

Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz

KATRIN-SUSANNE RICHTER und FRANK IBOLD

Metaplan

1	Der Traum vom „ordentlichen“ Veränderungsprojekt.....	233
2	Organisationssoziologische Einsichten.....	234
2.1	Einsicht #1 – Das Handeln der Akteure wird maßgeblich durch lokale Rationalitäten bestimmt	234
2.2	Einsicht #2 – Zusammenarbeit in Organisationen wird durch Verständigung und Machtspiele ausgehandelt	235
2.3	Einsicht #3 – Veränderungsprozesse in Organisationen verlaufen kontingent	237
3	Prinzipien des Change Management.....	237
3.1	Prinzip #1 – Projektziele kontingent auffassen.....	237
3.2	Prinzip #2 – Erproben, ehe es zu Ende gedacht ist	239
3.3	Prinzip #3 – Die Betroffenen mitdenken lassen.....	241
3.4	Prinzip #4 – Widerstände als rationales Handeln erkennen.....	242
3.5	Prinzip #5 – Den Wandel als politischen Prozess führen.....	245
3.6	Prinzip #6 – Projektstrukturen auf ein Minimum reduzieren.....	247
4	Fazit	248
	Quellenverzeichnis.....	249

1 Der Traum vom „ordentlichen“ Veränderungsprojekt

Veränderungsprojekte in Organisationen sind eine „unordentliche“ Angelegenheit: Man muss mit Widerständen und Konflikten kämpfen, Pläne werden immer wieder umgestoßen, und am Ende kommt häufig etwas anderes heraus, als man ursprünglich gedacht hatte. Wer für ein solches Projekt verantwortlich ist, mag manchmal an sich selbst zweifeln, ob er die Sache wirklich im Griff hat.

Trotz gegensätzlicher Erfahrungen geistert in den Köpfen von Managern und Management-Beratern weiterhin die Vorstellung herum, dass es möglich sei, die als Störungen empfundene Widerstände, Konflikte und Planabweichungen durch „ordentliches“ Veränderungsmanagement auf Null zu reduzieren. Diese Vorstellung spiegelt sich zum Beispiel in folgenden typischen Ratschlägen wider:

- Die Ziele des Veränderungsprojekts müssen zu Beginn möglichst klar definiert werden, damit man sie auf kürzestem Wege erreichen kann.
- Die Ausarbeitung eines Veränderungskonzepts muss sich auf eine gründliche Analyse der Organisation stützen, um mögliche Schwierigkeiten vorausszusehen und zu vermeiden.
- Der Veränderungsprozess muss in allen Schritten detailliert vorausgeplant und die Einhaltung der Pläne im Verlauf des Projekts regelmäßig kontrolliert werden, damit man bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern kann.
- Mit der Umsetzung beginnt man erst, wenn das Veränderungskonzept vollständig ausgearbeitet ist. So beugt man irritierenden Richtungswechseln vor.
- Wenn das Veränderungskonzept feststeht, muss es in der Organisation intensivst kommuniziert werden: Durch Informations- und Schulungsmaßnahmen kann man Mitarbeitern die Angst vor der geplanten Veränderung nehmen und sie von dem Vorhaben überzeugen beziehungsweise begeistern.

Befolgt man solche Ratschläge und kommt es dann trotzdem zu den unvermeidlichen Konflikten, Widerständen und Planabweichungen, so wird daraus meist nur der Schluss gezogen, dass man wohl noch nicht "ordentlich" genug gemanagt hat: Beim nächsten Veränderungsprojekt muss man die Zielvorgaben eben noch klarer definieren, die Konzepte und das Vorgehen noch gründlicher durchdenken, die Kommunikation noch intensiver betreiben und die Einhaltung des Projektplans noch strenger kontrollieren.

Diese Sehnsucht nach Ordnung verkennt jedoch die inhärente Komplexität und Unvorhersehbarkeit von Veränderungsprozessen. Es liegt in der Natur solcher Projekte, dass sie Austragungsorte für Konflikte werden und mit Unverständnis und Widerständen zu kämpfen haben. Statt diese Charakteristika von Veränderungsprozessen als Störungen oder unerwünschte Nebenwirkungen aufzufassen, die es durch besseres Management zu unterdrücken gilt, sollte man lieber diese Dynamiken für das Veränderungsprojekt offensiv nutzen.

Wie das gelingen kann, möchten wir¹ auf den folgenden Seiten vorstellen. Unser Change-Management-Ansatz stützt sich auf drei organisationssoziologische Einsichten:

- Das Handeln der Akteure wird maßgeblich durch lokale Rationalitäten bestimmt.
- Zusammenarbeit in Organisationen wird durch Verständigung und Machtspiele ausgehandelt.
- Veränderungsprozesse in Organisationen verlaufen kontingent.

Aus diesen Einsichten leiten sich sechs Prinzipien für das Management von Veränderungsprozessen ab, die sich in unserer Praxis als Organisationsberater bewährt haben:

- Projektziele kontingent auffassen
- Erproben, ehe es zu Ende gedacht ist
- Die Betroffenen mitdenken lassen
- Widerstände als rationales Handeln erkennen
- Den Wandel als politischen Prozess führen
- Projektstrukturen auf ein Minimum reduzieren

2 Organisationssoziologische Einsichten

2.1 Einsicht #1 – Das Handeln der Akteure wird maßgeblich durch lokale Rationalitäten bestimmt

Moderne Organisationen bewältigen komplexe Aufgaben in einem komplexen Umfeld. Aufgrund dieser Komplexität ist es in der Regel nicht möglich, alle Entscheidungen an einer Stelle (zum Beispiel an der Spitze) zu bündeln. Man ist auf Arbeitsteilung angewiesen: Organisationen untergliedern sich in unterschiedliche Einheiten, die sich jeweils auf bestimmte Aufgabenbereiche spezialisieren und dabei nur eine Teilmenge der Organisationsziele im Auge behalten müssen. So ist zum Beispiel die Design-Abteilung eines Textilherstellers für den Entwurf der Kollektion zuständig, während sich die Fertigung um deren Produktion in hohen Stückzahlen kümmert.

Der Preis des Effizienzgewinns durch Spezialisierung und Arbeitsteilung ist allerdings, dass sich so genannte lokale Rationalitäten herausbilden:² Die übertragenen Aufgaben bestimmen, welches Denken und Handeln als vernünftig angesehen wird. Was in der einen Organisationseinheit als rational gilt, erscheint der anderen als unvernünftig. Jede Einheit entwickelt ihre eigene Identität mit spezifischen Normen, Werthaltungen und Denkweisen. Ihre Mitglieder

¹ Metaplan ist ein international tätiges Beratungsunternehmen. Seit über 30 Jahren beraten und unterstützen wir unsere Kunden bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen. In unserer organisationssoziologisch geprägten Beratungspraxis bedienen wir uns der Metaplan-Moderationsmethode, um komplexe Sachverhalte strukturiert zu diskutieren, Verständigung zu schaffen und das Aushandeln von Lösungen zu fördern.

² Vgl. *CYERT/MARCH* (1963).

gleichen sich in ihren Auffassungen aneinander an. In diese Auffassung flechten sich Interessen ein, was sie für ihre Einheit erreichen oder abwehren wollen. So neigen Organisationseinheiten dazu, ihre Abläufe hinsichtlich der eigenen Teilaufgaben zu optimieren und sich gegen andere abzugrenzen. Das führt unvermeidlich zu Konflikten und erschwert die Verständigung zwischen den Einheiten.

