und Veränderung	– Organisationen als Maschine – Rational-analytisches Vorgehen (BWL) bewirkt Veränderung – Es geht um rasche Lösungen.	– Organisationen als Summe von Menschen und Gruppen – Veränderung durch Feedback und Partizipation bewirkt – Veränderung braucht Zeit und ist ein langfristiger Prozess.	– Organisationen sind soziale Systeme mit relevanten Umwelten und einer Eigenlogik (Selbstorganisation) – Veränderung durch Kommunikation – Es geht um nachhaltige Lösungen durch punktuelle Interventionen. Der Berater geht auch wieder.
Verständnis von Steuerung	Top-down und sequenziell: – Analyse – Konzept – Umsetzungs- und Changekonzept – Fokus auf obere Führungsebene – Inhalte stehen im Vordergrund	Bottum-up: – Personen- u. Gruppenfokus – Betroffene zu Beteiligten machen – Ergebnisoffener Prozess – Fokus auf Mitarbeiter, d.h. das gesamte System – Prozess steht im Vordergrund	– Steuerung des Wandels im Zusammenwirken von Berater und Klient – Hypothesen/ Diagnose und Interventionen nach Maß planen – Fokus auf Stakeholder – Strategie, Strukturen/ Prozesse und Kommunikation stehen wechselseitig im Fokus
Kompetenz Berater	– Fachexpertise in Analyse und Konzeption – Richtige Lösung liefern – Hohe Methodenkompetenz – Durchsetzungsstärke – Politische Geschick	– Gruppendynamik – Organisationspsychologie – Neutralität	– Reflexionsvermögen/ ggf. Supervision – Systemisches Verständnis – Grundkenntnisse verschiedener Fachdisziplinen
Chancen	– Sich vergleichen durch Benchmark – Abgesichertes Fachwissen für Organisation nutzbar machen	– Motivation und Akzeptanzgewinn durch Partizipation – Fokus auf Weiterentwicklung der Organisationskultur – Kommunikation zwischen Ebenen stärken	– Organisation stärkt seine Wandlungsfähigkeit – Geeignet für komplexe Veränderungsvorhaben – Reagiert auf ad hoc-Störungen
Risiken	– Umsetzung und Akzeptanz in der Organisation	– Hierarchiekritische Haltung gefährdet Ziel-/ Ergebnisorientierung	– Komplexität und Offenheit des Prozesses können irritieren, da Bedarf nach Sicherheit und Orientierung bei vielen Mitarbeitern

Etliche Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung basierten in der Vergangenheit auf der Vorstellung des zweckrationalen Organisationsmodells. Andere Veränderungsprozesse orientierten sich am Ansatz der Organisationsentwicklung. Mitarbeiter wurden umfangreich beteiligt, Projekte zeitintensiv geplant und eher weniger konkrete Ziele zu Beginn formuliert, um Freiraum für Unvorhergesehenes zu lassen.

In den letzten zehn Jahren haben sich die Rahmenbedingungen in den Organisationen verändert und damit auch die Möglichkeiten für Change-Projekte. Führungskräfte formulieren in aller Regel klare Vorgaben und Ziele. Der Kreis der Beteiligten reduziert sich, wenn der zeitliche Rahmen enger gesteckt wird. Change-Prozesse verlaufen schneller, Wahrnehmung und Wirkungen von Veränderungsprozessen sind komplexer geworden.

Kein Projekt wird einen Ansatz in Reinkultur umsetzen. Die dargestellten Ansätze¹⁷ zeigen grundsätzliche Richtungen auf, mit denen unterschiedliche Haltungen, Positionen und Methoden verbunden sind. Für die Arbeit an und in Veränderungsprojekten ist es hilfreich, die Unterschiede zu kennen.

3.2 Profil von Veränderungsmanagern

Was braucht es, um einen Veränderungsprozess zu steuern? Welche Kompetenzen und Qualifikationen, welches Handlungsrepertoire benötigt ein Veränderungsmanager? Was sind brauchbare Handwerkszeuge für Veränderungsmanager?

Im Folgenden stellen wir auf einen internen Veränderungsmanager ab. Die Kompetenzen und Qualifikationen lassen sich dabei in vier Dimensionen fassen:

- Die innere Haltung oder die „innere Verfasstheit“¹⁸, wie C. Otto Scharmer es nennt, als Quelle aus der heraus die Intervention erfolgt. Die innere Verfasstheit beeinflusst das Bild, das wir uns von der Wirklichkeit machen und übt somit direkten Einfluss auf die Wahrnehmung von Interaktions- und Interventionsmöglichkeiten aus. Es ist daher sinnvoll, die innere Verfasstheit als Ansatzpunkt für die Entwicklung von Führungs-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz zu nehmen.
- Die zweite Dimension – die Prozesskompetenz - richtet den Fokus auf die Kompetenzen, die der Veränderungsmanager benötigt, den Veränderungsprozess zu erzeugen, zu planen, zu organisieren, zu steuern, umzusetzen und zu evaluieren. Der Umgang mit Konflikten und Widerstand im Veränderungsprozess ist Teil der Prozesskompetenz.
- In den letzten Jahren ist zunehmend die Erkenntnis gewachsen, dass Prozesskompetenz nicht ausreicht. Ebenso ist Fachkompetenz erforderlich. Diese kann sich auf Managementtechniken, Methodenwissen sowie Grundzüge der Organisationsentwicklung beziehen.
- Die vierte Dimension stellt die Rollenkompetenz dar. Der Veränderungsmanager tritt in verschiedenen Rollen auf: als Berater, als Organisator, als Mediator, als Impulsgeber, als Kommunikator. Wichtig ist, dass er für sich wie für die anderen jeweils die notwendige Rollenklarheit schafft.

Um Veränderungsprozesse in der Verwaltungspraxis professionell begleiten zu können, müssen die vier genannten Dimensionen weiter in handwerkliches Rüstzeug

heruntergebrochen werden. Module, die das notwendige Know-how vermitteln, stehen in der Literatur sowie in entsprechenden Lehrgängen zur Verfügung.

Veränderungsmanager können, ebenso wie Projektmanager und Moderatoren – je nach Größe der Organisation –, in der Personal- und/oder Organisationsabteilung oder in der Steuerungseinheit installiert werden. Sie sind ein Motor des Veränderungsprozesses.

Um nachhaltig Veränderungsfähigkeit und –vermögen in der öffentlichen Verwaltung zu verankern, ist eine weitergehende Strategie erforderlich, die die Fähigkeit zum Managen von Veränderungsprozessen als eine Schlüsselkompetenz für operative Führungskräfte betrachtet. Denn operative Führungskräfte sind Promotoren und Multiplikatoren des Wandels.¹⁹ Ihre Veränderungskompetenz zu entwickeln und zu fördern ist (mit)entscheidend für den Veränderungsprozess. Es liegt nahe, das Thema Veränderungsmanagement als Standardbaustein in der Führungskräftefortbildung zu etablieren, mit dem Ziel, operative Führungskräfte mit Logik und Dynamik von Veränderungsprozessen vertraut zu machen und ihnen Instrumente zur Prozesssteuerung an die Hand zu geben. Damit einher geht die Schärfung des Bewusstseins für ihre Aufgabe und ihre Rolle als Führungskraft im Veränderungsprozess.

Eine an zukünftigen Anforderungen orientierte Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung erfordert kombinierte Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung, eingebettet in eine in sich abgestimmte und ressortübergreifende Modernisierungsstrategie.

4 Übergreifend wirkende Aspekte bei Veränderungen

Wie kommt die Biene aus der Flasche?

Stecken sie eine ‚intelligente‘ Biene in eine leere, aber geöffnete Flasche und drehen die Flasche mit dem Boden zum Licht. Die Biene wird stets versuchen zum Licht zu fliegen, bis sie stirbt. Ganz anders verhält sich eine ‚dumme‘ Fliege. Die Fliege folgt keiner Soll-Ist-Regelung, sondern probiert einfach herum. Getreu nach dem Prinzip Versuch und Irrtum findet die Fliege per Zufall nach kurzer Zeit den Weg aus der Flasche raus. Die Bienen sterben also praktisch an ihrer eigenen Klugheit.

Was bedeutet diese Geschichte für Veränderungsprojekte? Es gibt eine Vielzahl an Ansätzen und Strategien für Veränderungen. Viele Ansätze gehen von der Annahme aus, dass Veränderungen in Form von Projekten leicht und direkt steuerbar sind. Andere hingegen plädieren dafür, Lösungen auszuprobieren. Klar ist: Es gibt nicht **die** Gebrauchsanleitung für Veränderung.

Nach Aussage von Experten verläuft eine Vielzahl von Projekten nicht erfolgreich. Die Projekte enden irgendwie. Gerade vor diesem Hintergrund ist die Frage wichtig, was zu Erfolgen in Projekten beiträgt und was nicht. Ausschlaggebend dafür sind zweifellos Faktoren, wie Ziele, Strategien, Kultur, Führung. Bei Veränderungsprojekten spielt allerdings eine nicht zu unterschätzende Rolle, welches Verständnis von Organisation zugrunde liegt und welches Veränderungspotenzial die Organisation besitzt bzw. entwickelt. Der Umgang mit diesen übergreifenden Aspekten – sei es reflektiert, sei es, dass sie latent wirken – entscheidet mit über den Erfolg von Veränderungen. Im folgenden haben wir drei Aspekte ausgewählt, die Veränderungsprojekte nachhaltig beeinflussen.

