

Changemanagement - Vom Umgang mit dem Wandel -

Reflexionen über Veränderungsprozesse **Barbara Simonsen**

Mit dem Gesundheitsreformgesetz im Jahr 2000 wurden die Diagnosis Related Groups (DRG) eingeführt. Kliniken und Krankenhäuser in Deutschland sind seither einem verstärkten Kostendruck ausgesetzt und mit einer intensiven Wettbewerbssituation konfrontiert (Küpper 2008, S. 48). Auf allen Leitungsebenen und in allen Fachdisziplinen eines Krankenhauses ist daher verstärkt professionelles Management mit betriebswirtschaftlichem Denken und Handeln gefordert. Die Organisation hat mehr denn je den Auftrag, ihre vorrangig wirtschaftlich definierten Ziele unter der Vorgabe von Produktivitätssteigerung und Kostensenkung zu erreichen (Albrecht, Töpfer 2006, S. 5 ff).

Auch die Physiotherapie muss intensive Umdenkprozesse einleiten, um eine schnellere Anpassung an sich laufend verändernde Unternehmens- und Umfeldbedingungen zu ermöglichen.

Changemanagement in der Physiotherapie etablieren

Bisher sind Managementaufgaben, wie die, sich nach strategischen Gesichtspunkten wirtschaftlich auszurichten und gleichzeitig Qualität zu sichern, in der Physiotherapie noch nicht weit verbreitet. Nun sind auch die Physiotherapeuten gefordert, die Abteilung oder Einrichtung unter Markt- und Kundengesichtspunkten umzustrukturieren, eigene Leistungen ergebnisorientiert als effektive und effiziente Prozesse darzustellen und das Zusammenspiel aller Funktionen als Kosten und Erlöse zu erfassen. Dies ist nur möglich, wenn die Handlungs- und Steuerungsspielräume sowie die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse in die Abteilung, welche als interne Profit-Center organisiert sein müssen, verlagert werden. Des Weiteren sollen Netzwerke in allen Ausprägungen nach innen und außen gebildet werden. Das Know-how aller Mitarbeitenden muss fortwährend entwickelt und der Wissenstransfer beschleunigt werden, um eine nachhaltige innovationsfördernde Unternehmens- und Lernkultur zu schaffen, die auch Krisensituationen bewältigen kann. All diese Punkte in ihrer gesteigerten Komplexität sind relevante Themen, die ein Changemanagement einer Physiotherapieabteilung als zentrale Aufgabe notwendig machen (Neumann 2007, S. 182).

Als Änderungsmanagement beziehungsweise Changemanagement wird die Methode für den Umgang mit dem Wandel bezeichnet. Es verfolgt das Ziel, Veränderungen durch Prozesse in allen Feldern effizient und effektiv zu planen, umzusetzen, zu kontrollieren und zu stabilisieren. (Rank, Scheinpflug 2008, S. 4ff). Veränderungsmanagement beinhaltet alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und damit inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.

Architektur von Veränderung

Change Management darf jedoch nicht als Selbstzweck verstanden werden, sondern muss immer in enger Verbindung mit dem Anlass des Wandels betrachtet werden. Erst dieser bestimmt durch die Anpassung an die Erfordernisse die Architektur der Transformation (Capgemini 2008, S.14). Die Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur bedürfen vorrangig einer intensiven Klärung auf höchster Führungsebene. (Abb. 1)

- Die Strategie, die aus Vision und Zielen abgeleitet werden kann, beschreibt den zentralen Grundgedanken, der für die künftige Entwicklung der >>>



Abb. 1_Handlungsfelder eines Changemanagement (Quelle: Kraus, Becker-Kolle, Fischer 2006, S.17)

Abteilung oder des Unternehmens gelten soll. Zum Beispiel: Welche Erträge benötigen wir bereits heute, um uns in Zukunft zu finanzieren? Welche Leistungen wollen wir welchen Kundengruppen anbieten? Wer sind unsere Wettbewerber?

- Die neue Organisationsstruktur ergibt sich aus der einzuführenden strategischen Ausrichtung. Sie soll die Flexibilität erhöhen und die Schnelligkeit in Prozess- und Teamorientierung steigern. Konkret könnte das heißen: Wie können wir uns organisieren, damit wir die Leistungen besser bewerten und erfassen können? Wie müssen wir Kompetenzen bündeln, um tägliche Abläufe zu optimieren? Welche qualitätssichernden Maßnahmen müssen wir etablieren?
- Die Unternehmenskultur wird als wichtiger Faktor zur Steigerung der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen erkannt. Kultur hat einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsaktivitäten und wird von Führungskräften zur Steigerung der Produktivität genutzt. Also: Nach welchen Regeln wollen wir miteinander kommunizieren, um auch Konfliktsituationen angemessen bewältigen zu

können? Wie wollen wir die Erfolge unserer selbstverantworteten Eigenständigkeit und unseres unternehmerischen Handelns feiern?

Übergänge gestalten

Umfassende Veränderungsprozesse, zum Beispiel bei der Umverteilung von Ressourcen oder in Entscheidungsbefugnissen, müssen durch den eindeutigen Willen des Topmanagements initiiert werden und können nicht von unten her – sozusagen basisdemokratisch – entstehen und bewältigt werden. Hiefür ist es wichtig, die Mitarbeitenden der Abteilungen in die Gestaltung der anvisierten Zielerreichung einzubinden: Sie kennen die ungenutzten Stärken und Potenziale. Sie wissen, wann und wobei Zeit, Material und Geld vergeudet wird und können Verbesserungen bewerkstelligen (Doppler et al. 2002, S.112ff).

Für das konkrete Vorgehen in Veränderungsprozessen lassen sich grundsätzlich folgende Managementaufgaben ableiten (Rank, Scheinpflug 2008, S.8):

- Umfassende Ausgangsanalyse und klare Zielsetzung in den Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur. Erfolgskriterien müssen benannt werden.

