



# Wie Veränderungsprozesse in Organisationen gelingen – Change Management aus systemtheoretischer Perspektive

Fachtagung „Nah dran – wir verbinden Ideen“  
16. Oktober 2012

Claudia Dehn, ArtSet  
Forschung Bildung Beratung GmbH



# Worum es in diesem Vortrag geht

- ❖ Der systemtheoretische Blick auf Organisationen
- ❖ Phasen und Gestaltungsmöglichkeiten von Veränderungsprozessen
- ❖ Die Bedeutung der Kultur für erfolgreichen Wandel
- ❖ Geheime Spielregeln in Organisationen
- ❖ Integrierter Strategie-, Struktur- und Kulturwandel
- ❖ Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse

**Organisationen (Verbände, Vereine, Unternehmen ...) ≠  
Ansammlung von Menschen**

# Warten und Einsteigen in den Bus: Berlin





# Warten und Einsteigen in den Bus: London



# Warten und Einsteigen in den Bus: Peking





# Warten und Einsteigen in den Bus: Havanna



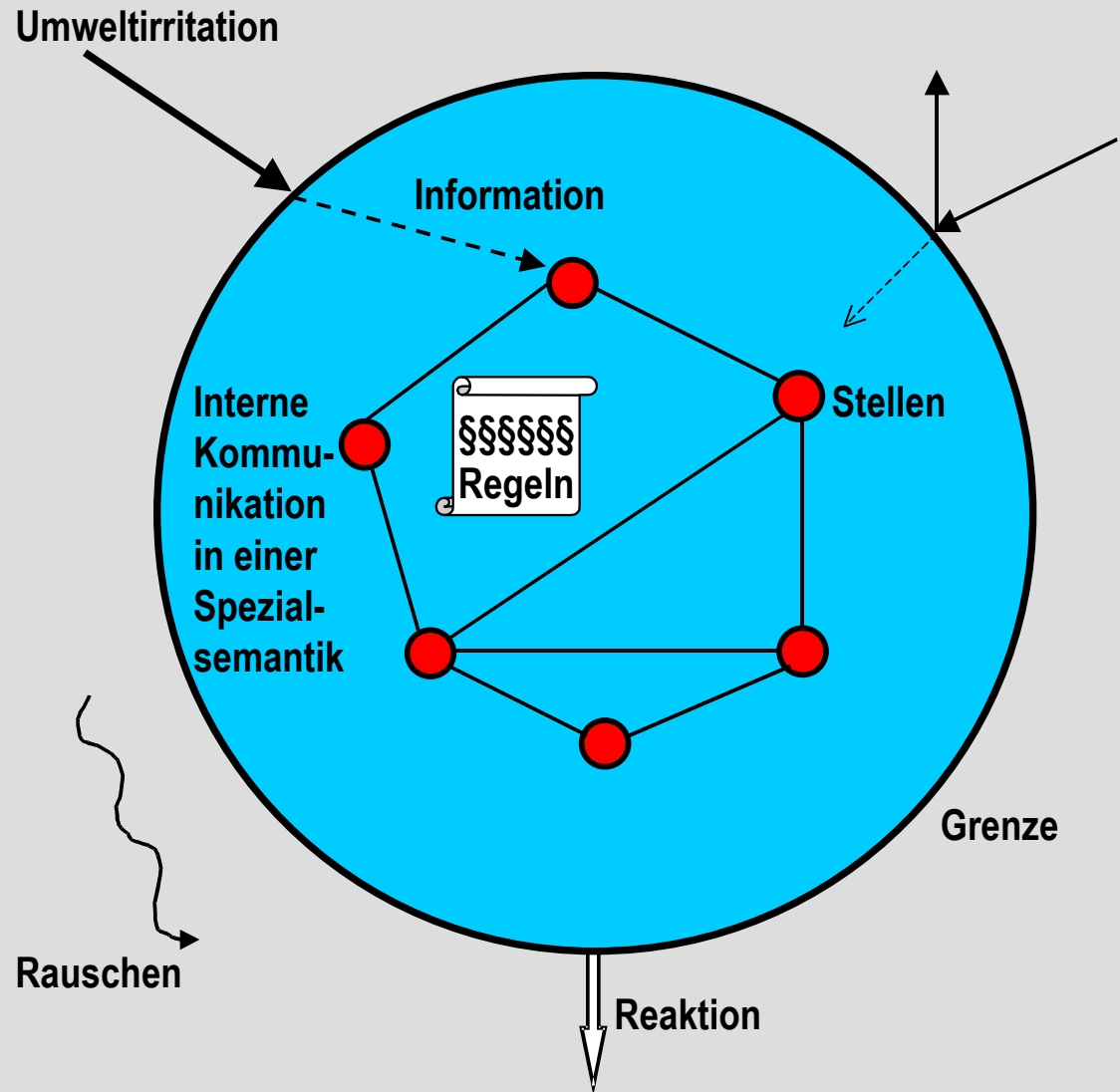
# Organisation $\neq$ Ansammlung von Menschen

**„Die Regeln der Sozialsysteme steuern  
das Handeln von Personen.“** Helmut Willke



# Organisation = formalisiertes soziales System

Eine Organisation ist organisierte Kooperation zur Produktion spezifischer Leistungen; sie ist ein formalisiertes soziales System und besteht aus Stellen, Kommunikationen, Regeln und einer Grenze zur Umwelt.



# Integriertes Management

organisierte Kooperation zur  
Produktion spez. Leistungen

Strategie

Integriertes  
Management

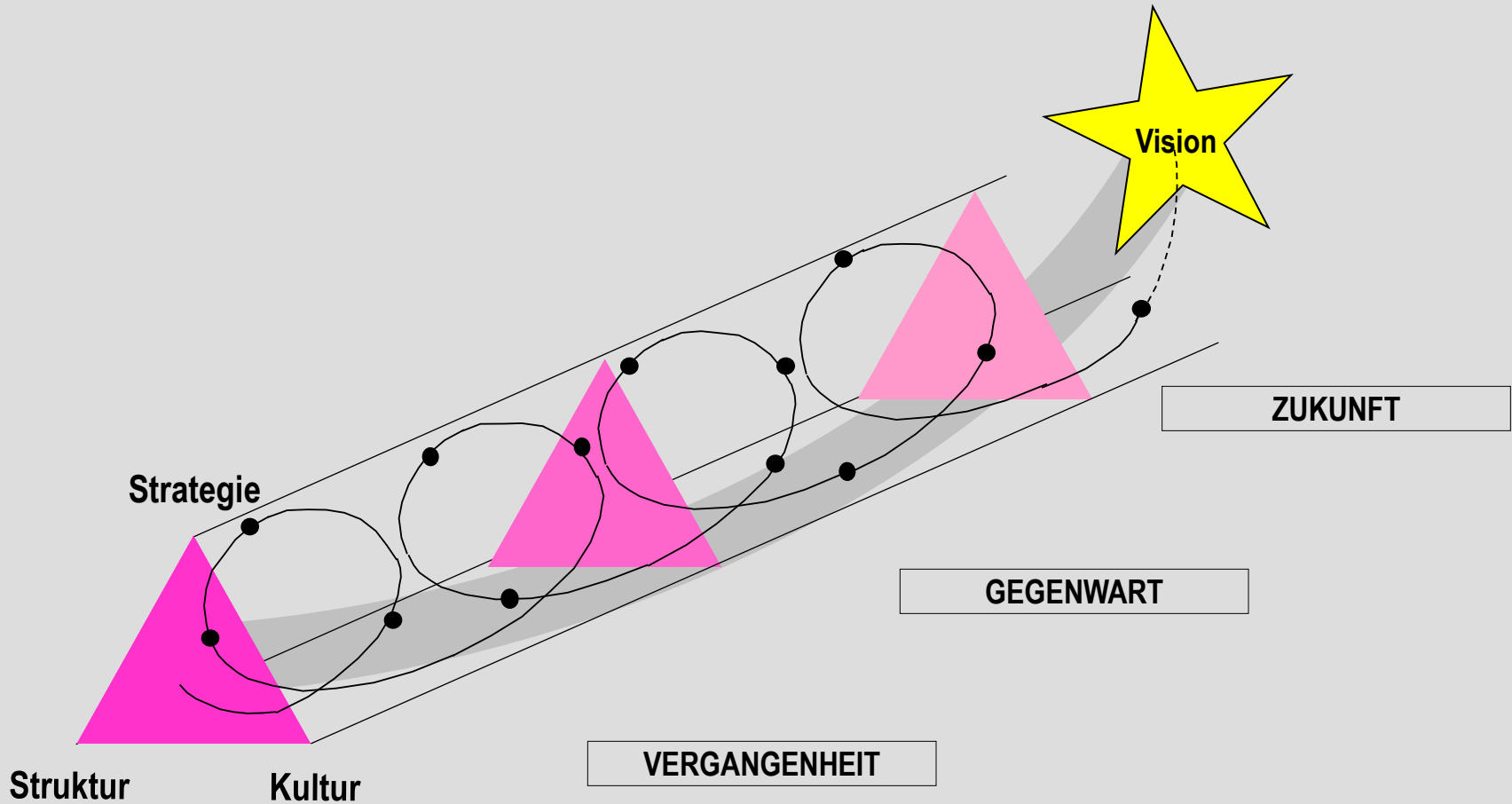
Kommunikationswege  
Stellen/Funktionen

Struktur

Kultur

Regeln (formale,  
informelle, latente)

# Der Veränderungsprozess



# Anlässe von Veränderungsprozessen

- Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Veränderung der strategischen Ausrichtung
- neue (geförderte) Projekte
- Zusammenschluss von Organisationen
- demografischer Wandel
- veränderte Konkurrenzsituationen
- Wandel in den Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter/Innen
- neue Kompetenzen der Mitarbeitenden
- ...