Bei Veränderungsprozessen treten die Widersprüche zwischen lokalen Rationalitäten besonders deutlich zutage. Jede Einheit interpretiert das Veränderungsvorhaben im Lichte ihrer eigenen Denkweise und ist überzeugt, dass ihr Lösungsansatz der richtige ist. Die Mitarbeiter in der Design-Abteilung des Textilherstellers orientieren sich an Modetrends und weisen darauf hin, dass man mit originellen Modellen bessere Preise erzielt. Für sie ist Kreativität der Schlüssel zum Unternehmenserfolg (und der Garant für die eigene Karriere, sollten sie einmal die Firma wechseln wollen). Die Techniker in der Fertigung wiederum möchten die Modelle vor allem rationell produzieren können. Aus ihrer Perspektive sollte das Unternehmen vielmehr auf Standardisierung der Stoffzuschnitte und Prozessoptimierung setzen.

Die Situation spitzt sich zu, wenn man beginnt, die andere Seite als „Blockierer“ der gewünschten Veränderung wahrzunehmen. So könnten die Fertiger sich über die Designer ärgern, weil diese anscheinend nicht begreifen, dass sie mit ihren immer neuen Design-Features nur die Stückkosten in die Höhe treiben. Andererseits könnten die Designer die Anforderungen der Fertigung als schmerzhaft Beschränkung ihrer Kreativität empfinden.

Wenn die Beteiligten in solchen Konflikten emotional oder scheinbar irrational reagieren, liegt der Trugschluss nahe, dieses Verhalten auf bösen Willen oder individuelle „Persönlichkeitsdefekte“ zurückzuführen. Man versucht – meist vergeblich – den Konflikt dadurch zu lösen, dass man auf die als Sündenböcke identifizierten Personen oder Gruppen einwirkt: Sie sollen durch Machtworte von oben gefügig gemacht, durch Trainings oder Coachings umerzogen oder gar durch Entlassung aus dem Unternehmen entfernt werden.

Wir haben aber die Erfahrung gemacht, dass es viel fruchtbarer ist, die Erklärung für das Verhalten von Menschen in Organisationen zuallererst in deren lokalen Rationalitäten zu suchen. Zum einen, weil die sozialen Strukturen und organisationalen Zwänge das Denken und Handeln der Menschen in einem sehr hohen Maße bestimmen, zum anderen, weil diese Strukturen und Zwänge sich viel leichter beeinflussen und verändern lassen als persönliche Charaktereigenschaften oder Befindlichkeiten.

2.2 Einsicht #2 – Zusammenarbeit in Organisationen wird durch Verständigung und Machtspiele ausgehandelt

Trotz der typischen Widersprüche und Konflikte zwischen den unterschiedlichen lokalen Rationalitäten, gelingt es Organisationen in der Regel, funktionsfähig zu bleiben. Das liegt daran, dass die verschiedenen Einheiten zur Verwirklichung ihrer jeweiligen Interessen voneinander abhängig sind. Sie sind also gezwungen, sich miteinander zu verständigen und gangbare Wege der Kooperation auszuhandeln.

Wo Verständigung nicht gelingt, hilft das Ausspielen von Macht, um den Konflikt zu beenden. Macht erwächst aus dem Beherrschen von Ressourcen, Informationen und Handlungsoptionen, auf die andere angewiesen sind. *CROZIER* und *FRIEDBERG* nennen dies das Beherr-

schen von „*Unsicherheitszonen*“.³ Je mehr Macht eine Partei über die andere hat, desto mehr kann sie die Kooperationsbedingungen beeinflussen und desto schneller wird das Machtspiel beendet. Meist ist die Machtentfaltung aber durch wechselseitige Abhängigkeit begrenzt. Wo das Machtgefälle zwischen den Parteien nicht sehr ausgeprägt ist, versuchen die Akteure oft, durch geschickte mikropolitische Spielzüge ihre Macht zu vergrößern und somit den Konflikt für sich zu entscheiden.

Im Beispiel des Textilherstellers sind die Designer darauf angewiesen, dass die Fertigung ihre Entwürfe technisch umsetzt. Die Fertigung kann einen Entwurf ablehnen, wenn er nicht wirtschaftlich produziert werden kann. Die Designer haben keinen Einblick in die technischen Möglichkeiten. Dieses Expertenwissen ist eine Machtressource der Fertigung. Andererseits ist die Fertigung auf eine rechtzeitige Übergabe der Entwürfe seitens der Design-Abteilung angewiesen, um ihre Liefertermine einhalten zu können. Die Kontrolle über den Übergabetermin ist eine Machtressource der Design-Abteilung.

Die beiden Parteien könnten sich zum Beispiel darauf verständigen, dass die Designer den Fertigern ihre Entwürfe schon vor der endgültigen Fertigstellung zeigen und sich von den Fertigern zur technischen Realisierbarkeit ihrer innovativen Ideen beraten lassen. Die Designer könnten aber auch noch mehr Macht ausspielen und den Druck auf die Fertiger erhöhen, indem sie ihre Entwürfe mit den zwingenden und schnell wechselnden Anforderungen des Handels rechtfertigen. Die Fertiger möchten im Unternehmen nicht als „Blockierer“ dastehen, haben aber keinen Einblick in die Gespräche mit dem Handel. Das exklusive Wissen über die Anforderungen des Handels ist eine weitere Machtressource der Designer.

Um Machtspiele nicht so weit ausufern zu lassen, dass man sich gegenseitig blockiert, kann man Regeln schaffen. Regeln helfen, Entscheidungen schneller herbeizuführen, indem sie die Handlungsmöglichkeiten der Akteure einschränken. Eine Regel, die Gelegenheiten für Kooperation schafft, wäre zum Beispiel: „*Zur Vorplanung jeder Kollektion treffen sich Vertreter aus Design und Fertigung zu einem Workshop, um neue Ideen und Technologien miteinander zu besprechen*“. Eine andere Regel, die eher bei der Konzeptübergabe ansetzt, könnte lauten: „*Konzepte dürfen nicht fertig präsentiert werden, sondern müssen den Adressaten immer Spielräume zum Mitgestalten lassen*.“

Allerdings lassen sich Machtspiele durch Regeln nie vollständig verhindern. Zu viele und zu strikt angewandte Regeln sind dysfunktional. Sie lähmen die Organisation mehr, als gelegentliche Blockaden durch Machtspiele. Daher funktionieren Regeln nur, wenn sie in einem gewissen Rahmen stillschweigend verletzt werden können.⁴ Darüber hinaus verändern neue Regeln die Machtverhältnisse und können somit wiederum Anlass für neue Machtspiele werden.

Macht und mikropolitische Spiele gehören zu Organisationen wie die Luft zum Leben.⁵ Wo durch lokale Rationalitäten Konflikte entstehen, sorgen sie dafür, dass Entscheidungen zustande kommen und Handeln wieder möglich wird. Gleichwohl werden Macht und Mikropolitik häufig verleugnet und verschleiert.⁶ So kommt es, dass Organisationen komplexe Systeme von ausbalancierten Interessen und Machtbeziehungen sind, diese Interessen und Macht-

³ Vgl. CROZIER/FRIEDBERG (1979).

⁴ Vgl. ORTMANN (2003).

⁵ Vgl. KÜHL/SCHNELLE (2001).

⁶ Vgl. SCHNELLE (2006).

beziehungen aber für Außenstehende wie für die Beteiligten selbst oft schwer einschätzbar oder überhaupt nicht erkennbar sind.

