



Sonja Radatz
Oliver Bartels

Wie Change gelingt

Change the Way doing Change



Verlag Systemisches Management
Reihe Research Summaries Band 6

Inhaltsverzeichnis

1. Veränderung aus einer anderen Sicht	5
1.1 Die Betrachtung von Unternehmen aus dem Veränderungsfokus	5
1.2. 10 Thesen zur evolutionären Revolution in Veränderungsprozessen	11
2. Grundregeln in der Gestaltung von Veränderungsprozessen	23
2.1. Das Maximix-Modell	23
2.3. Schriftliche Diskussion	25
2.4. Selbstverantwortliche Moderation	25
2.5. 100% -Bewertung	25
2.6. Nachverhandlung nach der Bewertung	27
2.7. Prozessgestaltungsabläufe für die Veränderung	27
3. Balanced Change	29
3.1. Startphase	32
3.2. Am Rastplatz	36
3.3. Am Ziel	37

4. Innovationsprozess	39
4.1. Wissensmarktplatz	42
4.2. Rahmen-Neugestaltung	43
4.3. Struktur-Neugestaltung	43
4.4. Maßnahmen & Projekte	44
Literatur	46

1. Veränderung aus einer anderen Sicht

Veränderungsprozesse sind seit Jahren das zentrale Thema für Unternehmen jeder Größe: Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht gerade an einer Veränderungsbaustelle werkt, großen „Veränderungsplänen“ gerade noch glimpflich entkommen ist oder vor herausfordernden Veränderungsprojekten steht; oder in dem sich vergangene, gegenwärtige und zukünftige Veränderungsprojekte oft ein wenig hilflos überlappen.

Dabei scheint es häufig, als würde uns die Veränderung diktieren – und nicht wir die Veränderung. Und die Betroffenen, auf welcher Hierarchieebene auch immer, stellen den Veränderungsprozessen, so wie sie sie heute erleben, mitnichten ein gutes Zeugnis aus. Da wird von Veränderungen „nur auf dem Papier“ gesprochen, von Widerstand, von gescheiterten Prozessen und von jahrelangen Umsetzungsbestrebungen, die zwar gut gemeint sind, aber bei den Betroffenen nicht gut ankommen.

1.1. Die Betrachtung von Unternehmen aus dem Veränderungsfokus

1.1.1 Warum Veränderung in Unternehmen?

Wir leben in ständiger Wechselwirkung mit unserer Umwelt – als Menschen mit unseren sozialen Systemen, als Unternehmen mit den Märkten, die uns umgeben. Und jede Handlung, die wir setzen – auch als Unternehmen – hat Auswirkungen auf unser Makrosystem und letztlich auch auf die Biosphäre, verstanden als Netzwerk lebender Systeme (Maturana und Bunnell, 2001). Und da wir nicht handeln können, gestalten wir immer jene Rahmenbedingungen (mit), die später in veränderter Form wieder auf uns zurückwirken – und eine Anpassung unsererseits erfordern, um weiterhin

mit den kontinuierlichen Veränderungen „mithalten“ zu können. Das bedeutet natürlich keinesfalls, dass diese Dynamik von allen Unternehmen auch so gelebt würde; im Gegenteil: Hier wird allzu häufig das Bewahrenswerte zelebriert, bis das Veränderungswürdige so laut wird, dass es auch oben nicht überhört werden kann. Und ich habe auch eine Erklärung dafür: Die Mitarbeiter werden schlicht nicht gefragt, was veränderungswürdig ist; und die Kunden sind meist mindestens eine (oft geschönte) Quartalslänge von den Leitenden entfernt.

Das führt dazu, dass scheinbar Bewährtes unverändert fortgeführt wird – so lange, bis die unerwünschten Auswirkungen dieses Handelns selbst für die Leitenden nicht mehr übersehbar sind; oder diese aufgrund ihres Zwei- oder Fünfjahresplanes der Meinung sind, es bedürfe wieder einmal einer strukturellen Veränderung; oder ein neuer Vorstand ins Haus zieht.

1.1.2. Wie können Unternehmen und Teams von Menschen das Lernen lernen?

Wir Menschen verändern uns in jeder Nanosekunde unseres Lebens. Das müssen wir auch; denn wir stehen in ständiger Wechselwirkung mit unserer Umwelt – beeinflussen („stören“) diese, indem wir bestimmte Handlungen setzen, und werden von ihr insoweit beeinflusst, als die von uns wahrgenommene „Störung“ zur Entscheidung führt, etwas verändern zu wollen oder zu „müssen“.

Und diese Entscheidung ist durchwegs von der Höhe des Gewinns bzw. dem Preis abhängig, den wir aus unserer Sicht für eine bestimmte Entscheidung bezahlen.

