

Die 5 Phasen eines Veränderungsprozesses

Prof. Wimmer

Die Umgestaltung von Organisationen ist mit schmerzlichen Einschnitten in bislang erfolgreich gepflegte Gewohnheiten und persönliche Interessen verbunden. Dieser Prozess bindet viel Energie, zumal er bei „laufendem Motor“ stattfinden muss. Er benötigt eine eigene Dramaturgie, die gekonnt zwischen konsequentem Veränderungsdruck und dem Verständnis für das zu Bewahrende balanciert.

Die Herausforderung liegt in dem Umstand, dass man in der Anfangsphase auf viele wichtigen Fragen keine endgültigen Antworten geben kann. Man muss handeln, obwohl sich vieles erst im Zuge des Prozesses klären wird und deshalb erst zu einem späteren Zeitpunkt entschieden werden kann.

Dies verlangt Sicherheit im Umgang mit grosser Unsicherheit. Diese ist eher aus der professionellen Gestaltung des Prozesses selbst zu gewinnen als aus vorschnellen inhaltlichen Festlegungen (Prozesssicherheit versus inhaltliche Risikovermeidung).

1. Phase

Die Schaffung einer angemessenen Sicht auf jene aktuelle oder in Zukunft zu erwartende Problemkonstellation, die durch die angestrebte Veränderung bearbeitet werden soll. Was ist der case for action? Welche „Not“ gilt es zu „wenden“? Transparenz schaffen für den Handlungsdruck und die Dringlichkeit der Veränderung

Fragen:

Wessen Sichtweise bzw. wessen Know-how ist für diese problemverstärkende Startphase wichtig? Wie lässt sich dieses Wissen mobilisieren und miteinander sinnvoll verknüpfen?

In welchen Schritten kristallisiert sich jene Problemdefinition heraus, die handlungsleitend wird? Was soll im Kern transformiert werden? Wer ist an diesem Prozess zu beteiligen? Wer fühlt sich für seine Qualität verantwortlich? Schwierige Thematisierungsschranken sind zu überwinden, um sich über die Bedrohungslage zu verständigen.

Dieser Schritt ist die Voraussetzung für alles Weitere; eine Bedrohung, die jeder sieht, über die aber alle schweigen, erzeugt mehr Angst als eine Bedrohung, die klar erkannt und zum Ausgangspunkt energischer Abhilfen wird.

Wie lassen sich vorschnelle Fixierungen auf bestimmte Symptome und Oberflächenphänomene vermeiden? Wie lässt sich verhindern, dass primär nach Schuldigen gesucht wird, dass Rechtfertigungsversuche und Selbstverteidigungsanstrengungen die Analyse prägen?

Je drängender die Krise, umso grösser ist die Gefahr von Aktionismus und Kurzschluss-handlungen. Deshalb hat es in dieser Phase keinen Sinn, tief schürfend zu forschen. Solche Anstrengungen lenken die Energie lediglich in den Aufbau von Selbstschutzmechanismen. Wichtig ist eine nüchterne Einschätzung der aktuellen Lage und der erwartbaren Konsequenzen ihres Fortbestehens.

Welche Organisationseinheiten sind von der diagnostizierten Problemkonstellation hauptbetroffen? Erfolgt die diesbezügliche Grenzziehung realitätsgerecht? Wodurch kann in diesen Einheiten das Problembewusstsein gestärkt werden?

Werden Gelegenheiten geschaffen, dass die persönlichen Befürchtungen, Sorgen und Ängste der Betroffenen Gehör finden? Stellen sich die verantwortlichen Führungskräfte diesen Auseinandersetzungen, oder delegiert man diese Aufgabe an Externe bzw. geht den Leuten überhaupt aus dem Weg?

Veränderungen lösen stets einen Zustand des emotionellen „Alarmiertseins“ aus, das in solchen Phasen im informellen Miteinander noch verstärkt wird.