2.3 Einsicht #3 – Veränderungsprozesse in Organisationen verlaufen kontingent

Obwohl Strukturen wie etwa Regeln, Vorgaben und Machtbeziehungen die Handlungsmöglichkeiten der Akteure in Organisationen erheblich einschränken, haben die Akteure immer noch zu jedem Zeitpunkt eine Fülle von Handlungsmöglichkeiten zur Auswahl. Für welche dieser vielen Möglichkeiten der einzelne Akteur sich zu welchem Zeitpunkt entscheidet, lässt sich meist weder erzwingen noch sicher vorhersagen. Diese prinzipielle Offenheit und Unsicherheit einer Situation bezeichnet man auch als Kontingenz: „*Es kann so gehen oder auch anders, aber keineswegs beliebig.*“.

In Veränderungsprozessen wird diese Unsicherheit durch die Intransparenz der Interessenslagen und Machtkonstellationen noch verstärkt: Man kann schwer vorhersagen, wie die Akteure reagieren werden, wie dadurch die Balance der Interessenslagen und Machtkonstellationen gestört wird und in welche Richtung sich das ganze System schließlich bewegen wird.

Kontingenz ist aber an sich nichts Schlechtes. Unsere Erfahrung ist, dass Veränderungsprozesse umso erfolgreicher und robuster sind, je mehr sie für unerwartete Entwicklungen offen gehalten werden.

3 Prinzipien des Change Management

Im Folgenden möchten wir einige Prinzipien des Veränderungs-Management vorstellen, die die Existenz und Notwendigkeit von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz in Organisationen bekräftigen, statt sie zu verleugnen oder zu unterdrücken.

3.1 Prinzip #1 – Projektziele kontingent auffassen

Führen durch Zielvereinbarungen ist heutzutage eine allgemein anerkannte Managementpraxis. So wird auch im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen immer wieder dazu geraten, klare Ziele zu setzen und die Erreichung dieser Ziele regelmäßig zu kontrollieren. Die Literatur bietet hierfür zahlreiche Anleitungen. So sollen Ziele zum Beispiel hoch gesteckt, aber realistisch sein, den zu erreichenden Zustand klar beschreiben, quantitativ oder qualitativ überprüfbar sein, verfügbare Mittel und Ressourcen klären, Zeitangaben enthalten und mit anderen Zielen kompatibel sein.⁷

⁷ Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG (2002).

Eng formulierte Zielvorgaben haben einen doppelten Nutzen: Erstens richten sie das Denken und Handeln der Akteure aus, indem sie bestimmte Handlungsmöglichkeiten ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken, während sie andere ausblenden. Gibt man mehreren Akteuren ein gemeinsames Ziel vor, wird dadurch ihr Handeln koordiniert. Zweitens wirken eng formulierte Zielvorgaben bindend, weil ihre Einhaltung überprüfbar wird. Als Selbstverpflichtung helfen solche Ziele, ein Projekt zu legitimieren: Sie signalisieren, dass man es damit ernst meint und welchen Nutzen man sich davon verspricht. Als Vorgabe für andere können sie deren Engagement sichern oder anspornen, sofern sie mit den entsprechenden Belohnungs- oder Sanktionierungsmechanismen verknüpft werden.

Eng formulierte Zielvorgaben sind besonders dann sinnvoll, wenn das Problem oder die Aufgabe klar umrissen ist und die dafür erforderlichen Lösungsstrategien im Repertoire der Organisation bereits abrufbar vorhanden sind. So lässt sich zum Beispiel die Arbeit von Pharma-Referenten bis zu einer gewissen Grenze durch die Vorgabe von Umsatzzielen oder zu erreichenden Besuchszahlen steuern.

Bei Veränderungsprojekten in Organisationen handelt es sich aber häufig um so genannte „schlecht definierte Probleme“, bei denen der gewünschte Endzustand gar nicht von vornherein klar ist. In diesem Fall ist eine Zielformulierung nicht Voraussetzung, sondern (Zwischen-)Ergebnis der Problemlösung. Das Festlegen der Kriterien, an denen man den Projekterfolg messen möchte, setzt einen Lernprozess voraus. Werden Zielvorgaben zu früh und zu konkret festgelegt, besteht die Gefahr, dass sie genau dieses Lernen verhindern.⁸ Besser ist es, Ziele etwas offener zu formulieren. Dann können sich auch unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Interessen leichter darin wieder finden.

So wollte zum Beispiel die Geschäftsleitung eines mittelständischen Unternehmens die Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter verbessern. Dafür setzte sie ein Veränderungsprojekt in Gang, obwohl zu Beginn selbst im kleinen Kreis der Geschäftsleitung noch gar keine klare, gemeinsame Vorstellung existierte, was unter „Kundenorientierung“ genau zu verstehen war und wie diese gemessen werden sollte. Die einen dachten bei diesem Begriff eher an höflicheren Schriftverkehr, andere vielmehr an eine Verkürzung der Lieferzeiten oder an zusätzliche Serviceleistungen. Es war also schon Teil des Veränderungsprojekts, herauszufinden, welche Art von Kundenorientierung überhaupt gefragt war, und die entsprechenden Zielvorgaben für die Verbesserung derselben zu entwickeln. In welchen Projektschritten die bessere Kundenorientierung schließlich erreicht werden könnte und wie lange das dauern würde, ließ sich zu Beginn noch gar nicht überblicken. Um trotzdem Verbindlichkeit und Legitimation für das Veränderungsprojekt zu erzeugen, behalf man sich damit, dass man Ziele und Zeitplan zunächst nur für eine erste Explorationsphase festlegte und erst im Projektverlauf entsprechend den neu gewonnenen Erkenntnissen schrittweise weiter vorausplante.

Aber auch wenn das Gesamtziel eines Veränderungsprozesses durch die Umstände oder den Auftraggeber bereits ganz klar definiert ist, kann es sinnvoll sein, offen zu halten, welche konkreten Unterziele sich daraus für die operative Umsetzung ableiten. Und wenn man sich schon aus Gründen der Legitimierung festlegen muss, so sollte man sich trotzdem nicht zu sehr an seine Ziele klammern, sondern sich die Option erhalten, die Ziele anzupassen, wenn sich durch neue Entdeckungen oder unerwartete Entwicklungen bessere Wege auftun. Dies illustriert ein Beispiel aus der Praxis, das unsere Kollegen *KÜHL*, *MATTHESEN* und *SCHNELLE* bereits an anderer Stelle berichteten:

⁸ Vgl. *KÜHL* (2000).

„So gelang es etwa dem Leiter eines Automobilwerks, die Vorgabe des Vorstands zu erfüllen, indem er auf einen kontingenten Prozess setzte. Der Produktionsvorstand hatte verlangt, die Herstellungskosten um 10 % zu senken. Bei Fertigung und Montage waren aber die Rationalisierungspotenziale bereits ausgeschöpft. Daher wollten die Verantwortlichen nun in Bereichen wie Produktionsplanung, Arbeitsvorbereitung oder Qualitätskontrolle sparen und somit an die ‚Schlipsträger‘ heran.