4.1 Mentale Modelle von Organisationen

**„Je planmäßiger die Menschen vorgehen,
desto wirksamer vermag sie der Zufall zu treffen“**

Friedrich Dürrenmatt

Unsere Bilder und mentalen Modelle²⁰ von Organisationen sind häufig noch von mechanistischen Mustern geprägt. Organisationen werden aus dem Zustand der Ruhe geholt, im Wege einer rückblickenden Diagnose in eine erwartungsvolle Unruhe versetzt, in Folge von Maßnahmen verändert und auf neuem Niveau wieder stabilisiert.

Dieses Verständnis basiert auf einem Modell von Kurt Lewin, das Veränderungen in Organisationen in drei Phasen beschreibt:

Auftauen (engl. Unfreezing)

Unter Auftauen versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung. In dieser Phase wird die vorgesehene Veränderung mitgeteilt, wobei die von der Änderung Betroffenen in die Diskussion einbezogen werden; Unterstützung wird angeboten und es wird Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten. Vorbereitende Analysen, beispielsweise, eine Kraftfeldanalyse, werden durchgeführt; die Organisationssysteme werden so "weich" und veränderbar.

Bewegen (engl. Changing)

In der zweiten Phase wird die Änderung durchgeführt. Die Einführung wird durch direktes Eingreifen der Verantwortlichen und durch Training verstärkt und der Prozess überwacht.

Einfrieren (engl. Refreezing)

Die letzte Phase dient dem "Umgewöhnen" der Organisation. Die neuen Abläufe müssen sich vollständig einpassen und in die Organisation integriert sein. Es wird sichergestellt, dass über die Einführungsphase hinaus weiterhin überwacht wird, ob der neu installierte Prozess funktioniert und beibehalten wird.

Dem Modell Lewins entsprechend verlaufen Veränderungsprozesse kontrolliert. Sie werden zeitlich, personell, materiell und vor allem bezüglich des Ausmaßes der vermeintlich verkraftbaren Unruhe geplant.

Frank Schäfer hat das Modell Lewins für den öffentlichen Dienst adaptiert. Er spricht von den drei Hauptphasen Auftauen, Ausrichten und Einfrieren, die das Grundgerüst seiner Projektarchitektur bilden.²¹ Das Auftauen von Organisationen ist heute allerdings eher selten die zentrale Aufgabe. Im Alltag ist es üblich, dass bei gesteuertem Wandel Change-Projekte gleichzeitig und miteinander verzahnt laufen, Wandel findet kontinuierlich, nicht mehr nur episodisch statt.

Ein ganz anderes mentales Modell und damit eine ganz andere Herangehensweise an Veränderung verbirgt sich hinter dem Beispiel des Regenmachers:

„Es ist eine in der Zwischenzeit weitgehend akzeptierte Beobachtung der Naturwissenschaften, dass die in Teilen Afrikas verbreiteten Regenmacher in der Regel keinen Regen produzieren. Aber trotzdem wäre es problematisch, wenn traditionelle Kulturen auf ihre Regenmacher verzichteten. Der Nutzen der Regenmacher, ..., besteht nicht so sehr im offiziellen Auftrag der übernatürlichen Produktion von Niederschlägen, sondern vielmehr in der Stiftung von Zusammenhalt im Gemeinwesen. ...Genauso wie es zweifelhaft ist, ob Regenmacher wirklich Regen machen, ist es fragwürdig, ob die Prinzipien ‚guten‘ Organisationswandels zum Erfolg der geplanten Veränderungsmaßnahmen führen. Aber sie halten in Momenten radikaler Umbrüche das Gemeinwesen in Betrieben, Verwaltungen, Verbänden oder afrikanischen Dörfern zusammen.“²²

Eine Reihe von Change-Management-Konzepten, zu denen Stefan Kühl das Konzept der lernenden Organisation zählt, setzen auf einen solchen Regenmacher-Effekt bzw. bewirken ihn. Sie fokussieren auf den Veränderungsprozess und blenden Nebenfolgen aus; sie vermitteln eine gemeinsame Orientierung, halten die betroffenen Organisationsbereiche zusammen und stiften so Zusammenhalt und Nutzen. Inhalte spielen da eine eher untergeordnete Rolle. Damit der Regenmacher-Effekt dauerhaft funktioniert, bedarf es allerdings spezifischer Psychodynamiken und kultureller Muster in einer Organisation.

Ein entscheidender Aspekt bei Veränderung ist mithin, welche mentalen Modelle in und von einer Organisation existieren. Veränderung entsteht, wenn Komplexität wahrgenommen und Alternativen zugelassen werden. Wenn sich mentale Modelle, die Bilder im Kopf, ändern, dann entstehen neue Sichtweisen und Perspektiven, die Veränderung möglich machen.

4.2

Die innere Haltung

„Jeder hat seine eigene Wirklichkeit“

Watzlawick

Die innere Haltung steht in enger Verbindung zu Grundeinstellungen, Standpunkten, Werten und der von Watzlawick vielfach zitierten eigenen Wirklichkeitskonstruktion. Jeder Mensch bildet sich seine eigene Sicht der Dinge, schafft seine Konstruktion von Wirklichkeit, die seine Denkmuster beeinflusst, seine Werte, sein Weltbild und sein Handeln prägt.

Innere Haltung, oder mit C. Otto Scharmer die innere Verfasstheit, hat Konsequenzen für das eigene Selbstverständnis. Haltung ist die Art, wie Menschen in Kontakt zu anderen treten, welches Bild sie sich von anderen machen und welche Konzepte bzw. Ansätze der Veränderung sie vertreten.

Was zeichnet die innere Haltung aus? Dazu zwei Erläuterungen:

Zulassen der Andersartigkeit

Die Stadt Offenbach am Main hat ihre Veränderungsprozesse seit 1992 bis heute verglichen. Eine wesentliche Anforderung an Changeexperten sieht sie in deren ausgeprägter Analyse- und Reflexionsfähigkeit. Veränderungen lösen bei vielen Menschen zunächst Verunsicherung und auch Ängste aus. Es gilt, die Bedenken, Ängste, Unsicherheiten oder Zweifel der Mitarbeiter ernst zu nehmen und ihre Bedeutung im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess einschätzen zu können. Dies erfordert die Fähigkeit des Umgangs mit Emotionen – bei sich und anderen – sowie Wertschätzung und Respekt vor den Erklärungsansätzen und Lösungsversuchen des Anderen.

Durch nachgelagerte Reflexion wird erkennbar, was Veränderung in dem jeweiligen Kontext bewirkt hat und welche Gewohnheitsmuster aufgebrochen wurden. An diesen Bruchstellen weiter zu arbeiten, erfordert von Anfang an einen offenen, ehrlichen, konstruktiven und aktiven Dialog mit den Beteiligten.

Steuern versus Selbstorganisation

Organisationen haben eine Eigendynamik und einen hohen Anteil an Selbstorganisation. Faktoren die bewirken, dass Organisationen sich nach ihrer eigenen Logik verändernd im Gleichgewicht halten und zwar auch ohne gezielte Veränderungsprojekte. Dem gegenüber stehen Interventionen als gezielte Eingriffe in Abläufe und Strukturen, so dass immer wieder Entscheidungen, etwa zwischen Top-down- oder Bottom-up-Ansatz, zwischen Partizipation der Mitarbeiter oder straffer Lenkung erforderlich werden. In diesen Entscheidungssituationen spielt die innere Haltung und die Bewusstheit darüber eine große Rolle, denn nicht jeder Organisation gelingt es, die Balance zwischen Vorgabe und Partizipation, zwischen Stabilität und Wandel, zu finden.

Die innere Haltung steht in enger Verbindung zu Identität und Einstellung. Sie steuert die Denk- und Verhaltensweisen und basiert auf den Erfahrungen und Prägungen, die jeder im Laufe seiner Biographie erfährt. Haltung – individuell wie organisationsbezogen - wirkt sich darauf aus, welche Interventionen, Methoden und Strategien für Veränderungen gewählt werden.

Kets de Vries argumentiert noch weitergehend, dass die Psychodynamik von Schlüsselpersonen die Organisation – die besondere Art der Strukturierung, die Form der Strategie bis hin zur Ausprägung der Kultur eines Unternehmens – formen und prägen kann.²³

Psychostruktur der Personen und Organisationsdynamik beeinflussen sich wechselseitig. Veränderungen von tief verwurzelten Grundannahmen sind daher keinesfalls kurzfristig über Verfügungen oder Restrukturierungsmaßnahmen zu bewerkstelligen, sondern brauchen Zeit und Möglichkeiten, sich entwickeln zu können. Das Ineinandergreifen neuer Organisationslösungen, veränderte Arbeitsweisen, einen dadurch initiierten neuen Umgang miteinander und veränderte kulturelle Muster sorgen für eine Verankerung des Neuen im operativen Geschäft; sie schaffen damit die Voraussetzung für eine Änderung der inneren Haltung.

