

Roehl | Asselmeyer (Hrsg.)

Heiko Roehl | Herbert Asselmeyer
(Hrsg.)

Organisationen klug gestalten

Das Handbuch für
Organisationsentwicklung und
Change Management

Organisationen klug gestalten

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

7.2 Wandel klug gestalten

Heiko Roehl

1. Gut gemeint

Veränderung allerorten: Digitalisierung, Globalisierung und die Dynamik einer sich rapide wandelnden Welt stellen Mensch, Organisationen und Gesellschaft vor nie dagewesene Herausforderungen. Was gestern noch sicher geglaubt wurde, gilt heute schon nicht mehr. Immer häufiger müssen wir mit Erstaunen feststellen, dass technologischer Fortschritt und gesellschaftlicher Wandel unsere Vorstellungskraft längst hinter sich gelassen hat.

Unternehmen, Verwaltungen, Behörden und Organisationen aller Art sind Teil dieses Wandels. Sie sind sowohl Objekte als auch Akteure dieses Wandels. Sie erfahren Wandel und haben ihn gleichzeitig zu meistern. War vor wenigen Jahren noch die einfache Anpassung an diese sich verändernden Rahmenbedingungen des Wirtschaftens das Gebot der Stunde, so geht es heute viel mehr um ein vorausschauendes, aktiv – gestaltendes Handeln zur Bewältigung des Wandels. Dauerhafte strategische Veränderungsfähigkeit zählt.

Das ist allerdings leichter gesagt, als getan. Wer Organisationen verändert, hat die Aufgabe, Mensch und System zum Aufgeben lieb gewonnener Gewohnheiten zu bewegen. Gewissheiten müssen über Bord geworfen werden, Machtgefüge verschieben sich, die Routinen wehren sich gegen die Veränderung.

Und so geht dann auch die Mehrzahl der Change-Projekte in Organisationen schief. Die Gründe hierfür sind ebenso vielfältig wie die Projekte selbst. Mal wird nicht ausreichend kommuniziert, es regt sich Widerstand und das Projekt wird auf Unbestimmt vertagt. Ein anderes Mal steht der Wandel nur für einzelne Eigeninteressen einer Minderheit in der Führungsspitze der Organisation– auf dem Weg zu Erfolg wird er vom Rest der Führung ohne die Angabe näherer Gründe abgesagt. Oder der Wandel findet nur auf dem Papier statt: Der Bericht ist verfasst, eindrucksvolle Präsentationen sind präsentiert, alle Beteiligten stehen vermeintlich geschlossen hinter den formulierten Zielen – aber es ändert sich nichts. Da helfen auch gute Absichten nichts.

2. Komplexität umarmen

Change Management ist also ein schwieriges Geschäft. Das liegt unter anderem daran, dass es immer parallel auf mehreren Ebenen von Statten geht, beispielsweise auf Sach- Beziehungs- und Prozessebene. Oder auf Personen- und Organisationsebene. Oder auf bewusster und unbewusster Ebene. Es lohnt, sich mit dieser Komplexität anzufreunden und in der Praxis möglichst viele Perspektiven des Wandels in den Blick zu nehmen. Ein rein sachorientierter gesteuerter Veränderungsprozess hat ebenso wenig Erfolgsaussichten wie ein rein beziehungsorientiert organisierter: Im einen Fall entstehen meist recht eindrucksvolle Konzepte, Studien und Berichte, deren Umsetzung in den Alltag der Organisation aber dann oft schwierig ist. Im anderen Fall sind die Beteiligten im besten Einvernehmen miteinander. Der Wandel wird gemeinsam getragen, nur fehlt es an klugen inhaltlichen und fachlichen wegweisenden Lösungen, die wirklich zukunftsichernd sind. Um nicht als „geplante Folgenlosigkeit“ (Doppler) zu enden, sollte ein klug gestalteter Veränderungsprozess deshalb eine Reihe von Aspekten berücksichtigen:

- Veränderungsprozesse laufen in der Praxis weitaus weniger planbar ab, als das gemeinhin angenommen wird. Viel wichtiger als Detailplanung sind deshalb die kontinuierliche Überprüfung von Status und Ziel. Eine immer wiederkehrende Standortbestimmung ist erfolgsentscheidend, weil a) das soziale System Organisation erst verstanden wird, wenn es verändert wird und b) sich das soziale System im Zuge der Veränderung in unvorhersehbarer Weise verändert.
- Es ist üblich, dass sich Eingangsfrage und Problemstellung in wirksamen Veränderungsprozessen über den Prozess hinweg grundlegend ändern. Die Beteiligten lernen die Organisation im Zuge der Veränderung erst richtig kennen und erfahren schrittweise mehr zu den Hintergründen der ursprünglichen Problemstellung. Deshalb ist agiles, schrittweise lernendes Vorgehen im Change angeraten.
- Auch Mißstände haben ihre innere Logik. Respekt vor der Organisation und dem, was bisher funktioniert hat, ist ein unabdingbarer Bestandteil einer wirklich anerkennenden Einstellung der Veränderer. Kluge Veränderungsgestaltung bedeutet, die Vergangenheit bis zu einem gewissen Grad zu ehren und sich neugierig voranzutasten.
- Wandel braucht Kommunikation in alle Richtungen. Die Beteiligten gehen meist recht ungnädig mit Desinformation um. Die Lücken in der Textur des Wissens um den Wandel werden in vielen Organisationen mit Paranoia gestopft.
- Organisationen blenden ihre gesellschaftlichen-, kundenbezogenen-, geschichtlichen- und viele andere Kontexte in insbesondere in Erfolgsphasen gern aus. Organisationaler Wandel braucht diese Kontexte. Es ist sinnvoll, die Leistungsnehmer der Organisation (Kunden u.ä.) in die Veränderung einzubeziehen. Sie definieren letztlich den Zweck des Change.
- Voraussetzung für einen wirksamen Veränderungsprozess ist ein Gefühl der Dringlichkeit bei den wichtigsten Entscheidern.
- Kluge Beteiligung ist Voraussetzung dafür, dass alle wichtigen Interessensgruppen die Veränderung auch wirklich mittragen.
- Schaut man mit wertschätzendem Blick auf die auf die Biografie der Organisation als Ganzes, so stellt man meist schnell fest, dass das für wirksame Veränderung notwendige Wissen oft irgendwo im Haus verfügbar war (aber nicht gehört wurde). Es geht also darum, diese Weisheit der Organisation gezielt für die Gestaltung der Zukunft zu nutzen.
- Scheitern und Fehler sind integrale Bestandteile des Wandels. Im wirksamen Change kommt es darauf an, kontinuierlich zu lernen und Widerstände gegen die Veränderung in der Tiefe zu verstehen. Oft liegen im so genannten Widerstand Antworten auf große Fragen des Wandels verborgen.
- Methoden und Werkzeuge des Change Management sollten nicht die Gestaltungsperspektive dominieren. Viel wichtiger ist ein funktionierender Gesamtansatz. Erst werden Zielsetzungen definiert. Dann kommen die Tools.
- Vorsicht: Selbstüberschätzung und Steuerungszugewinnungen der Gestalter gefährden den Wandel. Eine grundlegend positive Haltung (bis zur Begeisterung) hingegen sind Pflicht.
- Auch die Veränderer sind Teil der Veränderung. Ein klug gestalteter Prozess geht auch an den Akteuren nicht spurlos vorüber. Ihre - auch persönliche - Veränderung ist Teil des Kalküls.

3. Holzwege

Weil die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse kompliziert und voraussetzungsvoll ist, ist es klug zu verstehen, wie es nicht funktioniert. In der Praxis bedeutet das Scheitern eines Veränderungsprozesses übrigens oft nicht, dass das Projekt eingestellt wird. Es wird nur dafür gesorgt, dass es wirkungslos bleibt. Die folgenden 12 Holzwege des Wandels sind allesamt praxiserprobt (Roehl/Haas 2016).