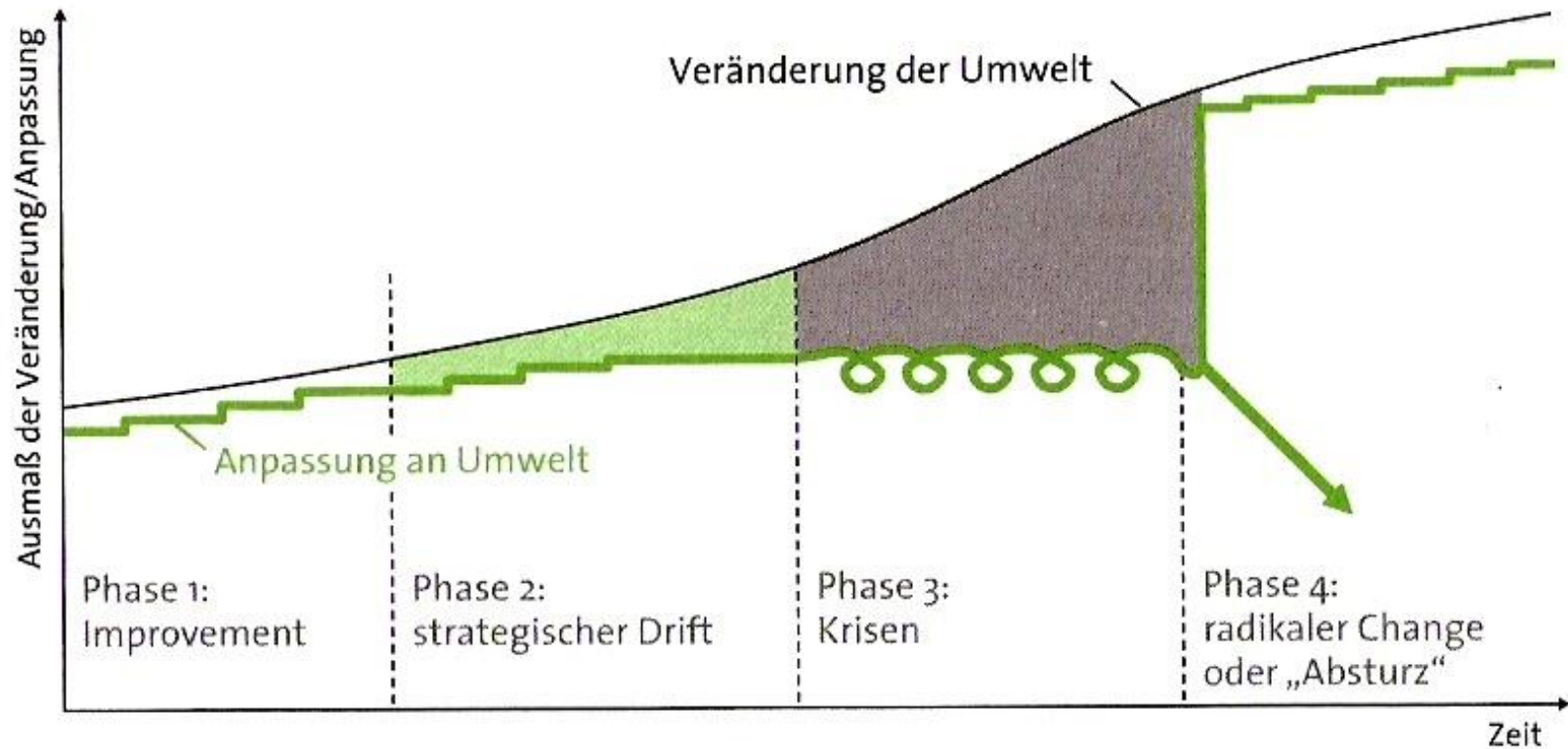
**Strategie**

**Struktur**

**Kultur**



# Verändern oder ...



Quelle: Gerry Johnson: „Exploring Corporate Strategy“

# Fallbeispiel: Veränderungsprozess – Variante 1

**Anlass: Neue  
Umweltanforderungen/  
Projektförderungen**

Ignoranz der neuen  
Umweltanforderungen

**Resultat: Keine Veränderung /  
Stagnation**

# Fallbeispiel: Veränderungsprozess – Variante 2

**Anlass: Neue  
Umweltanforderungen/  
Projektförderungen**

Definition neuer Aufgaben

Aufbau neuer Kompetenzen der  
Mitarbeitenden

Behandlung der neuen  
Anforderungen als  
vorübergehendes Projekt

**Resultat: Keine Veränderung /  
Stagnation**

# Was ist Change Management?

Change Management ist...

- der geplante Wandel
- einer Organisation (bereichsübergreifend)
- im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes  
(Strategie, Struktur, Kultur)
- mit Hilfe eines systematischen Vorgehens
- und professionellen Methoden
- unter selektiver Einbeziehung der Mitarbeitenden