4.3 Umgang mit Widerstand

Widerstand kommt bei Veränderungsvorhaben meist nicht überraschend. Zweifel, Unsicherheit und Überforderung sind Symptome, die sich in ganz unterschiedlichen Formen artikulieren: als offener Widerstand, in kaschierter Form, etwa durch das Äußern von Bedenken, durch Zeitgewinnen, Abwarten, Verzögern und auch keinen offenen Widerstand zu zeigen, heißt noch lange nicht, dafür zu sein. Auch die Gründe für den Widerstand sind meistens vielfältig: man sieht den Nutzen und die Notwendigkeit der Veränderung nicht, man sieht eigene Interessen gefährdet, nicht selten spielen Machtfragen eine Rolle und nicht zuletzt ist es, wie Frank Schäfer/Markus Raumann hervorheben, eine Frage der Organisationskultur:

„Die beobachtbare ‚Veränderungsresistenz‘ des öffentlichen Dienstes stellt keine bewusste Entscheidung der betroffenen Akteure dar, sondern spiegelt schlicht die Kehrseite einer auf Wiederholung, Standardisierung und Routinisierung angelegten Organisationskultur“.²⁴

Die Wahrnehmung des Widerstandes und der Umgang mit ihm hängen ganz entscheidend von der inneren Haltung und dem Organisationsverständnis ab. Operiert man mit einem instrumentellen Organisationsverständnis, dann gerinnt das Problem der Organisationsveränderung zu einer ingenieurmäßigen Aufgabe. Man behebt die festgestellten Mängel, in dem man die Organisation in Richtung eines definierten Soll-Konzeptes umbaut. Dazu benötigt man nur das passende Design und die richtigen Stellhebel. Bei diesem Organisationsverständnis gibt es eine vorweg klare Asymmetrie zwischen denjenigen, die verändern und denjenigen, die verändert werden. Widerstand existiert bei diesem Organisationsverständnis als Störfaktor, den es geschickt zu brechen oder zu überrollen gilt. Gelingt dies nicht, können Situationen schnell eskalieren. Schon die Verkürzung auf Reformer und Widerständler oder Veränderungstäter und Veränderungsoffer ist wenig hilfreich, da bei Veränderungsvorhaben zahlreiche Akteure und Interessengruppen eine Rolle spielen.

Setzt man hingegen auf Veränderung durch Partizipation, Feedback und Kommunikation, so rechnet man die Eigendynamik, die mit Interventionen in Organisationen losgetreten wird, von vornherein mit ein. Da die tatsächlichen Wirkungen eines Veränderungsprojektes nicht vorhersehbar sind, ist es sinnvoll, den angestrebten Zustand im Groben festzulegen, Details aber schon bei der Anlage des gesamten Pro-

zesses offen zu halten. Dies lässt Raum und Zeit für die Bearbeitung nicht vorhergesehener Probleme und sorgt für Kommunikationsgelegenheiten. Kommunikationsgelegenheiten erleichtern Mitarbeitern die Möglichkeit, aus einer abwartenden oder widerständigen Haltung herauszutreten und in eine Position des aktiven Mitmachens und der Verantwortungsübernahme zu kommen. Im Kern impliziert dieses Verständnis von Steuerung die Ermöglichung eines Kommunikationsprozesses, in dem sich iterativ in einem Hin- und Her-Pendeln von Veränderungsimpulsen und einem Bearbeiten der jeweils ausgelösten Reaktion das Veränderungsprojekt selbst vorantreibt.²⁵ Das jeweilige Führungssystem bleibt in seinem Rollenverständnis und Führungsverhalten davon nicht unberührt. Das Gelingen des Veränderungsvorhabens hängt mit von der Veränderungsfähigkeit der Führungskräfte ab. Entscheidend bei diesem Vorgehen ist die Fähigkeit der Organisation, sich aus den jeweils gemachten Beobachtungen heraus selbst zu korrigieren und damit den Veränderungsprozess insgesamt lernfähig zu halten.

Im Folgenden wird auf das Organisationshandbuch der KGSt und die darin enthaltenen „Empfehlungen“ Bezug genommen:

Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!

Widerstand gegen Veränderung ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies i.d.R., dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.

Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft!

Wenn Menschen sich gegen etwas Sinnvolles oder Notwendiges sträuben, haben sie Bedenken, Befürchtungen oder Angst, die sie aber nicht immer direkt mitteilen wollen oder können.

Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt meist zu verstärktem Gegendruck.

Mit dem Wandel, nicht gegen ihn gehen!

Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. ernst genommen, aufgegriffen und in den Gesamtprozess eingebracht werden.

Respekt erweisen

Grundvoraussetzung für einen konstruktiven Umgang miteinander bei Veränderungsvorhaben sind Respekt und wechselseitige Wertschätzung. Jemanden Respekt zu erweisen, bedeutet auch, sich mit den Positionen der Person(en) auseinander zu setzen und sich Zeit zu nehmen.

Widerstand in Veränderungsprojekten ist also etwas ganz Normales. Grundvoraussetzung für einen lösungsorientierten Umgang ist die Bereitschaft ihn als Symptom für Unsicherheit, Bedenken und Zweifel zu erkennen, nicht als Störfaktor und ihn produktiv für den Gesamtprozess zu nutzen.

5 Die Organisation des Wandels

Das Spektrum an Reform- und Projekterfahrungen in öffentlichen Verwaltungen ist breit. Von daher gibt es sehr unterschiedliche Andockpunkte für Change Management. Im Folgenden werden Voraussetzungen, Anknüpfungspunkte und Vorgehensweisen für Change Management aufgezeigt.

Auftrag klären: Die Auftragsklärung hat zum Ziel, vom Auftraggeber Gründe, Motive und Erwartungen über die einzuleitende Veränderung zu erfahren. Der Auftraggeber-Blick auf die Organisation enthält bereits wichtige Aussagen über die Organisation, deren Kultur und Führungskräfte.

Selbstbewertung vornehmen: Für den Changeexperten ist relevant zu erfahren, auf was er aufbauen kann bzw. welche Kompetenzen in der Organisation vorhanden sind. Das im Kontext des Qualitätsmanagements eingesetzte CAF-Modell bietet die Möglichkeit, den Ist-Zustand einer Organisation zu ermitteln.

Veränderungsstrategie entwickeln: Wenn die Zielrichtung der Veränderung deutlich ist, kann eine Strategie entwickelt werden, die Meilensteine setzt, Zeit und Ressourcen einplant. Ein gängiges Werkzeug zur Strategiefindung ist die SWOT-Analyse.

Zielorientiert steuern: Meistens finden Projekte parallel zum Alltagsgeschäft statt. Umso wichtiger ist es, die zeitlichen, personellen und sächlichen Ressourcen sinnvoll einzusetzen und die einzelnen Schritte des Vorgehens sorgfältig zu konzipieren.

5.1 Auftrag klären

Die Phase der Auftragsklärung ist Basis für jegliches Veränderungsprojekt. Darauf baut das weitere Vorgehen auf. Ausgangslage, das Problem selbst, die gesetzten

Ziele und bisherige Lösungsansätze werden erörtert. Auftraggeber ist in der Regel die Verwaltungsführung. Der nächste Schritt sollte sein, Gespräche mit weiteren ausgewählten Akteuren zu führen, um mehr über das Veränderungsvorhaben und – für externe unabdingbar - die Organisation zu erfahren.

Die Sicht auf eine Situation, der Blick auf die Dringlichkeit des Problems und den erforderlichen Bedarf an Veränderung unterscheidet sich je nach Position und Stellung in der Organisation. Dies resultiert u.a. aus persönlichen Einstellungen, den bisher gemachten Erfahrungen in der Organisation sowie aus dem Interesse, sich in der Organisation zu platzieren. Für den Changeexperten stellen die unterschiedlichen Perspektiven das Gerüst für das weitere Vorgehen dar.

Um die unterschiedlichen Perspektiven und Sichtweisen herauszufinden und sich ein Bild von der Organisation machen zu können, bietet es sich an, in Frageform vorzugehen. Hierzu einige Anregungen:

Unterschiede erfragen

Fragen nach Alternativen und anderen Sichtweisen ermöglichen verschiedene Lösungen in den Blick zu bekommen.

Zusammenhänge verdeutlichen

Die gegenseitige Bedingtheit des Verhaltens kann durch folgende Fragestellungen transparent gemacht werden: Wenn Sie wollten, dass Ihr Vorgesetzter genau das tut, worüber Sie sich jetzt beklagen, wie könnten Sie dies erreichen? Oder nach Aristoteles: Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter aus, als über Paul.

Zeitliche Dimension einführen

Die Frage nach der zeitlichen Perspektive relativiert den Eindruck der „Unveränderbarkeit“. Wann hat die Situation begonnen? Oder: Wann hat sich die Situation xy geklärt?

Hypothetische Fragen stellen

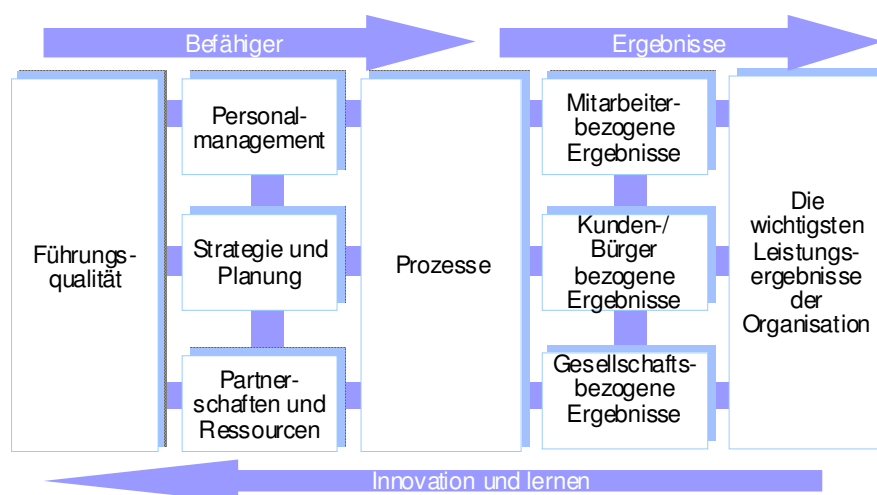
Gedankenexperimente bringen neue Optionen ein; sie ermöglichen, mit dem Gesprächspartner alternative Situationen und potenzielle Handlungen oder Entscheidungen durchzuspielen.