3.1 Brüchige Allianz

Organisatorischer Wandel fordert viel Kraft, Mut und Verantwortung von allen Beteiligten. Und er braucht machtvolle Koalitionen, die Veränderung wirklich wollen. Oft sind diese im oberen Management angesiedelt, sie treiben den Change voran und sorgen dafür, dass es weitergeht, auch wenn es holpert.

Fällt diese Allianz der Willigen auseinander, dann versandet der Change oft schnell. Ein klassisches Problem in der Praxis des Veränderungsmanagements sind brüchigen Allianzen des Wandels, die dann zerbrechen, wenn einzelne Akteure sich nicht mehr genügend engagieren und notwendige Entscheidungen nicht mehr fällen und umsetzen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Man befürchtet eigene Nachteile durch den Wandel. Oder im Verlauf des Prozesses sind Themen auf den Tisch gekommen, die vorher nicht absehbar waren und die nicht mehr mitgetragen werden. Es kann im Team der Verantwortlichen auch zu Differenzen gekommen sein. Oder vieles andere mehr.

3.2 Kapazitätsmangel

Für viele Beteiligte ist der Veränderungsprozess zusätzlich zum bereits laufenden Geschäft zu leisten. Er braucht Zeit, Raum und finanzielle Ressourcen im Alltag der Beteiligten. Hinzu kommt, dass der Wandel meist aus einer anderen Rolle der Beteiligten organisiert werden muss als der normale operative Alltag. Hier sind die Akteure zusätzlich für übergeordnete Themen verantwortlich, die über ihre täglichen Aufgaben hinausgehen.

Kann diese Kapazität für den Wandel im Team der Beteiligten und in der Gesamtorganisation nicht aufgebracht werden, dann ist der Change zwar auf dem Papier formuliert und oft mit hehren Zielen ausgerufen - die Umsetzung wird aber nicht gelingen. Die Gründe hierfür liegen meist in einer Unterschätzung des Aufwands, den der Change braucht. Hierzu gehören auch Fehleinschätzungen zu den Kosten der Veränderung.

3.3 Kompetenzmangel

Veränderungsmanagement ist eine ganz eigene Profession. Einen tiefgreifenden Wandel der Organisation zu initiieren und zu steuern erfordert eine ganze Reihe von Kompetenzen, die sich von den Kompetenzen für das professionelle Steuern des Tagesgeschäfts maßgeblich unterscheiden. Kenntnis der Instrumente der Organisationsentwicklung, Verständnis der Machtdynamiken des Change, Aufbau und Steuerung von klugen Architekturen des Change, das Ausloten von Beteiligungsprozessen und viele weitere Wissensbereiche gehören nun mal nicht zum Standardrepertoire des Managements.

Wird die Steuerung des Wandels behandelt wie die Steuerung des operativen „Standardgeschäfts“ der Organisation, dann besteht die Gefahr, dass wichtige Ereignisse im Wandel falsch gedeutet oder übersehen werden: aufkommende Konflikte beispielsweise werden in diesem Zusammenhang gern personalisiert, statt sie den sich ändernden Bedingungen des Handelns der Beteiligten zuzuschreiben.

3.4 Funktion folgt der Form

Zu den Erfolgsrezepten des organisationalen Wandels gehört es, zunächst die Funktion und dann die Struktur der Organisation zu klären. Die Aufbauorganisation (sichtbar beispielsweise im Organigramm) hat die Aufgabe, den bestmöglichen Rahmen für die Umsetzung der organisationalen Funktionen zu bieten.

Organisationsentwicklung wird häufig als „Kästchenarbeit“ missverstanden, bei der bestehende Strukturen zum Ausgangspunkt von Funktionsklärungen genommen werden. Dies geschieht oft, weil die Inhaber und Positionen in den Strukturen als nicht veränderbar eingeschätzt werden. Organisationsstrukturen werden dann um Personen „herumgebaut“.