Veränderung fällt uns Menschen leichter als Unternehmen oder Teams, denn wir haben unsere Handlungsmuster für gewöhnlich nicht festgeschrieben.

Teams und Unternehmen hingegen legen – je nach Autoritätsgrad – Verhaltensweisen in Form von Rahmenvereinbarungen, Strukturen und Anweisungen schriftlich fest. Und je größer das Unternehmen, desto schwieriger ist es, einmal festgeschriebene bzw. praktizierte Strukturen zu verändern. Denn in den meisten Unternehmen gibt es (leider) noch keine klare Reflexionsstruktur – eine Struktur, die festlegt, welche Personengruppen im Unternehmen welche Rahmenstrukturen in welchen Abständen bewusst in Frage stellen und gegebenenfalls verändern dürfen bzw. können.

Und so entstehen in Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Teams und Unternehmen häufig Bruchstellen, von vielen Mitarbeitern häufig wenig liebevoll „Dauerbaustellen“ genannt; Bruchstellen, die nicht sehr effektiv gehandhabt werden und jedenfalls in ihrer traditionellen Form immer einige Schritte hinter dem Heute hinterher hinken (siehe Abbildung 1).

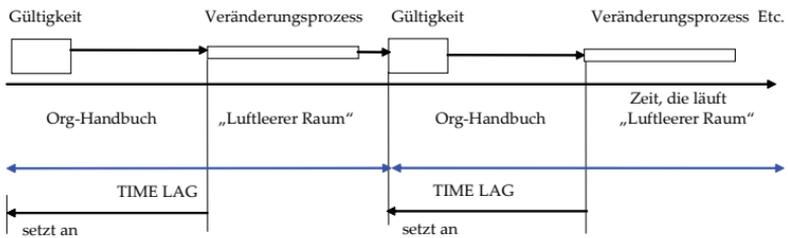


Abb. 1: Der Time Lag in traditionellen Veränderungsprozessen

1.1.3. Ansatzpunkte bei Veränderungsprozessen in Teams und Unternehmen

Wir können Teams und Unternehmen als eine Ansammlung von Menschen betrachten; dann werden wir naturgemäß versuchen, die Menschen zu verändern, wenn wir Teams bzw. Unternehmen verändern wollen. Oder wir denken uns die Menschen vollkommen aus dem

2. Grundregeln in der Gestaltung von Veränderungsprozessen

Die meisten Veränderungsprozesse in der traditionellen Organisationsentwicklung arbeiten bei der Zusammenführung der Mitglieder in Gruppen während des Veränderungsprozesses wenn nicht mit dem Zufallsprinzip, dann mit dem so genannten „Manegenmodell“: Jeweils gleiche Hierarchien bzw. Bereiche werden zu Gruppen zusammengefasst. Das hat gewaltige Nachteile: Denn homogene Gruppen weisen untereinander hervorragendes Verständnis auf und arbeiten Ergebnisse aus, die aus ihrer Sicht optimal sind – die aber auf umso mehr Gegnerschaft bei den anderen Beteiligten stoßen.

Beliebt ist auch, den Anwesenden parallel unterschiedliche Aufgaben zu geben. Das spart vordergründig Zeit; aber es führt nicht zu gemeinsamen Ergebnissen oder einer gemeinsamen Kultur der Auseinandersetzung. Und damit wird à la longue sogar wertvolle Zeit verloren.

2.1. Das Maximix-Modell

Das Maximix-Modell (Dannemiller Tyson Associates, 2001), zugeschnitten auf meine europäische Erfahrung und systemisch-konstruktivistische Haltung, schafft hier eine vollkommen andere Ausgangssituation: Bewusst werden Unterschiede, die im betreffenden Team bzw. Unternehmen spezifisch geortet werden (z.B. Mitarbeiter, die schon lange da sind vs. Frischlinge; gleichzeitig vielleicht Top-Verkäufer vs. „Nachzügler“; Menschen, die wir zu einem bestimmten Thema als „Bremsen“ erleben vs. solche, die wir als „Macher“ erleben; „Verkäufer“ vs. „Buchhalter“ etc., an jedem Tisch von etwa 5–15 Personen so zusammen gebracht, dass jeder Tisch das Team bzw. Unternehmen im Kleinen abbildet. Solche Unterschiede können etwa die Länge der Zugehörigkeit zum System, die Arbeit in unterschiedlichen Bereichen, Hierarchiezu-

gehörigkeiten oder die eigene situative Zuordnung zu Veränderungsinteressierten vs. Traditionsbewussten betreffen. Ziel der Zuteilung in „maximale Mixes“ ist, dass möglichst viel Auseinandersetzung am Tisch passiert, an allen Tischen aber auch alle Meinungsrichtungen möglichst vertreten sind. Dadurch werden Frustrationen und große Konflikte vermieden, die entstehen würden, wenn erst nach Ausarbeitung – bei der Bewertung – die Unterschiede aufeinander treffen würden. Denn dann verspüren alle Beteiligten den Druck, das aufwändig Erarbeitete verteidigen zu müssen.