- Planung eines Projektes für die Veränderung nach vorangegangener Auftragserteilung durch das Topmanagement
- Alle Leitungsebenen müssen eingebunden werden. Die Verbindlichkeit zur Veränderung muss gegeben sein.
- Die Konzeptplanung für veränderte Organisationsgestaltung, Aufgaben und Anforderungsprofile erfolgt unter Beachtung der Unternehmenskultur und Qualifikationen der Mitarbeitenden.
- Es muss ein Kommunikations- und Einbindungskonzept erstellt werden, um es den Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihre Einstellung und ihr Verhalten zu ändern.
- Das Konzept und Training zur Stabilisierung muss umgesetzt, Feedback-Schleifen müssen eingeführt werden.

Insgesamt können geforderte Veränderungen durch gezieltes Projektmanagement geplant, gesteuert und kontrolliert werden. Das hierfür notwendige handwerkliche Rüstzeug für eine idealtypische Vorgehensweise können Leitungen vielerorts erlernen.

Viel schwieriger ist es, Veränderungen der Mitarbeitenden auf der Verhaltensebene zu bewirken, gar einzufordern und erfolgswirksam zu begleiten. Es bleibt die Frage: Wie viel Veränderung und in welcher Form erträgt der Mensch? Und was kann getan werden, um den Veränderungsprozess positiv zu unterstützen? (Doppler et al. 2002, S.115)

Somit muss Change-Kompetenz heutzutage unter dem Aspekt von sozialer Kompetenz als integralem Bestandteil von Führung betrachtet werden. Den idealen Changemanager gibt es allerdings – trotz umfangreicher Fort- und Weiterbildungen – nicht. Die benötigten

Kompetenzen, nämlich die Fähigkeit der klaren und offenen Kommunikation, des fairen Umgangs mit Konflikten, der Fähigkeit zur Durchsetzung, zu authentischem Auftreten sind nur begrenzt lernbar (Cappgemini 2008, S.22ff).

Um die Prozesse auch auf der sozialen und kulturellen Ebene angemessen lenken zu können, ist es für Führungskräfte unumgänglich, sich mit der Psychologie von Veränderungen, mit Prozessen von Gruppendynamik im Changemanagement und mit sozio-psychologischen Aspekten von Organisationen zu beschäftigen.

Organisatorischer Eisberg

Organisationen und Einrichtungen können nicht nur durch formale Strukturmuster erfasst werden. Unter anderem sprechen Rosenthal und Wagner (2004, S.24f) vielmehr von einem Eisberg, dem auch informale Aspekte angehören. Die formalen Aspekte sind erkennbar und gehören zu den rational eher beeinflussbaren Faktoren. Die informalen Aspekte, die ungefähr sechs Siebtel des Eisbergvolumens einnehmen, sind nicht sichtbar und nur schwer erfassbar. Sind Veränderungsprozesse eingeleitet, werden aber besonders diese informalen Aspekte aktiviert, die schwer einzuschätzen und zu lenken sind. (Abb. 2)

Veränderungssituationen sind anstrengend

Unternehmen sind komplexe soziale Systeme. Mögliche Veränderungen durch Fusionen, Umstrukturierungen, Personalumsetzungen und anderem irritieren jeden einzelnen Mitarbeitenden sowie das gesamte Beziehungsgefüge in sich. Deshalb ist der Umgang mit Veränderungen für alle Beteiligten anstrengend und erfordert viele offene und ehrliche Auseinandersetzungen.

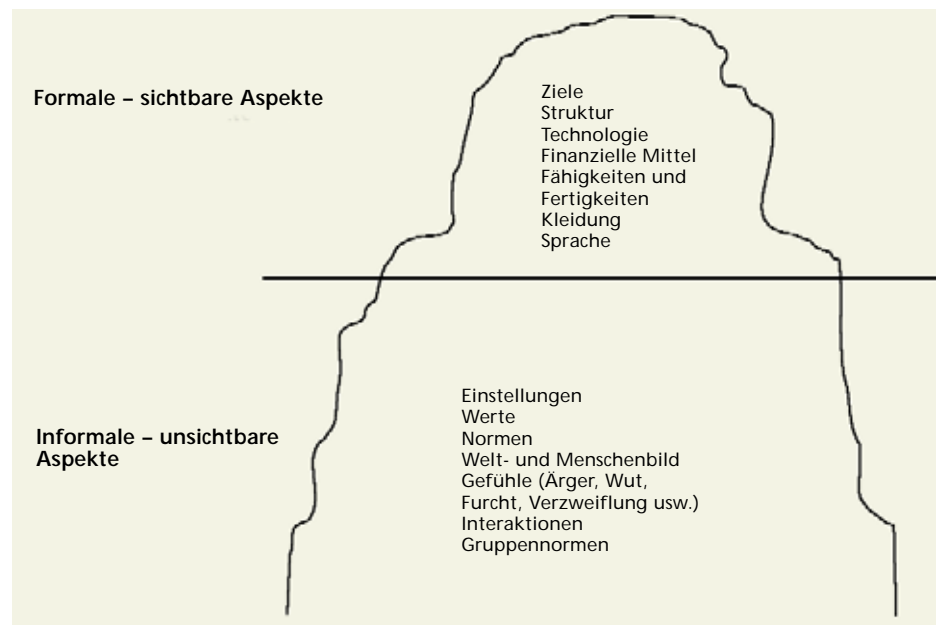


Abb. 2_Organisatorischer Eisberg (nach Rosenthal, Wagner 2004, S.25)

Oft sind Führungskräfte der Meinung, lediglich genügend überzeugende Argumente würden zu Veränderungen führen. Der Appell an die Vernunft reicht aber in den seltensten Fällen aus. Der Eisberg macht dies deutlich. Der Wandel muss auch in den »Köpfen« der Betroffenen stattfinden. Erst eine Veränderung in der Einstellung und der Verhaltensweisen der Mitarbeitenden macht die Einführung neuer Strategien, Strukturen und Kulturen möglich. Veränderungsmanagement muss demnach darauf hinwirken, die Bereitschaft zu Veränderung zu erhöhen und die Mitarbeitenden gleichzeitig dazu befähigen, die Veränderungen anzunehmen. Kommunikation, Information, Partizipation und besonders Konfliktmanagement können hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Veränderungsprozesse werden emotional beeinflusst

Jeder Mitarbeitende, jede Führungskraft reagiert und verarbeitet die Anforderun-

gen von Veränderungen auf individueller wie auf Gruppen- und Unternehmensebene unterschiedlich: Emotionen, Einstellungen, Teamrollen, Gruppendynamik und die Wertekultur des Unternehmens spielen dabei eine Rolle.