3.5 Verantwortungsflucht

Erfolgreicher Wandel geht immer mit der Veränderung von Verantwortungszuschnitten von Personen einher. Menschen müssen neue Verantwortungen übernehmen, andere müssen Verantwortungen abgeben. Mit der Zuschreibung neuer Verantwortungsbereiche und der tatsächlichen Übernahme dieser Verantwortung im Change steht und fällt der Erfolg des gesamten Vorhabens.

Verantwortung wird leicht übernommen, solange die mit ihr verbundenen Pflichten nicht deutlich sind. Wird dann aber erst einmal die Last und das Risiko der neu übernommenen Aufgabe spürbar, ergreifen viele Akteure des Wandels die Flucht – oft still und leise, ohne die anderen Beteiligten in Kenntnis zu setzen.

3.6 SOS Wandel

In Veränderungsprozessen erhöht sich für alle Beteiligten zunächst die alltäglich in der Organisation zu verarbeitende Komplexität. Die Kommunikations- und Kooperationskosten steigen, und die Beteiligten haben in unübersichtlichen Gemengelagen anspruchsvolle Entscheidungen zu treffen.

Insbesondere in Veränderungsprozessen mit hohen Partizipationsgraden taucht häufig das Problem auf, dass der ursprüngliche Sinn und Zweck des Wandels durch die Informationsdichte im Wandel aus dem Blick gerät - die Bäume machen den Wald unsichtbar. Die Beteiligten ertrinken in einem Meer aus selbsterzeugter Komplexität. Grund hierfür ist häufig, den normalen und gewünschten Komplexitätszuwachs (Veränderungsideen, alternative Lösungen, neue Prozesse etc.) zu lange laufen zu lassen, ohne ihn rechtzeitig in Entscheidungen umzumünzen.

3.7 Überspannter Bogen

Veränderungsprozesse werden von vielen Beteiligten in Organisationen zunächst als abstrakte und wenig greifbare Prozesse erlebt, in denen für lange Zeit kaum eine Veränderung spürbar den eigenen Arbeitsplatz erreicht. Sei er auch noch so partizipativ aufgesetzt, in der Planung existiert der Change vornehmlich auf Papier. Das Engagement der Menschen im Wandel ist ein Vorleistung, die von begrenzter Dauer ist. Wird dieses Engagement nicht mit sichtbaren, sinnvollen Veränderungen belohnt, versanden die Unterstützung und schließlich der Wandel selbst.

Wirksame Veränderungsprozesse haben einen Rhythmus aus regelmäßigen Zusammenkünften der Akteure, an denen Fortschritte für die Beteiligten erlebbar werden. Der Hintergrund für das Fehlen solcher Zeitstrukturen liegt oft in einer übersteigerten Anfangseuphorie. Viele

Akteure haben dann die Vorstellung, dass sich der Wandel von selbst einstellt, wenn es Alle nur wirklich aus tiefstem Herzen wollen. Mit der Zeit stellt sich dann heraus, dass dies ein Irrtum ist.

3.8 Mensch im Mittelpunkt

Organisationsentwicklung sollte stets Mensch *und* Organisation im Auge behalten und auf beiden Ebenen Veränderungen initiieren. Wird die Ebene Mensch vernachlässigt, dann erleben die Mitglieder der Organisation den Wandel als fremdgesteuert, ihre Teilhabe und Motivation sinkt und damit die Wahrscheinlichkeit für das Gelingen des Vorhabens. Denn selbst eine noch so genial designte Organisation wird am Ende auf das Mitwirken ihrer Mitglieder angewiesen sein.