Ein klar definierter Auftrag erleichtert das Vorgehen und bestimmt mit über den Erfolg eines Veränderungsprojektes.

5.2 Selbstbewertung vornehmen

Die Selbstbewertung mit Hilfe von CAF (Common Assessment Framework) beinhaltet einen indikatorengestützten Vergleich des Ist-Zustandes einer Organisation mit dem entsprechend dem Kriteriensystem des CAF strukturierten Soll-Zustand. Der Vergleich führt zu Feedbackschleifen zwischen diesen Zuständen.

Das CAF-Modell



Die neun Themenfelder benennen die wesentlichen Aspekte, die zu berücksichtigen sind. Die Aspekte 1 bis 5 behandeln unter dem Begriff „Befähiger“ die wesentlichen Themen, die zur internen Steuerung einer Organisation zählen. Die weiteren vier Felder richten den Blick auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern, auf die Bürger, auf die Leistungsergebnisse insgesamt sowie die gesellschaftliche Wirkung. Zu den Aspekten liegt ein Kriterienkatalog vor, der Fragen für die Diskussion beinhaltet.

Die Selbstbewertung löst einen hierarchie- und bereichsübergreifenden Dialog aus. Zentrale Fragen sind dabei u.a.:

- Was unternehmen wir schon in den Themenfeldern/ Kriterien?

-
- Wo haben wir Stärken, die wir weiter nutzen und ausbauen wollen?
 - Wo sehen wir Verbesserungsbedarf?

Durch die Selbstbewertung wird die Organisation insbesondere für Mitarbeiterführung, Personalentwicklung, strategisches Management und Prozessoptimierung sensibilisiert. Die mit CAF verfolgte Erweiterung der organisationalen Wert- und Wissensbasis entspricht dem Kerngedanken von Organisationslernen.

Für eine Kommune stellt sich die Frage, ob und wie Politik in den Prozess der Selbstbewertung einbezogen werden soll. Die grundsätzliche Position im CAF-Modell ist, dass „CAF das Management von öffentlichen Verwaltungen in den Vordergrund stellt und nicht die Qualität der öffentlichen Politik.“²⁶ Gleichwohl kann es – gerade im kommunalen Kontext - sinnvoll sein, politische Vertreter in die Selbstbewertung einzubeziehen. Eine Möglichkeit besteht darin, sie bei der Bewertung von für sie relevanten Kriterien einzubeziehen – wie „Strategie und Planung“ oder „Partnerschaften und Ressourcen“. Eine weitere Möglichkeit ist, über das Vorhaben und über die Ergebnisse der Selbstbewertung sowie über die aus der Selbstbewertung folgenden Aktivitäten in politischen Gremien zu berichten.

Der Einsatz von CAF kann dafür genutzt werden, in einer Organisation Lernprozesse auf verschiedenen Ebenen anzustoßen und die Bereitschaft des Systems zu organisationalem Lernen zu erhöhen. Im Rahmen eines Change-Prozesses kann der Einstieg über CAF dazu dienen, Schwerpunkt- und Themensetzung sowie Zielrichtung des Veränderungsprozesses als Grundlage für eine zu entwickelnde Strategie zu bestimmen. Mit der Selbstbewertung hält sich die Organisation selbst den Spiegel vor und zeigt den organisationalen Ist-Zustand auf.

5.3 Veränderungsstrategie entwickeln

Als Ausgangspunkt für eine Strategiefindung bietet sich eine Analyse der Stärken und Schwächen der Organisation an. Das gängigste Werkzeug hierzu ist die SWOT-Analyse, auch als Potenzialanalyse bekannt. Sie ist eine Methode, um Stärken und Schwächen der Organisation zu bewerten und daraus die Veränderungsstrategie abzuleiten.

Bei der SWOT-Analyse wird mit Hilfe von Fragen, ein Bild entworfen, das interne Gegebenheiten wie externe Einflüsse (Umwelt) aufzeigt. Folgende Fragen liefern Anhaltspunkte für das konkrete Vorgehen:

- **Stärken** (Strengths) - interne Faktoren
 - Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?
 - Worauf sind wir stolz?
 - Welches sind die Chancen der eigenen Organisation in der Zukunft?
 - Welche Synergiepotenziale liegen vor, die mit neuen Strategien stärker genutzt werden können?
- **Schwächen** (Weaknesses) - interne Faktoren
 - Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?
 - Welches Produkt/ Projekt verfehlt die erzielte Wirkung?
- **Chancen** (Opportunities) - externe Faktoren
 - Welche Möglichkeiten stehen offen?
 - Wozu wären wir noch fähig?
 - Welche Trends gilt es zu verfolgen?
- **Gefahren** (Threats) - externe Faktoren
 - Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?
 - Was machen andere Organisationen?
 - Womit müssen wir rechnen?

Aus der Konfrontation der internen und externen Faktoren lassen sich die wesentlichen Herausforderungen bestimmen, an denen künftig angesetzt werden soll und die in strategische Ziele umgesetzt werden müssen.

SWOT - Analyse

S=Strengths W= Weaknesses O= Opportunities T= Threats

Umweltfaktoren Interne Faktoren	Chancen (= Opportunities)	Risiken (= Threats)
Wie sehen die Stärken aus? (= Strengths)	Strategien: Stärken ausbauen, um Chancen zu nutzen	Strategien: Stärken nutzen, um Risiken zu überwinden
Wo liegen Schwächen? (= Weaknesses)	Strategien: Chancen nutzen, um Schwächen zu reduzieren	Strategien: Schwächen minimieren um Risiken auszuweichen

Vorgehen:

1. Klares Ziel der SWOT-Analyse bestimmen
2. Alternative Lösungen und Konzepte recherchieren
3. Erfolgsfaktoren im Team beurteilen.
4. Umfeld der Organisation (den Markt) beurteilen, um künftige Risiken und Chancen zu erkennen. Dabei ist dem Einfluss von (Mega)Trends besondere Bedeutung zu schenken.
5. Alle Risiken und Chancen müssen mit allen Stärken und Schwächen konsequent verglichen werden. So regt die SWOT-Analyse Kreativität und die Suche nach Lösungen an; es öffnen sich neue Wege für Maßnahmen.

Nunmehr liegen relevante Aussagen vor, um eine Projektstrategie zu erarbeiten. Die Ergebnisse der vorangegangenen Analyse werden dazu benutzt, um in der SWOT-Matrix Handlungsempfehlungen für die Formulierung der Strategie zu geben.

Die Strategie fußt auf einer als attraktiv ausgemalten Zukunft und formuliert das anvisierte Ziel; sie beschreibt als gemeinsame Orientierung für alle Akteure einer Organisation den Weg dorthin: die einzuleitenden Maßnahmen, die zu beteiligten Akteure, die notwendigen Ressourcen, den zeitlichen Fahrplan. Sie legt fest, welche

Aspekte der Veränderung zu fokussieren sind; sie produziert Bilder des Wandels; sie berücksichtigt eingespielte Interessenkonstellationen ebenso wie Veränderungspro motoren und Kundeninteressen; sie versucht, Widerstände zu antizipieren und lässt Raum und Zeit für Umleitungen. In der Praxis zeigt sich, wo aufgrund veränderter Bedingungen, nicht eingeplanter bzw. bedachter Punkte, nicht vorhersehbarer Wi derstände oder Konstellationen der Fahrplan der Veränderung angepasst werden muss.

Die SWOT-Analyse ist **ein** gängiges Instrument, um das Potenzial einer Organisation im Hinblick auf künftige Entwicklungen zu analysieren. Der Standard-Strategieprozess beginnt in der Regel mit der Analyse der strategischen Ausgangs-lage, in die Umwelt- und Organisationsanalyse eingehen, und verläuft über eine leit-bild-/visionsgestützte Strategieentwicklung hin zur Strategieumsetzung und -kontrolle.

5.4 Zielorientiert steuern

Jede Veränderung bedeutet, sich von Routinen zu verabschieden. Parallel zum All-tagsgeschäft wird Neues proaktiv eingeübt. Veränderungen werden meist als Projekt konzipiert; sie haben einen klaren Anfang und ein definiertes Ende. In den letzten Jahren hat sich aufgrund der gestiegenen Komplexität die Zahl von Projekten in der öffentlichen Verwaltung stark erhöht, und viele Aufgaben werden in Projektform erle-digt.

Unabhängig von spezifischen Themen und Inhalten der Veränderung können Verän-derungsprojekte von den Instrumenten und Ansätzen aus dem Projektmanagement profitieren. So hat beispielsweise die Berliner Verwaltung ein vorzügliches Projekt-managementhandbuch entwickelt, das Grundlage für die Durchführung von allen Projekten in der Berliner Verwaltung ist.