Während des Prozesses verlagerte sich die Stoßrichtung. Es bildete sich die Überzeugung, dass sich die Kosten nur im unmittelbar produktiven Bereich einsparen ließen – und zwar durch eine Erhöhung der Auslastung der Maschinen von 75 % auf 85 %. Kürzere Stillstandszeiten ließen sich aber nicht allein durch eine effizientere Wartung erreichen, sondern nur durch eine bessere Organisation des Produktionsprozesses. Jede Maschine musste möglichst reibungslos mit den Vorprodukten anderer Fertigungslinien versorgt werden. Gefragt war also zusätzliche Fantasie der Ingenieure, um diese Verknüpfung zu verbessern. Dafür waren aber mehr und nicht weniger ‚Schlipsträger‘ nötig.“⁹

In diesem Sinne empfiehlt der amerikanische Organisationstheoretiker MARCH, Ziele nur als Hypothesen aufzufassen, die durch das weitere Vorgehen getestet werden, und sich erst im Nachhinein zu überlegen, woran man letztendlich den Erfolg seiner Entscheidungen festmacht.¹⁰ Das Gefühl am Ende eines Projekts, dass alles viel leichter gewesen wäre, wenn man nur von Anfang an die Ziele und Erfolgskriterien ordentlich definiert hätte, ist meist trügerisch. Ziele und Erfolgskriterien erscheinen nur im Rückblick so klar und offensichtlich, weil sie durch das Handeln im Veränderungsprozess ausgiebig getestet und nachgeschärft worden sind.

3.2 Prinzip #2 – Erproben, ehe es zu Ende gedacht ist

Veränderungsprozesse in Organisationen sind aufgrund ihrer Kontingenz mit vielen Unsicherheiten und Risiken behaftet. Da liegt es nahe, dass man sich absichern möchte, indem man seine Konzepte sorgfältig in allen Details ausarbeitet, alle möglichen Konsequenzen gründlich durchdenkt und die einzelnen Maßnahmen in der Planung fein aufeinander abstimmt. Schließlich möchte man sich ja nicht den Vorwurf einhandeln, man habe das Projekt schlecht vorbereitet.

Die Gefahr beim detaillierten Vorausplanen ist allerdings, dass man damit nicht nur viel Zeit verliert, sondern sich dabei auch von der Realität ablöst. Organisationen sind komplexe soziale Systeme, deren kontingente Reaktionen auf Veränderungsversuche schwer vorhersehbar sind. Die Vielfalt der möglichen Entwicklungsrichtungen ist so überwältigend, dass man sich bei der Planung unweigerlich auf zahlreiche Annahmen stützen muss, die vor dem Hintergrund des aktuellen Wissensstands zwar plausibel und wahrscheinlich erscheinen, sich aber später eben doch als falsch herausstellen können. Für den menschlichen Intellekt ist es unmöglich, in einer so komplexen Entscheidungssituation wie der Planung eines Veränderungsprozesses alle Eventualitäten zu betrachten und deren Konsequenzen rational abzuwägen. Um angesichts der überwältigenden Komplexität handlungsfähig zu bleiben, täuscht man sich also selbst, indem man nur ganz wenige Alternativen miteinander vergleicht und einen Großteil

⁹ Vgl. KÜHL/MATTHIESEN/SCHNELLE (2005).

¹⁰ Vgl. MARCH (1988).

der möglichen unerwünschten Konsequenzen einfach ausblendet. So überzeugt man sich davon, dass der gewählte Ansatz der einzig richtige ist.¹¹ Das eigentliche Risiko liegt hier also nicht in der mangelnden Ausarbeitung des Veränderungskonzepts, sondern bereits in seiner Auswahl.

Dieses Risiko lässt sich reduzieren, indem man seine Konzepte erprobt, ehe man sie zu Ende gedacht hat. Damit meinen wir nicht, dass die konzeptionelle Arbeit vorzeitig abgebrochen werden soll, sondern dass Erdenken und Erproben einander abwechseln. So erfährt man frühzeitig, wo die eigentlichen Schwierigkeiten liegen. Was den Test nicht besteht, wird in der weiteren Konzeptionsarbeit nachjustiert und angepasst. *PETERS* und *WATERMAN* prägen in ihrem Erfolgsbuch über Exzellenz hierfür den Leitsatz „*Erst schießen, dann zielen!*“¹². Selbstverständlich ist es gefährlich, sofort aus allen Rohren zu feuern. Wir empfehlen, nicht gleich die ganze Lösung zu testen, sondern zunächst einmal Teile des Konzepts in einem begrenzten Rahmen auszuprobieren.

Durch das Abwechseln von Erdenken und Erproben gelingt es, den Veränderungsprozess kontingent zu führen. Die Überlegungen, wie der Veränderungsprozess am besten weiter voranzutreiben ist, speisen sich immer wieder aus konkreten Erfahrungen und nicht allein aus der Theorie. Der Veränderungsprozess gewinnt dadurch an Schwung, und die Wahrscheinlichkeit, dass er an der Realität scheitert, wird reduziert.

Klein angelegte Pilotprojekte und Experimente haben auch den Vorteil, dass sie in der Regel wenig Widerstand provozieren und dadurch wie trojanische Pferde die neuen Konzepte in die Organisation einschleusen. *KÜHL*, *MATTHIESEN* und *SCHNELLE* haben das folgendermaßen formuliert:

*„Die Stärke der Erprobung ist, dass sie gegen Widerstände aus der Organisation wenigstens teilweise geschützt ist. Die Darstellung von Reformen als Experiment dient der Abschirmung gegen den Normalbetrieb. Durch die Begriffe Erprobung, Experiment oder Versuch wird der Eindruck erweckt, als werde nichts festgelegt und alle Maßnahmen ließen sich wieder zurücknehmen.“*¹³

So wollte zum Beispiel die Außendienstleitung eines Pharmaunternehmens für ihre Regional- und Gebietsleiter Business-Pläne als neues Führungsinstrument einführen. Aus ersten Vorgesprächen wurde deutlich, dass dieses Vorhaben bei den Gebietsleitern auf wenig Begeisterung stieß, weil sie kein Interesse daran hatten, sich von den vorgesetzten Regionalleitern in einem solchen Maße in die Karten sehen zu lassen. Bei der Einführung der Business-Pläne war also mit erheblichem Widerstand zu rechnen. Das Problem konnte dadurch entschärft werden, dass zunächst nur ein einziger junger Gebietsleiter ausgewählt wurde, der die von den Regionalleitern entwickelte Business-Plan-Vorlage einmal probeweise ausfüllen sollte. Man wusste, dass dieses „Versuchskaninchen“ im Gegensatz zu den meisten älteren Gebietsleitern gerne mitspielen würde, weil er in dem Instrument des Business-Plans eher eine Möglichkeit der professionellen Weiterentwicklung als eine Beschränkung seiner Autonomie sah. Bei diesem Test stellte sich heraus, dass noch allerhand Änderungen notwendig waren, bis die Business-Plan-Vorlage wirklich praktikabel war. Die in der Erprobung gereifte Version wur-

¹¹ Vgl. *BRUNSSON* (1985).

¹² Vgl. *PETERS/WATERMAN* (2003).

¹³ Vgl. *KÜHL/MATTHIESEN/SCHNELLE* (2005).

de daraufhin der gesamten Gruppe von Gebietsleitern zur Diskussion vorgestellt. Diese fanden daran nur noch wenige kleinere Kritikpunkte, die auf der Stelle verbessert werden konnten, und so wurde das Führungsinstrument Business-Plan schließlich akzeptiert.