Wird allerdings die Organisationsseite vernachlässigt, dann sind die Folgen nicht minder gravierend. Menschen werden zwar zum Mitspielern im Wandel, sie bemühen sich und sind als Personen veränderungsbereit – allein, der Erfolg will sich nicht einstellen, weil sich die Spielregeln der Organisation nicht ändern. Organisationsentwicklung hat immer auch mit der Gestaltung der systemischen Kontexte der Beteiligten zu tun, also mit den teilweise nicht bewussten, kulturellen, verfahrensbezogenen, strukturellen oder geschäftlichen Regeln, denen Menschen mehr oder weniger bewusst folgen. Im Extremfall steht der Mensch so zentral im Mittelpunkt des Wandels, dass er/sie die ihn umgebenden organisationalen Kontexte als nicht veränderbare Rahmenbedingungen verstehen. Das frustriert. So reicht eben nicht, nur die Menschen und ihre Zusammenarbeit zu entwickeln, weil die Organisation ihren ganz einen Willen hat. Soll der Change gelingen, dann müssen explizite und implizite Regelsysteme thematisiert werden – und zwar so, dass sie im Kreise der Entscheidungsträger tatsächlich nachhaltig verändert werden. Bis zum nächsten Change.

3.9 Einsame Spitze

Erfolgreicher Wandel in Organisationen basiert auf einer differenziert abgestimmten Beteiligung der vom Wandel Betroffenen. Auch wenn dies nur selektiv und in Ausschnitten passiert, stellt sich der Erfolg bei der Umsetzung des Vorhabens dann doch schnell ein: Die Betroffenen sind ja bereits zu den wichtigsten Anliegen des Changes qua Teilhabe informiert.

Werden die Pläne für den Wandel hingegen im Hinterzimmer der Führungsspitze der Organisationen ausgeheckt, ohne wichtige Interessensgruppen einzubeziehen, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie später aufwändiger und mit Nachdruck kommuniziert werden müssen. Auch bei organisationspolitisch heiklen Projekten, die mit Arbeitsplatzabbau zu tun haben, ist – bei allem oft notwendigen, vertraulichkeitsbezogenem taktieren – eine rechtzeitige Beteiligung geboten. Unverzeihlich ist die sogenannte Pseudo-Partizipation: Wird beteiligt, so sollte das Ergebnis der Beteiligung (etwa die Ideen der Beteiligten) auch sichtbar in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Der wichtigste Grund für solch einsame Entscheidungen der Führungsspitze in Prozessen der Organisationsentwicklung ist die Befürchtung, dass sich der Wandel nicht nach den Vorstellungen der obersten Führungsebene vollzieht, wenn man Beteiligung zuliesse. Oder dass schlichtweg Zeit verloren ginge.

3.10 Zuviel Gestern, zuviel Morgen

Der Ausgangspunkt von organisationalem Wandel kann sowohl Unzufriedenheit mit dem gegenwärtig Stand der Dinge sein als auch ein attraktives Zukunftsbild, dem man näher

kommen möchte. Oft liegt der Ursprung des Change in beiden Aspekten begründet: Man ist nicht mehr so recht zufrieden mit dem, wie es läuft (Beispielsweise in Bezug auf: Zusammenarbeit, Kosten, Umsätze, Marktanteile, Zufriedenheit von Interessensgruppen oder ähnliches) und man hat eine vage Idee, wie es besser gehen könnte (Zielbilder, Benchmarks, Visionen oder ähnliches). Wird im Prozess des Wandels nun eine dieser beiden Orientierungen zu sehr in den Fokus gestellt, dann kann das erhebliche Auswirkungen auf den Ausgang des Vorhabens haben. Steht die Vergangenheit zu sehr im Fokus, dann dominiert schnell eine „Weg-von“-Perspektive. Man müht sich in der Optimierung des Bestehenden ab, ohne recht zu wissen, wie das langfristige Ziel eigentlich aussieht. Hierbei wird auch gern auf die „Gegner des Wandels“ geschaut.

