

Veränderung gestalten - Entwicklung von Veränderungskompetenz -

Begrifflichkeiten zu „Veränderung“ in Organisationen

Begriffswirrwarr:

1. Vielzahl von Begriffen für „**Veränderung**“: Neuerung, Wechsel, Wandel, Umbau, Umstellung, Umgestaltung, Änderung, Erneuerung, Transformation, Organisationsentwicklung, Evolution, Change-Management etc.
2. Auch die einzelnen Begriffe haben unterschiedliche Bedeutungsgehalte: „**Entwicklung** bzw. **Change** werden heute so vielfältig verwendet, dass man beinahe von einer ‚semantischen Verschmutzung‘ (Leo Bernardis) sprechen könnte.“ (Janes/Prammer/Schulte-Derne)

Grund: Grenze zwischen Organisationsentwicklung (OE) und Change-Management (CM) ist unklar. Change-Management hat sich aus der OE heraus entwickelt.

Dennoch: OE und CM sind zwei genuin verschiedene Zugänge zur Steuerung und Gestaltung von Veränderungen in Organisationen

Change-Management (M. Claßen):

- Begriff mit vielen Facetten
- viele Standardwerke winden sich um eine Begriffsbestimmung
- Keine allgemein akzeptierte Definition – Definitionen einzelner Autoren
- Begriff beinhaltet unterschiedlichste Theorien und Ansätze, Prozesse und Methoden

„Die betriebliche Praxis macht es sich hingegen einfach und definiert Change Management ganz pragmatisch als das, was unter dem Label Change Management veranstaltet wird“

(Claßen 2008, S. 38f.)

Veränderung

Zeitlich begrenzte Wechsel-, Entwicklungs-, Wachstumsprozesses aufgrund innerer und/oder äußerer Gründe auf der Mikro-, Meso- und Makroebene.

- Der Begriff Veränderung enthält keine Bewertung

Management von Veränderungen in Organisationen

Drei Ansätze:

- **Organisationsentwicklung**
(meistens mittel- bis längerfristig angelegt)
- **Change Management**
(kurz- bis mittelfristig angelegt)
- **Unternehmens-Transformation/Transformations-Management**
(immer längerfristig angelegt)



Die Veränderungskonzepte von:

- Doppler und Lauterburg
- Janes, Prammer, Schulte-Derne

Konzept von Doppler/Lauterburg (2008)

I. Organisationsentwicklung

(Begriff für „geplanter Wandel“; Bereichsentwicklung: OE in einzelnen Organisationseinheiten)

- *Primat des Transfers*: Schaffung optimaler Voraussetzungen für die Umsetzung
- *Entwicklung als Veränderungsprinzip* (Strukturen, Menschen, Führungskultur)
- *Ganzheitliches Organisationsverständnis*: gleichgewichtige Berücksichtigung der **harten** Faktoren (Strukturen, Finanzen, Führungssysteme) und der **weichen** Faktoren (Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit)

Konzept von Doppler/Lauterburg (2008)

II. Change Management

(Umgangssprachlich moderner Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird – keine Bezeichnung für eine bestimmte Veränderungsstrategie)

- Schwerpunkte: Restrukturierungen, Auslagerungen, Sanierungen, Kostensenkungs-Programme, Geschäftsprozess-Optimierung
- Zumeist enormer Zeitdruck (in einzelnen Fällen sachlich begründet, häufig jedoch lediglich Ausfluss dysfunktionaler Management-Hektik)
- Unter der Ägide großer Beratungsfirmen: vorwiegend technokratisches Vorgehen einseitig betriebswirtschaftlich orientierte Berater mit entsprechenden Streuverlusten und Kollateralschäden im personellen und kulturellen Bereich

Konzept von Doppler/Lauterburg (2008)

Intention des Ansatzes:

- **Change Management - kreative Weiterentwicklung auf der Basis von OE**
- **Abschied von der heilen Welt – Druck, Verunsicherung und Angst salonfähig machen**

Vorgehen:

1. Umwandlung unspezifisch angelegter offener Entwicklungsprozesse in gezielte Veränderungsprozesse; Organisation überschaubarer, klar strukturierter Prozesse.
 2. Vorgehen konsequent auf das angepeilte, konkret wahrnehmbare Ergebnis ausrichten
 3. Das äußere Umfeld des Unternehmens berücksichtigen (äußere Einflussfaktoren)
 4. Betroffene von Beginn an darauf einstimmen, dass Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zunehmend mit Schmerzen, Zumutungen, Unsicherheit und Angst verbunden sind
 5. Das vertraue Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ ergänzen durch das „Prinzip Selbstverantwortung“
- **.. „Kunst, den Unternehmenswandel planmäßig zu gestalten“**

(Doppler/Lauterburg 2008, S. 93f.)

Konzept von Doppler/Lauterburg (2008)

Wichtig für Doppler und Lauterburg beim Change Management

- **„Beibehaltung der ursprünglichen OE-Philosophie: Produktivität und Menschlichkeit in gleicher Weise im Auge behalten, mit dem Ziel, Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam lern- und zukunftsfähig zu machen“**

Konzept von Doppler/Lauterburg (2008)

III. Unternehmens-Transformation

(Fundamentale, ganzheitliche Neuausrichtung eines Unternehmens bzw. einer Unternehmensgruppe)

➤ **Betrifft:** Marktpositionierung, Geschäftsfelder, Strukturen, Unternehmenskultur

Erfolgt fast immer nur unter der Leitung einer ebenso dominanten wie charismatischen Führungsfigur.