Abschließend ist hier noch eine kleine Warnung angebracht: Erprobungen dienen dem Erkenntnisgewinn und nicht dem Erfolgsnachweis: Sie müssen ehrlich ausgewertet werden. Man kann aus Experimenten nur dann wirklich lernen, wenn man auch bereit ist, zu erkennen, was nicht funktioniert hat. Das erfordert eine neugierige und offene Geisteshaltung. Stehen die Projektverantwortlichen sehr unter Erfolgsdruck, kann es passieren, dass sie mit einem verengten Blick an die Erprobung und Auswertung herangehen: Sie möchten den Beweis erbringen, dass ihr Konzept bereits perfekt ist. Dann besteht aber die Gefahr, dass sie bei der Auswertung nur nach Bestätigungen suchen. Wir empfehlen hingegen, die Aufmerksamkeit vor allem darauf zu konzentrieren, welche Widersprüche und Ungereimtheiten bei den Erprobungen auftreten.

3.3 Prinzip #3 – Die Betroffenen mitdenken lassen

Ein weiterer Grund, warum Projektverantwortliche dazu neigen, ihre Konzepte zu detailliert auszuarbeiten, ist der Glaube, am besten überzeugen können, wenn man umfassend und perfekt präsentiert. Dabei besteht aber die Gefahr, dass man vornehmlich sich selbst überzeugt. So verschließt man sich gegen berechtigte Einwände und bietet Andersdenkenden wenige Anknüpfungsmöglichkeiten.

Im Sinne einer kontingenten Projektführung empfehlen wir stattdessen einen diskursiven Ansatz, der den Betroffenen den Zugang zu neuen Ideen und Vorschlägen erleichtert und gleichzeitig ihr Mitdenken für die Entwicklung realitätstauglicher Konzepte nutzt: Im Rahmen von moderierten Gruppengesprächen werden die Konzepte gemeinsam mit den Betroffenen kritisch diskutiert und weiterentwickelt. Dabei ist es wichtig, Offenheit für Anpassungen zu signalisieren. Die Vorschläge werden bewusst in einem nicht ganz fertigen Zustand vorgestellt, um den Betroffenen Spielraum zum Mitgestalten zu lassen. Man weist selbst auf Schwachstellen hin und offenbart, wo und warum man gezweifelt hat. Die Betroffenen werden aufgefordert, aktiv mitzudenken und ihre Einwände zu formulieren.

Hinter dieser Vorgehensweise steckt eine didaktische Absicht: Wer Zweifel äußern kann, öffnet sich für das Dafürsprechende, und wer etwas ergänzen kann, macht sich das Ganze zu Eigen. Dieser Effekt der Öffnung und Aneignung tritt selbst dann ein, wenn ein Konzept massiv kritisiert wird. Indem die Betroffenen die Vorschläge Schritt für Schritt durchdenken, bilden sie sich eine differenziertere Meinung. Die Ablehnung einzelner Aspekte wird nicht mehr pauschal auf das Ganze übertragen. Insofern kann ein halbfertiges Konzept, das kritisch diskutiert wird, überzeugender wirken als ein vollendetes Konzept, das als geschlossene Einheit präsentiert wird.

Für diese Art der Diskursführung ist die Metaplan-Moderationsmethode besonders gut geeignet. Die Konzepte werden auf Postern vorgestellt, die im Laufe der Diskussion ergänzt und modifiziert werden. Die Diskussionsbeiträge werden auf Karten mitgeschrieben und sofort für alle sichtbar an den entsprechenden Stellen in die Poster eingefügt. So können die Gesprächsteilnehmer visuell nachvollziehen, wie sie das Konzept mit ihren eigenen Beiträgen anrei-

chern. Zweifel und Einwände werden optisch hervorgehoben, um gerade an diesen Stellen die Diskussion zu vertiefen und die kontroversen Ansichten klarer herauszuarbeiten.

Das detaillierte, kritische Durchsprechen der Konzepte wirkt wie ein Erproben in den Köpfen der Betroffenen. Dadurch gewinnen die Projektverantwortlichen einen Einblick in die lokalen Rationalitäten der Akteure. Statt nur ein globales Feedback für eine präsentierte Gesamtlösung zu erhalten, erfahren sie, welche einzelnen Aspekte besonders kontrovers diskutiert werden und mit welchen Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu rechnen ist. Sind die Diskussionsrunden aus Vertretern unterschiedlicher Akteursgruppen zusammengesetzt, so gewinnen auch die Betroffenen selbst Einblick in die lokalen Rationalitäten anderer Parteien. Dadurch wird der Weg zur Verständigung geebnet und neue, für den Veränderungsprozess entscheidende Arrangements zwischen den Parteien werden bereits angedacht.

Wenn man die Betroffenen mitdenken lässt, können diese dank ihrer unterschiedlichen Perspektiven oft wertvolle Ideen und Vorschläge beitragen, auf die man sonst nicht gekommen wäre. Darum empfiehlt es sich, die Konzepte in mehreren Runden durchsprechen zu lassen, um sie auf diese Weise Schritt für Schritt zu verbessern.

Offenheit für Anpassungen heißt, dass man die Möglichkeit von Änderungen vorsieht, aber nicht, dass man seine Entscheidungsmacht völlig aufgibt. Nicht jede Kritik, nicht jeder Vorschlag seitens der Betroffenen muss Berücksichtigung finden. Das gemeinsame kritische Durchdenken der Konzepte ist kein basisdemokratischer Prozess, und es ist auch nicht Ziel, dass sich alle in jedem Punkt einig werden. Durch straffe Moderation der Gruppengespräche lässt sich ein endloses Zerreden der Vorschläge vermeiden. So gewinnen die Projektverantwortlichen wichtige Anregungen und Erkenntnisse, aber wie sie mit diesen Ergebnissen weiter verfahren, können sie später entscheiden.

3.4 Prinzip #4 – Widerstände als rationales Handeln erkennen

Es liegt in der Natur von Veränderungsprozessen, dass sie die in der Organisation bestehenden Machtverhältnisse, Austauschbeziehungen und Spielregeln infrage stellen. Veränderungsprozesse sind somit Meta-Machtspiele, in denen die Mittel und Regeln für künftige Machtspiele neu festgelegt werden. Jede Akteursgruppe versucht aus ihrer eigenen lokalen Rationalität heraus, möglichst viel Einfluss zu gewinnen beziehungsweise den Einfluss anderer Gruppen auf ihre Arbeitsfelder abzuwehren. Oft ist dabei für die Projektverantwortlichen eines Veränderungsprozesses nicht ohne weiteres erkennbar, um welche Machtressourcen und Interessen hier eigentlich gekämpft wird. Man merkt nur, dass bestimmte Vorhaben auf offenen Widerstand treffen oder subtil unterlaufen werden, und man ärgert sich über die vermeintlich mangelnde Flexibilität oder Kooperationsbereitschaft der betreffenden Personen.