Das Handbuch behandelt den Projektgegenstand und die zu erzielenden Ergebnisse, die Organisationsform und Vorgehensweise bei der Projektarbeit, Fragen der zeitli-chen Abfolge sowie die einzuhaltenden Verantwortlichkeiten. Außerdem soll es den

Projektverantwortlichen als Leitfaden und Hilfsmittel bei der Planung, Steuerung und Durchführung von Projekten dienen. Durch die Anwendung des Handbuchs soll eine einheitliche, wirtschaftliche, qualitätsgerechte und risikoarme Durchführung von Projekten in der Berliner Verwaltung erreicht werden.²⁷

Das Beherrschen der Instrumente des Projektmanagements bedeutet nicht automatisch schon gutes Veränderungsmanagement. Ein Projekt bezeichnet eine abgegrenzte Aufgabe und ein soziales System, das für eine bestimmte Dauer etabliert wird. Ob und in welcher Form es in die Linienorganisation eingebunden wird, hängt von dem konkreten Projektauftrag ab. Change Management, dagegen, nimmt auch die Widerstände, Kultur und Strategien, die Veränderungen in der Haltung der Mitarbeiter mit in den Blick und setzt darauf, Mitarbeiter und Führungskräfte zu mobilisieren, um sie als Multiplikatoren für das Veränderungsthema zu gewinnen.

Im Folgenden wird, um die Vorgehensweise bei Change Management zu veranschaulichen, auf einen Klassiker zum Thema Bezug genommen, auf John P. Kotters Buch „Leading Change“.²⁸ Ausgehend von Unternehmen, die sich erfolgreich dem Wandel gestellt haben, identifiziert Kotter 1996 einen 8-stufigen Change Prozess, der diesen Erfolgen zugrunde liegt.

8 Stufen erfolgreichen organisatorischen Wandels

I. DIE VORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN

- 1. Ein Gefühl für die Dringlichkeit erzeugen**
 - Den Markt und die Wettbewerbsrealitäten (heute/morgen) untersuchen
 - Potenzielle Engpässe, Krisen, Chancen erkennen und diskutieren
 - **Eindeutige Belege: „Wieso jetzt handeln?“**
- 2. Die Führungskoalition (Lobby) aufbauen**
 - Eine Gruppe mit genügend Kompetenz und Vertrauen zusammenstellen, um den Wandel herbeizuführen
 - Die Führungsgruppe als TEAM arbeitsfähig machen
 - **Das Change-Team: „Wer macht mit, den neuen Weg zu gehen?“**
- 3. Vision und Strategie entwickeln**
 - Eine Vision schaffen, die richtungsweisend ist und mitreißt
 - Strategien/Projekte planen, welche die Vision umsetzen
 - **Emotionale und sachliche Klarheit: „Wohin geht die Reise?“**

4. **Die Vision des Wandels kommunizieren**

- Jedes nur erdenkliche Element dazu nutzen, die neue Vision und ihre Strategie zu kommunizieren
- Die Führungskoalition beweist sich und gewinnt Mitarbeiter
- Die Mitarbeiter verstehen und akzeptieren die Erwartungen
- **Klares Verständnis:** „Was bedeutet der Wandel für uns und für mich?“

II. **DEN WANDEL POSITIV GESTALTEN**

5. **Empowerment auf breiter Basis herstellen**

- Rahmenbedingungen schaffen, die den Wandel fördern
- Umgang mit Widerständen und Hindernisse beseitigen
- Zur Verantwortung, Kreativität und aktivem Handeln ermutigen
- **Wissen und Gefühl:** „Wir wissen, wofür es sich zu kämpfen lohnt!“

6. **Kurzfristige Ziele und Erfolge planen**

- Sichtbare „Erfolge/Quick Wins“ planen und belohnen
- Unterschiede zum herkömmlichen deutlich machen
- Erfolgs-/Leistungsträger anerkennen und auszeichnen
- **Erfolg sichtbar machen:** „Wir erleben, dass wir vorankommen!“

7. **Erfolge konsolidieren, vervielfältigen und weitere Veränderungen ableiten**

- Die wachsende Glaubwürdigkeit dazu nutzen, alle Prozesse, Strukturen, Systeme und Menschen auf die Vision einzuschwören
- Den Wandel mit Impulsen/Projekten immer wieder beleben
- **Energie:** „Wir kommen voran und erreichen den Durchbruch!“

8. **Neue Ansätze in der Kultur verankern**

- Die neue Kultur im Führungs- und Arbeitsprozess verankern
- Leistungsförderndes Verhalten fördern – den Bezug zum Unternehmens-/Bereichs-Erfolg herausstellen – und belohnen
- Motto: „Wir halten das Rad am Laufen!“

6 Ebenen der Change Architektur als erfolgskritische Faktoren

Für die Gestaltung der Organisationsentwicklung wird vielfach die auf Königswieser, Exner und Pelikan zurückgehende Metapher der Architektur bzw. des Design benutzt. Zahl und Bezeichnung der Ebenen der Architektur variieren in der einschlägigen Literatur. Für Veränderungsprojekte in der öffentlichen Verwaltung werden die folgenden Ebenen heuristisch herausgestellt:



Die bezeichneten Ebenen sind immer erfolgskritische Faktoren, an denen Veränderungsvorhaben auch scheitern können; sei es durch Fehleinschätzungen der Führung, sei es durch mangelnde Kommunikation, sei es durch Widerstände im Prozess.

In der gängigen Management- und Beratungsliteratur finden sich neben modifizierten und aktualisierten Fassungen des Kotterschen 8-Stufenmodells²⁹ immer wieder Ansätze, die adäquate Rezepturen verkünden. So zeigen beispielsweise Marit Gerhardt/Dieter Frey zwölf Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderung auf.³⁰ Die Erfolgsfaktoren erhalten so rein instrumentellen Charakter. Ähnlich verhält es sich mit der vom Bundesministerium des Innern herausgegebenen Anwendungshilfe für Change-Management-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung.³¹ Die Arbeitshilfe

suggeriert bei Beachtung der Erfolgsfaktoren und einer auf Logik und Rationalität gestützten Vorgehensweise das Erreichen der geplanten Ziele und einen erfolgreichen Wandel. Wie weit ist dies doch von James March entfernt, der verlangt, die Torheit der Betroffenen einzubeziehen,³² von Sonja Radatz, für die Veränderung kein rationales, sondern ein emotionales Thema ist³³ oder von Matthias Horx, für den Vertrauen die kostbarste Ressource für das Gelingen des Wandels und Resilienz die zweite Schlüsselressource positiven Wandels ist.³⁴

Zweifellos benötigen Führungskräfte und Mitarbeiter eine Kiste voller Werkzeuge und Anwendungshilfen, um komplexe Probleme angehen und Lösungen herbeiführen zu können, sie brauchen aber auch eine fundierte Theorie als Landkarte, um beurteilen zu können, wo sie sich gerade befinden. Soll Veränderung gelingen, braucht es reflektierte Methoden für die Praxis, Commitment und kollektiv geteilten Sinn im Veränderungsprozess sowie theoretische Konzepte.

Change Prozesse beginnen in der Regel mit einer klaren Vision der geplanten Veränderung. Bei der Vision geht es darum, ein gemeinsam getragenes Bild von einer erstrebten Zukunft zu entwickeln und zu gestalten. Darauf werden – das Ziel im Blick – Strategie und Handlungen aufgesetzt, um die anvisierte Zukunft im Bewusstsein zu verankern. Angestrebt ist, die Organisation von der Zukunft her zu führen.

Strategie, Struktur und Kultur sind wechselseitig miteinander verzahnt und werden gern als „magisches Dreieck“ bezeichnet. Gerhard Hochreiter beschreibt, wie die Ebenen zusammenspielen:

Will man Struktur verändern, kommt man nicht umhin, sie nach dem spezifischen Ziel, auf zukünftige Möglichkeiten, hinsichtlich der entschiedenen Strategie auszurichten und sie auch auf der Seite der Kultur zu unterstützen. Will man eine neue strategische Option in die Welt bringen, um auf die jetzigen und zukünftigen unternehmerischen Anforderungen entsprechend reagieren zu können, wird sie in Struktur und veränderten kulturellen Mustern (Werte, Normen, Themen, symbolische Gesten, neue Meetingformen) verankert werden müssen. Will man Kultur verändern, so brauchen die angestrebten Werte und Haltungen adäquate Strukturen und Ankerpunkte (z.B. neue Meetings, passende Entlohnungssysteme), um die Aufmerksamkeit auf die neuen Muster dauerhaft zu fokussieren und um sie zu stützen.³⁵

Hier nun die Ebenen der Change Architektur, die alle wechsel- und gegenseitig miteinander in Beziehung stehen, im Einzelnen:

Strategie

Mit der Strategie werden die strategischen Ziele des Veränderungsprozesses festgelegt und Maßnahmen daraus abgeleitet. Damit wird für die Mitarbeiter eine Orientierung gebende und Verbindlichkeit schaffende Perspektive eröffnet.

Angesiedelt ist die Strategie im Spannungsfeld von kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen einer Organisation, sie muss auf beiden Ebenen abgesichert werden. Am ehesten zu vergleichen ist sie mit der Dramaturgie eines Stückes. Sie arbeitet mit anschaulichen Bildern, die die Veränderung in den Köpfen der Mitarbeiter lebendig werden lässt, weckt Neugierde und macht Lust darauf, dabei zu sein. Sie legt Auftritte und Rollen fest, macht sie aber auch gestaltbar.

