

Vorwort

Häufig hört man das Wortspiel, dass das einzig Stabile die Veränderung sei. Das ist zwar richtig, kennzeichnet aber die gegenwärtige Situation in den höher entwickelten Ländern, vielleicht sogar in sämtlichen Kulturen, nur ansatzweise. Natürlich hat es Veränderung auf dieser Erde immer gegeben, und auch seit dort Menschen leben, gab es vielerlei – allerdings meist naturgegebene – Veränderungen: Eiszeiten, Zwischeneiszeiten, Zeiten der Dürre und des fruchtbringenden Regens im Sinne der 7 fetten und 7 mageren Jahre der Josefs-Legende des Alten Testaments. Derartige Veränderungen wurden in dem Maße beschleunigt, in dem Menschen in das natürliche Geschehen eingriffen. Etwa in der Zeit des klassischen Altertums, als sie Wälder rodeten, Bewässerungssysteme anlegten, Dämme dort bauten, wo Flüsse häufig über die Ufer traten – alles Maßnahmen, die sich meist kurzfristig für die handelnden Personen als Vorteil erwiesen, die aber häufig langfristig zu erheblichen Problemen führten.

Vehement beschleunigt wurde der Wandel durch die naturwissenschaftliche Durchdringung der Welt und die darauf fußenden Innovationen, wie etwa die Verdrängung der menschlichen oder tierischen Muskelkraft durch die Dampfmaschine und später durch den Verbrennungsmotor, die Entdeckung der Elektrizität als Energiequelle, die Massenmotorisierung in den sich entwickelnden Staaten, das Vordringen der Mikroelektronik in nahezu alle beruflichen und privaten Bereiche, was die Vernetzung von Millionen von Menschen über Landes- und Sprachgrenzen hinaus zur Folge hatte. Die Veränderungsfolgen haben sich, verglichen mit dem, was sich vor hundert oder vor tausenden von Jahren auf der Erde abspielte, in dramatischer Weise beschleunigt. Die Halbwertszeit des Wissens sinkt beständig. Die Zeit, die jeweils vergeht, bis sich die Menschheit abermals verdoppelt hat, wird immer kürzer. Der Alltag heutiger Söhne ist kaum noch mit dem der Väter, geschweige denn mit dem der Großväter zu vergleichen, aber auch für die Familien insgesamt und für Frauen in vielen Kulturen gilt dies in noch pointierterer Weise.

Veränderungen in Natur und Gesellschaft wirken selbstverständlich auf die Unternehmen der Wirtschaft zurück, denn diese sind ja Teile des Ganzen. Sie sind in bestimmten Bereichen oder Phasen Opfer des Wandels, in anderen wiederum die Täter und Treiber. Die Veränderungen ergeben sich vielfach ungeplant als Folge dessen, was sich im Umfeld abspielt; es wird aber z. T. auch bewusst gestaltet und geplant, wofür sich der Ausdruck »Change Management« eingebürgert hat. Dazu lässt sich Grundsätzliches sagen, was z. T. in einer Vielzahl kluger Bücher dokumentiert ist. Es lässt sich aber auch durch Einzelbeispiele illustrieren, worum es in diesem Buch geht.

Change Management ist ein komplexes, vielfältiges Feld. Komplexe Gebilde lassen sich aus ganz verschiedenen Perspektiven betrachten, man denke nur an den Menschen, mit dem sich die unterschiedlichsten Wissenschaften auseinander setzen – die Theologie, die Rechtswissenschaft, die Geschichte, die Medizin, die Psychologie, die Soziologie, die Ethnologie, die Ethologie und viele andere mehr. Dies ermöglicht die vertiefte Auseinandersetzung mit Teilaspekten, ist aber stets mit der Gefahr verbunden, dass die Vertreter einer Richtung diesen Teilaspekt für das Ganze halten und sich mit anderen Herangehensweisen nicht beschäftigen. Dies hat Vereinseitigung zur Folge, die im Extremfall ein fehlerhaftes Denken und Handeln nach sich zieht.