Statt Konflikte und Widerstände sogleich zu „personalisieren“, empfehlen wir, die Erklärung dafür zuallererst in lokalen Rationalitäten zu suchen. Man muss sich in die Akteursgruppen „hineindenken“, das heißt sich in sie hineinversetzen und nachvollziehen, wie sie die Dinge sehen und nach welcher Logik sie diese verarbeiten. Hat man erst einmal verstanden, welche Interessen, Überzeugungen und Werthaltungen den Widerständen zugrunde liegen, so finden sich auch eher Wege zur Verständigung. So hat sich bei unserer Beratungsarbeit folgende neugierige Grundhaltung sehr bewährt:

„Egal wie unverständlich und störend das Verhalten der Akteure für Außenstehende erscheinen mag, es lohnt sich herauszufinden, warum ihr Handeln in ihrer eigenen Denkwelt vernünftig und richtig ist.“

Wie das Verständnis lokaler Rationalitäten helfen kann, Blockaden zu überwinden, illustriert folgendes Beispiel: In einem unserer Beratungsaufträge beklagte sich das Management ständig über eine Garagenfirma, die eine spezielle Steuerungssoftware liefern sollte. Die Leute dort seien unfähig, termingerecht zu liefern. „Wenn man diese Typen schon sieht...!“ hieß es immer wieder. Als wir uns jedoch die Mühe machten, die Denkweise der Mitarbeiter dieser kleinen Firma zu erfassen, erkannten wir, dass sie durchaus rational in ihrem eigenen Interesse handelten. Die Terminverzögerungen ließen sich nicht mit individuellen Persönlichkeitsmerkmalen begründen, denn unter sich arbeiteten sie terminbewusst. Dahinter steckte vielmehr die Befürchtung, dass sie mit der Fertigstellung der Software ihren bisher einzigen Kunden verlieren würden. So war ein Spiel entstanden, das auf Verschleierung und Verzögerung hinauslief. Statt über die Mitarbeiter der kleinen Firma herzuziehen und zu nörgeln, stellte sich als besserer Weg heraus, ihnen die Sorge um ihr ökonomisches Überleben zu nehmen. Man offenbarte ihnen, dass man ohnehin vorhatte, mit ihnen weiter zu arbeiten (was man ihnen bisher verheimlicht hatte). Daraufhin wurde die Software ohne weitere Verzögerungen ausgeliefert.

Konflikte zwischen Akteursgruppen haben ihre Ursache in den Unterschieden und Widersprüchen zwischen den jeweiligen Denkweisen. Die unterschiedlichen Auffassungen und Interessen der einzelnen Akteursgruppen lassen sich anhand folgender Leitfragen analysieren und miteinander vergleichen.¹⁴

- Welche Ziele sind ihnen gesetzt? Was sind ihre Herausforderungen?
- Wofür werden sie belohnt? Wer entscheidet über die Belohnung?
- Auf welche Kooperationspartner sind sie angewiesen?
- Welche ihrer Interessen stehen denen anderer Akteursgruppen entgegen? Welche (eigenen) Interessen werfen sie anderen vor?
- Welche professionellen Werte sind ihnen wichtig?
- Welche Überzeugungen sind für sie charakteristisch? Woran glauben sie? Welche ihrer Überzeugungen stören andere?
- Welche Redeweisen verraten ihre Geisteshaltung?
- Wann beruft man sich auf höhere Entscheidungen? Was will man nicht infrage stellen lassen? Welche Gedanken fürchtet man?
- Welche Arbeitsschemata verwenden sie? Welche versperren ihnen den Blick?
- Welche Auffassungen sind bei dieser Akteursgruppe selbst widersprüchlich?

¹⁴ Vgl. KÜHL/SCHNELLE/SCHNELLE (2004).

Hat man die Interessen einer Akteursgruppe verstanden, so stellt sich als Nächstes die Frage, welche Machtressourcen ihr zur Verfügung stehen, um ihre Interessen durchzusetzen. Dazu untersucht man, welche für andere Akteursgruppen relevanten Unsicherheitszonen sie beherrscht, das heißt, in welchem Maße andere auf ihre Kooperation angewiesen sind und inwieweit sie in der Lage ist, diese Kooperation zu gewähren beziehungsweise zu verweigern.¹⁵ Folgende Fragen weisen auf in Organisationen typische Unsicherheitszonen hin, die der untersuchten Akteursgruppe als Machtquelle dienen könnten:

- Mit welchen formalen organisatorischen Regeln können sie das Aktionsfeld anderer einengen oder erweitern? Inwiefern beziehen sie ihre Macht aus der *Hierarchie*?
- Welches für andere relevante Sach- und Fachwissen können nur sie liefern? Wo sind sie *Experten*?
- Welche wichtigen internen Kommunikationswege und Informationsquellen kontrollieren sie? Wo wirken sie als „*Gate Keeper*“?
- Welche privilegierten Kontakte haben sie zu wichtigen Kunden, Zulieferern, Kooperationspartnern oder einflussreichen staatlichen Stellen? Inwiefern sind sie *Relaisstellen* zur Umwelt?

Da sich die Akteure der Strukturen und Besonderheiten ihrer eigenen Denkweisen meist selbst nicht bewusst sind und die Quellen ihrer Macht selten gerne offenlegen, empfehlen wir für die Untersuchung von Interessen und Auffassungen folgende eher indirekte Methoden:

- An erster Stelle stehen *Sondierungsgespräche* mit den einzelnen Parteien, in denen man sie ihre eigenen Positionen darstellen und über andere Parteien sprechen lässt. Man fragt, welche Beweggründe sie für eine Veränderung sehen, wie sie diese anzugehen gedenken, und wie andere Organisationseinheiten vermutlich vorgehen werden. Aus solchen Sondierungsgesprächen lässt sich auch viel über die Dynamik der Machtspiele zwischen den Akteursgruppen erfahren.
- Weiterhin kann man *teilnehmende Beobachtungen* durchführen, indem man Sitzungen oder Teambesprechungen beiwohnt. Man achtet darauf, wer wann redet, welche Vorurteile in den Argumentationen auftauchen und welche Vorwürfe man sich gegenseitig macht. Dabei ist es wichtig, eher intuitiv zu beobachten, statt sich durch eine vorgefertigte Fragenstruktur den Blick zu verengen.
- *Schriftliche Quellen* wie Fachzeitschriften oder Bücher können über die Logik einer bestimmten Berufsgruppe Aufschluss geben. Wenn der Motor eines Automobils immer wieder aus Maschinenbausicht beschrieben wird, begreift man, warum der Stellenwert der Elektronik im Motorenbau noch so gering entwickelt ist. Manchmal lässt sich die spezifische Denkweise einer Akteursgruppe auch in deren Sitzungsprotokollen und Präsentationen entdecken.
- Und bisweilen sind es auch *informelle Gespräche* – zum Beispiel beim Abendessen – die erkennen lassen, wie gedacht wird.

¹⁵ Vgl. CROZIER/FRIEDBERG (1979).

Bei all diesen Methoden ist es wichtig, dass man seine eigene Sicht der Dinge vorläufig suspendiert und sich in die Beteiligten hineinversetzt, um die Argumentationen und Handlungsweisen aus deren Perspektive nachzuvollziehen.

3.5 Prinzip #5 – Den Wandel als politischen Prozess führen

Verschafft man sich durch Gespräche und Beobachtungen Einblick in die unterschiedlichen Denkweisen, Interessen und Machtressourcen, so wappnet man sich mit diesem Verständnis gegen einen der Hauptfehler bei Veränderungsprozessen: Nur zu häufig wird Veränderung als unpolitisches Vorhaben beschrieben, Machtprozesse werden ausgeblendet oder aber als eine Irritation angesehen, der psychologisch beizukommen ist. Wir empfehlen hingegen, Wandel bewusst als politischen Prozess zu führen.