Modellhaft verlaufen emotionale Reaktionen auf Veränderungen meist nach bestimmten Phasen. In den verschiedenen Stadien wird die Leistungserbringung erheblich beeinflusst. (Abb. 3)

Erste sorgenvolle Vorahnungen werden ausgelöst und individuell interpretiert. Ähnlich einer Trauerarbeit folgen Auflehnung, Resignation und dann möglicher Umbruch zur Neuorientierung: (Kostka, Mönch 2002, S. 12)

1. Schock: Erstarrung, Wutausbrüche: Heftige emotionale Reaktionen sind möglich, je nach Einschätzung über eventuelle Auswirkungen auf die eigene Stelle.
2. Verneinung und Abwehr: Der Fokus liegt auf der Vergangenheit. Ablehnung verhilft zu Sicherheitsgefühl und zu überhöhter Einschät- >>>

zung der eigenen Verhaltenskompetenz. Häufig möchten die Mitarbeitenden durch Leistungssteigerung beweisen, dass der Wandel nicht notwendig ist.

3. Rationale Einsicht in Notwendigkeit von neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen. Frustration unter den Mitarbeitenden steigt! »Tal der Tränen«: Es wird Verlierer und Gewinner der Veränderungen geben!
4. Emotionale Akzeptanz: Loslassen von alten Verhaltensweisen. Diese Phase ist die entscheidende Wende. Krise birgt Chancen und Risiken. Kann das Potenzial genutzt werden? (Oder erneute Ablehnung?). Der Verlust an Produktivität ist besonders ausgeprägt.
5. Lernen und ausprobieren von neuen Haltungen: Bereitschaft setzt Lernprozess in Gang. Dieser Prozess ist schmerzhaft und durch Rückschläge gekennzeichnet.
6. Erkenntnis und Öffnung für neue Verhaltensweisen, die zum Erfolg führen.
7. Integration, Selbstvertrauen: Neudefinition und aktive, zukunftsorientierte Haltung. Übernahme von erfolgreichen Verfahrens- und Verhaltensweisen in das aktive Handlungsrepertoire. Prozess der Veränderung ist zunächst abgeschlossen. Leistung wird gesteigert und erfolgt auf höherem Niveau.

Es dürfen auch unbequeme Positionen bezogen werden

Eine Begleiterscheinung von Entwicklungs- und Lernprozessen ist der Widerstand, der aus Angst und Unsicherheit entsteht. Er kann sich in Kampf oder Flucht, in Konkurrenzverhalten oder als Machtfrage ausdrücken. Diese Widerstände werden umso schwieriger überwunden, je heftiger die Emotionen der

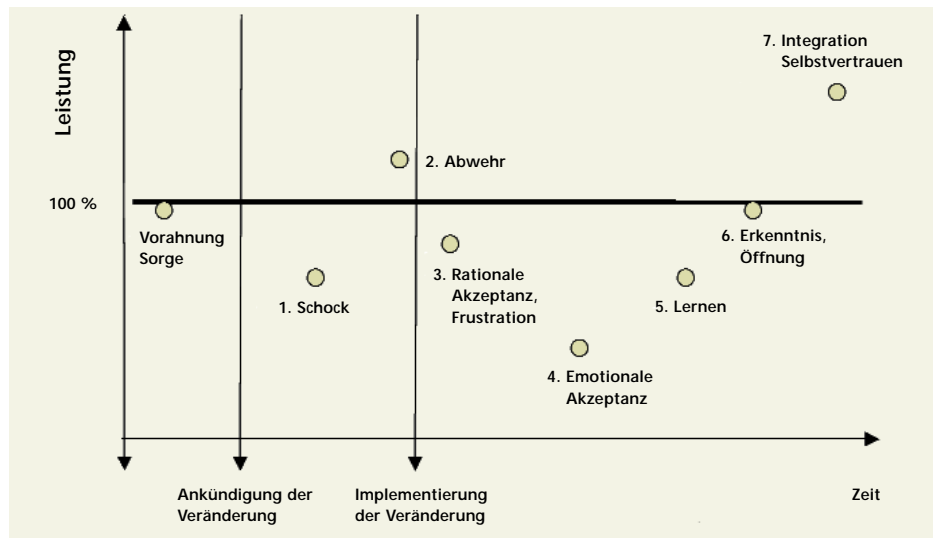


Abb. 3_Phasenmodell von emotionaler Veränderung (Quelle: nach Rank, Scheinpflug 2008, S.11)

Widerständler sind. Das Beharrungsvermögen der Beteiligten wird oft unterschätzt. Diese innere Dynamik besteht nicht nur auf der Ebene der einzelnen Person, sondern auch in Teams und Gruppen (Nagel 2007, S.278) und kann in der symptomatischen Ausprägung typisiert werden. (Abb. 4)

Das Wissen, dass Veränderungsprozesse nicht harmonisch und nicht linear,

sondern spannungsreich mit Krisen und Durchhängern verlaufen, und der differenzierte Blick auf diese Abläufe, können auch neue Möglichkeiten eröffnen. Werden kritische oder schwierige Ereignisse handlungsorientiert durchgestanden, kann daraus Sicherheit und Kontinuität entstehen.