# Fallbeispiel: Veränderungsprozess – Variante 3: Change Management



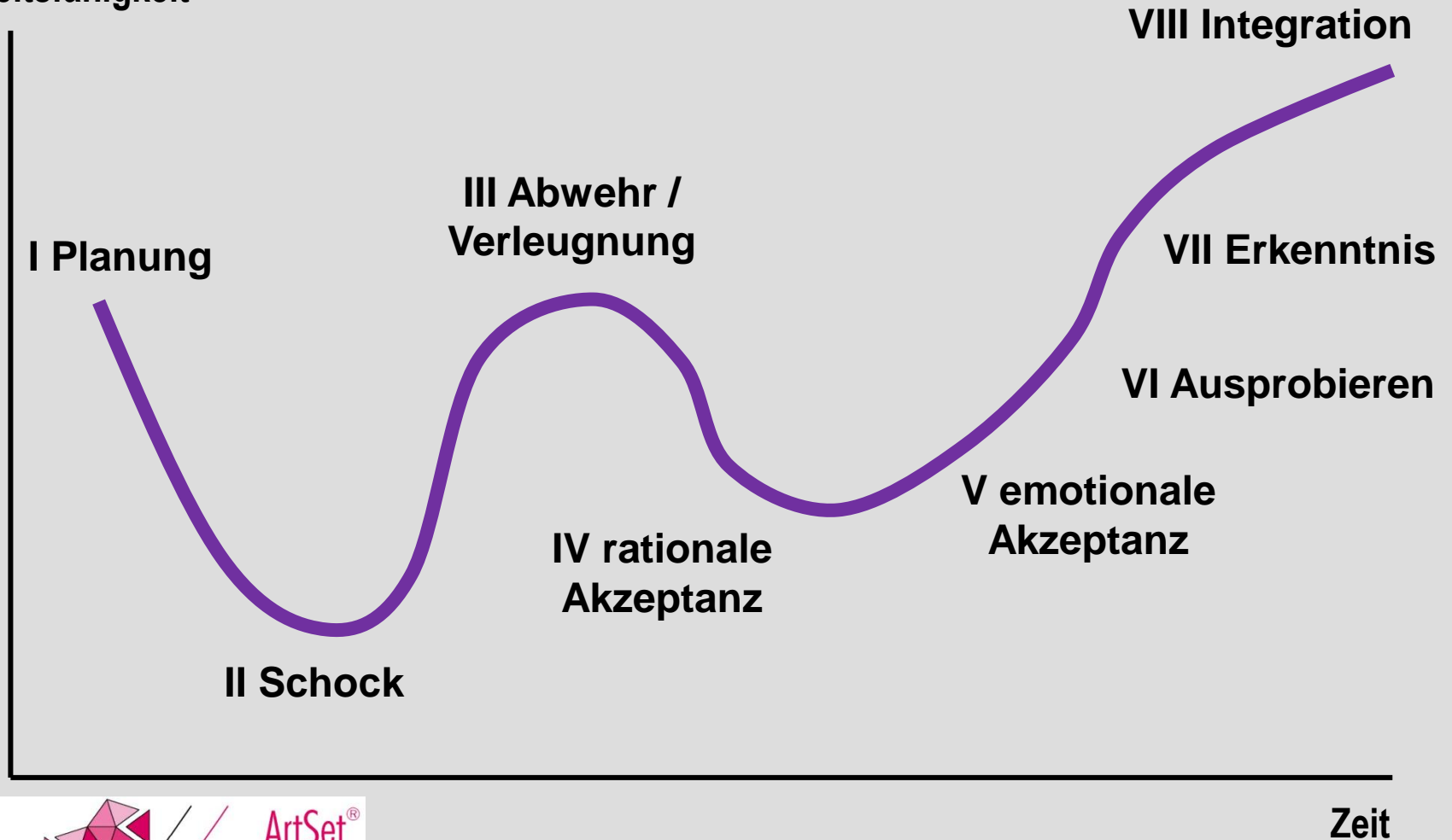
# Dynamik von Veränderungsprozessen



© Gerd Altmann –  
pixelio.de

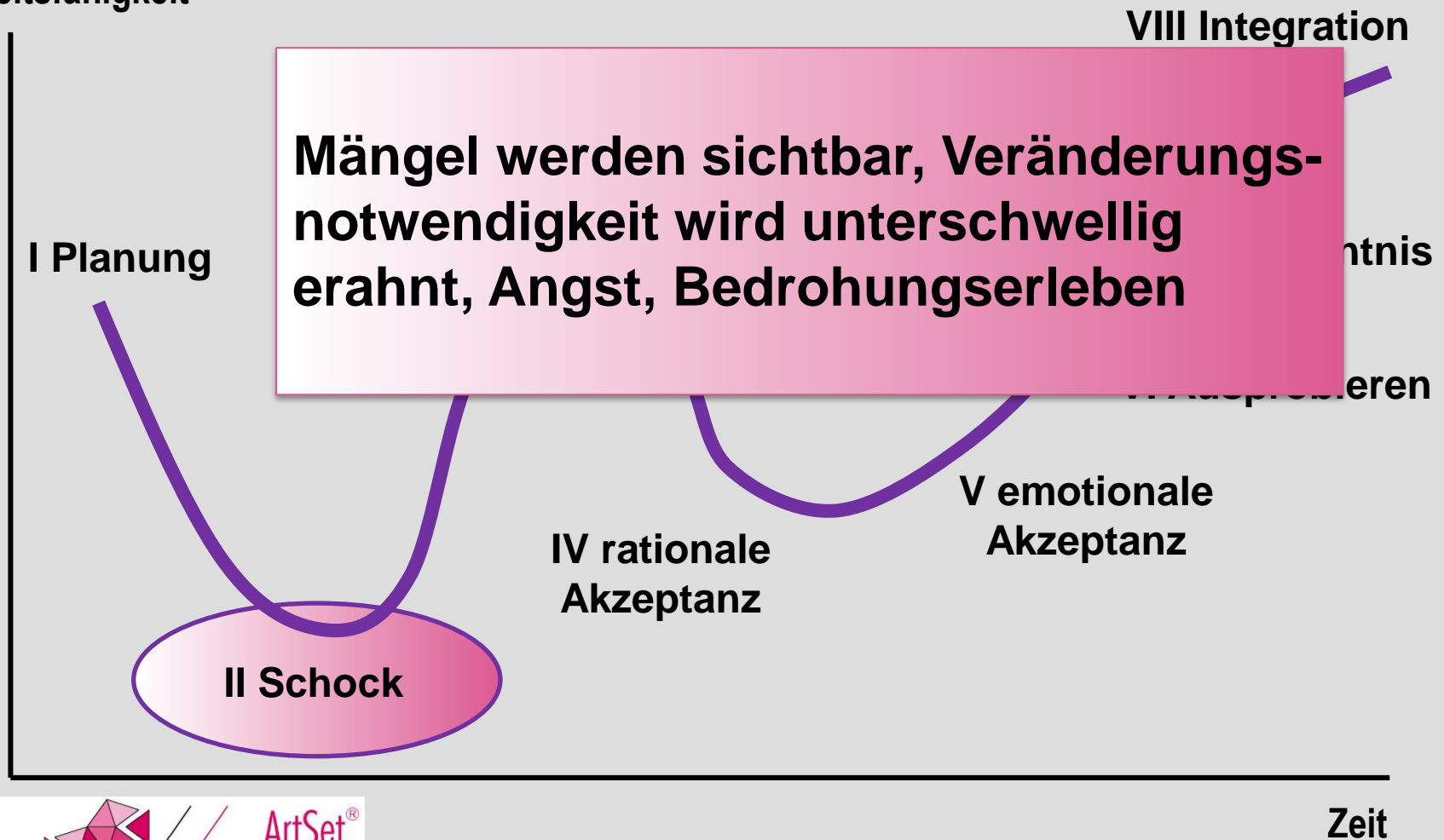
# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Energie /  
Arbeitsfähigkeit



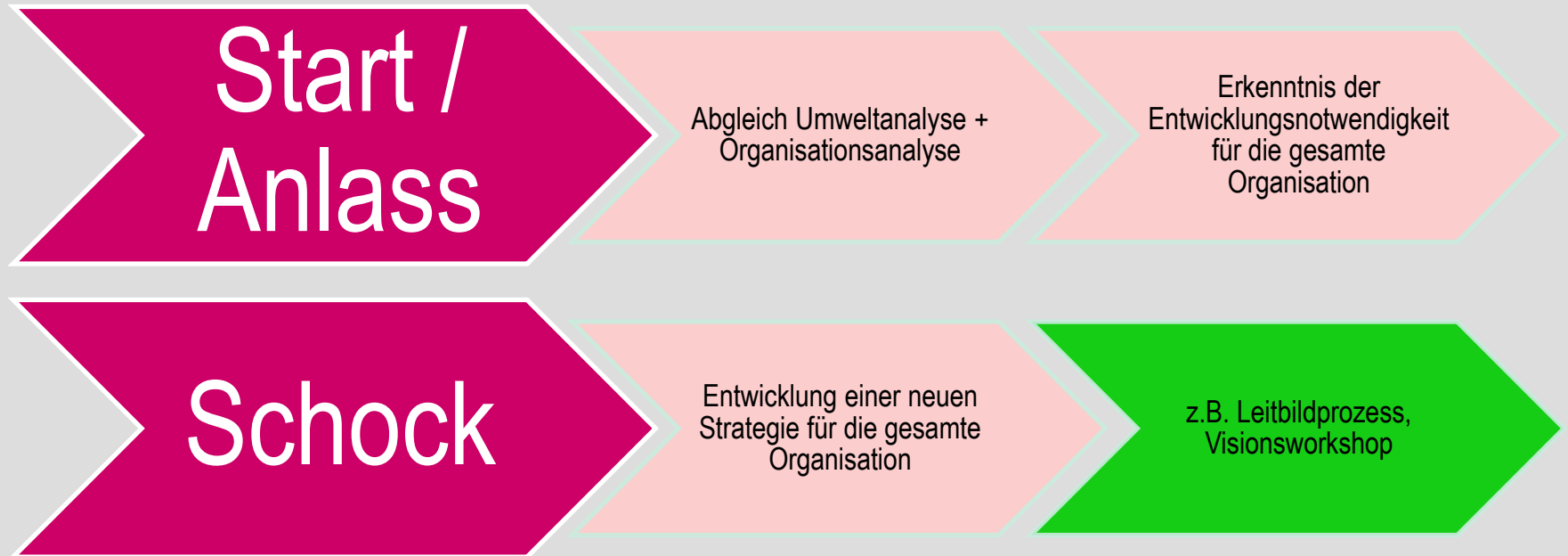
# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Energie /  
Arbeitsfähigkeit





# Fallbeispiel: Veränderungsprozess – Variante 3: Change Management

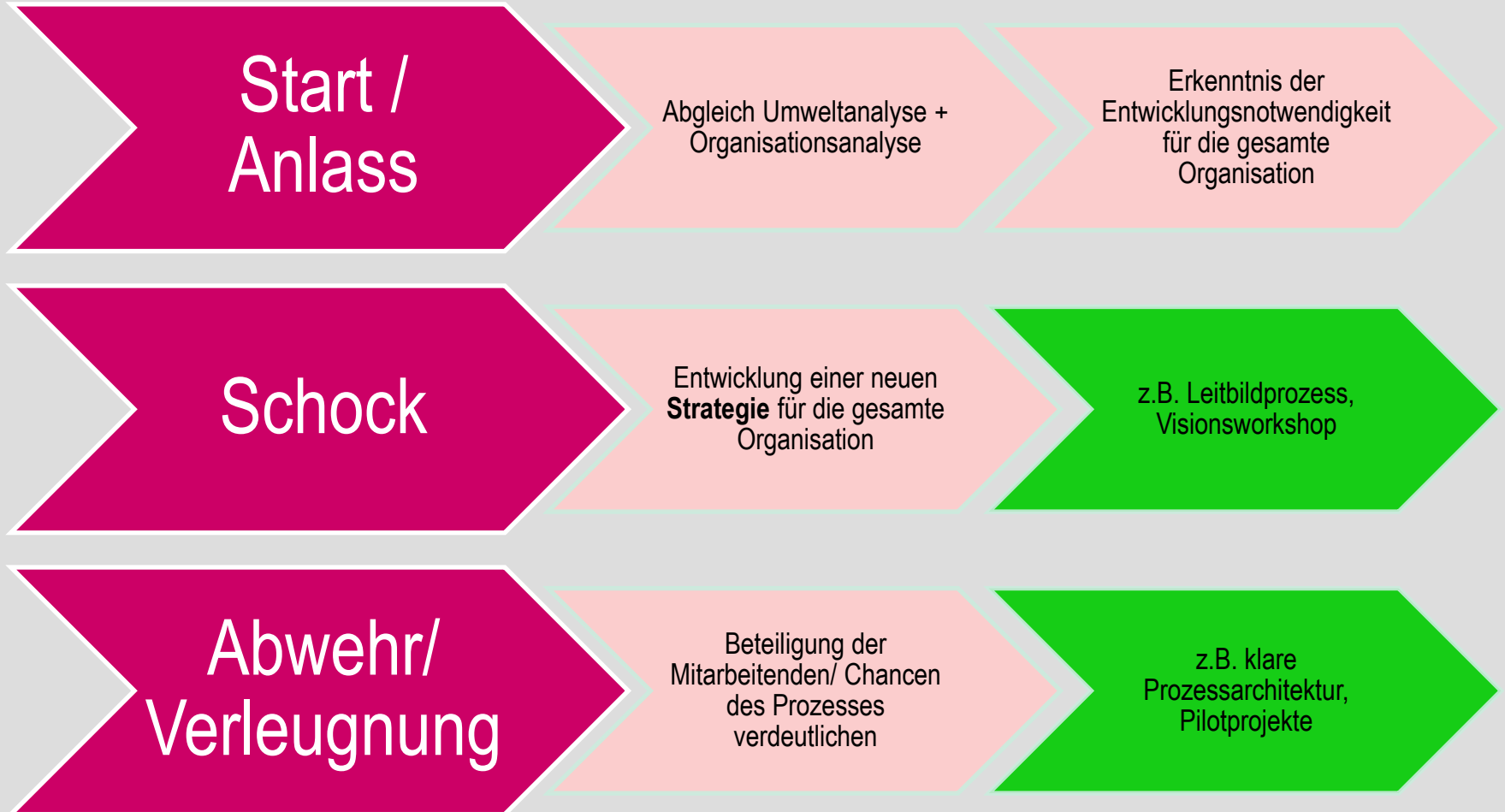


# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Energie /  
Arbeitsfähigkeit



# Fallbeispiel: Veränderungsprozess Verein – Variante 3: Change Management



# Iterativ-inkrementelles Handeln

- Iterative Entwicklung ist eine Strategie zur Überarbeitungsplanung, die Zeit für laufende Revision und Verbesserung von vorhandenen Teilen des Systems vorsieht.