Das heißt zunächst einmal, dass man darauf verzichtet, die große Gesamtlösung mit einem Paukenschlag einführen zu wollen. Selten sind Veränderungsvorhaben für alle Betroffenen so attraktiv, dass sie mit Begeisterung der großen Vision hinterher stürmen. Wo unterschiedliche Grundauffassungen und Interessen im Spiel sind, ist echter Konsens über Ziele, Vorgehensweisen und Erfolgskriterien prinzipiell nicht möglich. Man ist sich vielleicht in abstrakten Begriffen einig, aber die konkreten Vorstellungen laufen trotzdem auseinander. Vollständige Übereinstimmung ist aber auch gar nicht notwendig, um ein Veränderungsvorhaben voranzubringen. Es reicht aus, wenn sich die Parteien trotz ihrer grundsätzlichen Auffassungsunterschiede über ein paar Regeln und nächste Aktionen verständigen können. *HAHN* formulierte das so:

„Es geht um Verständigung auch ohne Konsens. Gerade weil man sich im Wichtigsten nicht einigen kann, muss man sich verständigen.“¹⁶

Organisationswandel als politischer Prozess findet eher in kleinen Schritten statt, die sich jeweils daran orientieren, für welche Experimente, Verhandlungen und Entscheidungen die Betroffenen als Nächstes reif sind. Man muss ihnen Zeit und Möglichkeiten geben, sich untereinander und mit der Situation zu arrangieren. Bei einem diskursiven Vorgehen bieten moderierte Gruppengespräche als Arenen der Machtspiele hierfür einen idealen Rahmen. Indem man dort zum Beispiel die neuen Funktionen durchspricht, werden Rollenerwartungen deutlich. So begreift etwa der Einkäufer, was es bedeutet, wenn er sich neben Preisverhandlungen nun auch stärker um das Lieferanten-Management kümmern soll. Er muss lernen, herauszufinden, ob ein Zulieferer auch Kapazitäten für eine höhere Teilezahl hat, ob seine Organisation schnell auf Produktänderungen reagieren kann und so weiter. Durch das Erproben im Kopf machen sich die Akteure mit der Veränderung vertraut. Sie können sich in das, was auf sie zukommt, mental einarbeiten.

Mit moderierten Gruppengesprächen schafft man Entfaltungsräume, in denen Machtspiele und Verständigungsprozesse zwischen den Parteien in geregelter und strukturierter Form stattfinden können. Bei der Zusammensetzung der Gesprächsrunden kommt es nicht auf eine gleichmäßige Vertretung aller Mitarbeiter nach Proporz an. Wichtiger ist, dass vor allem diejenigen Akteursgruppen einbezogen werden, die auf den Veränderungsprozess am meisten

¹⁶ Vgl. *HAHN* (1989).

Einfluss haben. Die Zusammenstellung der Teilnehmer kann entsprechend den behandelten Themen variieren.

Wenn man unterschiedliche, relevante Akteursgruppen zusammenbringt, lässt sich der Veränderungsprozess mit gezielten Interventionen vorantreiben, die zu einem konstruktiven Einsatz von Macht anregen:¹⁷

- *Die Rationalität erhöhen:* Häufig beruhen Konflikte darauf, dass die Akteursgruppen zu wenig über die Mittel und Zwänge der anderen wissen oder einander darüber täuschen. Gelingt es mit den Beteiligten, die Widersprüche aufzuklären und etwas Licht ins Dunkel der Machtspiele zu bringen, so werden oft rationale Lösungsmöglichkeiten sichtbar.
- *Tauschgeschäfte anregen:* Häufig bestehen zwischen den Konfliktparteien gegenseitige Abhängigkeiten, aus denen sich ein beidseitiges Entgegenkommen als Tauschgeschäft gestalten lässt. Man tauscht Handlungsmöglichkeiten aus, an denen die jeweilige Gegenseite interessiert ist: „*Wenn ihr bei dieser Sache mitmacht, unterstützen wir euch im Gegenzug bei diesem anderen Anliegen.*“ Sofern solche Tauschgeschäfte der Organisation eher nützen als schaden, ist dies eine produktive Form des Machtspiels. Die getauschten Leistungen können völlig unterschiedliche Themen betreffen. Entscheidend ist aber, dass sie von den Tauschpartnern als gleichwertig angesehen werden. Wenn genügend Vertrauen vorhanden ist, können auch Leistungen getauscht werden, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten „fällig werden“.
- *Neue Regeln vorschlagen:* Auseinandersetzungen können entschärft werden, wenn sich die Konfliktparteien auf Spielregeln für ihre Verhandlungen einigen. Arbeitsabläufe können zum Beispiel verändert werden, indem man neue Arbeitsregeln festlegt. Jede Regeländerung verändert die Machtverhältnisse und kann somit neue und andere Machtspiele in Gang setzen.

Den Wandel als politischen Prozess führen heißt Lösungssuche durch Verhandlung fördern. Allerdings: Wo Machtverhältnisse verändert werden, gibt es unweigerlich auch Verlierer. Oft wird erst im Diskurs mit den Akteuren deutlich, wo genau Verluste drohen, zum Beispiel weil Karrierechancen wegfallen oder weil Machtressourcen in Form von Entscheidungsrechten oder Wissensmonopolen aufgegeben werden müssen. In solchen Fällen empfiehlt es sich, darüber nachzudenken, mit welchen Kompensationen man diese Verluste ausgleichen oder lindern kann.

Politisch denkende Veränderungsmanager suchen sich Verbündete sowohl in der Hierarchie als auch an der Basis. So kann zum Beispiel ein jüngerer Vertriebsmitarbeiter, der sich noch weiterentwickeln möchte, zum Fürsprecher für modernere Vertriebsmethoden werden und dadurch helfen, die verfestigten Denkweisen seiner älteren Kollegen aufzuweichen. Höher stehende Verbündete kann man hinzu bitten, wenn wichtige Entscheidungen durchzusetzen sind. Damit sich ihre Machtressourcen nicht zu schnell verbrauchen, sollte man Hierarchie aber nur sparsam einsetzen und nur dann, wenn die Entscheidungen wirklich reif sind.

Schließlich bleibt noch zu erwähnen, dass politisch geführte Veränderungsprozesse eine gewisse Toleranz für Mehrdeutigkeit und Scheinheiligkeit erfordern. Widersprüchliche Erwartungen unterschiedlicher Parteien können die Handlungsspielräume empfindlich einschränken. In solchen Situationen kommt man manchmal nicht umhin, Dinge anzukündigen, von

¹⁷ Vgl. KÜHL/SCHNELLE/SCHNELLE (2004) und SCHNELLE (2006).

denen man bereits ahnt, dass sie nicht umgesetzt werden, oder sich Ziele auf die Fahnen zu schreiben, um die es eigentlich gar nicht geht. Indem man das eine sagt und das andere tut, kann man angesichts widersprüchlicher Anforderungen die verschiedenen Interessensgruppen wenigstens teilweise befriedigen und sich so seine Handlungsfähigkeit erhalten.¹⁸ Scheinheiligkeit sollte man selbstverständlich nur in lauterer Absicht einsetzen, weil man an die Richtigkeit des dadurch ermöglichten Handelns glaubt. Es ist eine riskante Taktik, denn Menschen, die sich getäuscht fühlen, können einem schnell das Vertrauen entziehen.

3.6 Prinzip #6 – Projektstrukturen auf ein Minimum reduzieren

Als wir vor einigen Jahren in einem Projekt zur Reorganisation einer technischen Abteilung in einer Motorenfabrik mitarbeiteten, erschrakten wir, als der Projektleiter nach den ersten Tagen ein Organigramm vorlegte, in dem die Planungsinstanzen sowie die Aufgaben der Projektmitglieder genauestens beschrieben waren.

An dieser Stelle möchten wir darauf hinweisen, dass es einen großen Unterschied macht, ob es in einem Projekt darum geht, die Organisation selbst zu verändern, oder ob zum Beispiel eine neue Maschine entwickelt werden soll.

