

Veränderungskompetenz

Zweck

Der aktuell zu beobachtende Wandel ist vielfältig, betrifft Unternehmen und Verwaltungen aller Branchen und Ebenen und wird auf unterschiedlichste Weise gestaltet oder »vollzogen«. Die Beherrschung des Change ist erneut eine besondere Herausforderung. Zum Change Management gibt es eine Fülle von Veröffentlichungen mit ganzheitlichen und singulären, modischen und altmodischen, komplizierten und einfachen, radikalen und evolutionären Ansätzen. Es gibt Rat für den Aufbau einer Befähigung zur Selbstgestaltung der Zukunft, es gibt Rat zur Vermeidung bzw. zur Lösung aktueller Probleme und es gibt eine große Zahl von »vorgepackten« Lösungen, deren Umsetzung »die zukunftsfähige Organisation« versprechen.

Jede der vorgeschlagenen Lösungen verlangt von »irgendwem« eine Kompetenz, den zweckmäßigen Zeitpunkt zur Veränderung frühzeitig zu erkennen, die »richtigen« Leute für ein Veränderungsvorhaben zu gewinnen, den richtigen Weg zur Veränderung einzuschlagen, die von der Veränderung betroffenen Menschen zur Akzeptanz der Veränderung zu führen und schließlich die Veränderung so umzusetzen, daß in der Transformation der Wille zur Veränderung nicht verloren geht, weil zunächst beinahe zwangsläufig ein Effektivitätsverlust eintritt. Kurz: organisatorischer Wandel verlangt Veränderungskompetenz.

Definitionsangebot

Veränderung ist eine ständig zu erfüllende Aufgabe für Unternehmen und Verwaltungen, um ihren Zweck bei veränderten Umweltbedingungen effektiv und effizient erfüllen zu können und um auf diese Weise eine Zukunftsfähigkeit zu erarbeiten.

Kompetenz ist die Fähigkeit, eine Aufgabe erfüllen zu können. Sie besteht grundsätzlich immer aus einem zweckmäßigen Mix aus Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Veränderungskompetenz ist die Fähigkeit, die Aufgabe zur (permanenten)

Veränderung von Unternehmen und Verwaltungen erfüllen zu können.

Erläuterungen

Die Veränderungsaufgabe (die Aufgabe des Change Management) ist komplex. Die Komplexität ergibt sich aus der Vernetzung zahlreicher – jeweils »ganzheitlicher« – Betrachtungsebenen:

- Gestaltungsdimensionen: Strategie, Struktur, Kultur
- Gestaltungselemente: Aufgabe, Mensch, Sachmittel, Information
- Führungsaufgaben: Planung, Organisation, Personalführung, Kontrolle
- Denkweisen: Systemisches, systematisches, kreatives Denken
- Gestaltungsziele: Ökonomische, Leistungs-, soziale und ökologische Ziele
- Zieldimensionen: Kosten, Zeit, Qualität, Innovation.

Diese einzelnen Betrachtungsebenen werden häufig als sich überschneidende Kreise dargestellt. Die Komplexität des Veränderungsmanagements wird sichtbar, wenn man sich diese Einzeldarstellungen »übereinander gelegt« vorstellt. Der Versuch der Abbildung dieser Überlagerung scheitert an der großen Zahl und Vielfalt der Betrachtungsweisen und ihrer Bestandteile. Zur Größenordnung: Würde man eine Schnittstellenmatrix nutzen wollen, ergäben sich aus den genannten Bestandteilen der Betrachtungsweisen 25 x 24 Einflußfelder.

Dieses einfache – dennoch nicht darstellbare – Vorstellungsmodell weist auf die Schwierigkeit in Unternehmen und Verwaltungen hin, eine eigene Veränderungskompetenz aufzubauen. Es ist daher auch verständlich, daß die meisten Unternehmen und Verwaltungen kapitulieren, Stäbe incl. der Organisationsabteilungen auflösen und auf die Veränderungskompetenz externer Berater zurückgreifen (müssen).