Im Falle des Change Managements sieht das ähnlich aus. Mit diesem Feld setzen sich etwa die Wirtschaftsgeschichte, die Rechtswissenschaft, die Volks- und Betriebswirtschaftslehre, die Ingenieurwissenschaft, die Systemtheorie, die Industriesoziologie, aber auch die Organisationspsychologie auseinander, um besonders wichtige Beispiele zu nennen.

In diesem Buch soll einerseits der interdisziplinäre Gesichtspunkt berücksichtigt werden; schließlich handelt es sich bei den Herausgebern um einen Organisationspsychologen, eine Literaturwissenschaftlerin und einen Ingenieur; bei den Autoren ist die fachliche Streuung noch weit größer. Auf der anderen Seite wird eine Konzentration auf die organisationspsychologische Sichtweise erfolgen, also auf das Erleben und Handeln der Personen, die Veränderungsprozesse gestalten, und solche, die davon betroffen sind. Gerade für die Betroffenen stellen sich Change-Management-Prozesse meist höchst ambivalent dar. Zum einen sind sie gleichermaßen Täter und Opfer, wobei es subjektiv in aller Regel erfreulicher ist, zu den Tätern zu zählen und nicht ganz die Kontrolle über die Situation zu verlieren, in der man handelt. Zum anderen ist der Kontrollverlust relativ, und dies gilt für Opfer und Täter, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung, so dass vielfach Einsicht in die Notwendigkeit des Wandels besteht, zugleich aber aus den Tiefen der Motivation und Emotion die Sehnsucht geboren wird, es möge doch bitte alles so bleiben, wie man es gewohnt ist. Diese Sehnsucht lässt sich durchaus verhaltensgenetisch begründen. Wie alle Lebewesen dieser Erde ist auch der Mensch durch den lang anhaltenden Prozess von Mutation und Selektion an eine spezifische Situation, an eine ökologische Nische angepasst worden. In diesem Sinne lässt sich auch von einer »natürlichen Umwelt des Menschen« sprechen. Diese war vermutlich das Hochland des östlichen Afrika, eine hügelige Landschaft mit einem warmen, eher trockenen Klima und lockerem, Schatten spendendem Baumbestand; hier fühlt sich der Mensch auch heute noch wohl. In Landschaften, die dem entsprechen, erzielt z. B. Bauland meist höhere Preise.

Der Mensch ist aber nicht starr an seine natürliche Umwelt gebunden; er stirbt nicht in einer ungewohnten Situation wie der Fisch, wenn man ihn aus dem Wasser nimmt. Durch die Fähigkeit zu lernen kann sich der Mensch von seiner natürlichen Basis relativ weit entfernen; er ist – folgten wir der Argumentation Nietzsches – ein »nicht festgestelltes Tier«, hängt also nicht wie eine Marionette an den Fäden der Evolution, kann auch in den Schluchten moderner Großstädte, in den schnee- und eisbedeckten Ländern nahe der Pole, in schroffen Bergregionen oder in wüstenähnlichen Landschaften leben; er kann sich also anpassen und eine wenig freundliche Situation so gestalten, dass sie ihm und seinen Nachkommen das Überleben sichert.

Aus dem eben Gesagten ergibt sich, dass sich auch und gerade aus psychologischer Perspektive Menschen zwar von der Veränderungsnotwendigkeit überzeugen lassen und dass sie auch in der Lage sind, mit veränderten Bedingungen klarzukommen und in diesen zu leben; es folgt daraus aber auch, dass Widerstand gegen die Veränderung kein kultureller Mangel, keine individuelle Schwäche ist, sondern eine Tendenz, die in der »Natur des Menschen« liegt. So betrachtet gehört es zu den zentralen Aufgaben innerhalb des Change Managements, betroffene Menschen von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen und sie für die Mitwirkung innerhalb der oft schmerzhaften und anstrengenden Prozesse zu gewinnen.