Wird zu sehr aus der Zukunft heraus gesteuert, dann verliert der Wandel die Bodenhaftung. Eine reine „Hin-zu“-Motivation entsteht. Visionäre übernehmen das Ruder. Das etablierte Kerngeschäft der Organisation leidet dann oft. Es wird als gestrig abgetan, ohne seine Relevanz für das Gesamtsystem anzuerkennen.

3.11 Macht vergessen

Organisationale Veränderungsprozesse scheitern häufig, weil die sozialen Dynamiken nicht beachtet werden, die im Verborgenen wirken. In den Kaffeeküchen der Organisationen mit der Ausgang des Vorhabens dann längst entschieden, wahren sich die Akteure mit den Details der Steuerung abmühen. Der Change wird auf der Hinterbühne der Organisation entschieden, was vor dem Vorhang gespielt wird, ist oft nebensächlich. Guter Wandel bezieht die implizite Seite der Organisation ein, es wird gezielt mit den kulturellen Gegebenheiten der Organisation gearbeitet. Die wichtigste Komponente ist dabei das Machtgefüge der Organisation, das auf der Hinterbühne verhandelt wird. Im Wandel entstehen hier oft für die Betroffenen empfindlich spürbare Verschiebungen.

Oft wird organisationale Veränderung als Projekt zu Erreichung expliziter Ziele verstanden und ohne Verständnis für die Hinterbühnen der Organisationen gesteuert. Ein Fehler, wie sich im Verlauf des Prozesses dann oft herausstellt. Es ist Aufgabe gut gestalteter Veränderungsprozesse, die Gespräche aus den Kaffeeküchen und Korridoren der Organisation in die Workshop-Räume zu holen, wo sie produktiv werden können.

3.12 Nabelschau

Wenn Organisationen sich verändern, dann ist der Blick auf die Innenwelt gerichtet: Geschäftsmodelle, Strukturen und Kompetenzen stehen auf dem Prüfstand. Das ist zunächst gut und richtig so, denn um sich zu verändern ist eine intensive Beschäftigung mit dem Stand der Dinge in der Organisation angeraten. Diese Innensicht gewinnt in Veränderungsprozessen jedoch oft die Oberhand im Organisationsalltag. Es werden ganze Kaskaden von Sitzungen anberaumt, der Change beherrscht die Tagesordnung und die Köpfe der Akteure. In der Folge leidet dann meist das Tagesgeschäft.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse beziehen die Außensicht kontinuierlich ein und balancieren so Außen- und Innensicht auf den Change. Denn das Umfeld der Organisation verändert sich weiter stetig. Interessensgruppen können oft wichtige Beiträge zum Change liefern. Insbesondere gegenwärtige und zukünftige Leistungsnehmer (z.B. Kunden) der Organisation sind ebenso wenig genutzte wie wichtige Impulsgeber.

4. Führung

Wenn die Organisation in Bewegung ist, wird Führung zur Gestaltung von Veränderung. Ebenso wie alle Königswege beginnen und enden auch alle Holzwege des Wandels bei der Führung. Organisationale Gestaltung ist auf eine Führung angewiesen, die sich substantiell von der Führung eines bestehenden Geschäfts unterscheidet. Weit verbreitet ist inzwischen das Diktum, dass Grundvoraussetzung der Führung von Veränderung ist die Kompetenz der Führung die richtigen Dinge zu tun ist – statt die Dinge nur richtig zu tun. Diese „Am-System-Kompetenz“ spielt tatsächlich eine wichtige Rolle bei der Führung des Wandels.

