

Nur die Veränderung hat Bestand!

Die klassischen Führungsaufgaben im Veränderungsprozess von Organisationen

„Wer will, dass die Welt
so bleibt wie sie ist,
der will nicht, dass sie bleibt!“

Erich Fried

Summary: *Veränderungen herbeizuführen ist eine klassische Führungsaufgabe! In diesem Artikel will ich dieses Axiom näher erläutern. Was genau müssen „Leader“ im Übergang eines Veränderungsprozesses leisten? Welche Haltung ermöglicht es ihnen, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen oder die Realität einer angeordneten Zusammenlegung anzunehmen bzw. sie zur Übernahme von Verantwortung zu bewegen? Wie bewerkstelligen erfolgreiche Organisationen diese ständige Herausforderung von Verändern und Bewahren? Dieses scheinbare Paradoxon gilt es zu überwinden!*

Was haben Schulen mit „anderen“ Organisationen gemeinsam, was unterscheidet sie aber auch? Nicht zuletzt hat das Gesetz über die „Schulautonomie“ in Südtirol das bisherige Rollenverständnis von Führen und Leiten der Direktoren nachhaltig verstört. Vieles, was bisher geregelt war, ist weggefallen, der Preis der Autonomie im Übergangsprozess ist die Unsicherheit. Der Kernauftrag von Schule, nämlich „Bildung“¹ zu vermitteln, ist gleich geblieben und hat sich doch tiefgreifend verändert. Es ist eben nicht mehr selbstverständlich, wie es möglicherweise noch zu Zeiten der praktizierenden Lehrer und Direktoren war, dass Schule ein Verteilungszentrum von späterer Macht, Einfluss und Wohlstands ist. Zu der Kernaufgabe „Bildungsvermittlung“ kommen zahlreiche andere hinzu. Je differenzierter die Gesellschaft sich entwickelt, umso mehr Aufträge soll die Schule übernehmen. Vor allem in Großstädten (in der BRD auch in kleineren Schulverbänden) soll Schule mehr und mehr die Rolle der „Erziehung“ übernehmen. In den aktuellen Diskussionen über Ursachen von Gewalt und deren Bewältigung in der BRD wird die Rolle der Schule im gesamtgesellschaftlichen Kontext sehr kritisch betrachtet². Die Rollen der Lehrenden sind einem tiefgreifenden Veränderungsprozess unterworfen. Dem System Schule wird einerseits eine enorme Bedeutung zugewiesen, andererseits nehmen „Macht“ und der Einfluss der wichtigsten Gestalter dieses Auftrags, der Lehrer, ab. Aus Überforderung und Frustration gehen z.B. in der BRD die wenigsten Lehrkräfte mit Erreichung ihres Pensionsalters in den Ruhestand. Kein anderer Berufszweig hat so viele Frühpensionisten und krankheitsbedingte Ausfälle zu vermelden, wie die Institution Schule³. Obwohl also eindeutiger Veränderungsbedarf zu erkennen wäre, ist die Weiterentwicklung unglaublich zäh und langsam! Die Regeln, welche diese Institution steuern, sind tiefgreifend in der Gesellschaft verankert. Jeder Bürger dieses Landes hat viele Jahre seines Lebens den Beruf des Lehrers kennengelernt. Er weiß genau (bzw. glaubt es zu wissen), wie dieser funktioniert, welche Vorteile er hat, selten wird deren Nachteile diskutiert. Die Lehrer werden in ihrer professionellen Rolle - in Bezug auf Didaktik zumindest - hervorragend ausgebildet. Solange ausschließlich dies gefragt war, passten die Erwartungen der Gesellschaft und die Fähigkeiten des Lehrers kongruent zueinander. Jetzt aber soll er „Dienstleister“ werden, „kundenorientiert“ arbeiten, sich permanent dem Tempo des Wertewechsels der nachwachsenden Generationen anpassen. Wie soll er die Ware „Bildung“ an junge Menschen verkaufen, die zudem zuhauf als Wettbewerbsverlierer in diesem Angebot keine Zukunft sehen?

¹ Ich verwende den Begriff „Bildung“ im Unterschied zur „Wissensvermittlung“ höherwertig.

² Die strukturellen Bedingungen von für adäquates Lehren und Lernen an unseren Schulen werden dabei zu wenig berücksichtigt. Die Frage, ob Mammutschulen von bis zu 1500 Schülern dem Lehren und Lernen förderlich ist, wird mittlerweile zumindest diskutiert. Organisatorisch bringen diese Einrichtungen sicherlich Vorteile.