Wichtig ist, dass Mitarbeiter auch unbequeme Positionen beziehen dürfen

	verbal	nonverbal
Aktiv / Angriff	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Abwertungen Gerüchte Polemiken Formalismen	Agitation Aufregung Abwertende Gestik und Mimik Boycott Intrigen Streit Cliquesbildung Projektionen
Passiv / Flucht	Ausweichen Schweigen Ironie Bagatellisierung Trivialisierung Nebensächliches debattieren Ablenkung	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Erschöpfung Innere Kündigung Fernbleiben Rückzug Krankheit

Abb. 4_Typische Widerstandssymptome in Veränderungsprozessen (Quelle: nach Doppler, Lauterburg 2000, S. 221)

und somit ein inhaltliches Sich-Exponieren möglich wird. Sollten Team-Mitglieder jedoch dominant auftreten und versuchen, Macht auszuüben, so muss dies offen angesprochen werden. In Konflikt- und Konkurrenzzeiten kommen, wie in Abbildung 4 dargestellt, verschiedene Muster-Spiele zum Einsatz (Doppler et al. 2002, S. 315ff):

- Im Vorfeld von Besprechungen werden Meinungen und Schlachtpläne mit Bündnispartnern abgesprochen, um diese in den Sitzungen einzusetzen und damit zu manipulieren.
- In Besprechungen werden Bedenken hochgespielt und irritierende Informationen eingestreut oder es wird auf unverzichtbare Nichtanwesende hingewiesen, damit das Thema abgesetzt wird.
- Teammitglieder oder leitende Fachkräfte stimmen in ritualisierte Klageformeln ein, zum Beispiel, dass wegen personeller Unterbesetzung die Ziele nie zu schaffen seien. Es entsteht keine Suche nach Lösungen.
- Einige Mitarbeitende auf jeder Ebene deklarieren sich als Opfer und inszenieren ihre persönliche Kränkung, bis sie ausreichend mit Aufmerksamkeit versorgt werden, womit sie andere davon abhalten das Problem konstruktiv anzugehen.
- Schwierigkeiten und Konflikte werden sehr schnell als Krisen proklamiert. Schuldige dafür werden benannt.

Viele »Dramen« laufen verdeckt. Die Widerstände zu identifizieren, zu verstehen und positiv zu beeinflussen, um so die in ihnen gebundene Energie für den eigentlichen Prozess nutzbar zu machen, ist ein wichtiger Schritt in Veränderungsprozessen. Ideal ist es aus einer »Helikopter-Perspektive« konflikthafte Vorgänge offen und klar zu betrachten (Doppler et al. 2002, S.315ff): Eigene

Befindlichkeiten sollen ebenso sichtbar gemacht werden wie die emotionale Lage der Teammitglieder erkundet werden muss. Es gilt, das gemeinsame Muster im Teamgeschehen herauszufiltern und das Förderliche oder Hinderliche daran zu reflektieren. Dabei können Hypothesen über Zusammenhänge gebildet werden, vorausgesetzt, dass Verhalten und Person immer streng auseinander gehalten werden und niemals ein Tribunalcharakter entsteht. Reflektierende Selbststeuerungsmechanismen, die möglicher Weise zunächst unüblich und deshalb bedrohlich erscheinen, gilt es zu installieren und zu integrieren. Auf längere Sicht wird diese Intervention als nützliches Instrument erkannt, um Arbeits- und Lernfähigkeit zu erlangen.

Spielregeln für den Erfolg von Veränderungsprozessen

Im Veränderungsmanagement muss der Führungsstil den gegebenen Situationen angepasst werden. Das gesamte Spektrum von partizipativem bis autoritärem Führungsstil ist angezeigt.

Klare Arbeitsgrundlagen und Spielregeln sind für die Handlungsfähigkeit und für den Erfolg von Veränderungsprozessen bedeutsam.

Zur Arbeitsfähigkeit der Gruppe in allen Veränderungsprozessen ist folgender Umgang angezeigt (Adams 2007, S. 262):

- Entschiedene Führung, die die Kursrichtung und das Ziel vorgibt
- Schnelles Tempo aufnehmen und zügig handeln.
- Beziehungskommunikation und direkte Konfliktbearbeitung sichern: Schnelle und offene Kommunikation als zentrales Arbeitswerkzeug
- Aufgabe der Gruppe und Rollenverteilung müssen klar sein: Die Gruppe muss sich an Arbeitsaufgaben ausrichten.

Das Team ist kein Ort der Selbstverwirklichung oder der demokratischen Zusammenkunft. Das Team wird gebraucht, um Aufgaben zu bearbeiten und Probleme zu lösen oder Projekte zu entwickeln. In jeder Gruppe gibt es eine bestimmte Ordnung.

- Teamdynamik nutzen: Wenn die Emotionen über der Vernunft regieren, muss gegebenenfalls die Zusammensetzung des Teams verändert werden, um die Emotionen zu kanalisieren und neue Ideen ins Spiel zu bringen.
- Neue Leistungsergebnisse müssen zeitnah erzielt werden: Sichtbare Erfolge zeigen den Sinn des gemeinsamen Zusammenwirkens.

Kränkendes Verhalten zerstört Beziehungen

Kommunikation ist die Grundvoraussetzung dafür, dass es gelingt Menschen für ein Ziel zu gewinnen und für diese Aufgaben zu befähigen. Der Reifegrad einer Gruppe ist wesentlich durch die Qualität ihrer Kommunikation bestimmt. Wer sein Mitarbeiterteam nutzen will, um Einstellung und Verhalten zu beeinflussen oder zu stabilisieren, muss den einzelnen Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, durch Kommunikation Beziehungen zu stiften und Gemeinschaft zu bilden (Doppler et al. 2002, S.158f).

Des Weiteren soll jeder Mitarbeitende besonders in Veränderungsprozessen durch Kommunikation mit der Leitung die Möglichkeit erhalten, sein Verhalten zu reflektieren, Hintergründe zu äußern und aus Fehlern zu lernen. Die Führungskraft steht vor der Herausforderung, ein mögliches Kritikgespräch in einem Balanceakt von Wertschätzung und konfrontativer Klarheit zu führen. Zu keinem Zeitpunkt darf die Person abgewertet werden.