- Inkrementelle Entwicklung ist ein Prozess, bei dem die Entwicklung in kleinen Schritten erfolgt. Die Entwicklung erfolgt in Schritten, die durch Reflexion und Pilotprojekte initiiert werden. Die Entwicklung erfolgt in Schritten, die durch Reflexion und Pilotprojekte initiiert werden. Die Entwicklung erfolgt in Schritten, die durch Reflexion und Pilotprojekte initiiert werden.

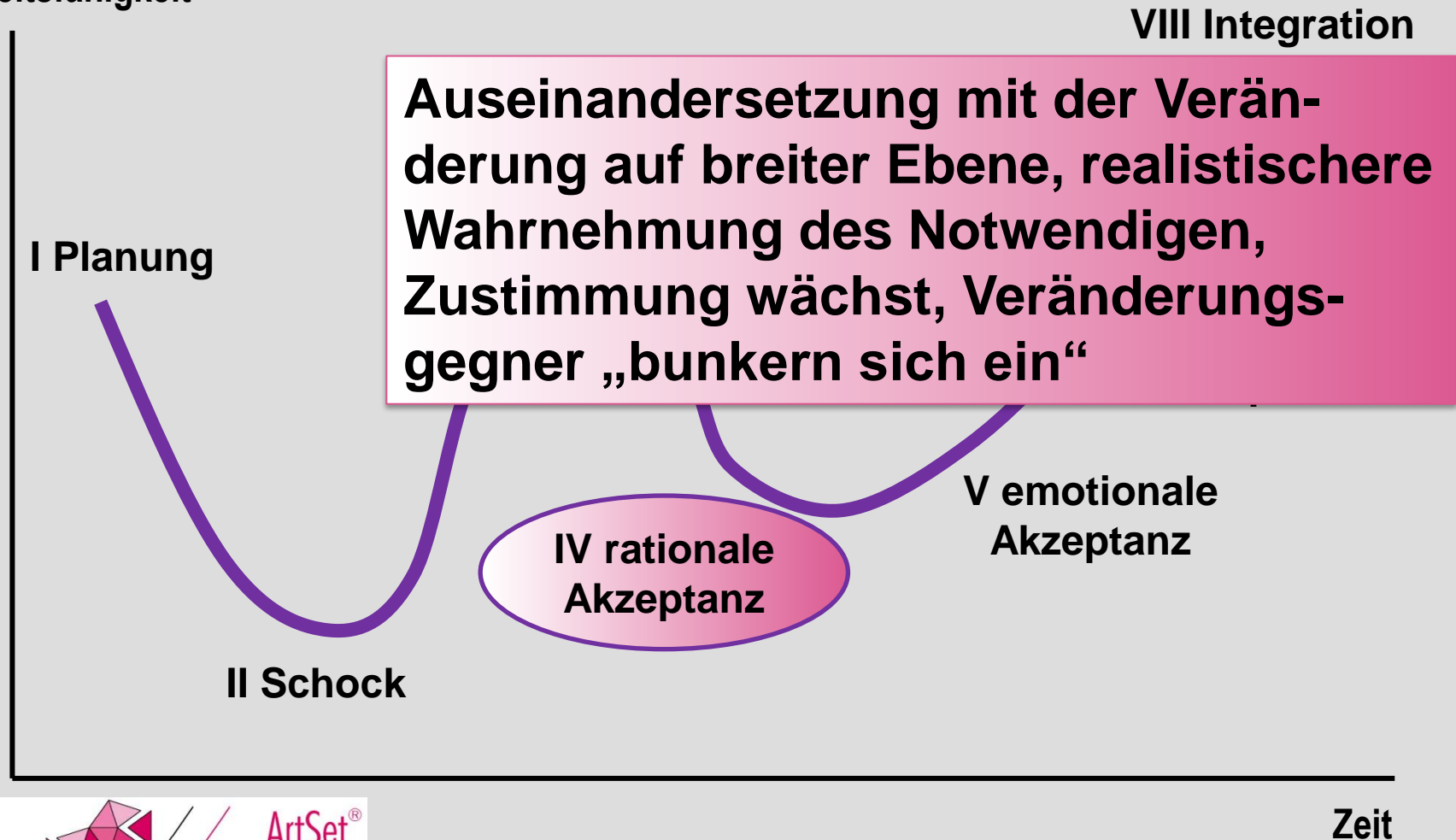
**Schritt für Schritt**  
**Zeit für Reflexion**  
**Pilotprojekte initiieren**  
**Veränderungsfeuer anfachen**

- Bei der inkrementellen Entwicklung steht der Endzustand in der Regel nicht fest.



# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Energie /  
Arbeitsfähigkeit

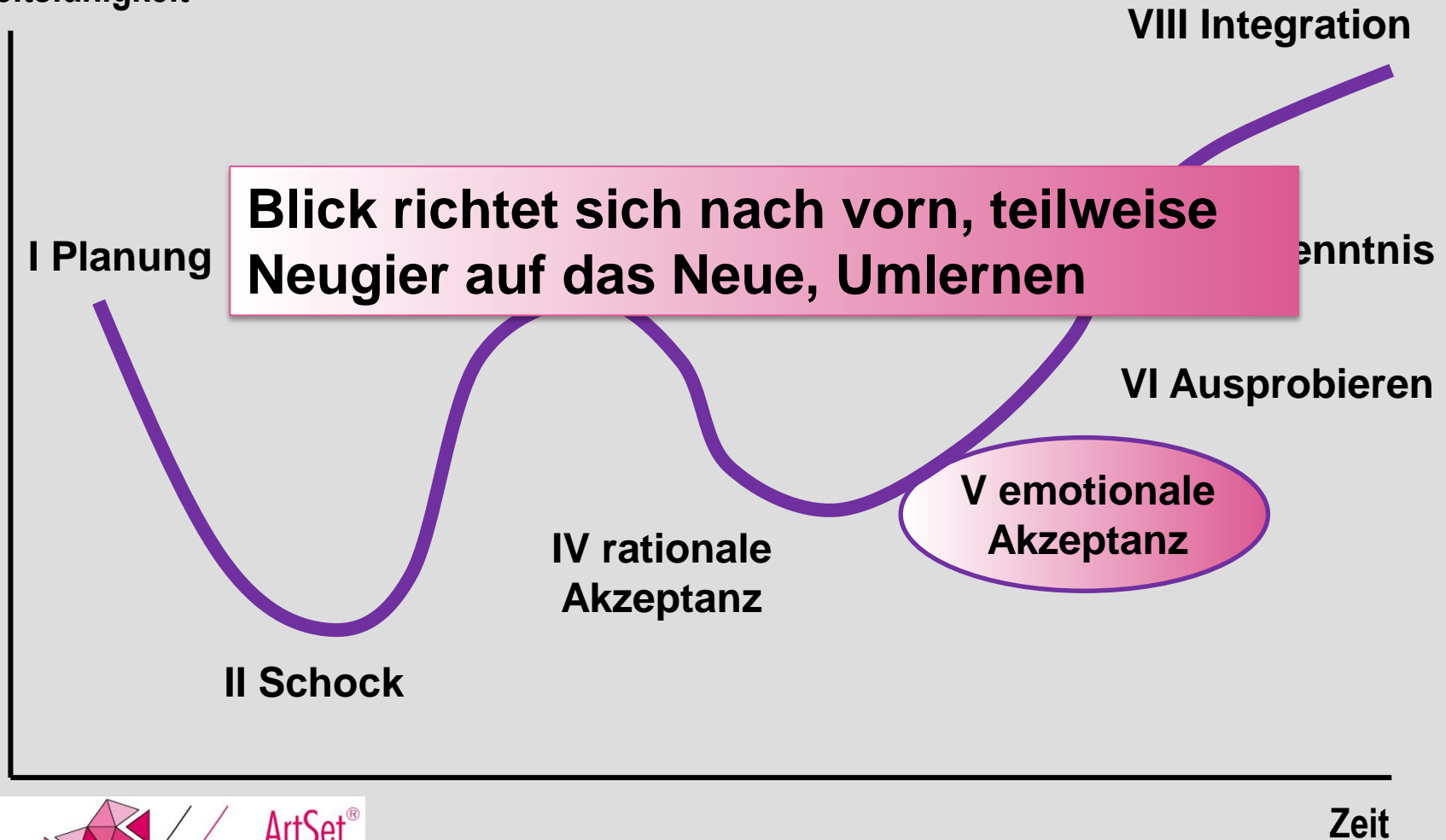


# Fallbeispiel: Veränderungsprozess – Variante 3: Change Management



# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Energie /  
Arbeitsfähigkeit



# Fallbeispiel: Veränderungsprozess – Variante 3: Change Management

Start /  
Anlass

Schock

Abwehr/  
Verleugnung

Rationale  
Akzeptanz

Berücksichtigung der  
spezifischen **Kultur** der  
Organisation

z.B. Dechiffrierung  
der geheimen  
Spielregeln

Emotionale  
Akzeptanz

Einführung neuer  
**Strukturen**

z.B. Teamstrukturen,  
Arbeitsplatzbeschrei-  
bungen, Kommunika-  
tionsstruktur