Change-Management-Prozesse – wir sagten das bereits – sind komplex und lassen sich aus verschiedener Sicht betrachten und klassifizieren. So können sie die Organisation als Ganzes betreffen oder sich primär auf bestimmte Bereiche oder Funktionen beschränken. Sie

können in einer eher evolutionären Weise oder aber revolutionär vorangetrieben werden oder sie können – das ist aus psychologischer Sicht besonders wichtig – von höchst unterschiedlichen Metaphern, sog. Organisations- und Menschenbildern ausgehen. Dominiert eine eher technokratisch-mechanistische Sichtweise, so wird mehr oder weniger bewusst die Organisation als eine Maschine wahrgenommen, innerhalb derer der Einzelne als »Rädchen im Getriebe« seine Funktion hat. Und mit einem Rädchen spricht man selbstverständlich nicht, wenn eine Maschine repariert oder gänzlich neu konzipiert werden muss. Eine solche Sichtweise legt innerhalb des Change Managements eher Top-down-Strategien, also Vorgehen im Sinne eines »Bombenwurfs« nahe, wofür eine verräterische Wortwahl – »Business Reengineering« – als Beispiel stehen soll. Sieht man dagegen die Organisation als ein soziales System, so wird man den darin agierenden Menschen als planendes und handelndes Subjekt interpretieren und bei Veränderungsprozessen auf die Beteiligung der Betroffenen Wert legen und dafür sorgen, dass auch die Beteiligten betroffen sind. Als Beispiel dafür wird meist die sozialwissenschaftlich begründete Organisationsentwicklung genannt. Die in der Praxis zu beobachtenden Prozesse liegen in aller Regel dazwischen, enthalten in Teilen Top-down-Ansätze und werden v. a. auf die Beteiligung der Betroffenen Wert legen; die Schwerpunkte aber unterscheiden sich erheblich.

Change-Management-Prozesse betreffen fast stets die Organisation insgesamt. Ändert man die einzelnen Aufgaben, so hat das z. B. meist erhebliche Folgen für die Arbeitsgruppe; ändert man die Organisation, so führt dies zu modifizierten Anforderungen an den Einzelnen, woraus sich die Notwendigkeit der Personalentwicklung ergibt etc. Dennoch wird man im konkreten Fall danach angeben können, wo der Ansatz der Maßnahme liegt, wo der Veränderungsschwerpunkt zu suchen ist. Man könnte sich hier – bei psychologischer Perspektive – an jene Gliederungsgesichtspunkte halten, die von den meisten organisationspsychologischen Lehrbüchern bevorzugt werden: die Unterscheidung zwischen den Aufgaben, die es zu erledigen gilt, den Individuen, die die Aufgaben zu bewältigen haben, den Gruppen oder Teams, innerhalb derer die notwendige Arbeitsteilung durch Führung koordiniert wird, und dem organisationalen Gesamtrahmen, der all dies zusammenfügt. Entsprechend finden sich im Folgenden 3 zentrale Teile des Buches, innerhalb derer Fälle aus der Praxis dargestellt werden, die vom Veränderungsschwerpunkt Organisation, Team und schließlich Individuum ausgehen. Bei den einzelnen Falldarstellungen sollte grundsätzlich eine Binnengliederung beachtet werden, die der (Psycho-)Logik vieler Veränderungsprojekte verpflichtet ist und die dabei meist zu beobachtenden Phasen abbildet. Nach einer Darstellung der Ausgangssituation werden die Fragen beantwortet:

- »Warum und wozu sollte verändert werden?« Dem schließt sich die Frage an:
- »Wie wurde verändert?« Wobei möglichst konkret geschildert werden sollte, wie zunächst die Ist-Situation diagnostiziert wurde und sodann, mit welchen Methoden man die Veränderung vorantrieb. Im Anschluss:
- »Wie ging man bei der Evaluierung des Erfolgs vor?« und schließlich:
- »Was wurde unternommen, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicherzustellen?«

Dem sollte schließlich ein Fazit folgen, innerhalb dessen deutlich wird, was die Falldarstellung demonstriert und welche verallgemeinerungsfähigen Lehren sich möglicherweise daraus ableiten lassen.