>>>

Folgende Aspekte sind kränkend und zerstören tragfähige Beziehungen (Benien 2004, S.197ff):

Wer die Gesamtperson kritisiert, verletzt den anderen und erzeugt Angst, Ärger und Widerstand. Wer einen ganzen Kübel an Vorwürfen ausleert, anstelle sich aufs Konkrete zu beschränken, erfährt ein »Dicht-Machen«. Verallgemeinerungen wie »immer«, »ständig«, »alles« treffen kaum den Kern der Sache. Wird Kritik nicht auf der Basis von Respekt geführt, dann gerät sie schnell zur Bloßstellung, Erniedrigung und Beschädigung.

Um in einem Kritik- oder Beurteilungsgespräch positive Entwicklungsmöglichkeit für Veränderung aufzuzeigen, kann das Werte- und Entwicklungsquadrat (nach Hellwig und Schulz von Thun) unterstützend eingesetzt werden. Es verhilft, in einem Fehlverhalten einen positiven Kern zu entdecken (Benien 2004, S. 235ff). Kann die Leitung durch das Wertequadrat erkennen, dass das problematische Verhalten des Mitarbeitenden aus der »Übertreibung« einer ursprünglich positiven Absicht entstanden ist, kommt es damit zu einer Wertschätzung, die für die weitere Entwicklung im Verhalten fördernd wirkt. (für weiterführende Literatur siehe: Schulz von Thun, Miteinander reden. 1-3)

Typische Verhaltensmuster von leitenden Mitarbeitenden

Das mittlere und untere Management gehört zu derjenigen Führungsgruppe, die in Veränderungsprozessen einerseits selber Grenzen erfährt, andererseits die Veränderungen umsetzen muss und die Mitarbeitenden zielgerichtet durch die Krisensituationen begleiten soll.

Auch Führungskräfte weisen bei Anforderungen von Veränderungen typische Verhaltensmuster auf. (Abb. 5) Im Versuch, bedrohliche Situationen

	Hohes Kontrollbedürfnis Aktives Verhalten	Niedriges Kontrollbedürfnis Passives Verhalten
Positive Beurteilung der Veränderung	Treiber - Gestaltung / Steuerung der Veränderung - Hau-Ruck Umsetzung - Optimistisches Schönreden - Sicherung eigener Vorteile	Bereitwillig Passive - Zuschauen und applaudieren - Ordnungsgemäße Umsetzung - Sicherung der eigenen Besitzstände
Negative Beurteilung der Veränderung	Verweigerer - aktiver Widerstand - Lähmung des Unternehmens - Unterdrückung von Informationen - Verteidigung der eigenen Besitzstände - Bewahrer der alten Ordnung - Schuldzuweisungen - Techniken subtiler Manipulation - Intrigen spinnen - positive Darstellung der eigenen Leistung	Missmutig Abwartende - »aussitzen« - Selbstlähmung - keine Entscheidungen fällen - Kopf in den Sand stecken - Beibehalten alter Verhaltensmuster - Kritik üben aus der Deckung heraus

Abb. 5_Typische Verhaltensweisen von Führungskräften (Quelle: Kraus, Becker-Kolle, Fischer 2006, S. 46)

abzuwenden, kann die Führungsebene zu unterschiedlichen Zeiten der Veränderung unterschiedliche Taktiken anwenden. Legen Führungskräfte zu Beginn eines Veränderungsprozesses unterstützendes Handeln an den Tag, können sie trotzdem zu einem späteren Zeitpunkt des weiterführenden Wandels diesen mit allen Mitteln bekämpfen. So können zum Beispiel Entscheidungen verzögert oder nach »oben« delegiert, Konzepte behindert, ignoriert oder verschleppt werden. Eine so handelnde Führungsebene wird deshalb in der Literatur auch als Lähmschicht bezeichnet (Kraus, Becker-Kolle, Fischer 2006, S.51 und siehe Scott-Morgen 2008).

Gleichmacherei verhindert Spitzenleistung

Öfters zeigt sich auch in Fachleitungsgruppen ein Hang zur Gleichmacherei. Es wird angenommen, man sei frei vom lästigen Phänomen des Konkurrierens oder des Rivalisierens um Anerkennung.

Harmonisches Miteinander wird herbeigewünscht, Konflikte werden vermieden. Aus dem Trachten nach gleicher Augenhöhe entsteht der Anspruch, alle seien gleich. Anstatt die sich ergänzenden Stärken als relevante Beiträge zum Ganzen zu sehen, werden die wichtigen Unterschiede abgestritten. Somit werden kritische Bemerkungen zu Schwächen, Defiziten und Wissensmangel als unkollegiale Verstöße gegen den Gruppengeist und als Anmaßung abgewertet. Als Handlungskonsequenz können Stärken und Potenziale von Leistungsträgern kaum mehr offen gezeigt werden. Diese werden moralisch und sozial soweit eingebunden und kontrolliert, dass sich das Niveau der Gruppe auf ein durchschnittliches Mittelmaß einpendeln kann. Ein »Wir-Wohlgefühl« wird als Normdiktat genommen und die wichtige Differenzierung innerhalb von Gruppen, die die Basis für Spitzenleistungen bildet, geht verloren (Doppler et al. 2002, S. 173f).

Spannungsbogen zwischen Anpassen und Verändern

In unübersichtlichen Phasen des Wandels ziehen sich Führungskräfte häufig auf Tätigkeitsfelder zurück, die sie vermeintlich gut beherrschen wie etwa in das fachliche Tagesgeschäft (Helmcke 2007, S. 203ff). Führungskräfte müssen aber in Zeiten von Veränderungen durch transparente Kommunikation einen Spannungsbogen von »Alt« zu »Neu« aufzeigen und fortwährend aufrechterhalten. (Abb. 6)

Veränderungsbereitschaft lässt sich nur erzeugen, indem gemeinsam auf die Probleme zur Zeit der Ausgangssituation in der Abteilung oder im Unternehmen geblickt wird. Die Dringlichkeit für Veränderungen muss erkannt werden. Diese Phase wird von bedeutenden Sozialwissenschaftlern als »unfreezing« oder »awakening« bezeichnet. (Doppler et al. 2002, S.106f)

Die Erkenntnis der Unausweichlichkeit einer Änderung kann aber nicht über einen längeren Zeitraum als alleinige Schubkraft mobilisiert werden. Es bedarf dringend eines positiven Pols, der die Entwicklung in eine bestimmte Richtung zieht. Eine nutzbringende und attraktive Zukunftsperspektive muss kraftvoll vermittelt werden. Hierfür muss es sich lohnen sich anzustrengen und zwischenzeitlich Opfer auf sich zu nehmen. Durch diesen Spannungsbogen werden die bisherigen Organisationsroutinen besonders irritiert und alternative Optionen erhalten eine Chance (Wimmer 2004, S.178f).