Es muss der offizielle Kommunikationsaufwand verstärkt werden, um mit dieser besonderen Form kollektiver Alarmiertheit, dieser gesteigerten Bereitschaft zur Gerüchtebildung einen gezielten Umgang zu finden.

Sind die für die Bearbeitung des Problems verantwortlichen Entscheidungsträger mit der diagnostizierten Bedrohungslage ausreichend identifiziert? Wie kann die gemeinsame Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen und in die eigene Verantwortlichkeit ihnen gegenüber wachsen? Ist der Sinn für die Dringlichkeit transparent und gemeinschaftlich erörtert worden? Gibt es ein schlagkräftiges Team an der Spitze, das in dieser Frage von einer gemeinsamen Überzeugung getragen ist?

Welche wichtigen Personalentscheidungen werden durch den in Gang gesetzten Veränderungsprozess höchstwahrscheinlich erforderlich? Wer fühlt sich für diese heiklen Entscheidungen verantwortlich? Welches Verfahren wird gewählt, um einerseits die erforderliche Qualität dieser Entscheidungen zu gewährleisten, um andererseits aber auch die unvermeidliche Verunsicherung in der Organisation nicht noch zusätzlich zu steigern? Wenn Klarheit in diesen Fragen existiert, dann sollten die notwendigen Entscheidungen nicht lange hinausgezögert werden und eine faire Form der Kommunikation mit den Betroffenen gefunden werden.

Die Qualität der Problemdiagnose und die Breite des Verständnisses dafür entscheiden über die Qualität der nachfolgenden Bearbeitungsschritte sowie über ihre Erfolgsaussichten. Was man sich hier an Sorgfalt erspart, erweist sich in den späteren Phasen unweigerlich als Hindernis.

Nur ein von den wichtigen Entscheidungsträgern geteiltes Problemverständnis setzt die erforderlichen Energien für Veränderungen frei. Gibt es bezüglich der Bedrohungslage, d.h. der Folgen der Nichtveränderung, kein einheitliches Verständnis, so lassen sich die erforderlichen kollektiven Anstrengungen nicht bündeln.

Stichwort: „Der Krise gemeinsam ins Auge sehen können.“

2. Phase

Die Strukturierung und Steuerung der Entscheidungsprozesse, die Ziele und Richtung der Veränderung festlegen. Schaffung einer attraktiven Zukunftsperspektive, für die es sich lohnt, grosse Anstrengungen auf sich zu nehmen.

Fragen:

Was soll die Veränderung bewirken? Woran wir man ihren Erfolg messen können? Welche Kriterien lassen sich hierfür heranziehen? Welcher Zeitraum steht dafür zur Verfügung? Sind die ins Auge gefassten Zeithorizonte realistisch?

Benötigt die Klärung dieser Fragen einen umfangreicheren Strategieentwicklungsprozess, mit dem Zukunftsvorstellungen erarbeitet werden? Welche Trends des Umfeldes sind mitzudenken? Welche Kernkompetenzen der eigenen Organisation sollen durch den Veränderungsprozess auf jeden Fall weiterentwickelt werden?

Entsteht in diesem Prozess eine Zukunftsperspektive, auf die sich das Unternehmen durch den Veränderungsprozess hinbewegt, die es den Betroffenen ermöglicht, sich mit ihren langfristigen persönlichen Interessen damit zu verbinden?

Welche Veränderungsrichtungen sind angesichts der angestrebten Ziele denkbar? In welcher Organisationsform können solche Optionen erarbeitet werden? Wer ist an diesem Prozess zu beteiligen?

Wie und von wem wird die entscheidende Festlegung der Veränderungsrichtung und der Ziele vorgenommen?

Wie wird diese Festlegung der künftigen Ausrichtung im System kommuniziert? Wer sorgt für eine Auseinandersetzung mit dieser Entscheidung auf allen Ebenen?

Wie sind solche Prozesse am besten zu gestalten? Welche Kommunikationskanäle können dafür genutzt werden? Ist die Zeit für diesen Kommunikationsaufwand eingeplant?

