

# 1 Die Hebel der Veränderung

Ist die Entscheidung gefallen, sich zu verändern – was immer mit der Enttäuschung verbunden ist, diesen Veränderungsbedarf öffentlich und vor sich selbst zuzugeben – beginnt ein Prozess, der vom Ist-Zustand zu dem gewünschten Soll-Zustand führen soll.

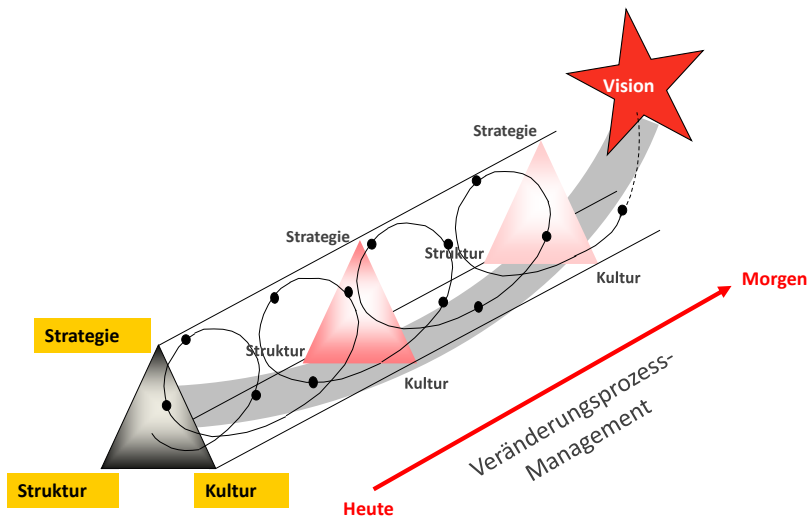
Organisationen haben drei zentrale Hebel, um eine Veränderung nachhaltig zu gestalten:

- die Strategie, in der aufbauend auf der Analyse der relevanten Trends die grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen, die Geschäftspolitik und Zielvorstellungen getroffen werden,
- die Struktur, die die Arbeitsabläufe in Geschäfts- und Management-Unterstützungsprozessen kanalisiert und koordiniert
- sowie die Kultur, die von den Kernkompetenzen, Normen und Werten, den Anliegen und Interessen, Motivatoren und Interaktionsthematiken gekennzeichnet ist. Sie soll ein auf das Gesamtwohl der Organisation ausgerichtetes Handeln durch Führung und Zusammenarbeit ermöglichen.

Nur wenn diese drei Ordnungsprinzipien zur gleichen Zeit und mit gleicher Energie bewegt werden, können sie sich gegenseitig beeinflussen und bestärken. Dann wird ein Veränderungsprozess erfolgreich und nachhaltig sein. **Abbildung 1.1** Das SIM Modell (Systemisches IntegrationsManagement)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mit dem Modell für Systemisches IntegrationsManagement (SIM) werden die interdependenten Bereiche Kultur, Struktur und Strategie ins Zentrum der Organisationsentwicklung gesetzt, mit dem Ziel, harte und weiche Veränderungsfaktoren miteinander zu verbinden, damit diese integrierend für einen nachhaltigen Wandel gemeinsam wirken können (Königswieser et al. 2001)



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Königswieser et al. 2001, S. 53

In diesem vereinfachten systemischen Steuerungsmodell wird dieser Prozess vom Zielbild geleitet und von den Unternehmenswerten getragen. Das Prozessmodell macht sehr schön deutlich, dass es zu einem neuen Ganzen einer Organisation erst dann kommen wird, wenn die zentralen Veränderungsebenen ineinander greifen. Ein solcher Veränderungsprozess ist dabei weder geradlinig noch funktioniert er auf Anordnung oder folgt womöglich Visionen auf Hochglanzpapier. „Nach dem Feuerwerk ist es dunkel“, so der Vorstandsvorsitzende eines großen Stahlkonzerns, auf die Auseinandersetzung mit Widersprüchen und den gemeinsamen Weg zum Zielbild kommt es an. Es bewegt sich im Kontext der relevanten Umwelten wie Stakeholder, Gremien, Kunden oder Zulieferer, die ebenfalls in den Veränderungsprozess eingebunden werden müssen.