Soll etwas Komplexes entwickelt werden, das von der Organisation unabhängig funktionieren soll (etwa eine neue Maschine), so ist es durchaus sinnvoll, hierfür eigene feste Projektstrukturen zu schaffen: Die Aufgabe wird arbeitsteilig von verschiedenen Spezialistengruppen parallel bearbeitet. Darüber sitzt ein Lenkungsausschuss, der das Ganze koordiniert. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen werden bewusst durch feste Sitzungstermine oder gar zeitweilige Freistellung von Ablenkungen durch das Tagesgeschäft abgeschirmt, sodass sie ihre Energie voll auf das Projekt konzentrieren zu können. Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten werden klar definiert, sodass das Ganze wie eine temporäre Satelliten-Organisation funktioniert, in der das Projekt effizient und von der Mutterorganisation ungestört zur Vollendung gebracht werden kann.

Wenn das Projekt aber die Veränderung der Organisation selbst zum Gegenstand hat, sind elaborierte Projektstrukturen gefährlich. Vom Tagesgeschäft und kritischem Feedback aus der Organisation geschützt, entwickeln die Projektgruppen ihre eigenen Auffassungen und Maßstäbe, ihre eigene lokale Rationalität. Sie geraten in eine „*Raumschiff-Situation*“: Sie bilden eine eigene, vom Rest der Organisation entkoppelte, Denk- und Handlungswelt aus. Auf diese Weise werden Veränderungskonzepte entwickelt, die mit der Realität der Betroffenen wenig zu tun haben und somit nicht anschlussfähig sind.

Feste Projektstrukturen neigen dazu, sich aufzublähen. Da Veränderungsprozesse gewöhnlich zu einer Verschiebung des Machtgleichgewichts in der Organisation führen, versuchen die betroffenen Akteursgruppen von vornherein ihre Interessen zu sichern, indem sie um eine überproportionale Repräsentation in den Planungs- und Entscheidungsgremien kämpfen. Die Besetzung der Stellen in den Planungsteams und Lenkungsausschüssen wird zum mikropolitischen Spiel, dessen letztendliches Ergebnis vermutlich ziemlich genau die aktuellen Machtverhältnisse abbildet. So kommt es, dass elaborierte Projektstrukturen den Status quo fest-

¹⁸ Vgl. BRUNSSON (1989).

schreiben, indem sie allein durch ihre Zusammensetzung eine Veränderung der Machtverhältnisse erschweren.

Um Veränderungsprojekte von Anfang an tief in der Organisation zu verankern, empfehlen wir, die Projektstrukturen auf ein Minimum zu reduzieren. Selbstverständlich gibt es einen Auftraggeber, dem berichtet wird und der letztlich auch die angestoßenen Vorhaben genehmigt. Dies kann der oberste Chef oder auch ein kleines Gremium sein. Jedoch sollte kein umfangreicher, nach Proporz zusammengestellter Lenkungsausschuss geschaffen werden.

Im oben genannten Beispiel der Motorenfabrik entschied man sich schließlich zu unserer Erleichterung für einen kleinen Kreis von Projekttreibern, die je nach den anstehenden Sachfragen eine kleinere oder größere Zahl anderer Mitarbeiter hinzuzog. Statt umfangreiche Präsentationen auszuarbeiten, war das Planungsteam angehalten, in Gruppengesprächen mit möglichst vielen Akteuren über Vorschläge und Ideen zu diskutieren. Dabei wechselten die Teilnehmer je nach Thema und Problemstellung, was den Vorteil hatte, dass viele einbezogen wurden und sich schon in der Frühphase des Projekts mit dem Konzept auseinandersetzten. Die Aufgabe der Projekttreiber bestand weiterhin darin, Erprobungen anzustoßen und zu überwachen sowie sicherzustellen, dass man sich über die gemachten Erfahrungen austauschte, sie auswertete und die Ergebnisse dokumentierte. Hierfür gab es auch Budgetmittel. Die schlanken Projektstrukturen zwangen zu einer intensiven Zusammenarbeit mit allen relevanten Akteursgruppen, ermöglichten eine kontingente Projektführung und halfen somit, das Projekt von Anfang an fest in der Realität der Organisation zu verankern.

4 Fazit

Lokale Rationalitäten, Machtspiele und Kontingenz sind Phänomene von grundlegender Bedeutung, die sich aus Veränderungsprozessen nicht einfach „wegmanagen“ lassen. Hat man sich mit diesem Gedanken erst einmal angefreundet, fällt es relativ leicht, sich vom Idealbild des „ordentlichen“ Change Management zu verabschieden.

Zwar mag anfangs nicht jedem wohl dabei sein, wenn er schon einmal losmarschieren soll, obwohl das genaue Ziel und der Weg dorthin noch im Dunkeln liegen. Doch andererseits würde ein detailliertes, aber ungetestetes Veränderungskonzept mit all seiner darauf aufbauenden Umsetzungsplanung ohnehin nur eine Scheinsicherheit bieten.

Die hier vorgestellten Prinzipien des Change Management entlasten die Projektverantwortlichen. Sie müssen nicht alles vorhersehen können, nicht alles alleine durchdenken und nicht alles konfliktfrei abwickeln. Vor allem aber schaffen diese Prinzipien statt einer Scheinsicherheit mehr echte Sicherheit: Das Risiko, an der Realität der Organisation grandios zu scheitern, ist deutlich reduziert.

Quellenverzeichnis

- BRUNSSON, N. (1985): *The Irrational Organization – Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester 1985.
- BRUNSSON, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester 1989.
- CROZIER, M./FRIEDBERG, E. (1979): *Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein/Taunus 1979.
- CYERT, R. M./MARCH, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs N. J. 1963.
- DOPPLER, K./LAUTERBURG, C. (2002): *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt am Main 2002.
- HAHN, A. (1989): *Verständigung als Strategie*, in: HALLER, M./HOFFMANN-NOWOTNY, H.-J./ZAPF, W. (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1989, S. 346–359.
- KIESER, A. (1995): *Evolutionstheoretische Ansätze*, in: KIESER, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart 1995, S. 237–268.
- KÜHL, ST. (2000): *Das Regenmacher-Phänomen – Widerspruch und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*, Frankfurt am Main 2000.
- KÜHL, ST./SCHNELLE, W. (2001): *Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben*, in: *Hernsteiner*, 2001, Nr. 2, S. 16–20.
- KÜHL, ST./SCHNELLE, TH./SCHNELLE, W. (2004): *Führen ohne Führung*, in: *Harvard Businessmanager*, 2004, Januarheft, S. 70–79.
- KÜHL, ST./MATTHIESEN, K./SCHNELLE, TH. (2005): *Raus aus der Routine – Fünf Regeln für besseres Projektmanagement*, in: *Harvard Businessmanager*, 2005, Maiheft, S. 22–35.
- KÜPPER, W./ORTMANN, G. (1988): *Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1988.
- MARCH, J. G. (1988): *The Technology of Foolishness*, in: MARCH, J. G. (Hrsg.), *Decisions and Organizations*, Oxford 1988, S. 253–265.
- ORTMANN, G. (2003): *Regel und Ausnahme – Paradoxien sozialer Ordnung*, Frankfurt am Main 2003.
- PETERS, TH. J./WATERMAN, R. (2003): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, Heidelberg 2003.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (1999): *Organisation – Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart 1999.
- SCHNELLE, W. (2006): *Diskursive Organisations- und Strategieberatung*, Norderstedt 2006.
- SIMON, H. A. (1957): *Administrative Behaviour – A Study of Decision Making Processes in Administrative Behaviour*, New York 1957.