Verfügen wir über die Ressourcen, um das Veränderungsziel erreichen zu können? Für welche Probleme benötigen wir externe Unterstützung, sei es in fachlich-inhaltlichen Fragen oder zur Unterstützung des Prozesses?

Die inhaltliche und soziale Qualität solcher Entscheidungsprozesse präjudiziert in nachhaltiger Weise die Möglichkeiten und Grenzen der tatsächlichen Realisierung von Veränderungsvorhaben. Erst die gemeinsam erarbeitete Klarheit, auf welches Ziel, auf welche glaubwürdige Vision hin man sich weiterentwickeln will, setzt in Verbindung mit einem entsprechenden Problemdruck jene Kräfte frei, die für grundlegende Neuerungen erforderlich sind.

3. Phase

Die Konkretisierung der einzelnen Veränderungsmassnahmen sowie die Konzeption der Implementierungsschritte. Sorge tragen für eine Verknüpfung der Schritte in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht, um einen Prozess zustande zu bringen.

Fragen:

An welchen Stellgrößen muss man ansetzen, um die Veränderungsziele zu erreichen?

Welche Massnahmen werden zu welchem Zeitpunkt von wem in die Wege geleitet?

Gibt es die Möglichkeit, in einem überschaubaren Bereich in der Form eines Pilotprojektes Erfahrungen zu sammeln?

Lassen sich Massnahmen ins Auge fassen, die kurzfristig erste Erfolge der Veränderungsanstrengungen erwartbar machen?

Nichts ist ermutigender als sichtbare Erfolge!

In welcher Organisationsform werden die Implementierungsschritte betreut? Wo liegen die Verantwortlichkeiten? Welche Form der Projektorganisation wird benötigt? Wie können die Linienverantwortlichen in ausreichendem Ausmass eingebunden bleiben? Gibt es auf allen Hierarchieebenen genügend Promotoren für das Veränderungsvorhaben?

Auf welche Spielregeln bezüglich der Art und Weise, wie in der Organisation bislang mit einschneidenden Veränderungen umgegangen wurde, werden die geplanten Massnahmen stossen? Mit welcher „Brille“ werden die Betreiber des Veränderungsprozesses beobachtet? Welche vorausgegangenen Erfahrungen werden durch die aktuellen Transformationsmassnahmen wieder mobilisiert? Wie kann man dieser Kultur begegnen?

Was lösen sie aus? Wie greifen die Veränderungen in das Macht- und Einflussgefüge ein?

Werden Gegenkräfte losgetreten? Welche Interessenlagen werden wie berührt? Wie lässt sich das Energiepotenzial der von der Veränderung negativ Betroffenen konstruktiv nutzen?

Wer spricht mit jenen Führungskräften und Inhabern von fachlichen Schlüsselpositionen, die sichtlich Schwierigkeiten haben, sich auf die veränderte Situation einzulassen?

Den Dialog suchen, Ansprechen der gemachten Beobachtung, keine Tabuisierung, aber auch keine Vorwürfe.

Welche Mechanismen und Verfahren zur Bearbeitung der erzeugten Unsicherheiten und Ängste werden benötigt?

Wie können die Individuen die persönliche Seite des Veränderungsprozesses bearbeiten, dass es gelingt, persönliche Interessen und die Erfordernisse des Veränderungsprozesses auseinander zu halten?

Welcher Entscheidungsbedarf wird durch den Veränderungsprozess hervorgerufen? Wie wird dieser Bedarf organisationsintern gedeckt? Gibt es dafür die passenden Entscheidungsstrukturen und zeitlichen Ressourcen?

Wieviel Zeit ist für die einzelnen Schritte angemessen? Wie werden die Massnahmen aufeinander abgestimmt, dass sich die Wirkungen nicht wechselseitig behindern? Welches Mass an Belastung kann der Organisation zugemutet werden?