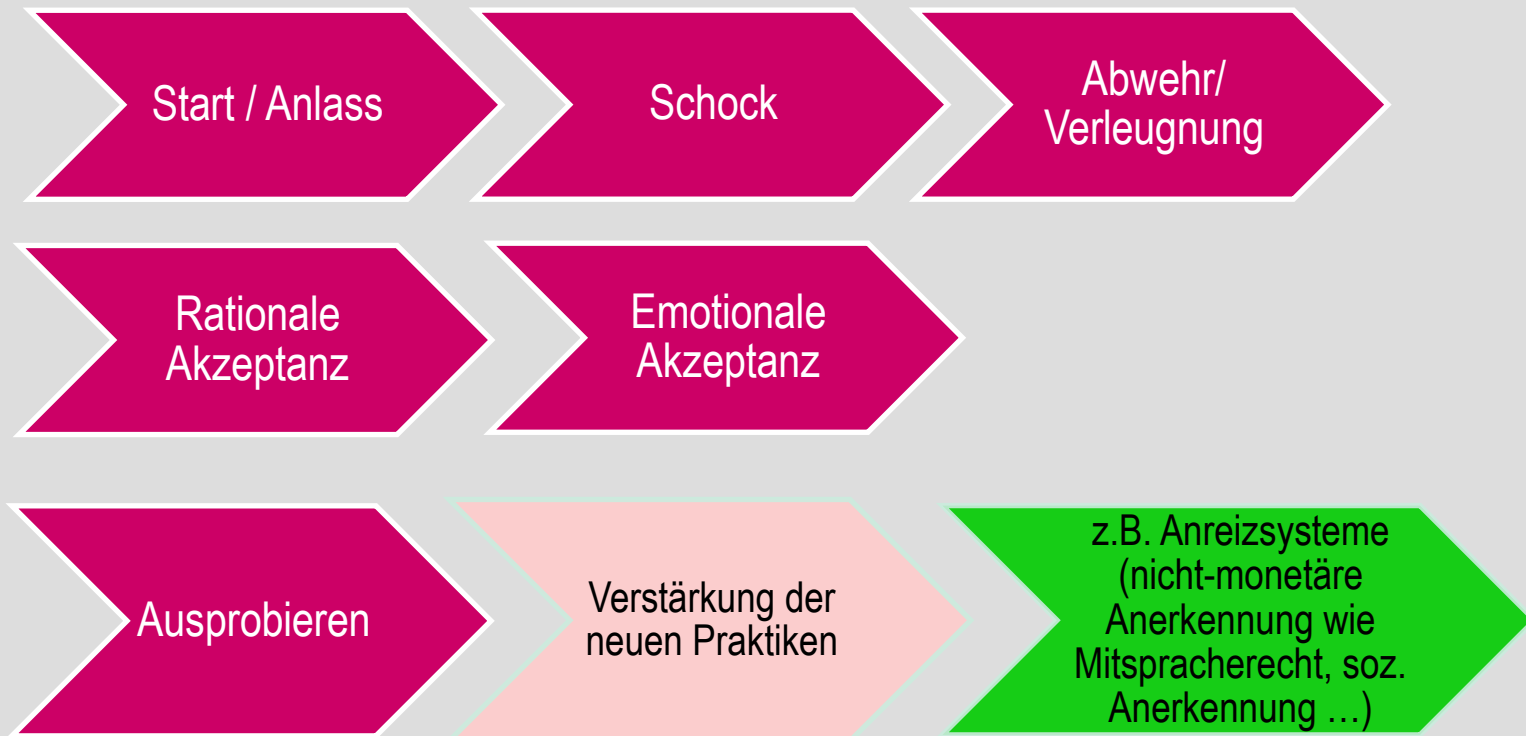
# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Energie /  
Arbeitsfähigkeit



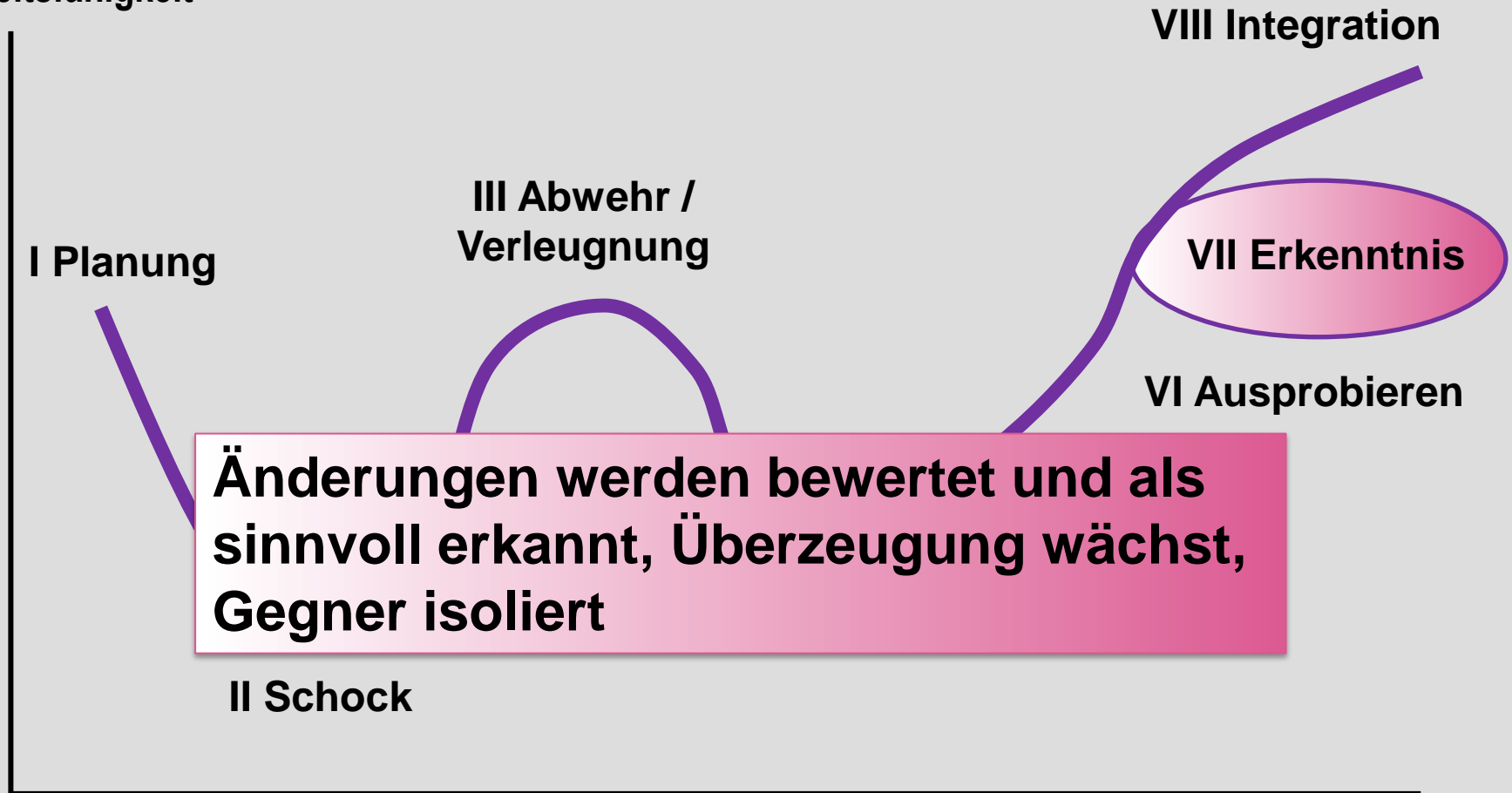


# Fallbeispiel: Veränderungsprozess – Variante 3: Change Management



# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Energie /  
Arbeitsfähigkeit