Der Strategieprozess schreitet durch Suchen, Erfinden, Entscheiden, Wollen, Umbauen, Beobachten und Verändern in selektiver Bearbeitung von der zunehmenden Verunsicherung zentraler Annahmen zu einer zunehmenden Stabilisierung derselben und schließlich hin zu einer auf Zukunftsfähigkeit ausgerichteten Organisation.

Die Strategie bildet das Rückgrat der Veränderung.

Kultur

Kultur ist nach Ed Schein³⁶ ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, Werte und Regeln, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat und dass dem Individuum hilft, seine psychischen Prozesse und sein Verhalten zu organisieren. Organisationskultur ist wie ein Eisberg. Es gibt einen sichtbaren Teil, dazu zählen z.B. Verhalten, Arbeitsorganisation, Hierarchie. Ein großer Teil liegt unter Wasser, ist unsichtbar; dazu gehören unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle als Ausgangspunkte für Werte und Handlungen. Sie stellen die Grundprämissen dar, die neben der Anpassung an die Umwelt und der Integration nach innen, die Funktion der Abgrenzung, der Identität und Motivation erfüllen.

Der „organisatorische Eisberg“



Führung und Kultur lassen sich nicht getrennt voneinander begreifen. Führung muss erkennen, wenn eine Kultur nicht mehr den veränderten Umweltanforderungen entspricht und anzupassen ist. Neue Ziele und neue Strukturen erfordern neues Verhalten, also eine veränderte Kultur im Umgang miteinander. Dies berührt und verändert die gemeinsamen Grundprämissen.

Kultur wird nicht nur durch Entscheidungen von Führungskräften geprägt; sie entsteht durch die Dinge, die Führungskräfte beachten bzw. nicht beachten, tun bzw. unterlassen und welche symbolischen Handlungen sie setzen. Organisationsentwicklerisch folgt daraus, Führungskräfte zu befähigen, auf eine neue Art zu handeln und neue Rollen einzunehmen. Kultur kann aber auch über die Veränderung der Haltungen der einzelnen Akteure bearbeitet werden. Dies bedeutet, wie Peter M. Senge vorschlägt, Arbeit an der „personal mastery“³⁷ und den mentalen Modellen. Hier geht es darum, dass der Einzelne an seinen Haltungen, Grundüberzeugungen, den Brillen, durch die er die Welt betrachtet, arbeitet.

Kulturwandel geschieht natürlich nicht nur durch planvoll angelegte Organisationsentwicklungsprojekte, sondern unterliegt und folgt unterschiedlichsten Mechanismen. Je stärkere Veränderungen jedoch in der Umwelt auftreten, um so wichtiger wird eine lernende Kultur, die proaktive Formen des Problemlösens ermöglicht.

Kommunikation

Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung erscheinen die eingeleiteten Reformen oftmals als verordnet, praxisfern und in der Sache nicht gerecht. Es besteht vielfach nur punktuell Einsicht, dass Veränderungen notwendig sind. Diese Sichtweise hängt damit zusammen, dass den Beschäftigten der individuelle wie organisationsbezogene Nutzen der Veränderung sowie der gesamtstaatliche Reformkontext und dessen Auswirkungen auf die eigene Verwaltung nicht immer hinreichend deutlich und transparent werden. Hier kommt Kommunikation in der Organisation die entscheidende Rolle zu. Denn es ist notwendig, eine intensive Auseinandersetzung über Beweggründe und Dringlichkeit der Veränderung zu führen. Erst wenn eine Verständigung über das Problematische der eigenen Ausgangslage erreicht, die Dringlichkeit eines Organisationsumbaus glaubhaft kommuniziert und für eine gemeinsame attraktive Zukunftsperspektive gesorgt ist, entsteht Bereitschaft, alte Gewohnheitsmuster zu verlassen, und es werden Energien für den Veränderungsprozess frei. Nur auf kommunikativen Weg kann Sinn für Veränderungsprojekte erzeugt und kollektiv geteilt werden.

Kommunikation ist entscheidend dafür, wie der Wandel in die Organisation getragen wird; sie ist Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, den Wandel zu begleiten (Feedbackschleifen, Bearbeiten der Veränderungsimpulse). Das bedeutet: Brücken zu bauen, anzuknüpfen an positiven, gemeinsamen Schienen, Erfahrungen, Positionen, aber auch zu konfrontieren und Position zu beziehen und über Kommunikation Lernen zu ermöglichen. Nicht zuletzt sorgt Kommunikation für das „Marketing“ des Wandels und macht Meilensteile ebenso wie kleine Erfolge sichtbar. Systemtheoretisch betrachtet stellt sich die Frage, ob die Kommunikation im Change Management nicht der Großteil des Prozesses selbst ist. Form und Inhalt, d.h. Medium und Botschaft, fallen dann zusammen.

Strukturen/Prozesse

Strukturen ordnen Prozesse und Abläufe im Hinblick auf das Ziel. Sie sind nicht immer sofort erkennbar; durch Handlungen der Akteure werden sie sichtbar. Mit Strukturen werden Verantwortlichkeiten, Hierarchien, Spielregeln fixiert; sie geben

beispielsweise Auskunft über zentrale bzw. dezentrale Entscheidungswege oder über die Art und Weise der Konfliktbearbeitung. Mit Strukturen werden Lösungen in der Organisation verankert. Als formale Rahmenbedingungen geben sie Stabilität und verschaffen den handelnden Akteuren Sicherheit. Ihre Kehrseite ist: sie können auch einengen, behindern und zu Unbeweglichkeit führen.

Veränderungsprozesse, die Verhaltensänderungen in Organisationen nach sich ziehen, sind nicht allein über Strukturveränderungen zu bewerkstelligen. Sie irritieren eingespielte Muster und Routinen; sie benötigen Zeit, um Lernen zu ermöglichen, um sich auszubreiten und neue Muster zu etablieren.

Veränderungsimpulse sollten immer eng an die konkrete, operative Arbeit der jeweiligen Organisation gekoppelt sein, so dass es sich an dieser Stelle verbietet, Phasen des Veränderungsprozesses festzulegen. Ein erster Schritt zum Transfer des Neuen ist über eine Verankerung im operativen Fluss des alltäglichen Geschäfts möglich. Bei der bei größeren Veränderungsprojekten auftauchenden Frage Linienorganisation oder Parallelorganisation hat sich der Aufbau einer neuen Projektorganisation im Routinebetrieb einer Organisation als bewährtes Mittel erwiesen.

Zu der anspruchsvollen Aufgabe einen der jeweiligen Organisation adäquaten Veränderungsprozess zu konzeptionieren, gehören standardmäßig u.a. folgende Elemente: eine Kick-off-Veranstaltung, um das Projekt zu platzieren, eine Steuerungsgruppe, die Entscheidungen trifft, ein Team für die Organisation und Koordination des Projekts, Teams, die Varianten erarbeiten und gestalten, Reviews und Feedbackschleifen, Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften, Implementierung und Umsetzung der Projekte, Auswertung des Veränderungsprozesses, Verankerung (tief) in der Kultur. Mit den einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses müssen die ausgewählten Methoden passgenau korrespondieren.

Veränderte Strukturen benötigen neue Denk- und Verhaltensweisen. Dazu bedarf es wandlungsunterstützender Personalmanagementmaßnahmen. Personalentwicklung unterstützt den Change Prozess in Form einer Entwicklung von Mitarbeitern (Fertigkeiten, Können) und in Form der individuellen Begleitung (Coaching). Transformativer Organisationswandel setzt jedoch nicht bei den Mitarbeitern, sondern bei den Strukturen und Leistungsprozessen an.

Führung

Commitment, Orientierung, Transparenz, Information und Kommunikation werden von der Führung im Veränderungsprozess erwartet. Führungskräfte müssen ein Spektrum an Führungsrollen abdecken. Nach Bartlett und Goshal gehören zu den Führungseigenschaften, bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, Wissen, und spezifische Fähigkeiten.³⁸ Wolfgang Jenewein spricht von den vier „I“ der Führung, d.h. die Verantwortlichen müssen jeden einzelnen Mitarbeiter durch einen identifizierenden, inspirierenden, intellektuellen und individuellen Führungsstil für das Change Projekt gewinnen.³⁹ Im Veränderungsprozess benötigt Führung eine klare Vision der geplanten Veränderungen, um sie glaubhaft und authentisch vertreten zu können.

Führung versteht sich als Treiber von Entwicklung und Veränderung, um den sich ändernden Anforderungen der Umwelt in der eigenen Organisation zu begegnen. Bei hoher Komplexität und Dynamik funktioniert eine rein hierarchische Steuerung nicht mehr, denn die geradlinig kausale Steuerbarkeit nimmt ab. Die Verwaltungslleitung bleibt jedoch für das Ganze verantwortlich.

Führungskräfte befinden sich in einer schwierigen, geradezu paradoxen, Lage. Auf der einen Seite wird von ihnen verlangt, einen klaren Kurs vorzugeben; Erfolge und Misserfolge der Organisation werden Führungskräften personal zugerechnet. Auf der anderen Seite sehen Führungskräfte, dass ihre Organisation sich in ihrer Eigendynamik nicht mehr direkt und schon gar nicht mehr von einer einzelnen Person steuern lässt.