Für Führungskräfte gilt es, den Spannungsbogen in der Waage zwischen Anpassen und Verändern zu halten. Der Veränderungsprozess kann durch Beobachtungen auf der Metaebene und durch gemeinsame Reflexion im Team korrigiert, lernfähig und damit in einem

gewissen Maß beeinflussbar gehalten werden.

Führungskräfte im Spannungsfeld

Die Führungskraft steht, wie bisher beschrieben, im Fadenkreuz unterschiedlicher und sich widersprechender Anforderungen. Um diesen Rollenkonflikt durchzustehen und die dazugehörigen Spannungen auszuhalten, ist die Fähigkeit der Ambiguitätstoleranz gefragt. Diese Fähigkeit ist eine wichtige Grundhaltung für sozial erfolgreiches Verhalten und Lernen. Sie beinhaltet, Mehrdeutigkeit und Vagheit zu ertragen und trotz Ambivalenz entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Sie bedeutet das Tolerieren von Rollenkonflikten und das Aushalten dieser Spannung ohne vorschnelle Auflösung (weiterführende Literatur: Reis Jack, 1997). Ambiguitätsintolerante Menschen empfinden Widersprüchlichkeiten als lästige Bedrohung und initiieren daraus einen Prozess der Abwehr.

Dass der Verzicht auf Klarheit und Eindeutigkeit nicht als Verlust, sondern als Gewinn an Wahrheit und als Befrei-

ung von falschen Sicherheiten erlebt werden kann, ist für einige vielleicht vorerst nicht offensichtlich. In schwierigen Entscheidungssituationen wird leicht eine frühere Komfortzone mit gewohnten Sündenböcken herbeigesehnt. Es benötigt viel Arbeit an sich selber, den Verführungsangeboten zur Komplexitätsreduzierung nicht zu erliegen (Doppler et al. 2002, S.126f).

Führungspersonen kommen unter diesen Gesichtspunkten nicht darum herum, ihre sozialen Kompetenzen einer kritischen Reflexion zu unterziehen. Als Leitung authentisch zu sein und gleichzeitig der unternehmerischen Zielsetzung in ihrer inhaltlichen Ausrichtung unter Berücksichtigung der Wertekultur konsequent zu folgen, stellt einen Balanceakt auf einem extrem schmal geschnittenen Grat dar. Um in Zeiten von Veränderungen der Versuchung von »Rette sich, wer kann« oder »Angriff ist die beste Verteidigung« zu widerstehen, verlangt gerade von leitenden Fachkräften Mut. Auch wenn die Gratwanderung augenscheinlich erfolgversprechend erscheint, gibt es schluss- >>>

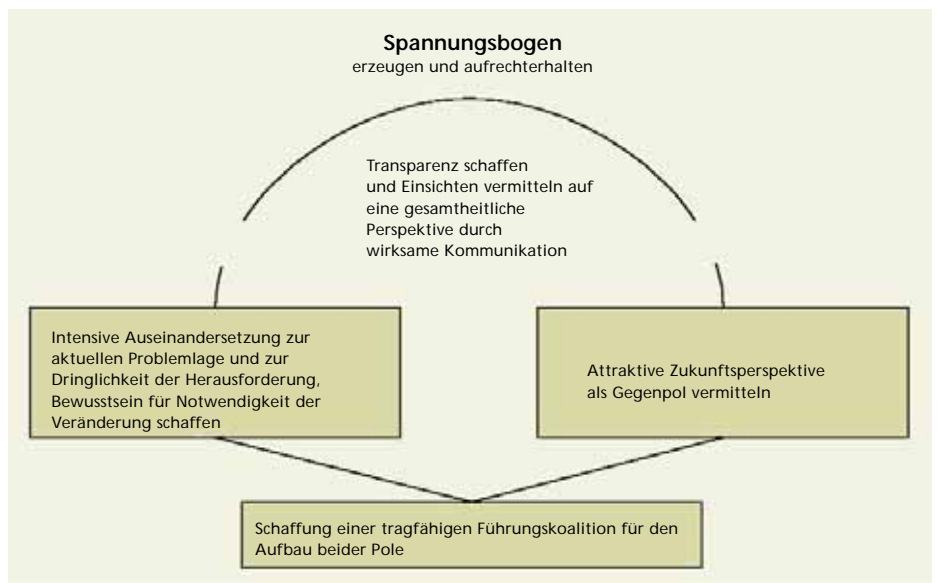


Abb. 6_Spannungsbogen der Veränderungsenergie (Quelle: Wimmer 2004, S. 179)

endlich keine Garantie, dass Führungskräfte aus diesem Spannungsfeld unbeschadet hervorgehen (Helmcke 2007, S. 205).

Machtspiele sind in Veränderungsprozessen nicht auszuschließen

Trotz best durchdachtem und gut gesteuertem Verlauf von Veränderungen kann das Projekt des Wandels scheitern. Machtprozesse und Mikropolitik mit ungeschriebenen, geheimen Spielregeln sind in jeder Organisation als interne verborgene Kräfte im Gange (weiterführende Literatur siehe: Scott-Morgan 2008).