(Doppler/Lauterburg 2008, S. 99f.)



Veränderungskonzept von

➤ **Janes, Prammer, Schulte-Derne**

Konzept von Janes, Prammer, Schulte-Derne

I. Organisationsentwicklung

- Entstanden in einem sozialpsychologischen Umfeld zur Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Prozesshaft, evolutionärer Entwicklungs-Ansatz
- Aktivierung/Erweiterung des Potenzials der Mitglieder einer Organisation
- Befähigung zum reflexiven Aufgreifen der Anforderungen interner/externer Umwelten und der Erarbeitung und Umsetzung entsprechender Antworten

Kernanliegen:

- Kulturelle Identität des sich entwickelnden Unternehmens bewahren
- Betroffene Individuen/Gruppen in die Entwicklung/Umsetzung der Lösungen aktiv einbeziehen
- Veränderungs-Maßnahmen kontinuierlich und prozesshaft steuern und gestalten

Konzept von Janes, Prammer, Schulte-Derne

II. Change-Management

- Auftreten tief greifender, sprunghafter Umwälzungen, die sich durch das Instrumentarium der OE nicht hinreichend beschreiben lassen.
- Hilfe durch neue Veränderungs-Professionisten = **Change-Manager** (Beratungs-Unternehmen)
- Change-Manager sind nicht mehr sozialpsychologisch/systemisch, sondern betriebswirtschaftlich, technisch orientiert
- Sie kooperieren nicht mehr mit den Leitern von Bildungs-, Organisations- oder Personalentwicklungsabteilungen, sondern mit Managern der operativen Bereiche
- Motor für Veränderung ist nicht das Reflexions-Potenzial der betroffenen Organisationsmitglieder, sondern die Energie der Manager, die den Wandel betreiben
- Die Veränderungsziele werden außerhalb des zu verändernden Systems definiert
- Die Steuerung des Veränderungs-Vorhabens ist – von innen betrachtet - normativ

Konzept von Janes, Prammer, Schulte-Derne

Vergleich: Organisationsentwicklung und Change-Management

OE-Ansatz

- **Stärke:** die Betroffenen wirken am Veränderungsprozess mit
- **Schwäche:** Entwicklungs-Prozesse sind sozial aufwendig und oft langwierig

CM-Ansatz

- **Stärke:** Radikalität und Kühnheit der Veränderungsvorschläge und in der zeitlichen Dynamik und Beschleunigung
- **Schwäche:** Probleme in der Umsetzung: Es bleibt oft bei den Implementierungsbemühungen

Konzept von Janes, Prammer, Schulte-Derne

Synthese von OE und CM

Problem

Organisationen stehen heute unter Zugzwang, schnell und effektiv Strategien, Strukturen, Kulturen zu verändern. Gleichzeitig aber haben sie die Erfahrung gemacht, dass schnell und mechanisch durchgeführte Veränderungsprojekte die Alltags-Praxis der Systeme nicht erreichen.

Lösung

1. Nebeneinander/Hintereinander von kontinuierlichen Anpassungen und radikalen Veränderungen. Kontinuierliche und/oder diskontinuierliche Veränderungen werden zum Alltagsproblem erfolgreicher Unternehmensführung
2. An der Schnittstelle OE und CM entwickeln Beratungsunternehmen ein Repertoire an Veränderungs-Modellen und Interventions-Formen. Diese müssen schneller als die bewährten OE-Instrumente Veränderungen konzipieren und verlässlicher als die derzeitigen CM-Ansätze in der Alltagspraxis und im Bewusstsein der Organisation und ihrer Mitglieder verankert werden können.

Konzept von Janes, Prammer, Schulte-Derne

III. Transformations-Management

(Gestaltung eines Veränderungsprozesses)

- Soll die Vorteile von OE und CM (Kontinuität und Brüche, Integration und „Durchziehen“, Tiefe und Geschwindigkeit) in sich vereinigen
- „Transformation von Innen“

Vorgehen

1. Externe Berater starten für das Unternehmen den Transformations-Prozess (wie bei CM)
 2. In einem Commitment mit externen Beratern wird Zielsetzung der Transformation, die prinzipielle Vorgehensweise, die wahrscheinliche Dauer des Prozesses festgelegt.
 3. Die weiteren sich aus diesem Commitment ergebenden inhaltlichen Setzungen und Entscheidungen erfolgen in einem „selbstbezüglichen“ Prozess. Dabei sind die Entscheider immer auch unmittelbar selbst betroffen von den Entscheidungen.
 4. Externe Berater entscheiden nicht für interne Betroffene wie bei CM. Interne Betroffene entscheiden jedoch – im Unterschied zum OE-Ansatz – immer auch für andere interne Betroffene.
-



Literatur.

Claßen, M.: Change Management aktiv gestalten. Köln 2008

Doppler, K./Lauterburg, Chr.: Change Management: den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York 2008, 12. aktualisierte und erweiterte Auflage

Janes, A./Prammer, K./Schulte-Derne, M.: Transformationsmanagement
Veränderung zwischen Organisationsentwicklung und Change.

www.janesconsulting.com/pdf/TM-Veraenderung-zwischen-OE-und-CM.pdf.

(24.10.2014)