In dynamischen Systemen ändern sich Aufgabe und Rolle von Führung. Führungskräfte werden zu Sinnstiftern, Netzwerkern, Trainern, Organisatoren, Multiplikatoren des Wandels; sie bearbeiten Widersprüche, strukturieren Kommunikation, stärken die Selbstbeobachtungsfähigkeit in ihrer Organisation und unterstützen eine veränderungsförderliche Haltung. Dazu bedarf es neuer, veränderter Kompetenzen. Ein solches Rollenverständnis setzt die Bereitschaft von Führungskräften voraus, Führungsverhalten und -rollen zu hinterfragen und zu ändern. Es setzt ferner die Bereitschaft voraus, Mitarbeiter zu Miteigentümern an der Entwicklung zu machen und Raum zur Partizipation, die innere Trägerschaft

und Commitment ermöglicht, zu lassen. Wandel der Führung und in der Führung ist somit Teil der Veränderung.

Umfeld/Politik

Jede Organisation verhält sich als System zu ihrer Umwelt, zu anderen Organisationen, zu Unternehmen, Wettbewerbern, gesetzlichen Vorgaben, Bürgern etc. Die öffentliche Verwaltung unterscheidet sich allerdings in diesem Zusammenhang in einem wesentlichen Merkmal von Unternehmen. Das ist der Einfluss von Politik auf Verwaltung.

Politik stellt einerseits ein eigenständiges System dar, ist andererseits Teil des Systems Verwaltung. Deutlich manifestiert sich letzteres beispielsweise beim Jugendhilfeausschuss als Teil des Jugendamtes oder in der Doppelrolle des Bürgermeisters bzw. Landrates als Politiker und Verwaltungsmanager. Politik nimmt über die Werte- und Finanzverteilung direkten Einfluss auf das Ergebnis der Verwaltungsentscheidungen. Um diese Wechselbeziehung zwischen Politik und Verwaltung zu kennzeichnen und von Politik als eigenständigem System abzugrenzen, wird Politik auf der Ebene der Change Architektur heuristisch als Umfeld bezeichnet.

Öffentliche Verwaltung und Politik unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Kommunikationsmuster, ihrer Steuerungslogiken, ihrer Rationalitäten und manchmal auch hinsichtlich der verfolgten Ziele. Der politische Einfluss auf die Verwaltung hat Auswirkungen auf deren Kommunikations- und Machtstrukturen, zumal Entscheidungen und Entwicklungen auch öffentlich diskutiert werden. Bei Veränderungsvorhaben kann dies Entstehung, Entwicklung, Umsetzung und Zielstellung berühren und ist von daher in jeden Veränderungsprozess mit einzukalkulieren.

Die wachsende Komplexität und Fragmentierung der kommunalen Entscheidungsfindung verlangt nach einer veränderten Art der Steuerung. In der Rolle des Bürgermeisters bzw. Landrates konkretisiert sie sich auf Strategie, Vermittlung und Networking mit dem Ziel, die Akteure in einem Netzwerk zu mobilisieren und in der Richtung des jeweils politisch zu entscheidenden Topos zu fokussieren.

Steuerungsprozesse sind über das System Politik – Verwaltung hinaus miteinander verflochten. Vielfältige Interessen von Wirtschaft, Wohlfahrtsverbänden, Ge-

werkschaften, Kirchen u.a. wirken in öffentlichen, privaten, hierarchischen und netzwerkartigen Formen zusammen. Neben die vertikale Steuerung tritt damit eine horizontale Steuerung. Das sind Netzwerke oder Verhandlungssysteme von denen zu erwarten ist, dass sie in komplexen Problemlagen durch horizontale Handlungskoordination – intern wie extern – zu erfolgversprechenden Ergebnissen bzw. Lösungen führen. Verwaltungssteuerung verlangt daher ein Handeln in einem Mehrebenensystem und die vermehrte Einbeziehung kommunaler Akteure. Deshalb ist auf das Verhältnis von Selbst- und Fremdsteuerungsanteilen mit entsprechendem Einbau iterativer Strukturen in Prozessen der Planung und Entscheidung zu achten.

„Harte Steuerung erfolgt in vertikalen, vornehmlich hierarchisch strukturierten Beziehungen - und ist durch ein vorab geltendes Ungleichgewicht der Macht gekennzeichnet – sie ist zumeist formalisiert und verlangt festgelegte Verfahren. Das andere Extrem ist weiche Steuerung. Sie umfasst die Mechanismen mit denen Steuerungsinstanzen die Handlungsoptionen ihrer Adressaten gezielt strukturieren, ohne dass es dafür eine Differenz von „oben“ und „unten“ bedarf. Weiche Steuerung erfolgt nicht durch hierarchische Herrschaft, sie geht informell und ohne festgelegte Verfahren auf einer horizontalen Ebene sozialer Beziehungen vorstatten“.⁴⁰

Weiche Steuerung hat die hierarchischen Steuerungsmechanismen keineswegs abgelöst; sie existieren im System Politik – Verwaltung nebeneinander, bisweilen in merkwürdigen Symbiosen; auch in der öffentlichen Verwaltung existieren sie nebeneinander.

7 Wandel in der öffentlichen Verwaltung – auf Dauer gestellt

Die untereinander in Beziehung stehenden Ebenen der Change Architektur zeichnen sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Variablen aus. Unter den Variablen können keine eindeutigen Kausalitäten festgestellt werden. Es sind nicht alle mit allen, sondern nur manche mit manchen vernetzt. Kommt eine der Ebenen in Bewegung, so schwingen die anderen einschließlich ihrer Variablen mit; wie bei einem Mobile weiß man aber nicht, welche sich bewegen werden und welche sich nicht oder nur wenig bewegen werden. Die Dynamik im Organisations-Mobile ist weder berechnen- noch vorausschaubar.

Für die Veränderungspraxis einer Organisation macht es einen Unterschied, mit welcher Metapher gearbeitet wird. Wählt man die Metapher des Mobile oder die der Inszenierung und der Choreographie⁴¹, begreift man Wandel als Resultat gelungener Synchronisationsarbeit zwischen den Ebenen⁴² oder wählt man den Zugang über kybernetische Modelle⁴³. Die Metapher erzeugt ein Bild von der Gestaltung des Veränderungsprozesses und wirkt sich auf die zur Verfügung stehenden Lösungen aus.

Allen beispielhaft gewählten Metaphern ist der Verweis auf komplexe Systeme gemeinsam. Dies bedeutet von einem im Detail planbaren, steuerbaren und berechenbaren Wandel Abschied zu nehmen. Die Zeiten, in denen man mit Standardlösungen und fertigen Rezepten weiter kam oder der gerade aktuellen Managementmode folgte, dürften vorbei sein. Zentral ist der Umgang mit Komplexität.

Komplexität und Wandel sind miteinander verwoben. Wandel entsteht aus Differenzen zwischen (Umwelt)Anforderungen und ihrer Bearbeitung in der Organisation. Die Co-Evolution von Organisation und Umwelt steigert die interne und externe Komplexität.

Wandelprozesse produzieren Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und Paradoxien in einer Organisation, allein schon durch die unterschiedlichen Perspektiven von Alt und Neu sowie durch fortlaufende Veränderungen bei gleichzeitiger Sicherstellung von Stabilität. Das Zulassen und Thematisieren von Widersprüchlichkeiten bewirkt, dass Komplexität aufgebaut wird. „Ausblendungen werden deutlich, neue Ideen ent-

wickelt, Alternativen formuliert und zusätzliche Varianten ins Spiel gebracht“.⁴⁴ Die Widersprüchlichkeiten lassen sich als Motor und als Antriebskräfte für neue Optionen nutzen.

Komplexität wird fortwährend erzeugt, sie selbst erzeugt die Notwendigkeit zu Selektion und Entscheidung. Entscheidungen verändern Organisationen und bewirken eine Komplexitätsreduktion; ihr Ziel ist die Unsicherheitsabsorption. Allerdings sind in einer multiperspektivischen Gesellschaft bzw. Organisation die Folgen von Entscheidungen nicht selten wiederum Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und dynamische Entwicklungen, die durch die in Bewegung geratene Zeitdimension getroffene Entscheidungen wieder in Frage stellen.

Um den Herausforderungen im Umgang mit Widersprüchen und Paradoxien zu begegnen, bedarf es einer gewissen Instabilitätstoleranz, eines situationsabhängigen Managens von Unsicherheiten, Netzwerkfähigkeit sowie der Reflexion auf individueller wie auf Teamebene. Auf der Mikroebene bedeutet dies die Reflexion und Bearbeitung sämtlicher die Organisation betreffender relevanter Fragestellungen, auf der Makroebene die systematische Bearbeitung gesellschaftlich wichtiger Themen und ihre Einbettung in die öffentliche Verwaltung. So hält das System den Kontakt mit sich selbst aufrecht, vergemeinschaftet Problemlagen und Lösungen, und etabliert Selbstbeobachtungsmöglichkeiten, zumal sich die gesamte Organisation zumeist in kleineren oder größeren Veränderungsprozessen befindet.