Folgende organisationssoziologische Einsichten begünstigen diese Dynamik von Veränderungsprojekten (Richter, Ibold 2007, S.234 und 242ff):

- **Machtspiele sind Phänomene, die bei Veränderungsprozessen nicht auszuschließen sind.** Es werden Schuldige und schuldhaftes personenbezogenes Verhalten identifiziert. Die Erklärung für ein derartiges Verhalten von Menschen liegt in deren Funktionen und tradierten Rollen in den Organisationen, so zum Beispiel in der Funktion des Chefs, der Unangenehmes durchsetzen muss oder auch im Verhältnis von medizinisch-therapeutischem Personal zur Verwaltung oder zur Ärzteschaft.
- **Zusammenarbeit in Organisationen wird durch Verständigung und Machtspiele ausgehandelt.** Macht und mikropolitische Spiele gehören zu Organisationen wie »die Luft zum Leben« (Kühl, Schnelle 2001). Jede Beteiligte Gruppe versucht, möglichst viel Einfluss zu gewinnen oder den Einfluss anderer Gruppen auf ihre Arbeitsfelder abzuwehren.

Interessenslagen und Machtkonstellationen werden nicht offen gelegt. Dadurch

wird die Unsicherheit in Veränderungsprozessen verstärkt.

Grenzen von Veränderung

Wandel bedeutet Unsicherheit. Nach rationalen Vorstellungen könnte der Schluss gezogen werden, dass sich durch richtiges Organisationsmanagement alles planen und steuern ließe. Dass dem nicht so ist, wird aus den bisherigen Darlegungen ersichtlich. Veränderungsprozesse weisen viele hochfragile Momente auf. Das Management steht vor dem Dilemma, die Anforderungen von Unsicherheit (=Wandel) und Sicherheit (=Stabilität) in wechselseitiger Abhängigkeit gleichzeitig zu erfüllen (siehe Rosenthal, Wagner 2004, S.201ff).

Ein Wertequadrat (nach Hellwig und Schulz von Thun) zum Thema »Wandel« veranschaulicht die Situation: (Abb. 7)

Erweist sich der Prozess des Wandels als permanent und einseitig, wird nie ein Gefühl von Einheit und Integration entstehen. Chronische Flexibilität erzeugt fortwährende Unsicherheit, ziel- und

handlungsorientiertes Handeln geht verloren. Der konträre Gegensatz zum Wandel wäre die Beharrlichkeit, das Festhalten an Altem bis zur totalen Erstarrung. Auch dieser Weg führt nicht zu positiver Weiterentwicklung. Stabilität und Kontinuität bei gleichzeitigem Voranschreiten im Veränderungsprozess sind die positiven Werte, die aus chronischer Unsicherheit herausführen und als dringend notwendig betrachtet werden müssen.

Welche Aufgaben muss das Management demnach in Zeiten organisatorischen Wandels in den Vordergrund stellen (Rosenthal, Wagner 2004, S.204ff):

- Ein Management der Ausgewogenheit, bei akzeptierten Regeln und Werten und gleichzeitiger Durchsetzung von Veränderungen auch gegen den Willen der Mitarbeitenden in der richtigen Dosierung
- Ein Management der Gleichzeitigkeit: Minimieren der Faktoren, die zu Erstarrung führen könnten und Maximieren von fördernden Faktoren zur Entwicklung von Potenzialen und Gestaltungsspielräumen

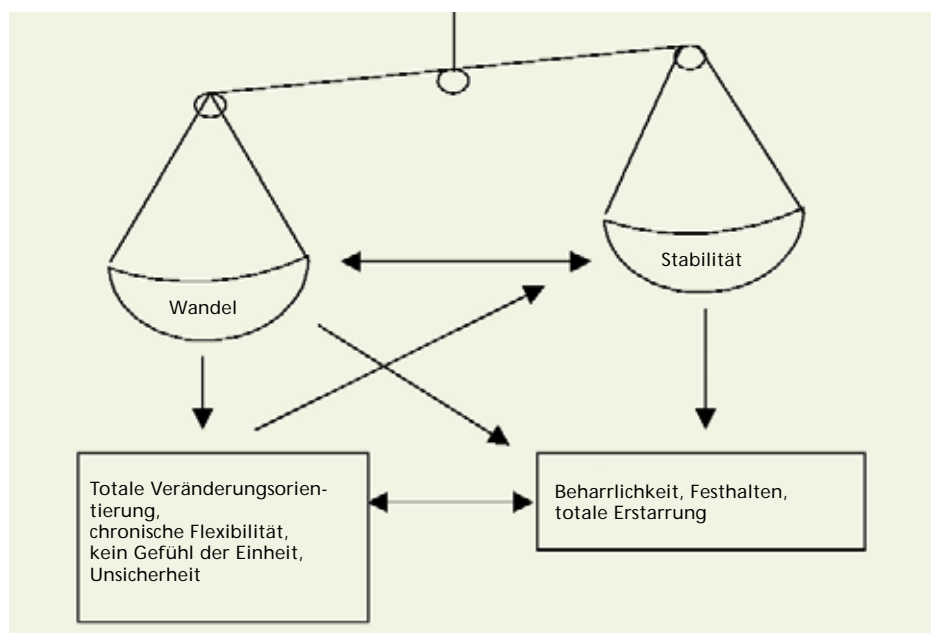


Abb. 7_Wertequadrat des Wandels (Quelle: eigene Darstellung, nach Kühl 2000)

Fazit

Erfolgreiche Veränderungsprozesse fußen nur zu einem Teil auf geplanten und gesteuerten Methoden und Konzepten. Eine wesentliche Voraussetzung für Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Changemanagement ist ausreichendes Vertrauen in der Zusammenarbeit aller Beteiligten. Dass diese nicht nur auf der Sachebene zu erreichen ist, haben die oben genannten Reflexionen dargelegt. Beziehungsebene und Gruppendynamik müssen unbedingt von Anfang an berücksichtigt werden. Wertschätzung oder Misstrauen, die Rangordnung in einer Gruppe, Abgrenzungen und Rivalitäten, Verteilung von Macht und Einfluss, eigene und fremde Ansprüche, Blockaden, Gruppendruck, persönliche Stimmungslage sind Faktoren, die Einfluss auf Veränderungsprozesse nehmen und daher sicht- und klärbar gemacht werden müssen.