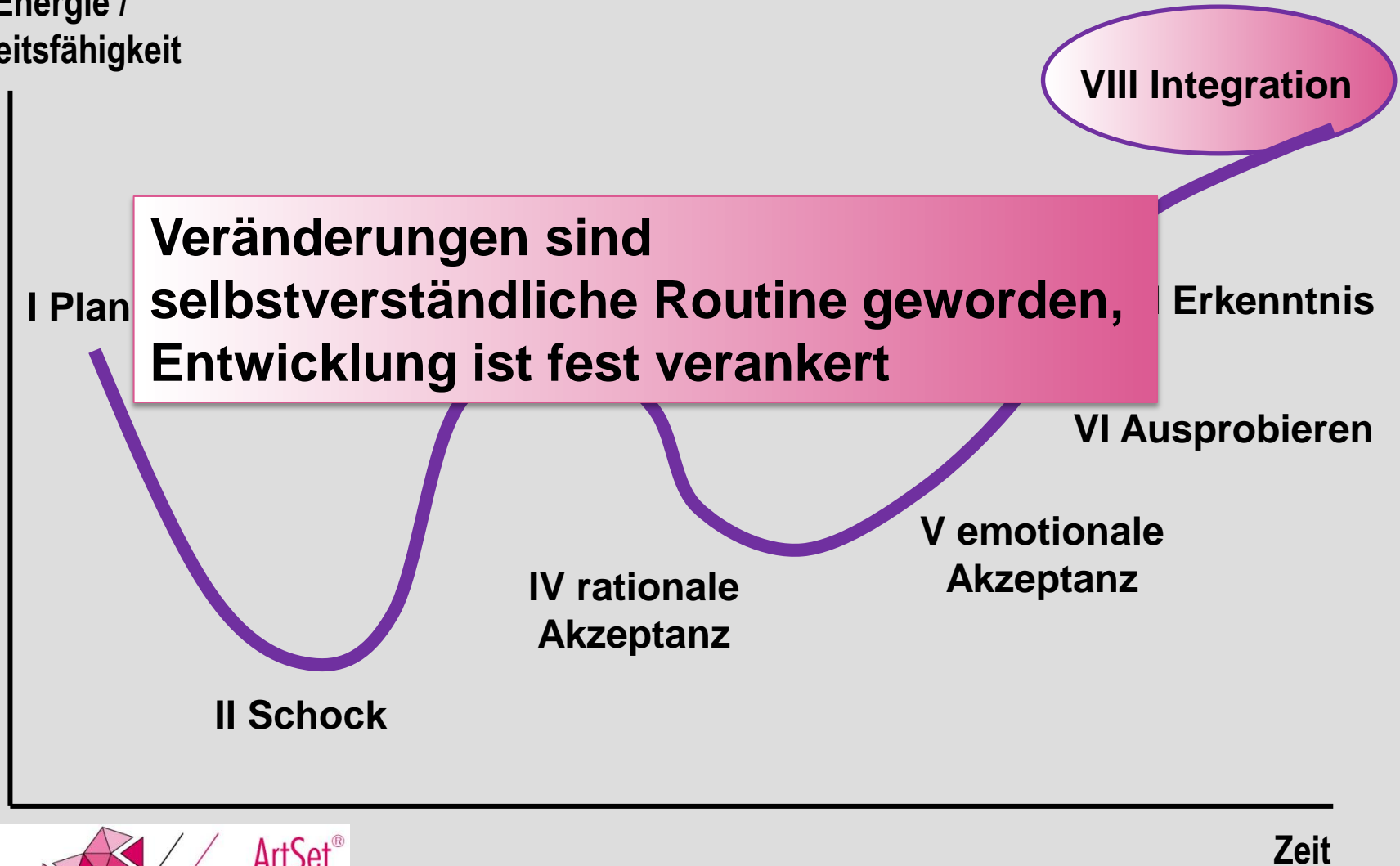


# Fallbeispiel: Veränderungsprozess – Variante 3: Change Management

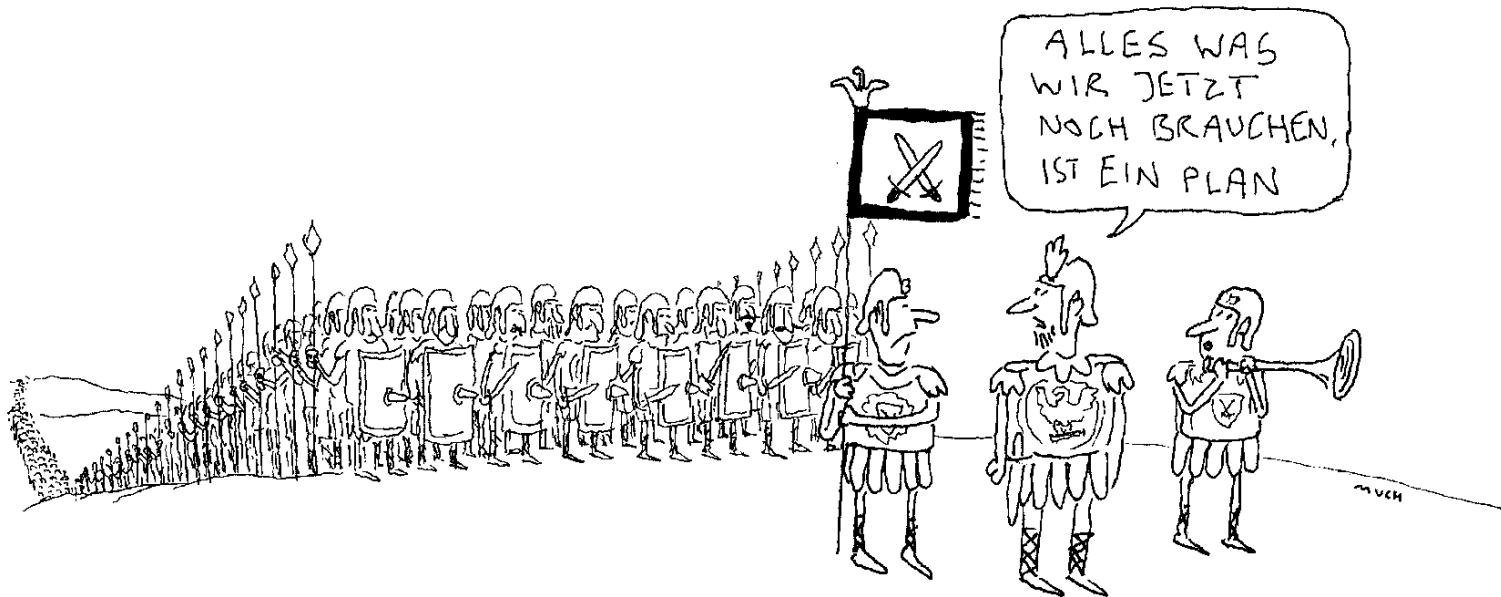


# Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Energie /  
Arbeitsfähigkeit



# Planung von Veränderungsprozessen



# Phasen von Veränderungsprozessen

Phasenmodelle legen einen linearen Ablauf von Veränderungsprozessen nahe

Aber: Die Umsetzung verläuft alles andere als linear.

Organisationsveränderungen sind nichtlineare Prozesse und daher nicht vollständig vorhersehbar.

Nicht antizipierbare Entwicklungen in Veränderungsprozessen müssen analysiert und durch neue Zielklärungen / Pläne / Maßnahmen bewältigt werden.

Planen ist in einer solchen Situation notwendig, aber nicht als Serie einfacher Planungszyklen darstellbar.

# Strategien der Implementierung

- Am Anfang muss ein neues Fundament (Strategie) geschaffen werden, das eine Ziellinie für den Veränderungsprozess bildet.
  - konkrete, gut platzierte Pilotprojekte sind oft sinnvoller als Top-down-Lösungen (positive Erfahrungen sprechen sich herum und schaffen Akzeptanz für eine flächendeckende Einführung)
  - das Management muss mit gutem Beispiel vorangehen
  - Beteiligungsmöglichkeiten und die Verankerung in neue Strukturen müssen passen (wenn die Strukturen unverändert bleiben, wird es keine Veränderung geben)
- Entwicklung einer organisationsspezifischen Veränderungsarchitektur mit abwechselnden partizipativen Phasen, Top-down-Impulsen und Multiple-nucleus-Aktionen





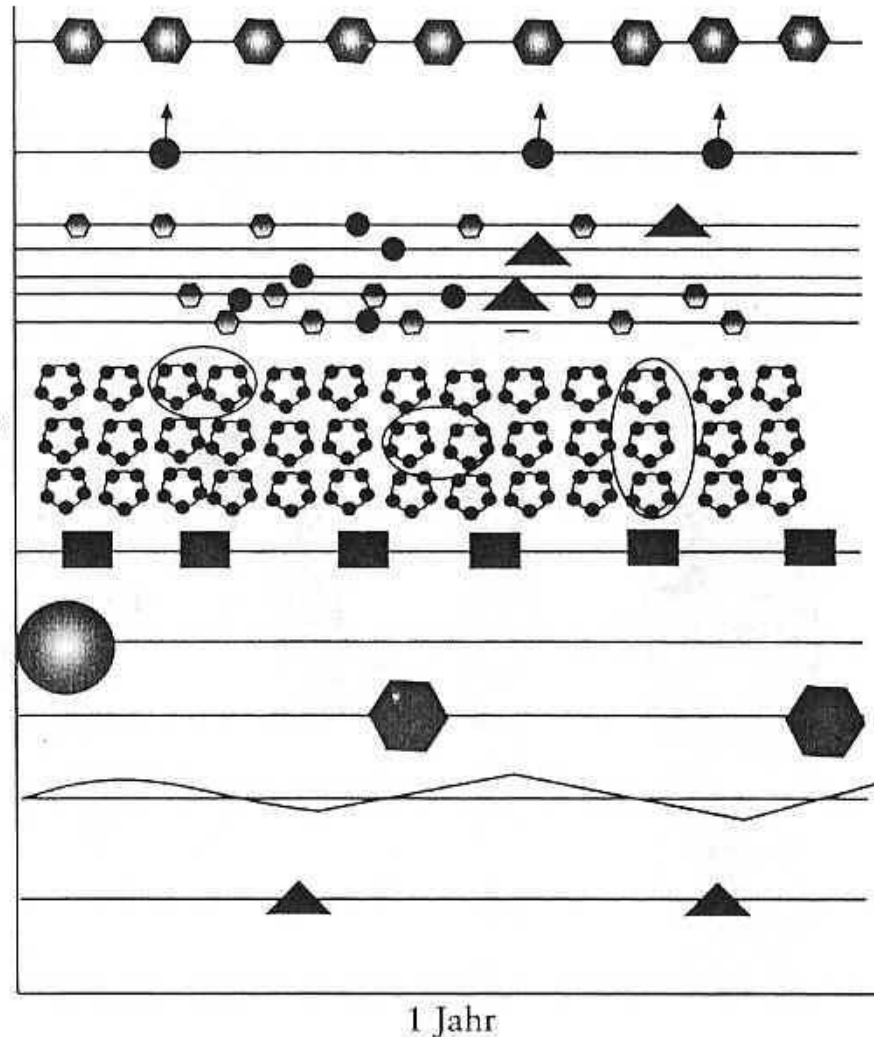
# Strategien der Implementierung

Format	Beschreibung	Chancen	Risiken
<b>Top-down</b>	Maßnahmen werden von der Geschäftsführung beschlossen und umgesetzt	Führung als Vorbild Kontinuität von Projekten	mangelnde Akzeptanz / „Widerstand“ bei den Mitarbeitenden
<b>Bottom-up</b>	Maßnahmen werden so weit wie möglich von den Mitarbeiter/innen entwickelt und der GF vorgeschlagen	Hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden	Entwickelte Vorgehensweise passt häufig nicht zur Strategie/zu den Interessen der Geschäftsführung Langwierige Entscheidungsprozesse
<b>Multiple-nucleus</b>	an verschiedenen Stellen der Organisation werden viele kleine „Veränderungsfeuer“ gelegt	Erfolgreiche Pilotprojekte motivieren und inspirieren	hohe Komplexität, anspruchsvolle Koordination

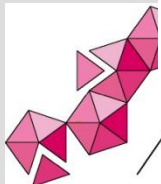
# Beispiel für eine Prozessarchitektur

## Elemente der Architektur:

- Steuergruppe (à 1,5 Tage)
- Dialoggruppe (Steuergruppe + Auftraggeber + Betriebsräte) (à 3 Stunden)
- Arbeit in Subprojekten (à 0,5 Tage)
- Gruppengespräche zur Zusammenarbeit (Info an Steuergruppe) (à 0,5 Tage)
- Arbeit mit dem Vorstand (à 1,5 Tage)
- Großveranstaltung (1 Tag)
- Sounding-board (1,5 Tage)
- Verbindung zum Konzern (über Delegierte)
- Evaluierung (Interviews, Auswertung), Präsentation



(aus Königwieser & Exner 1999, S. 58)



# Integriertes Change Management

Zielrichtung der Veränderung  
Vision / Leitbild

Strategie

Integriertes  
Change  
Management

Struktur

Kultur

REGELN

Prozessarchitektur  
Entscheidungsprogramme  
Kommunikationsstrukturen  
Personaleinsatz



**ArtSet**<sup>®</sup>  
Forschung  
Bildung Beratung  
Qualitätstestierung

# Was ist Organisationskultur?

Organisationskultur ist ...