³ An zweiter Stelle folgt die Berufsgruppe der Polizisten.

Versuchen Sie sich die Welt in zehn oder zwanzig Jahren vorzustellen. In welcher Welt werden wir wohl leben, wenn die angedeuteten Veränderungen in Technologie, Medizin oder Biologie Wirklichkeit werden? Wie werden sich unsere Werte, die demographischen Strukturen, wie sich die Umweltbedingungen, die innerfamiliären, nationalen aber auch internationalen Beziehungen verändern? Wie wird es den jeweiligen Gesellschaften gelingen, sich diesem Anpassungsdruck zu stellen? Hier ist die Schnittstelle zu „anderen“ gesellschaftlichen Organisationen, z.B. Profit-Unternehmen. Wir alle werden eine kollektive Fähigkeit beweisen müssen, um neue, große Herausforderungen bewältigen zu können. Gelingt es den Organisationen nicht, sich neu zu konzipieren, werden wir uns unserer gegenwärtigen Schwierigkeiten nicht entziehen können. Zunehmende Turbulenzen erzeugen wachsenden Stress, Loyalitätskonflikte, interne Konkurrenz. Die Menschen arbeiten immer härter⁴, die wichtigen Themen jedoch entziehen sich dem Einfluss des Einzelnen und der Organisation. Nicht nur die „Führenden“ stehen vor einer Entdeckungsreise, für die es noch keine Karte gibt, die ihnen den Weg weisen würde.

Als Führungskraft gilt es sich zu fragen: Welche Voraussetzungen braucht es, um diesen Wandel erfolgreich zu bewältigen? Auch stehen Direktorinnen und Direktoren vor derselben Frage, wie Führungskräfte in Unternehmen, die erfolgreich am Markt bestehen wollen: Wie verteilen wir Macht so um, dass aus dem momentanen Chaos eine neue Ordnung entstehen kann? „Wer einfach den individuellen Entscheidungs- und Handlungsspielraum erweitert, ohne irgendeinen Ersatz für die Disziplin und Ordnung zu schaffen, die aus einer Befehl- und Kontroll-Bürokratie resultieren, produziert ein Chaos. Wir müssen lernen, die Macht so zu verteilen; dass die Selbstdisziplin einen Großteil der aufgezwungenen Disziplin ersetzt. Das ist eine Frage der Unternehmenskultur: Wir müssen die Bürokratie durch Aspiration, Werte und Visionen ersetzen.“⁵

Der Trend zu Fusionen, zur Effizienzsteigerung, zu Unternehmensaufkäufen um Know-how zu erwerben wird immer stärker. Organisationen geraten zunehmend in Problemsituationen. Die Unsicherheit bei Führungskräften und Mitarbeitern nimmt zu, da langfristige Orientierung und Absicherung abnimmt. Das „alte“ Kontrollsystem bot die Möglichkeit, per Erlass zu führen. Wer über die Fähigkeit verfügte, die Karriereleiter zu erklimmen, Macht zu erlangen und diese Macht dann auch zu nutzen, konnte Veränderungen erzwingen. Die Organisationen, die Zukunft erschaffen wollen, werden aber auf freiwillige Gefolgschaft angewiesen sein. Die meisten Führungskräfte denken noch nicht in Begriffen freiwilliger Gefolgschaft, sondern in Begriffen von Macht und Kontrolle.

Systemisch zu denken, d.h. die Kräfte und Ressourcen die in der Organisation vorhanden sind, zu erkennen, zu wecken und für den Veränderungsprozess zu nutzen, kann das Gebot dieser Zeit sein. Aus Sicht eines Geschäftsleitungsmitglieds eines bekannten Markenartiklers der Nahrungsmittelbranche (Firma Hipp KG)⁶ stellt sich eine „neue“ Unternehmenskultur wie folgt dar: „Gelebte Offenheit als elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur ist Voraussetzung für die Entwicklung des Mitarbeiterpotentials. Eine offene Unternehmenskultur fordert die Mitarbeiter im Produktions- und Dienstleistungsbereich zur konstruktiven Kritik und zum Einbringen eigener Ideen auf. Abweichende Meinungen sind nicht nur erlaubt, sondern werden von den Führungskräften herausgefordert.“⁷ Das allerwichtigste Werkzeug für Organisationen im Übergang ist das Gespräch, besser noch der Dialog. Diese Form des Gesprächs im Interesse der gemeinsamen Sache ist das höchste Gut einer Organisation. Hierbei geht es nicht mehr um persönliches Rechthaben bzw. darum, sich dem anzuschließen, der rhetorisch am „stärksten“ ist. Dialog heißt nichts anderes, als in der Gesprächsbegegnung sich dem Interesse am gemeinsamen Ziel unterzuordnen⁸.