Die Maximix-Gruppen arbeiten parallel an jeweils den gleichen Aufgaben, sodass sich stets folgendes Ablaufmuster in Form eines Trichters ergibt (siehe Abb. 4).

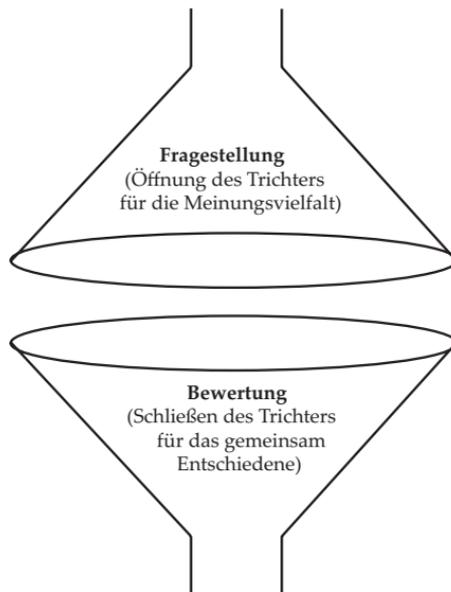


Abb. 4: Das Ablaufmuster: Fragestellung – Bewertung – Fragestellung...

2.3. Schriftliche Diskussion

Unserer Erfahrung nach besteht einer der größten Nachteile traditioneller Meetings darin, dass Themen oft über Stunden besprochen und (wenn überhaupt) lediglich die Ergebnisse aufgeschrieben werden. Schriftlich diskutieren heißt aus meiner Sicht aufzuschreiben – von der ersten Minute des Austauschs an. Was nicht aufgeschrieben ist, kann danach auch nicht bewertet werden. Das bringt Effizienz: Tatsächlich braucht die Bearbeitung einer Fragestellung dann nicht mehr als etwa 10–15 Minuten.

2.4. Selbstverantwortliche Moderation

Wenn oft 500 oder 1.000 Personen in einem Raum an Inhalten arbeiten wollen – und das ist in meiner Arbeit nicht selten – dann muss die Moderation selbstverantwortlich erfolgen.

Das ist auch allen Beteiligten zuzutrauen: Schließlich soll der Veränderungsprozess intern selbstverantwortlich weitergeführt werden.

Selbstverantwortliche Moderation heißt für mich, zwei Rollen zu etablieren:

- Den Zeit- und Aufgabenwächter, der darauf achtet, dass sein Tisch bei der Beantwortung der Fragestellung bleibt, dass alle Beteiligten Beiträge liefern und die Zeit eingehalten wird – und natürlich auch mitdiskutiert,
- und den Schreiber, der mitdiskutiert und ALLE Beiträge unreflektiert an der Flipchart notiert.

2.5. 100%-Bewertung

Wer in Veränderungsprozessen eine „demokratische Abstimmung“ vornimmt oder gar die Beteiligten an Inhalten arbeiten lässt, welche vom eigenen Vorgesetzten zwei Wochen nach dem Prozess neu gesichtet und anders bewertet wird, muss damit rechnen, dass die Hälfte oder mehr

4. Innovationsprozess

Den Innovationsprozess können wir vom Ablauf her immer dann anwenden, wenn keine Veränderung „ansteht“, sondern wenn wir uns bewusst Zeit für die aktive, erfolgreiche Gestaltung der Zukunft nehmen wollen – also gemeinsam sehr strukturiert „spinnen“ wollen.

Wir verändern dann bewusst gemeinsam unseren Rahmen (siehe Abbildung 2) und gestalten diesen gemeinsam neu.

Innovation findet nämlich meiner Erfahrung nach nicht dann statt, wenn wir „das Jahr der Innovation“ ausrufen oder eine „Innovationsdatenbank“ eröffnen, sondern wenn wir das Risiko eingehen, unseren Rahmen – unseren Denk- und Handlungsrahmen – zu öffnen und uns auf neue, bislang von uns unerforschte Wege einlassen.

Wir können in verschiedenen Bereichen „Innovation“ betreiben (siehe Abbildung 7). All diesen ist jedoch gemein, dass wir das „bisher Undenkbare“ denken.