Es bleibt also die Frage:

Wie offen ist der Einzelne für wie viel Veränderung?

Wer in einer Organisation eingebunden ist, wägt fortwährend zwischen seinen persönlichen Interessen und den Zielen des Unternehmens ab. Loyalität gegenüber dem Unternehmen in Veränderungsprozessen kann sich im Rahmen von neuen Strukturen und Tätigkeiten als Entwicklungswunsch ausdrücken. Darüber hinaus wird sich allerdings jeder immer wieder fragen, in welchem Ausmaß und in welcher Form er bereit ist, seine Leistung weiterhin im Unternehmen einzubringen. Vielleicht möchte er seinen eigenen Interessen mit allen Konsequenzen den Vorrang geben, da er sich in seinem Berufsfeld als kompetent erkennt und so seine Chancen auch außerhalb des sich veränderten Unternehmens positiv einschätzt. (Doppler et al. 2002, S.130f). Diese Entscheidung

ist letztlich immer persönlich zu treffen. Eine erhöhte Fluktuation von Mitarbeitenden ist deshalb stets eine Begleiterscheinung während und nach Organisationsveränderungen und damit dem Changemanagement. ■

LITERATUR

- Adams R (2007) Psychologie und Change. In: Keuper F, Groten H, Hrsg. (2007) *Nachhaltiges Changemanagement: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: 252-74
- Benien K (2004) *Schwierige Gespräche führen – Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag*. 2. Auflage, Hamburg
- Capgemini (2008) *Changemanagement-Studie 2008*. <http://www.de.capgemini.com/presse/pressemitteilungen/change_management_studie> (Zugang am 16.3.2008)
- Doppler K, Lauterburg C (2005) *Change Management*. 11. Auflage. Frankfurt a.M.
- Doppler K, Fuhrmann H, Lebbke-Waschke B, Voigt B (2002) *Unternehmenswandel gegen Widerstände – Change Management mit den Menschen*. Frankfurt/New York
- Helmcke S (2007) *Veränderung braucht Management, Management braucht Veränderung*. In: Keuper F, Groten H, Hrsg. (2007) *Nachhaltiges Changemanagement: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: 200-14
- Kostka C, Mönch A (2002) *Change Management – 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. 2. Auflage, München Wien
- Kraus G, Becker-Kolle C, Fischer T (2006) *Handbuch Change Management – Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden*. 2. Auflage, Berlin

- Kühl S (2000) *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt New York
- Kühl S, Schnelle W (2001) *Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben*. In: Hernsteiner. 2/2001, 16-20
- Küpper G (2008) *Völlig neue Strukturen finden – Change Management mit Pflegekräften und ärztlichen Mitarbeitern*. In: Kuhnert J, Teuber S, Hrsg. (2008) *Praxishandbuch Change Management – Einsatzfelder, Grenzen und Chancen*. München: 47-62
- Nagel C (2007) *Psychodynamisches Changemanagement – Theorie und Praxis*. In: Keuper F, Groten H, Hrsg. (2007) *Nachhaltiges Changemanagement: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: 276-93
- Neumann R (2007) *Professionalität im Change Management – Veränderungen in Gang bringen und wirksam umsetzen*. In: Neumann R, Graf G, Hrsg. (2007) *Management-Konzepte im Praxistest*. Wien: 181-244
- Rank S, Scheinpflug R, Hrsg. (2008) *Change Management in der Praxis – Beispiele, Methoden, Instrumente*. Berlin
- Richter KS, Ibold F (2007) *Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz*. In: Keuper F, Groten H, Hrsg. (2007) *Nachhaltiges Changemanagement: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: 232-50
- Rosenthal T, Wagner E (2004) *Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen, Grundlagen-Methoden-Fallstudien*. Heidelberg
- Scott-Morgan P (2008) *Die heimlichen Spielregeln – Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen*. Frankfurt/New York
- Wimmer R (2004) *Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg

>>>



BARBARA SIMONSEN

Physiotherapeutin und Managerin im Sozial- und Gesundheitswesen (Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik HWP).

Kontakt_Barbara.simonsen@web.de

GLOSSAR

Metaebene

Eine übergeordnete Sichtweise, in der über Etwas selbst gesprochen wird.

Unfreezing

Dies wird als Auftauphase bezeichnet, in der bildlich das bisherige Gleichgewicht aufweicht.

Awakening

Siehe auch unfreezing; In dieser ersten Phase entsteht das Bewusstsein für die Notwendigkeit für Veränderungen. Es wirkt wie ein Aufwachen in den Köpfen der Beteiligten und stellt altes Verhalten in Frage.

Profit Center

Das Profit Center ist ein autonomer organisatorischer Teilbereich, für den eine eigene Ermittlung der Kosten- und Leistungen erfolgt.

Fluktuation

Die Fluktuation meint hier die Zahl der Abgänge von Mitarbeitenden. Damit ist ein vom Arbeitnehmer initiiertes Arbeitsplatzwechsel verbunden.

Transformation

Umformung/Umwandlung der Gestalt.

TOP-Management

Oberste Führungsebene des Unternehmens oder der Einrichtung.

Partizipation

Aktive Beteiligung hier der Mitarbeitenden bei der Erledigung der gemeinsamen Aufgaben.

Wertekultur

Hier vergleichbar mit der Unternehmensphilosophie. Sie verkörpert das

Wertesystem, an dem sich unternehmerisches Denken und Handeln orientiert. Sie ist Teil der Unternehmenskultur.

Mikropolitik

Bezeichnet die Instrumente der alltäglichen kleinen Machtmethoden in der Organisation. Damit wird Macht aufgebaut und Druck ausgeübt.

Ambiguität

Meint hier Doppel- oder Mehrdeutigkeit.

Ambiguitätstoleranz

Die Fähigkeit, die Spannung von gleichzeitig mehrdeutigen Informationen und Widersprüchlichkeiten auszuhalten