Ernsthafte Transformationsprozesse beanspruchen einen erheblichen Zeitaufwand. Komplexe Anstrengungen einer einschneidenden Reorganisation, wie das Zusammenwachsen getrennter Unternehmensteile, bergen das Risiko, dass der Bezug zur Zeit verloren geht. Es braucht eine klare Vorstellung von Etappenzielen, die in einer überschaubaren Zeit erreicht werden können. Ohne solche kurzfristigen Siege geben zu viele Funktionsträger auf oder verlieren das Langfristziel aus den Augen.

Veränderungsmassnahmen stossen stets auf ein Umfeld, das in irgendeiner Form bereits „gelernt“ hat, mit solchen „Zumutungen“ umzugehen. Insofern ist es klug, den Umstand, dass jede Veränderungsabsicht organisationsintern beobachtet wird und dass diese Beobachtungen entsprechende Wirkungen erzeugen, in die Veränderungsstrategie miteinzubauen. Die Erarbeitung eines Gesamtkonzeptes hat den Sinn, sich davor zu schützen, sich in zu viele Einzelmassnahmen gleichzeitig zu verzetteln. Es gilt, die Kräfte auf Prioritäten zu konzentrieren und dafür zu sorgen, dass die Veränderungsimpulse in ihrer Wirkung einander verstärken, dass in einem überschaubaren Zeitraum Erfolge sichtbar werden.

4. Phase

Die Steuerung des Implementierungsprozesses selbst. Das Sicherstellen ermutigender Erfolgserlebnisse. Die Balance zwischen konsequentem Dranbleiben und geduldigem Wachsenlassen, das Pendeln zwischen „die Ziele nachhaltig im Auge behalten“ und „der Fähigkeit zur Selbstkorrektur“, wenn erforderlich

Fragen:

Was lösen die Veränderungsmassnahmen aus? Welche Überraschungen und Irritationen treten auf? Von wem werden die Beobachtungen registriert? Welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen?

Wo sind neue Schwerpunkte zu setzen? Welche Vorannahmen müssen revidiert werden? Welche Richtungsänderungen sind erforderlich?

Wie lassen sich Konflikte in konstruktive Bahnen lenken? Welche Kompromisse können eingegangen werden? Wo gibt es Grenzen, damit nicht das Veränderungsvorhaben insgesamt gefährdet wird?

Wie lässt sich das Gefühl aufrechterhalten oder verstärken, dass es mit dem Veränderungsprozess wirklich ernst gemeint ist? Welche Signale, gerade von der Spitze, vermitteln diese Botschaft, welche unterlaufen sie?

Es geht, solange noch nicht ausreichend Sicherheit mit den neuen Verhältnissen gewonnen ist, besonders um Glaubwürdigkeit!

Gibt es Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Organisationsmitglieder, damit diese ihre Vorstellungen eigenverantwortlich in den Implementierungsprozess einbringen können? Jeder grössere Veränderungsprozess kann davon ausgehen, dass es genügend Beschäftigte gibt, die in der Vergangenheit mit ihren Reformideen nicht durchgedrungen sind. Hier gibt es viel Wissen, was verbessert gehört. Dieses Wissen wird erst mobilisierbar, wenn das Zutrauen gewachsen ist, dass jetzt die Chance zu seiner Realisierung gegeben ist. Gibt es Zwischenauswertungen, die allen regelmässig eine reflexive Auseinandersetzung über den Stand des Prozesses ermöglichen? Wo stehen wir? Was haben wir erreicht? Was sind die sinnvollen nächsten Schritte?

Werden Abweichungen vom eingeschlagenen Weg der Veränderung nicht rechtzeitig und deutlich genug markiert, dann gilt dies als ein Signal, dass in der Zwischenzeit die ursprünglichen Intentionen nicht mehr ernst zu nehmen sind. Deshalb kommt solchen Markierungen, die Anlass für eine gezielte Reflexion des Prozesses bieten sollten, für das Lebendighalten der Veränderungsenergie eine zentrale Bedeutung zu.

