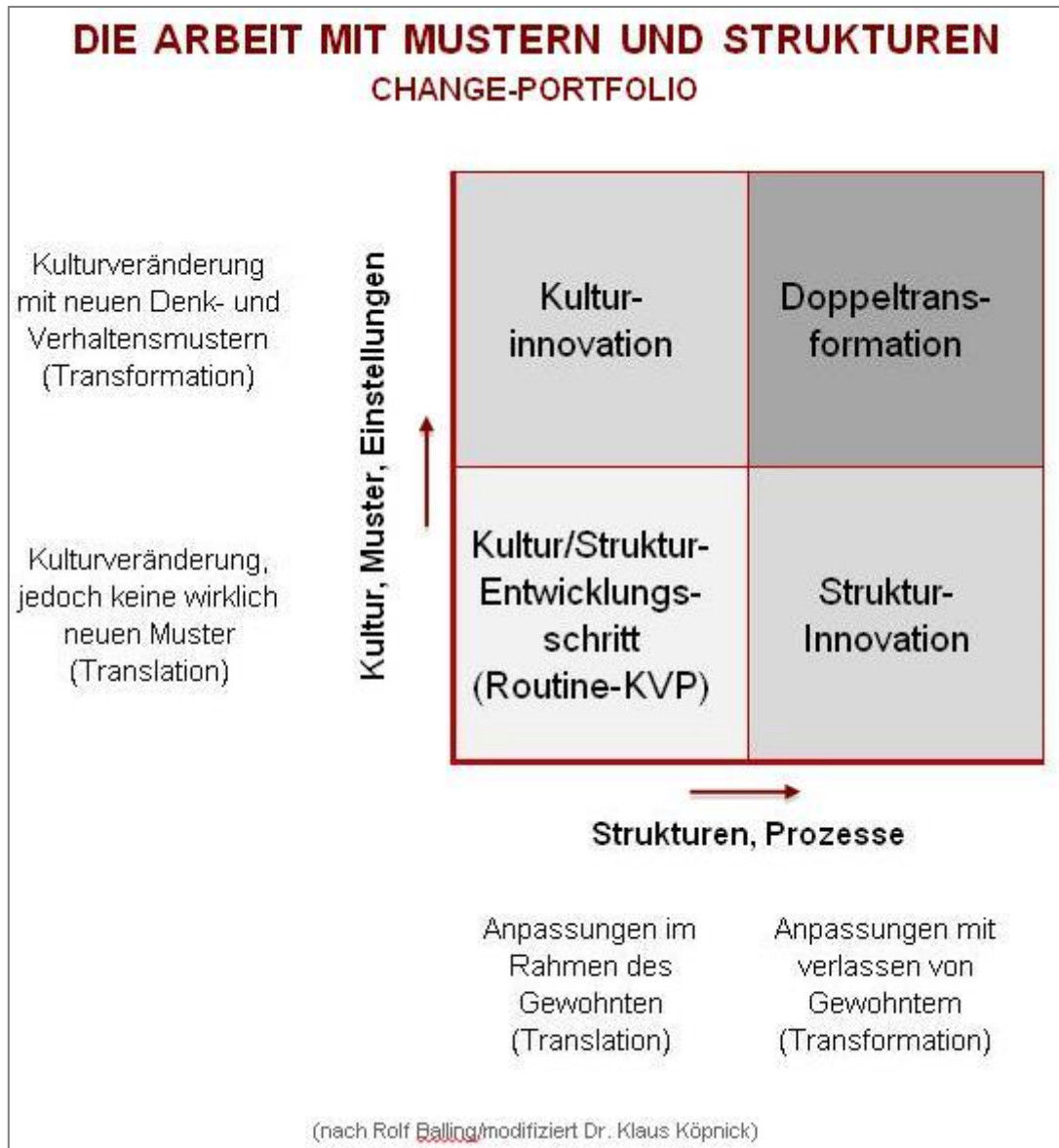


## Die Arbeit mit Mustern und Strukturen – Change-Portfolio

### Abhängigkeiten zwischen Mustern und Strukturen im Change-Portfolio

Nahezu jedes Unternehmen ist mit Entwicklungs- und Veränderungsprozessen konfrontiert. Dabei kommt der Wechselwirkung zwischen Organisations-Struktur sowie Organisations-Kultur besondere Bedeutung zu. Aus systemischer Sicht handelt es sich um eine Unterscheidung zwischen dem **Systemfokus** (Kultur und Struktur) und der **Art der Veränderung** (Translation und Transformation) sowie Kombinationen daraus. Das Bild stellt diese Abhängigkeiten in einem „Change-Portfolio“ dar.