Schließlich gibt es völlig unterschiedliche Wahrnehmungen bei Veränderungsprozessen in Organisationen zu steuern.

Die Sicht der „Oberen“, der - vermeintlich - Mächtigen (= 2 %) sehen in einer Veränderung vorrangig die Chancen für ihre Organisation, Wachstum und Stärke zu gewinnen und richten so

⁴ Zeit zu haben ist heute eher negativ besetzt!

⁵ Peter Senge: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta. 2. Auflage. 1997. Seite 15.

⁶ Otto S. Wilkening und Johannes Doms. Hipp GmbH & Co. KG, Pfaffenhofen. In: congenatexte 1 / 2 2000 (Die neue Welt der Arbeit) ab S. 35. www.congenatexte.de

⁷ Johannes Doms. a.a.O. S. 35.

⁸ Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs. Hartkemeyer u.a. Klett-Cotta. 3. Auflage. 2001.

ihren Blick nach vorne. Die Sicht der „restlichen“ 98 % ist richtet sich eher nach hinten, nach dem „Guten“ aus der „alten Zeit“!

Hier zeichnet sich die Realität von Veränderungsprozessen ab: Während Führungskräfte die Sinnhaftigkeit von Veränderung propagieren, Kraft und Energie in die Erreichung der neuen Ziele investieren, halten die Mitarbeiter kräftig dagegen, versuchen, den Status quo zu erhalten. So schlagen die meisten Veränderungsstrategien fehl. Sie S. 14 ff.

Peter Senge⁹ beschreibt sehr eindrucksvoll Untersuchungen, dass Veränderungen in Profit- wie Non-Profit Unternehmungen (staatliche Einrichtungen, Schulen, medizinische und gemeinnützige Einrichtungen) gleichermaßen mit diesen Problemen zu „kämpfen“ haben.

Ein anschauliches Beispiel aus der Lehre der lebendigen Natur führt uns zu Auswegen aus diesem offensichtlich recht bekanntem Dilemma: Viele „Leader“ verhalten sich in Veränderungs- und Anpassungsprozessen wie Gärtner, die nach der Aussaat auf ihre Pflanzen einreden, sich doch mit dem Wachsen zu beeilen und sich anzustrengen. Die Verantwortung der offiziell Verantwortlichen wiegt verständlicherweise schwer. Die Pracht der Ernte ist noch nicht in Sicht! Die Versuchung, in dieser Phase ein wenig an den Pflänzchen oder Keimen zu ziehen um damit den Wachstumsprozess zu beschleunigen, ist groß.

Erste Schritte bei der Gestaltung des Übergangs ist die Kunst der Führungskraft, divergierendes Denken in der Organisation zu nutzen. In allen Teams, Gruppen bzw. menschlichen Zweckgemeinschaften sind Teilnehmer, die von der Verbesserungswürdigkeit ihrer Organisation überzeugt sind. Sie sind als „Hüter der Vision“ im Übergang vom Chaos zur neuen Ordnung wichtige Stützen. Aber genau so wertvoll sind jene Teilnehmer, die ihren Beitrag darin sehen, das Bewahrenswerte im Auge zu behalten. Dieser Teilnehmerkreis kann als „Bewahrer“ nur dann konstruktiv und aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden, wenn sichergestellt ist, dass deren Interessen in der „neuen Zeit“ ausreichend gewürdigt sind. Dies sind oft diejenigen Mitglieder einer Organisation, die von den Führungskräften als Hemmschuhe und Nörgler erlebt werden. Vordergründig wirkt es so, als ob sie an einer Weiterentwicklung nicht interessiert wären. Lassen Sie mich die „Fusion“ der BRD mit der DDR im Jahre 1990 als Beispiel dafür hernehmen. Die „Bewahrer“ kamen bzw. meldeten sich in diesem Fusionsprozess nicht zu Wort. Das Tempo der Eingliederung, der Anpassungsdruck war enorm hoch. Ohne die funktionalen und sinnvollen Errungenschaften der ehemaligen DDR-Gesellschaftsform herauszustellen und zu überprüfen wie diese in das bestehende Arbeits- und Sozialsystem der BRD integriert werden könnte, verloren diese „neuen“ Bundesländer einen Großteil ihrer Identität.¹⁰