Lassen sich die zeitlichen Rahmenbedingungen sicherstellen? Welche Ressourcen sind ansonsten für die Begleitung des Implementierungsprozesses vonnöten? Sind zusätzliche Qualifizierungsmassnahmen für die Betroffenen erforderlich geworden? Wie können diese gezielt in ihr neues Aufgabenprofil hineinwachsen?

In dieser Phase sind den Veränderungsprozess unterstützende PE-Massnahmen sinnvoll, weil sie helfen, einen professionellen Umgang mit der neuen Rolle zu finden.

Welche der existierenden, geschriebenen oder ungeschriebenen Basisspielregeln für das persönliche „Tauschverhältnis“ der einzelnen Person zum Unternehmen (Form der Leistungsfeststellung, Art der Vergütung, Belohnungs- und Bestrafungsmuster, Karrierechancen etc.) müssen mit der neuen Organisationswirklichkeit in Übereinstimmung gebracht werden?

Kein Veränderungsprozess ist „planbar“. Das Verändern von Organisationen ist ein hypothesengeleitetes Experimentieren, das das Verändern des Veränderens von Anbeginn mit einbaut. Insofern gilt es, solche Prozesse in sich lernfähig zu halten. Wichtig ist, dass in der Phase die Funktionsträger die Chance erhalten, ihre persönliche Qualifikation in Richtung der veränderten Rollenanforderungen weiterzuentwickeln. Jetzt gilt es, den Prozess der Transformation mit PE-Massnahmen zu unterstützen.

5. Phase

Die Auswertung des Veränderungsvorhabens. Darauf achten, dass die Organisation nicht zu früh zur Tagesordnung zurückkehrt, ohne zu prüfen, wie gut die Veränderungen im Alltag verankert sind und welche Erfahrungen man aus der Vergangenheit aufbewahren möchte.

Fragen:

Mit welchen Erfolgskriterien wurde der Prozess begonnen? Wo steht man heute? Welche Bilanz lässt sich ziehen? In welchen Dimensionen wurde die Leistungsfähigkeit der Organisation tatsächlich gestärkt? In welchen Dimensionen hat man sich neue Probleme eingehandelt? Wie wird daran weitergearbeitet?

Haben die angestrebten Veränderungsziele in ausreichendem Masse in der Unternehmenskultur ihren Niederschlag gefunden? Werden sie in der Zwischenzeit von den herrschenden Grundüberzeugungen, Normen und Werten der Organisation mitgetragen? Solange Veränderungen nicht tief in der Kultur verankert sind, was drei bis zehn Jahre dauern kann, bleiben neue Ansätze fragil und sind Anlässe für Rückschritte.

Welche Erkenntnisse lassen sich aus den Erfahrungen für den Umfang der Organisation mit Veränderungen gewinnen? Was hat sich wiederholt? Was war diesmal anders?

Das Gedächtnis von Organisationen ist in Bezug auf ihre früheren Veränderungen sehr schwach ausgeprägt. Deshalb ist es unwahrscheinlich, dass sie aus den Erfahrungen sowohl in positiver wie in negativer Hinsicht wirklich lernen.

Welche Folgeprobleme, die durch das Veränderungsvorhaben ausgelöst wurden, bedürfen einer besonderen Beachtung? Wer wird sich darum kümmern?

Wie können die wichtigsten Lernerfahrungen aus dem Veränderungsprozess dokumentiert werden?

Veränderungen wenden das Blatt nicht unbedingt zum „Besseren“. Sie sind aber Anlass zum Lernen einer Organisation über sich selbst. Diese Chance gilt es zu nutzen. Ansonsten ist man gezwungen, unangenehme Scheiternserfahrungen immer wieder von neuem zu wiederholen. Die Erfahrung lehrt, dass dies häufiger der Fall ist, als man dies erwarten möchte.