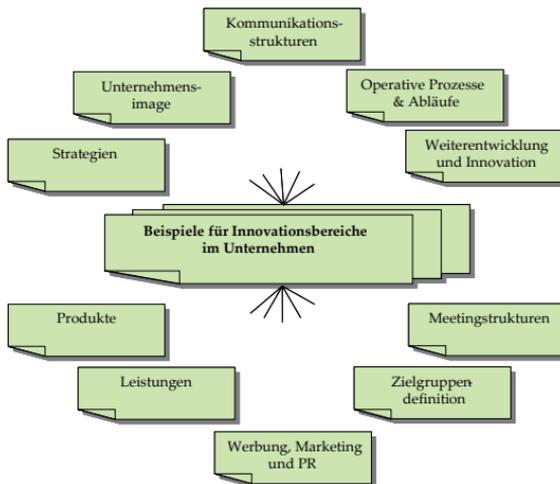


Abb. 7: Beispiele für Innovationsbereiche im Unternehmen

Unternehmen wie z.B. Swatch ist dies in der Produktinnovation gelungen, indem sie bewusst die bislang bestehenden Denkraum „Tradition“, „Langlebigkeit“ und „teure Materialien“ aufgehoben haben. Was ist daraus entstanden? Eine Uhr, die ihresgleichen sucht: Spritzig, trendig, immer wieder neu in Form, Funktion und Farbe und für jeden erschwinglich. Und durch die begrenzten Produktionsauflagen ist jede Ausgabe für sich ein Kultobjekt.

Aber auch in Prozessen können wir erfolgreich Innovation betreiben: So ist etwa mit dem Fahrradboten ein komplett neuer Briefversendungsprozess entstanden, der jenseits der von der Post vorgegebenen Versendungszeiten und unabhängig von staubedingten Verkehrsproblemen Briefe und Dokumente innerhalb einer Stunde sicher und verlässlich quer durch die Stadt transportiert.

Was ist diesen und vielen anderen erfolgreichen Beispielen gemeinsam? Die Beteiligten haben sich damit auseinander gesetzt, was bislang ihr Denken und Handeln begrenzt hat – und haben das Niemandsland dahinter für sich erschlossen.

Und das Schöne ist: Wir müssen als Unternehmen nicht darauf warten, dass die Konzernmutter (endlich) Innovation betreibt, um dann selbst innovativ werden zu müssen; ja, wir müssen nicht einmal als Team darauf warten, dass das Unternehmen Innovation „zulässt“, um im Team Innovation zu betreiben: Solange wir den vorgegebenen Rahmen des Unternehmens respektieren, können wir alle bestehenden Teamrahmen in Frage stellen; und natürlich können wir auch alle bestehenden Unternehmensrahmen in Frage stellen, solange wir den Konzernrahmen respektieren.

Entsprechend meiner Erfahrung mit vielen Innovationsprozessen in Unternehmen und Teams habe ich ein Innovationsmodell entwickelt, das einfach und pragmatisch funktioniert. Es besteht aus insgesamt 4 Phasen (siehe Abbildung 8), wobei die erste Phase häufig weggelassen wird. Meist wird das Thema der Innovation (z.B. „ein neues Produkt“ oder „neue Kennzahlen“ oder „neue Prozesse im Umgang mit dem Kunden“)

80% der Veränderungsprozesse in Unternehmen laufen schief oder werden nie zu Ende geführt. Das ist kein Zufall – oder anders formuliert: Es liegt an uns, höchst erfolgreiche Veränderungsprozesse zu gestalten und umzusetzen.

Die Autoren vermitteln in diesem Research Summary, wie in Change-Projekten nicht nur ein Commitment aller MitarbeiterInnen erzeugt, funktionierendes Wissensmanagement aufgebaut, und die Kultur nachhaltig verändert werden kann, sondern Veränderung auch tatsächlich durchgängig gelebt und „Widerstand“ zum Fremdwort wird.

1. Auflage 2007

ISBN 978-3-902155-05-4

Verlagsprogramm

Verlag systemisches Management



Sonja Radatz

Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen

Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten.

5. Auflage 2008, ISBN 978-3902155-01-6, 351 Seiten, € 39,90



Sonja Radatz (Hrsg.)

Evolutionäres Management

Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Mit Beiträgen u.a. von Humberto Maturana, Peter Senge, Paul Watzlawick und Meg Wheatley

1. Auflage 2003, ISBN 978-3902155-02-3 , 368 Seiten, € 39,90



Sonja Radatz

Coaching Grundlagen für Führungskräfte

Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen

Inklusive dem Sparring-Partnership Rad

1. Auflage 2007, ISBN 978-902155-03-0, 136 Seiten, € 34,90



Oliver Bartels und Sonja Radatz

Leidensweg Beruf

... denn Sie *müssen* nicht, was Sie tun!

1. Auflage 2007, ISBN 978-902155-04-7

168 Seiten, € 19,90