Lernprozesse sind daher von einer dynamischen Wechselwirkung beider Pole, der Visionäre und der Bewahrer abhängig. Keine Seite darf vernachlässigt werden. Walt Disney¹¹ war u.a. deshalb so erfolgreich, weil er in seinem Denken und später dann in seinen Teams genau diese Ressourcen nutzte. Um ein neues Projekt zu „erfinden“, braucht es Vordenker, Menschen mit Visionen. Dies alleine reicht aber nicht aus. Um nicht einer Schimäre hinterherzulaufen und irgendwann zu merken, dass der geplante Weg in einer Sackgasse mündet, ist es hilfreich und notwendig, in diesem frühen Stadium der Planung, Kollegen und Mitarbeiter hinzuziehen, deren Fähigkeit es ist, das Geplante kritisch zu hinterfragen, Warnungen auszusprechen, ihre Sorgen dem Prozess zur Verfügung zu stellen. Diese fungieren als „kritische Optimierer“. Auf dem Weg zum Ziel sind dann die „Realisten“ gefragt, die den Weg zum Erfolg bereiten und begleiten.

Die Kunst einer Führungskraft ist es, diesen Gruppierungen Raum zu geben, ihre Interessen zu vermitteln und dem Prozess zur Verfügung zu stellen, ohne dass sie sich eine Gruppe durchsetzt.

Konkrete Fragen an eine Mitarbeitergruppe, die eher von der Veränderungswürdigkeit der Organisation überzeugt sind („Hüter der Vision“) können lauten:

⁹ Peter Senge. The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Signum Verlag. Hamburg. 2000. S. 14

¹⁰ Ich sehe u.a. die Zuwachsraten der PDS im Zusammenhang mit einer Sehnsucht, der verlorenen Identität wieder Raum zu geben.

¹¹ Bekannt als NLP Methode: Die Walt-Disney-Strategie

1. „Angenommen, wir würden unsere „Kunden“ (z.B. Kinder, Eltern) befragen, welche Verbesserungsvorschläge würden uns genannt werden?“
2. „Angenommen, unsere Organisation würde optimal funktionieren, welchen konkreten Unterschied würde es zum Ist-Zustand machen?“
3. Aus der Sicht der Mitarbeiter: „Was müsste in der Führungsarbeit, was in der kollegialen Zusammenarbeit verändert/verbessert werden?“
4. „Welche Abteilungen/Gruppierungen sollten im gemeinsamen Interesse ihre Konflikte oder Interessengegensätze lösen?“
5. „Was wäre anders, was hätten wir, wenn unsere Vorschläge verwirklicht wären? Worin läge der Gewinn für unsere Organisation?“
6. „Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um diese Zukunft zu erschaffen? Welche Verfahren/Maßnahmen/Regeln wären dazu hilfreich?“

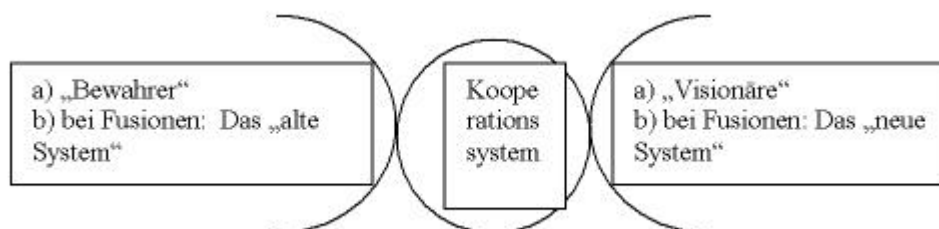
Ziel dieser Fragen ist, aus dem System Ideen zu generieren, um Entscheidungen für die Veränderung zu bekommen.

An die „Bewahrer“ könnten z.B. folgende Fragen gerichtet werden:

1. Bei allem Verständnis für die Veränderungsnotwendigkeit unserer Organisation: Was sollte auf jeden Fall bewahrt werden, muss sogar in die „neue Zeit“ mitgenommen werden?“
2. Welche derzeitigen Barrieren und Hindernisse stehen einer Veränderung im Wege?
3. Was würden Sie gerne ändern, abschaffen?
4. Welche bestehenden Verfahren/Richtlinien gehören erst angepasst, verändert, abgeschafft?“
5. Worauf müssten die „Veränderer“ achten, damit Sie Ihre wichtigen Impulse dem Prozess zur Verfügung stellen können? Was müssen/können Sie selber dazu beitragen, dass Sie gehört werden?“

Im dritten Schritt folgen dann die Zusammenführung, die Betrachtung der Ergebnisse und daraus eine gemeinsame Entscheidung über die nächsten Schritte.