Dieses Modell hilft, sich über die relevanten Faktoren in Veränderungsprojekten und einzelnen Veränderungsaktivitäten bewusst zu werden sowie entsprechende Schlussfolgerungen in Diagnose-, Interventions- und Reflexionsphasen zu ziehen.

### Der Fokus auf das System – Kultur und Struktur

Im **Systemfokus** wird die Frage gestellt, ob sich die Entwicklungen und Veränderungen auf die „harten“ Strukturen, Prozesse und z.B. Berichtssysteme, Schnittstellenregelungen der Organisation oder andererseits auf die „weichen“ Muster und typischerweise gelebten Werte

und Gewohnheiten beziehen.

Während es sich im ersten Fall um strukturelle Eingriffe handelt sind im zweiten Fall kulturelle Themen ausschlaggebend (vgl. zur Unterscheidung „Entwicklung und Veränderung findet auf 4 Feldern statt“ als pdf-Datei).

### **Der Fokus auf die Art der Veränderung – Translation und Transformation**

Wenn es um die **Art der Veränderung** geht ist die Frage zu beantworten, inwieweit die Systemlogik in Frage gestellt wird und die Prozesse wieder rückgenommen werden können, also reversibel sind.

Translationen stellen diese Logik nicht in Frage, bewegen sich also in gewohnten – wenn auch modifizierten – Abläufen (z.B. Prozess-, Aufbauorganisation) und Mustern (z.B. Umgang mit Fehlern). Bei einer Transformation hingegen geht es um eine Veränderung mit weitreichenden Folgen. Sie geht über Variationen des gleichen Themas hinaus und ist vom Prinzip her nicht mehr umkehrbar. Bei transformatorischen Veränderungen, die zu neuen Systemqualitäten führen, spricht man auch von Lösungen 2. Ordnung (Watzlawick), die über ein „mehr an Gewohntem“ hinausgehen.

### **Beispiele**

- Bei Routine-Verbesserungen, KVP-Projekten oder klassische lessons learned-Runden werden bestehende Strukturen und Identitäten nicht verlassen. Um Translationen handelt es sich auch, wenn weitere Besprechung im Rahmen der Regelkommunikation eingeführt werden.
- Wenn im Rahmen von EDV-Anpassungen eine vollständig neue Software eingeführt wird, die auch eine neue Philosophie trägt, dann geht es über Entwicklungsschritte hinaus und es handelt sich um eine Strukturinnovation.
- Auf der kulturellen Entwicklungsebene können sich neue Anforderungen ergeben hinsichtlich ständigen Lernens (z.B. um agiler zu werden oder um proaktiver mit Kunden umzugehen). Aber bedeutet dies auch ein Kultursprung? Erst wenn es aus den Anforderungen heraus zu neuen Sichtweisen und Einstellungen kommt oder ein anderer emotionaler Aufwand notwendig ist um (liebgewordene) Gewohnheiten zu verlernen oder eine neue Identität zu generieren – dann wird es in diese Richtung gehen.
- Wenn vorhandene Strukturen aufgelöst und z.B. neue Geschäftsbereiche gegründet werden dann sind die Anforderungen anderer Güte und es handelt sich um (doppelte) Transformationen: Einerseits sind auf der strukturellen Ebene Fragen zu klären welche rechtliche Anforderungen und Haftungsfragen sich ergeben oder welche vorhandenen Prozesse und Berichtssysteme anzupassen sind. Auf der Ebene eines Kultursprungs ergeben sich neue Anforderungen und lernen hinsichtlich eigener Verantwortungen für Budget, Akquise und das „Geschäft“ sowie der Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. Dies bedeutet hinsichtlich der „weichen“ Faktoren Umgang mit Abschied nehmen und Unsicherheit neben der Neuausrichtung.

Wenn auf den Ebenen von Struktur und Kultur gleichzeitig gearbeitet werden soll bietet es sich an, die Veränderung von Organisations-Strukturen in einer Weise durchzuführen, dass diese die Kultur einladen, sich in die gewünschte Richtung zu entwickeln.

Wenn z.B. die Kooperation im Unternehmen signifikant verbessert werden soll, dann könnte eine Optimierung von Prozessen durch prozessübergreifende Teams (mit Entscheidungskompetenz) erfolgen, deren Mitglieder\*innen sich aus den Schnittstellen in der Wertschöpfungskette zusammensetzen. Die dann gemachten Erfahrungen bei der Strukturoptimierung im Umgang miteinander können so als Modell für die weitere Zusammenarbeit wirken (Kultur).