Leitbilder, Rezepte, auch Change-Prozesse blenden Komplexität aus und können nur auf Kosten organisationaler und interaktionaler blinder Flecken gebildet werden. Gerade weil sie die Komplexität ausblenden, funktionieren sie unter dem Gesichtspunkt der Handlungsmotivierung als Teil eines in sich kohärenten Modells. Jeder Veränderung, jedes Konzept, jeder Managementansatz produziert blinde Flecken und damit jeweils spezifische Nebenfolgen. Ein Wechsel in die Beobachterperspektive und das Einnehmen einer Metaperspektive ermöglicht, die selbst produzierten blinden Flecken zu erkennen. Diesen Ausblendungen kann durch einen neuen Öffnungsprozess begegnet werden. Allerdings: „Es wäre ... überraschend, wenn am Ende eine Organisationsperspektive stünde, die nicht ebenfalls eigene Ausblendungen und Ignoranz zeigen würde“.⁴⁵

Eine dilemmasensible Beobachtung muss für die Nützlichkeit auch der entgegengesetzt wirkenden Prinzipien des Organisationswandels offen sein. In der Organisationsberatung werden Ansätze entwickelt, die die ausgeblendete Seite mit einbeziehen, Organisationswandel generell als widersprüchlichen Prozess konzipieren und dabei auftretende Nebenwirkungen, die die Wandlungsfähigkeit der Organisation mittelfristig einzuschränken drohen, mit einkalkulieren.

Um im Hinblick auf eine extrem volatile Umwelt die öffentliche Verwaltung potenziell nachhaltig veränderungsfähig zu halten bzw. zu gestalten, bedarf es des Implementierens und Förderns von Wandlungsfähigkeit und –bereitschaft sowie der Stärkung ihrer Wahrnehmungs- und (Selbst)Beobachtungsfähigkeit. In der Praxis bedeutet dies die systematische Auswertung der Change Prozesse, um Handlungs- und Entscheidungsoptionen für die Zukunft generieren zu können und damit zugleich das Installieren einer begleitenden, rekursiven, auch auf die Metaebene wechselnden Beobachtungsperspektive.

Das bedeutet mit Change Management nicht nur ein Tool der Organisationsveränderung, sondern eine Art “Reflexionsmotor mit Außenfühlern“ in der öffentlichen Verwaltung einzuführen, der Veränderungsnotwendigkeiten und –bedarfe laufend aufzeichnet und in die Organisation einspielt, auf Entscheidungen und Interaktionsmuster einwirkt, changierend zwischen Reflexions- und Handlungsebene, zwischen Stabilität und Veränderung.⁴⁶ Change Management wäre dann Bestandteil eines immerwährenden kommunikativen und reflektierenden Prozesses, in dem es nicht darum geht, die öffentliche Verwaltung in Richtung einer bereits gedanklich vorgefertigten Zukunft hin zu verändern, sondern Change Management wäre ein Katalysator für die Generierung unterschiedlicher Zukunftsoptionen.

Anmerkungen

- 1 Spencer Johnson, Die Mäusestrategie für Manager, Kreuzlingen/München 2000
- 2 Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird nur dort die männliche und weibliche Form verwendet, wo in besonderer Weise die Geschlechtsabhängigkeit von Aussagen betont werden soll. An den anderen Stellen wird die männliche Form für beide Geschlechter verwendet.
- 3 Frank Schäfer, Change Management für den öffentlichen Dienst, Hamburg 2005
- 4 Frank Schäfer, a.a.O., S. 10
- 5 Vgl. Frank Schäfer, a.a.O., S. 9 – 14
- 6 Unter Moderation von Stephanie Vogel richtete die KGST einen Innovationszirkel Change Management ein. Daran nahmen teil: Karsten Balzer, Dr. Detlef Buhmann, Werner Dirkes, Bodo Gerlach, Joachim Kroll, Manfred Pasutti, Matthias Portis, Beate Röschmann, Petra Schrader, Monika Staudinger, Barbara Steinhauser, Kirsten Vogler, Ulf von Krenski. Die Kapitel 3 bis 5 dieser Arbeit basieren auf dem von Stephanie Vogel vorgelegten unveröffentlichten Arbeitspapier des Innovationszirkels. Für die Anregungen und fruchtbaren Diskussionen in dem Zirkel gilt allen Beteiligten mein herzlicher Dank.
- 7 Vgl. Leadership und Management nach Kotter, www.osb-i.com
- 8 Vgl. dazu die 10 Führungsrollen nach Henry Mintzberg, in: Martin J. Eppler, Führungsrollen, OrganisationsEntwicklung, 2/2009, S. 62 – 68
- 9 KGST, E-Government und Verwaltungsreform: Auf dem Weg zur Netzwerkverwaltung, Positionspapier, Juni 2005, S. 17
- 10 C. Otto Scharmer, Theorie U: Von der Zukunft her führen, MIT 2005, www.ottoscharmer.com; vgl. ferner C. Otto Scharmer, „Theorie U: Von der Zukunft her führen“, in: Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung, 4/2007, S. 202-211
- 11 Vgl. Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, Change Management, Frankfurt/New York 2002, 10. Auflage
- 12 Vgl. dazu KGST-Handbuch Organisationsmanagement
- 13 Vgl. www.steinbeis-pm.de
- 14 Definition in Wikipedia, zitiert nach: <http://business-wissen.de>
- 15 Vgl. Frank Boos/Barbara Heitger/Cornelia Hummer, Systematische Beratung im Vergleich, Anforderungen und Zukunft, in: OrganisationsEntwicklung 1/2005, S. 4 ff.
- 16 Capgemini: Change Management Studie 2008, Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, 2007
- 17 Zu den unterschiedlichen Schulen und Ansätzen des strategischen Managements vgl. auch Henry Mintzberg/Bruce Ahlstrand/Joseph Lampel, Strategy Safari, Heidelberg 2007
- 18 C. Otto Scharmer, a.a.O., S. 204
- 19 Vgl. Tanja Philippeit, Stuck in the Middle, Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen, in: OrganisationsEntwicklung 2/2009, S. 21 – 31
- 20 Vgl. Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1996, S. 17 f., 213 – 250
- 21 Vgl. Frank Schäfer, a.a.O., S. 98 ff.
- 22 Stefan Kühl, Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt/Main 2000, S. 13, 14
- 23 Vgl. Gerhard Hochreiter, Choreografien von Veränderungsprozessen, Heidelberg 2006, 2. Auflage, S. 18

-
- ²⁴ Frank Schäfer/Markus Raumann, Change Management im öffentlichen Dienst, in: OrganisationsEntwicklung, 2/2009, S. 33
- ²⁵ Vgl. www.osb-i.com, Rudolf Wimmer, Wider dem Veränderungsoptimismus – Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, S. 9; dieser Artikel von Rudolf Wimmer ist auch enthalten in: ders., Organisation und Beratung, Heidelberg 2004, S. 155 – 189
- ²⁶ CAF, Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung, CAF Broschüre 2006, html, S. 10
- ²⁷ Nähere Informationen bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Landesweite Steuerung der Verwaltungsmodernisierung
- ²⁸ John P. Kotter, Leading Change 1996; die 8 Stufen werden in Anlehnung an sein Buch dargestellt
- ²⁹ Vgl. dazu „Sechs Schritte zum Wandel“, in: Harvard Business manager, 6/2008, S. 22; ferner : www.osb-i.com
- ³⁰ Vgl. Marit Gerkhardt/Dieter Frey, Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen, in: OrganisationsEntwicklung 4/2006, S. 48 ff.
- ³¹ Bundesministerium des Innern, Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, Berlin 2009
- ³² Vgl. James G. March, „Die Technologie der Torheit“, in: ders. (Hrsg.), Entscheidung und Organisation, Wiesbaden 1990, S. 281 – 295
- ³³ Vgl. Sonja Radatz/Oliver Bartels, Wie Change gelingt, Wien 2007, S. 20
- ³⁴ Vgl. Matthias Horx, Das Buch des Wandels. Wie Menschen Zukunft gestalten, München 2009, 3. Aufl., S. 108, 125 – 128
- ³⁵ Gerhard Hochreiter, a.a.O., S. 276 f
- ³⁶ Vgl. Ed Schein, Organizational Culture and Leadership, London 1995
- ³⁷ Vgl. Peter M. Senge, a.a.O., S. 171 – 212
- ³⁸ Zitiert nach: Martin J. Eppler, a.a.O., S. 62 f
- ³⁹ Vgl. Wolfgang Jenewein, Das Klinsmann-Projekt, Harvard Business manager, 6/2008, S. 25
- ⁴⁰ Gerhard Göhler „Neue Perspektiven politischer Steuerung“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 2-3/2010, 11. Januar 2010, S. 37
- ⁴¹ Vgl. Gerhard Hochreiter, a.a.O., S. 32 – 34
- ⁴² Vgl. Matthias Harx, a.a.O., S. 48
- ⁴³ Vgl. www.malik-mzsg.ch
- ⁴⁴ Stefan Kühl, a.a.O., S. 195
- ⁴⁵ Stefan Kühl, a.a.O., S. 201; der Vorteil dieser Sichtweise ist ein entspannter Umgang mit den Leitbildern und Methoden des Wandels; vgl. dazu auch: Jens Aderhold/Ralf Wetzels/Jana Rückert-John, „Das Unbehagen der Organisation – Paranoia, Sozialpathologie oder Umstellung relevanter Funktionen?“, in: Ralf Wetzels, Jens Aderhold, Jana Rückert-John (Hrsg.), Die Organisation in unruhigen Zeiten, Heidelberg 2009, S. 13 - 52
- ⁴⁶ Vgl. dazu Frank E.P. Dievernich, „Change-management 2.0 – Verändert über Change-management nachdenken“, in: Lernende Organisation, No 49, Mai/Juni 2009, S. 12 - 23
-