- die Summe der Geschichten, die man sich in einer Organisation erzählt (narrative Psychologie)
- eine unentscheidbare Entscheidungsprämisse, d.h. eine Art Hintergrundfolie, die die in einer Organisation zu treffenden Entscheidungen beeinflusst (Systemtheorie)

(Entscheidbare Entscheidungsprämissen sind dagegen Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und der Personaleinsatz, also strukturelle Faktoren, vgl. Luhmann 2000)



## Organisationskultur kann nicht entschieden werden.

Sie ist immer schon da.

Sobald eine Organisation entstanden ist, hat sie Kultur.

## Prägende Rolle der **Führung**

Gelebter Inhalt (in Form von Führungsverhalten) wirkt wesentlich stärker als ein bloß verschriftlichter Wert (z.B. Leitbild).



# 3 Ebenen der Organisationskultur (nach Ed Schein)

1. Artefakte als in einer Art Oberflächenstruktur manifestierte gemeinschaftlich gepflegte Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche, zum Beispiel in Form der Architektur der Gebäude, der sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozesse, der Formalitäten des Umgangs der Mitarbeitenden, aber auch als Symbole, Mythen, Rituale und Erzählungen;
2. Öffentlich propagierte Werte wie Strategien, Ziele und Unternehmensphilosophie;
3. Grundlegende unausgesprochene Annahmen, d.h. von den Systemmitgliedern nicht mehr hinterfragte Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle.



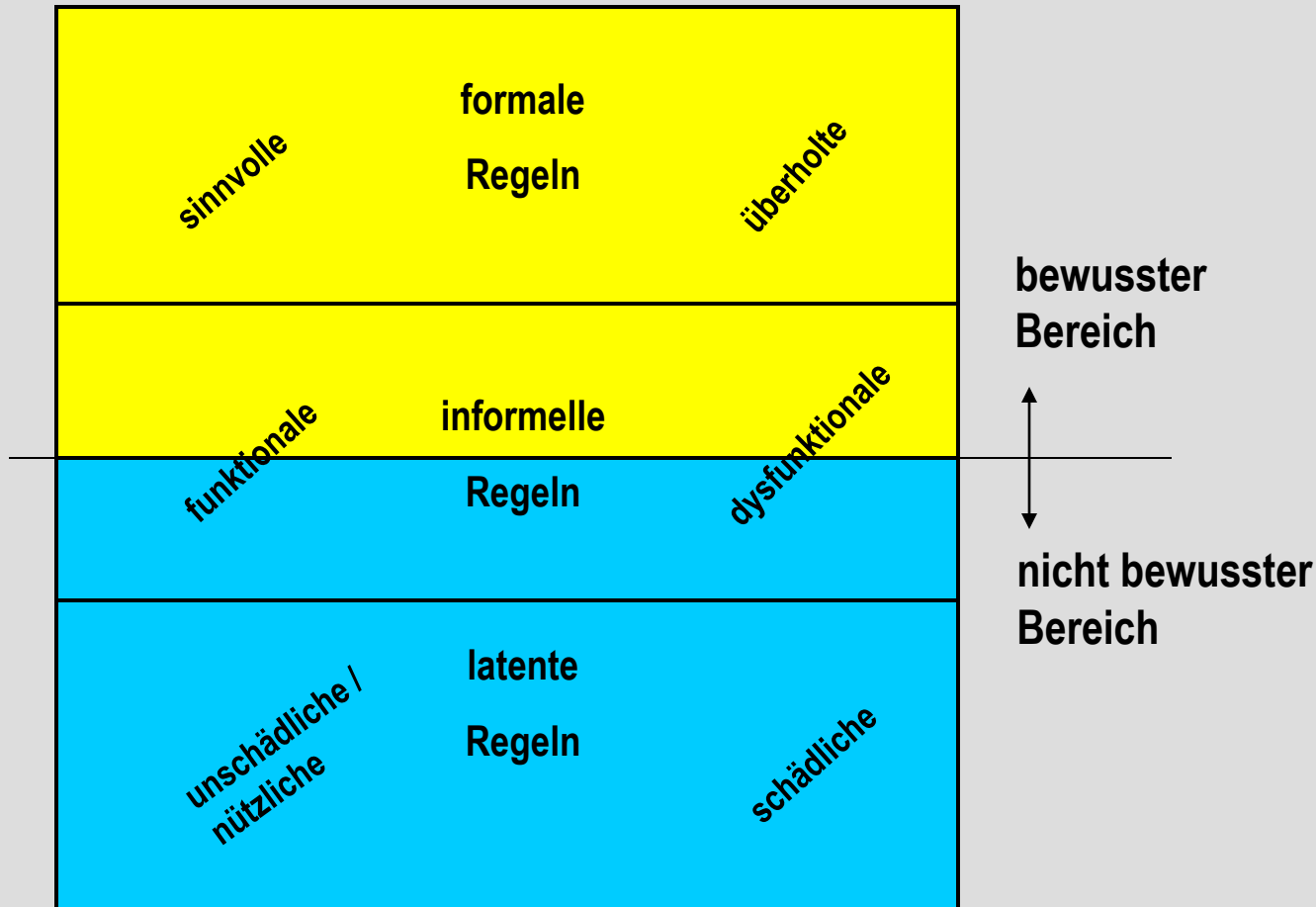
# Dechiffrierung der Organisationskultur

## Wie kann Organisationskultur erkennbar gemacht werden?

Nach einer Befragung von Jost (vgl. 2003) erheben 63 Prozent der befragten Unternehmen regelmäßig (meist jährlich oder alle zwei Jahre) ihre Unternehmenskultur. Bevorzugte Instrumente sind »Regelmäßige Gespräche über die Unternehmenskultur« (41 Prozent bei den Unternehmen), »das interne Controlling« (15 Prozent) bzw. »als Teil des Qualitätsmanagements« ohne weitere Angabe des Verfahrens (34 Prozent).

Ein anderes funktionierendes Verfahren ist die Aufdeckung der »Geheimen Spielregeln einer Organisation«.

# Regeln der Kommunikation in Organisationen



# Formale und latente Regeln

## Formale Regeln

- formale Rollen, bspw. Stellenbeschreibungen;
- formalisierte Kommunikationswege;
- Entscheidungsprogramme, d.h. „Komplex[e] von Bedingungen der Richtigkeit (und das heißt: der sozialen Abnehmbarkeit) des Verhaltens“ (Luhmann 1984, S. 432), z.B. Prozessdefinitionen, die wichtige Abläufe beschreiben.

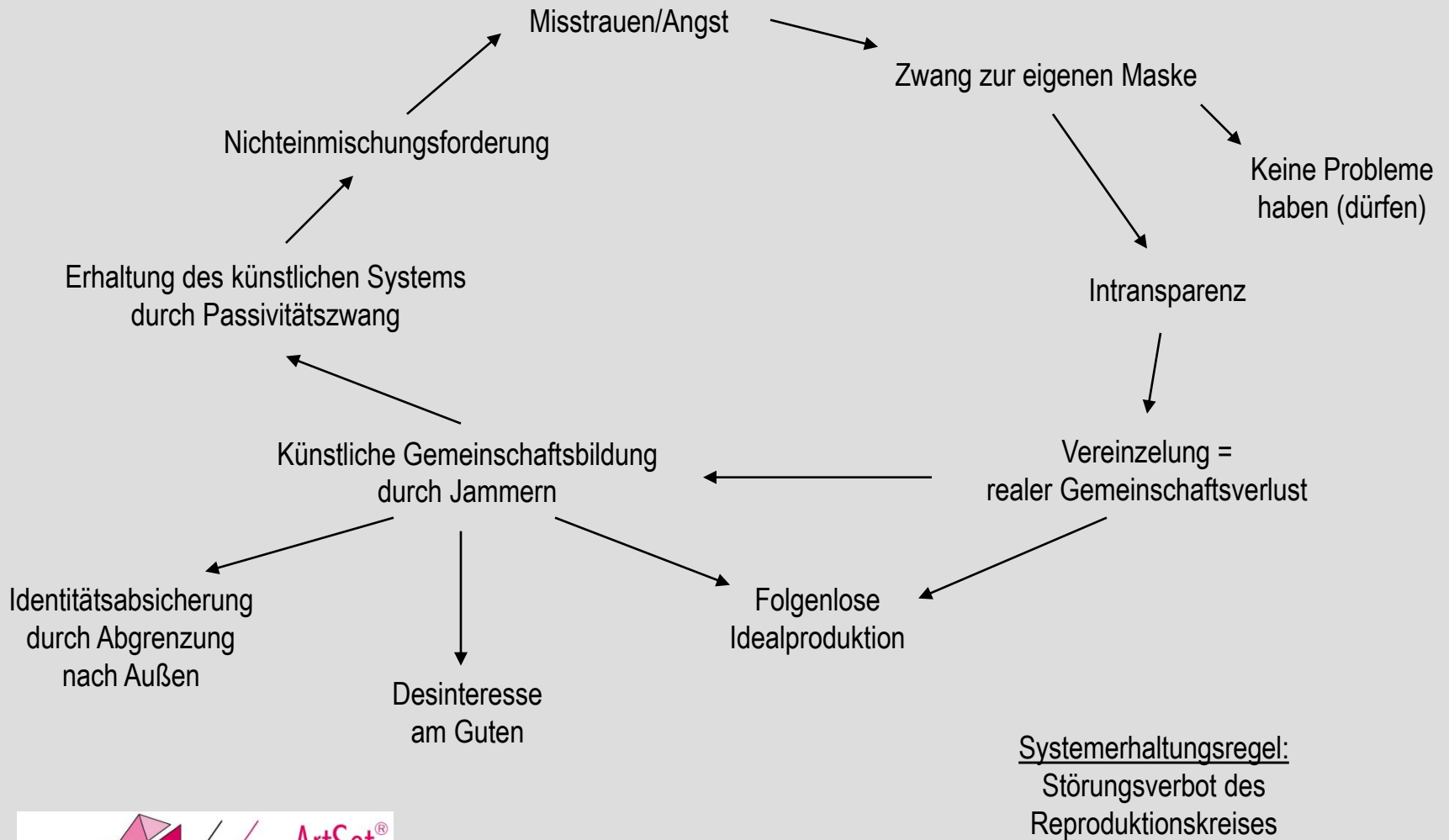
## Latente Regeln

„ungeschriebene“ Regeln, die nicht durch formale Regeln abgesichert sind und die den Organisationsmitgliedern nicht bewusst sind