Von der Theorie jetzt zur Praxis: Der Veränderungsprozess einer Bank hin zu mehr Kundenorientierung soll hier an einem realen Beispiel dargestellt werden, bei dem im Vorstand auf strategischer Ebene die Entscheidung gefallen war, einen nachhaltigen und grundlegenden Prozess der Erneuerung anzustoßen. Die Bank ist im Privatkunden- und Firmenkundengeschäft tätig und betreut sowohl vermögende Kunden (Private Banking) als auch Privatkunden mit mittleren und kleinen Vermögen. Es haben in den letzten Jahren bereits mehrere einzelne Veränderungsinitiativen stattgefunden, insbesondere im Vertrieb. „Eigentlich wissen wir alles über uns und über unsere Kunden. Die Konzepte stehen ordnerweise im Schrank,“ so der Projektleiter. „Nur in der Umsetzung sind wir schwach.“

Im Folgenden wird gezeigt, was notwendig ist, um eine Bank mit den drei zentralen Hebeln Strategie, Struktur und Kultur zu bewegen, um von der Ist-Situation zu dem gewünschten Soll kommen.

Wie lernt eine Organisation eine andere Form der Zusammenarbeit? Sicher beginnt diese Arbeit mit den zentralen Entscheidungsträgern. Das Thema Macht ist bei systemischer Beratung ein entscheidendes. Die Wirkung eines Veränderungsprozesses reicht immer nur so weit, wie der Einflussbereich des Auftraggebers. Daher ist in der obersten Führungsebene die gleiche Veränderungsarbeit zu leisten wie darunter. Alles andere wäre „Schattenboxen“, wie Wimmer (2004) es nennt, wenn ein Berater einen Auftrag annimmt, der nur die Mitarbeiter der unteren Führungsebenen verändern soll: Dabei wird nur viel Staub aufgewirbelt, die grundlegenden Entscheidungsressourcen aber bleiben vom Prozess ausgeschlossen. Findet hier kein Zusammenschluss statt, wird alles Neue an der Nahtstelle zwischen dem Oben und Unten der Organisation hängenbleiben. Danach kann es lange dauern, bis man Menschen, die sich in einem solchen Prozess engagiert haben, erneut für einen weiteren Wandel zu motivieren. Organisationen sind zu komplex, um einen Transformationsprozess auf rein technisch-sachlicher Ebene abzuwickeln. In Veränderungsprozessen gibt es immer Gewinner und Verlierer, auf allen Ebenen. Daher ist der Veränderungsprozess innerhalb der Top-Führungsebene ebenso sorgfältig zu planen, da hier der Erwartungsdruck besonders hoch ist. Neben den sachlichen Themen sind auch die Zusammenarbeit oder neue Machtkonstellationen auf dieser Ebene zu überdenken und zu gestalten. Im vorherigen Alltagsgeschäft womöglich überspielte Differenzen treten in Veränderungsprozessen zu Tage, schnell werden Einzelpersonen in die Rolle des Förderers oder Verhinderers gedrängt. Auch wenn das Ziel der Kundenorientierung klar vor Augen ist, der Prozess dorthin ist vor Ungewissheit und Unsicherheit nicht gefeit, die Komplexität und Eigendynamik der in Bewegung gebrachten Organisation auslösen. Dieser Prozess braucht eine reflektierte Steuerung, fortlaufend müssen flankierende Entscheidungen getroffen werden. Der Führung kommt in dieser Phase eine ganz besondere Vorbildfunktion zu, die in der gemeinsamen Entscheidungsfindung, neuen Verhaltensmustern und vor allem in der Sorge für die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter erlebbar wird.