Da es bei nahezu allen psychologisch orientierten Veränderungsprojekten bestimmte Tools oder begleitende Maßnahmen gibt, die einsetzbar sind, ganz gleich, ob man vom Verände-

rungsschwerpunkt Organisation, Team oder Individuum ausgeht, werden in einem 4. Buchteil einige entsprechende Beispiele, die sich in der Praxis bewährt haben und die dort erprobt wurden, dargestellt.

All diese Beiträge sind im mitteleuropäischen Raum, innerhalb der deutschsprachigen Kultur, erhoben worden. Hier gilt eine spezifische Logik des Herangehens, eine typische Sichtweise, wie Change Management zu handhaben ist. Dies aber kann nicht ohne Weiteres verallgemeinert werden. In anderen Kulturen sind Denkansätze und Herangehensweisen möglicherweise stark davon verschieden. Darum findet sich im letzten Buchteil ein »Blick über den Zaun«, die Darstellung eines Veränderungsprojekts in einer fernen Kultur.

Jetzt, wo die Arbeit an diesem Buch abgeschlossen ist, liegen uns 2 Dinge am Herzen:

Wir hatten zu dritt die Überlegungen zu diesem Buch aufgenommen, gemeinsam das grundsätzliche Konzept entwickelt und uns schnell auf der Basis einer langjährigen, freundschaftlichen Verbindung und eines gemeinsamen Grundverständnisses auf das hier realisierte Konzept geeinigt. Mitten aus diesem Arbeitsprozess ist Siegfried Augustin völlig unerwartet aus dem Leben herausgerissen worden. Wir haben dadurch nicht nur einen Freund, sondern einen wichtigen Kooperationspartner verloren. Dass in diesem Buch auch die ingenieurwissenschaftliche und arbeitswissenschaftliche Perspektive vertreten ist, dass Autoren aus diesen Bereichen mitwirken, verdanken wir ihm.

Ohne substantielle Hilfe wäre es uns kaum möglich geworden, dieses Buch zu realisieren. Dafür möchten wir danken. Dieser Dank gilt in erster Linie Herrn Joachim Coch vom Springer Verlag, der uns mit Liebenswürdigkeit, Geduld, hilfreichen Hinweisen und kreativer Kritik in freundlichster Weise unterstützt hat.

Ganz herzlich danken möchten wir auch Frau Kerstin Pfefferle, die mit Sachkenntnis, Scharfsinn und ordnender Hand das für die Erstellung eines Buches notwendige Backoffice hochkompetent und strukturiert führte und uns dann Orientierung gab, wenn wir im Chaos der unterschiedlichen Beiträge, Revisionen, Mahnungen und Termine den Überblick verloren.

Ein herzlicher Dank gilt auch allen Autoren, die an diesem Buch mitwirkten, unseren manchmal lästigen und wiederholten Bitten und Hinweisen gerecht wurden und so insgesamt das Buch zu dem machten, was es hoffentlich ist: ein Blick in die konkrete Praxis des Change Managements.

Jetzt hoffen wir, dass das Buch jenen, die an Hoch- und Fachschulen das Gebiet des Change Managements darstellen, hilfreiches Anschauungsmaterial für ihre Lehrtätigkeit bietet, dass Berater und Entscheider praktische Beispiele finden, die ihnen bei ihrer Tätigkeit in den Organisationen der Wirtschaft, der Verwaltung und der gemeinnützigen Arbeit helfen.

München im Herbst 2011

Lutz von Rosenstiel und Elisabeth von Hornstein

Change Management Praxisfälle

Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team,
Individuum

von Rosenstiel, L.; von Hornstein, E.; Augustin, S.
(Hrsg.)

2012, XIX, 434 S. 109 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-29990-2