Eine am **jeweiligen** Zweck eines Unternehmens bzw. einer Verwaltung und ihrer Kontextfaktoren ausgerichtete Veränderung erzeugt schwer imitierbares unternehmensspezifisches Know-how. Eine generelle, der Vielseitigkeit entsprechende Optimierung ist nicht möglich. Externe Berater werden also nur dann wirklich zur Zukunftsfähigkeit ihrer Klienten beitragen, wenn sie während der Beratung einen »Befähigungsansatz« verwirklichen und damit den Aufbau einer internen Veränderungskompetenz ermöglichen. Tun sie dies nicht, geben sie nichts von ihrer Veränderungskompetenz an die Klienten weiter, verlängern deren Unmündigkeit, binden die Klienten an ihren situa-

tionsorientierten Lernfortschritt und fördern das Reaktionsverhalten der Entscheidungsträger.

Im folgenden soll nun versucht werden, notwendige Bestandteile einer Veränderungskompetenz zu nennen, ohne dabei die o.a. weiterhin gültigen Betrachtungsweisen zu wiederholen. Veränderungskompetenz setzt voraus:

- **Veränderungskultur:** Veränderung muß etwas selbstverständliches sein. Veränderungsprojekte dürfen kein Fremdkörper sein oder als »Elfenbeintum« angesehen werden. Es muß Spaß machen, mitzumachen und ein aktives organisationales Lernen zu leben.
- **Wahrnehmungsfähigkeit:** Herausforderungen müssen zur aktiven Veränderung frühzeitig erkannt werden können (Anstoß zum organisatorischen Wandel).
- **Nachhaltige Entscheidungsfähigkeit:** In der Lage sein, einen Gestaltungswillen nach einem Anstoß zu formulieren, und sich diesem formuliertem Willen als Machtpromotor auf Dauer zur Verfügung zu stellen.
- **Geduld:** Organisatorischer Wandel ist immer ein kultureller Wandel mit notwendigen Verhaltensänderungen; dazu brauchen wir Zeit.
- **Veränderungsteam:** Wir benötigen Menschen mit heterogenen Fähigkeiten, um die Komplexität beherrschen zu können, mit dem Willen und der (auch zeitlichen) Möglichkeit, Neues denken zu können und zu dürfen.
- **Gegenstromverfahren** des Vorgehens: Ohne »die da oben« geht es nicht, ohne »die da unten« auch nicht.
- **Kommunikationsfähigkeit:** Wir müssen informieren, überzeugen, erheben, moderieren, präsentieren, besprechen, abstimmen, schulen, beraten etc.
- **Vorgehensmodell:** Die unzähligen Methoden und Verfahrenstechniken müssen in ein generelles und akzeptiertes unternehmens- bzw. verwaltungsspezifisches Vorgehensmodell gebracht werden.
- **Methoden und Techniken:** Die im Vorgehensmodell berücksichtigten Methoden und Techniken müssen ebenso beherrscht werden wie ein zweckmäßiges Projektmanagement.

Kritik

Die meisten Menschen, die auf irgendeine Weise für den organisatorischen Wandel verantwortlich sind, werden sich den o.a. Gedanken weitgehend anschließen. Sie werden zum Teil sogar sagen, daß hier nichts Neues gefordert

wurde. Der größte Teil von ihnen wird aber erneut davor zurückschrecken, in ihren Unternehmen oder Verwaltungen eine echte Veränderungskompetenz aufzubauen. Nach dem Gesetz »hard facts dominieren soft facts« verwundert es nicht, wenn man beobachten muß, daß in neue EDV-Systeme ohne größere Widerstände sehr viel der immer knappen Finanzmittel investiert werden, daß aber kaum Mittel für die eigene Zukunfts-(gestaltungs-) Fähigkeit zur Verfügung stehen.

Erfolge der Veränderungskompetenz lassen sich nicht messen. Der Rückfluß aus Investitionen (»return on organization«) in den Aufbau incl. Schulung ist wegen der langfristigen Wirkungen von organisatorischen Veränderungen in o.a. Verständnis nicht sehr einfach zu ermitteln. Und alles, was nicht einfach ist, ist häufig nicht gut genug! Solange das Finanzcontrolling nicht durch ein Nutzencontrolling ergänzt wird, solange werden wir Schwierigkeiten haben, eine interne Veränderungskompetenz aufzubauen.

Weiterführende Literatur:

Büchi, R./Chrobok, R.: Organisations- und Planungstechniken im Unternehmen. 2. Aufl., Stuttgart 1997.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt 1994.

Dr. Reiner Chrobok