Führungsverantwortung bedeutet in diesem Kontext Räume zur Verfügung stellen, in denen es möglich wird, professionelle Kooperationssysteme zu gestalten:



Die professionelle Begegnung steht so für ein Aneinanderkoppeln von unterschiedlichen Systemwirklichkeiten. Unterschiede werden als gegeben und zum Optimieren des Veränderungsprozess als nützlich und hilfreich angesehen.

Die Herausforderung lautet demnach: Wie kann unsere Organisation sinnvolle bzw. auch vorgegebene Veränderungen nachhaltig umsetzen?

Der „alte Weg“
(Bsp.):

- ? hierarchische Organisation
- ? auf Kontrolle ausgerichtet
- ? bürokratisch
- ? Lehrer als Wissensvermittler
- ? Direktor als Organisator
- ?

Die **Lücke schließen**, heißt den **Übergang** gestalten:

- ? Raum schaffen für Visionen **und** zu Bewahrendes
- ? Entwicklung von Vertrauen und Offenheit
- ? Möglichkeiten für Begegnung schaffen
- ? Probleme in Ziele verwandeln
- ? Ressourcen erkennen und unterstützen
- ? Verantwortlichkeiten festlegen und delegieren
- ?

Die neue Zeit zeigt sich:

- ? Netzwerke bilden sich
- ? Verantwortlichkeiten sind klar(er)
- ? Verlässlichkeit
- ? Rollenklarheit
- ? Gewinn/Nutzen wird erlebbar

Führungsverantwortung bedeutet hier, Begegnungsräume zu schaffen, mit dem Ziel die „Lücke“ zwischen Gegenwart und Zukunft nachhaltig zu schließen. Der Direktor, die Direktorin als Führungskraft übernimmt hierbei die Rolle eines Steuermannes¹². Bei stürmischer See ist er an Deck und behält das gemeinsame Ziel im Auge. Ob dieses aber auf dem geradlinigsten und schnellsten Weg zu erreichen ist, hängt nicht allein von seinem Willen und seinen Fähigkeiten ab! Er ist dabei abhängig von Navigatoren, die z.B. Wind, Wetter und Abdrift berücksichtigen, gibt den Warnern und Sorgenträgern Raum um möglichst viele Gefahrenquellen auszuschließen (die ja oftmals unter der Oberfläche liegen, vgl. Titanic¹³), muss daher auch „Umwege“ und zeitliche Unwägbarkeiten in seiner Planung berücksichtigen. Er ist dabei aber auch die zupackende Seeleute angewiesen, um das Schiff auf Kurs zu halten. In besonders unwägbareren Situationen holt er als Unterstützung einen Lotsen an Bord, der die Gewässer gut kennt und behilflich ist, dass Schiff sicher zu steuern. Ist man dann wieder im (vermeintlich) sicheren Hafen, ist ein langes Ausruhen auf Erfolge nicht möglich. Die Reise beginnt bald aufs Neue! Viel Vergnügen! Letztendlich hat im Leben nur die Veränderung Bestand!

Autorenprofil:

Helmut Promberger, 51, Dipl. Sozialpädagoge. Systemisch-Mediative Beratungs- und Trainingskonzepte für Teams in Profit- und Non-Profit-Organisationen. Seit 12 Jahren freiberuflich tätig. Mitglied in der Trainergemeinschaft „Menschen – Entwicklung“.

Marienstrasse 30
85276 Pfaffenhofen
08441 494115 fax: 494116
E-mail: promberger@pfaffenhofen.de

¹² Dies ist eine mögliche Rolle. Daneben braucht es zu gegebener Zeit auch den autoritären Kapitän, aber auch den demokratischen, coachenden, leistungsbetonten Führungsstil. s. Durch flexibles Führen mehr erreichen. HARVARD BUSINESS. 5/2000. S. 9 bis 22.

¹³ Wie wäre die Jungfernfahrt der Titanic wohl ausgefallen, wenn die Leute im Ausguck direkte Entscheidungskompetenzen gehabt hätten?