Ein weiteres Beispiel für ein gleichzeitiges Arbeiten an Struktur und Kultur ist die Auswahl von Führungskräften, bei denen die Kooperations-Qualifikationen denselben Stellenwert haben wie das Thema Fachkompetenz. Dies würde das Erreichen einer kooperativeren Kultur unterstützen

### **Gestaltung von Veränderung: „weiche“ Faktoren entscheidend**

Manager tun sich oft schwer mit den „weichen“ Themen. Diese werden oft als unkonkret und „nicht griffig“ erlebt und Mangels direkt suchbarer Indikatoren und Kennzahlen vernachlässigt.

Sie sind oft Experten für den "harten" Bereich, wo es um klare Regelungen, Prozesse und Vorgaben oder auch darum geht, Geschäftsrisiken eines Unternehmens vorzubeugen. Jedoch steigt das Interesse an den „weichen“ Faktoren dann an, wenn die oft erst langfristig sichtbaren Konsequenzen der Vernachlässigung deutlich werden. Das Interesse sinkt aber häufig auch schnell wieder in Zeiten, in denen ein kurzfristiger Erfolg notwendig wird.

Andererseits kann sich eine einseitige Konzentration auf "weiche" Faktoren auch nachteilig auswirken und zu strukturellen Problemen führen.

Veränderung wird häufig unterschätzt. Klare Vorgaben reichen eben nicht aus. Die Folgen sind oft Irritation bis hin zu Streit, Abwehr, Macht- und Psychospiele.

Hier können Berater gute Dienste leisten, besonders wenn Lösungen nicht unbedingt direkt sichtbar sind, eben nicht im „mehr vom Gewohnten“ liegen und auch außerhalb des eigenen Erfahrungshorizontes gesucht werden müssen.

Die Gestaltung und Steuerung von Veränderung – seien es Unternehmen oder Bereiche – läuft nicht immer gleich ab. Die Unterschiede im Kontext sowie der Zielsetzungen und der Dynamiken sind zu beachten. Das „wie“ des Steuerns und Gestaltens dieser Prozesse von den Verantwortlichen ist insofern von Bedeutung, weil es darum gehen sollte, die Betroffenen so zu beteiligen, dass die gewünschten Effekte im Sinne eines gewollten und gemeinsamen Ergebnisses erzielt werden und sich eine bewusste Entwicklung einstellen kann.

### **Erfolgreiche Veränderungen berücksichtigen neurowissenschaftliche Erkenntnisse**

Besonders Transformationen – i.S.v. Veränderungen, die etwas grundsätzlich verändern und einen Wandel herbeiführen – laufen in Organisationen nicht immer so wie gewünscht und werden zu Misserfolgen. Seit Jahren liegen die Zahlen von gescheiterten Transformations- und Veränderungsprojekten bei nahezu 70%.

Im heutigen Verständnis für erfolgreiche Veränderungen werden neben den „klassischen“ Organisationsanpassungen die Entwicklung der Unternehmenskultur (Denkweisen, Wertesysteme, Gewohnheiten, Einstellungen) sowie mittlerweile auch die Berücksichtigung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse angesehen. Letztere haben unser Verständnis über Motive, Emotionen und wie Muster funktionieren geschärft. Diese prägen Personen und sind über kognitive Ansätze nicht oder nur bedingt veränderbar. Beispielhaft sei hier auf Arbeiten von Roth (2019) oder Ryba (2018) verwiesen.

Die noch relativ unbekannt Methode des Introvision-Coaching ist ebenfalls ein geeignetes Werkzeug im Business-Coaching, um tief in der Persönlichkeit verankerte blockierende Muster und Glaubenssätze schnell und nachhaltig aufzulösen.

Wenn es also um die Beeinflussung der Unternehmenskultur geht, die auch als „Persönlichkeit der Organisation“ verstanden werden kann, ist dies nicht ohne Berücksichtigung der Persönlichkeiten der im Unternehmen handelnden Akteure zu haben.

Der Erfolgsfaktor wenn es um Akzeptanz für kulturelle Änderungen und generell für Entwicklung und Veränderung geht, ist das Erreichen der unbewussten Ebene unserer Persönlichkeit. Hier sitzt das „egoistisch-emotionale Ich“ (Roth), das angesprochen werden möchte wenn tiefgreifende Veränderung erzielt werden sollen.

---

Roth, Gerhard. (2019). Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Stuttgart: Klett-Cotta.

Ryba, Alica. (2018). Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.