# Latente Regeln in einer Organisationen

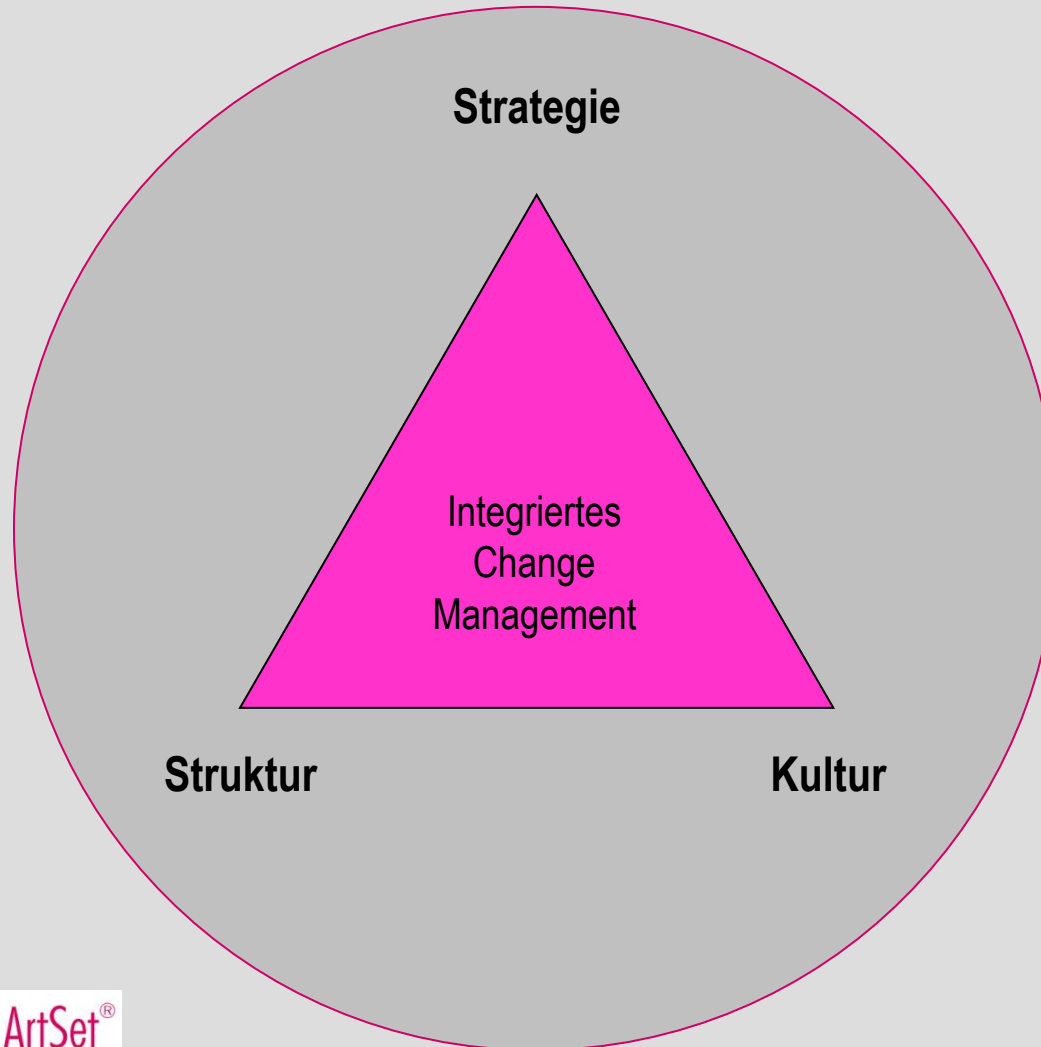
- Vertrauen ist gut, Misstrauen ist besser.
- Sei wie du bist, aber vergiss die Maske nicht.
- Alle anderen haben keine Probleme, also auch ich nicht.
- Transparenz über alles, aber bitte mit verdeckten Karten.
- Wenn du allein stehen willst, sprich aus, was viele denken.
- Jammern schafft Gemeinschaft und ist allemal besser als Handeln.
- Vorwärts nach weit - aber wohin?
- Was gut läuft, interessiert nicht.
- Wir sind die Besseren, Probleme machen nur die Anderen.
- Wir haben viel zu tun, fang' schon mal an.
- Unterstütze mich, aber misch' dich nicht ein.
- Störungen haben Vorrang, aber störe nicht.

# Beispiel einer latenten Funktionsgrammatik



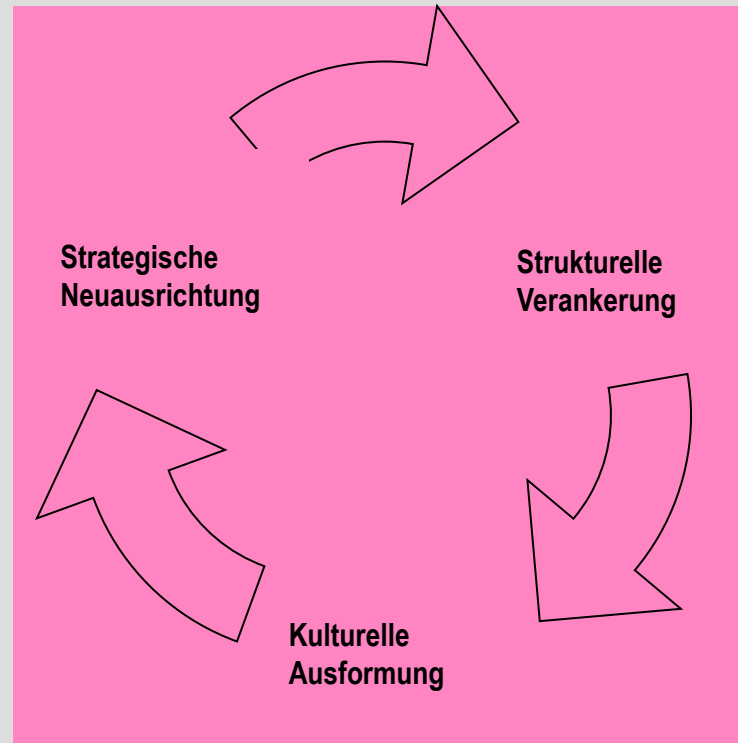
Systemerhaltungsregel:  
Störungsverbot des  
Reproduktionskreises

# Integriertes Change Management



# Management von Organisationskultur

## Integration von Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung





# Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse (1)

- ✓ Geplante Veränderung ist kein Selbstzweck, sondern Folge strategischer, struktureller bzw. kultureller Entscheidungen.
- ✓ Kultur, Strategie und Struktur stehen in einem direkten Verweisungs- und Begründungszusammenhang, weshalb Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung niemals entkoppelt, sondern immer integriert gestaltet werden sollte.
- ✓ **Strategie** braucht Analyse – sowohl der Anforderungen und Chancen der Umwelt als auch der Stärken und Schwächen der Organisation – und eine tragfähige Vision.
- ✓ **Struktur** braucht Verankerung – durch Festschreibung neuer Rollen, Aufgaben, Strukturen, Prozesse
- ✓ **Kultur** braucht Vorbilder – und zwar sowohl glaubwürdige Führungskräfte als auch exemplarische Pilotprojekte als Innovationsmotor – und die Entlarvung dysfunktionaler geheimer Spielregeln.

## Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse (2)

- ✓ Veränderung braucht Beteiligung – ebenso wichtig wie glaubwürdige Vorgesetzte und überzeugende Vorbilder ist für einen gelingenden Veränderungsprozess die Beteiligung der Mitarbeitenden, da deren Perspektiven und Ressourcen das Fundament der Neuausrichtung sind.
- ✓ Die organisationsspezifische Veränderungsarchitektur sollte abwechselnd partizipative Phasen, Top-down-Impulse und Multiple-nucleus-Aktionen beinhalten.
- ✓ Eine Organisation zu verändern bedeutet, Abschied von (Teilen) der alten Organisation zu nehmen; dazu bedarf es einer respektvollen und wertschätzenden Haltung, um das Alte zu würdigen, das in der Vergangenheit funktional war.
- ✓ Wandel erfordert psychologische Sicherheit – wer Angst hat, beharrt auf dem Alten. Ein erfolgreicher Veränderungsprozess bedarf deshalb einer positiven Vision und konkreter Perspektiven für die Mitarbeitenden.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!  
Haben Sie Fragen?**



**ArtSet®**  
Forschung  
Bildung Beratung  
Qualitätstestierung