Sieht man genau hin, zeigen sich darüber hinaus eine Reihe von Fähigkeiten der Führungskräfte, die bislang eher eine untergeordnete Rolle in der Führungsarbeit gespielt haben. Sie waren früher wichtige Zusatzqualifikationen. Heute sind sie das Fundament erfolgreichen Führens. Unsere Praxisarbeit zeigt uns immer wieder, dass es im Wesentlichen sieben Bereiche sind, die diese essenziellen Fähigkeiten beinhalten (Roehl 2015/I):

- Sich herausziehen können: In der Führungsarbeit zu beliebiger Zeit eine Perspektive einnehmen, die das Gesamtsystem fokussieren kann, statt in Einzelthemen zu agieren.
- Change organisieren können: Organisationale Veränderung im Einklang mit der Gesamtorganisation gestalten.
- Lernen lernen können: Die Arbeit an der eigenen persönlichen Entwicklung in den Vordergrund stellen, eigene Ziele und Erwartungen kennen.
- Zulassen und loslassen können: Innere Auslöser für Emotionen erkennen und steuern.
- Rollenklarheit herstellen können: Die Erwartungen der Organisationen in produktive Übereinkunft mit den eigenen Möglichkeiten und Erwartungen bringen.
- Mit dem Methodenrepertoire umgehen können: Führung verstehen, Techniken und Praktiken zum Feedback kennen, Instrumente für Teamarbeit, Konfliktgestaltung und Führung handhaben.
- Netzwerke bauen können: Eigene Netzwerke inner- und außerhalb der Organisation aufbauen, um den unabhängigen Erfahrungsaustausch zu sichern.

Besonders herausfordernd erscheint die praktische Umsetzung einer Führungsleistung, die einerseits Veränderungsbereitschaft fördert und Ideen stimuliert, Inspirationsleistung erbringt und Vernetzung und Austausch unterstützt, andererseits aber auch die notwendige Stabilität und Identitätsstiftung im Wandel erlaubt. Die Vorstellung, dass Veränderung nur „Am System“ geführt werden kann, geht deshalb fehl.

Führung bedeutet im Wandel nämlich auch, das „Brot- und-Butter – Geschäft“ des Führens nicht zu vernachlässigen und die Leistungserbringung im Wandel aufrecht zu erhalten. Es geht eben auch darum, Mitarbeitenden und Peers eine inhaltliche Orientierung „Im System“ (also auf der Leistungsebene der Mitarbeiter) liefern können. Zu wissen, wie bestehende Prozesse, Aufgabenzuschnitte und Rollen funktionieren und wie sie sich verändern sollten und den Mitarbeitenden trotz der erheblichen Unsicherheit möglichst konkret und kompetent Wege aufzuzeigen, wie die neue Welt für Sie aussehen könnte, schafft die für den Wandel notwendige Sicherheit.

Sicher ist Führung im Wandel anspruchsvoll. Und ebenso sicher bedarf es einer ganz eigenen Kompetenzentwicklung für den Change. Dabei geht es weniger um das „horizontale“ Anlagern neuer Kompetenzen, sondern eher um die „vertikale“ Reifung der Persönlichkeit (vgl. Kegan/ Laskow Lahey 2009). Womit die Verantwortung für den Wandel wieder dort angekommen wäre, von wo sie ausgehen sollte: Bei der Führung selbst.

Literatur

Doppler, K.; Lauterburg, C. (2012): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/M.

Gebhardt, B.; Hofmann, J.; Roehl, H. (2015): Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und –systemen. Gütersloh.

Gerkhardt, M./Frey, D. (2006), Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells, in Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 4, S. 48-59.

Kegan, R.; Laskow Lahey, L. (2009): Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Kotter, John P. (1996): Leading Change, Harvard Business School Press.

Roehl, H.; Haas, O. (2016): Der Change-Navigator. Stuttgart.

Roehl, H. (2015/I). Vernünftige Entscheidungen in pluralen Wirklichkeiten. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2, 2015 16-17

Roehl, H. (2015/II): Am Limit. Führung im Unternehmensalltag. Gütersloh.

Roehl, H. (2014): Zwischen nicht mehr und noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf). Zukunftsfähige Unternehmensführung zwischen Stabilität und Wandel, Sonderheft 68/14, S. 42-51

Roehl, H.; Winkler, B.; Eppler, M.; Fröhlich, C. (2012), Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Stuttgart.