

Veränderung der Veränderung von Organisationen

Ein physikalischer Zugang

Das Modell

Veränderungen von Organisationen sind eines der wichtigsten Instrumente, um die Überlebensfähigkeit der Organisation zu sichern. Deshalb sind Veränderungsprojekte ein zentrales Führungsinstrument des Managements. Weil Veränderungen eine solche Bedeutung haben, sollten sie schnell erfolgen. Aus Sicht des Managements erfolgen sie meistens zu langsam. Zu fragen bleibt, ob und wie Veränderungen in Organisationen beschleunigt werden können und wie Sicherheit erzielt werden kann, damit die Veränderung tatsächlich angegangen wird.

Nachstehender Text ist der Versuch eines physikalischen Zugangs mit folgenden vier Fragen:

- Wie akzeptiert eine Organisation schnell die angestrebten Veränderungen?
- Wie erreicht sie es, zeitnah mit der Umsetzung zu beginnen?
- Wie bringt sie die Umsetzung schnellstmöglich zu Ende?
- Welche Organisationsformen sind dafür besonders geeignet?¹

Die Ausgangssituation sei folgende: Das Management einer Organisation erkennt einen Veränderungsbedarf und gibt einen Veränderungsimpuls in die Organisation. Eine vollständige Umsetzung dieses Impulses (Wirkung) wird gewohnte Verhaltensweisen und Verhaltensmuster verändern und bedeutet deshalb eine Störung für die Organisation. Übersetzt man die Kurve in Christoph Soukup und Hans-Peter Fischer² für eine Veränderung durch Transformation in eine mathematische Gleichung kann man in erster Näherung die Wirkung W eines Veränderungsimpulses oder einer Störung (I) als Funktion der Zeit t folgendermaßen beschreiben:

¹ Wesentliche Gedanken sind in Zusammenarbeit mit meiner Kollegin und meinen Kollegen von der C2 OrganisationsBeratung Christina Wittmer, Jürgen Berger und Horst Kremer entwickelt worden. Herzlichen Dank.

² C. Soukup, H.-P. Fischer, Kontexteingriffe platzieren. In: H.-P. Fischer (Hrsg.), Die Kultur der schwarzen Zahlen. Klett-Cotta. Stuttgart 1997.

$$(Gl\ 1) \quad W = I \cdot A(I, \text{Werte in der Organisation}) \cdot (1 - e^{-\frac{t-t_D}{T}}) \quad \text{für } t > t_D$$

Dabei liegen die Werte für die Anschlussfähigkeit A zwischen -1 und +1. Der Wert -1 bedeutet, dass die Störung das Gegenteil dessen bewirkt, was beabsichtigt war, bei dem Wert 0 wird sie ignoriert und bei +1 ist die Wirkung maximal. t_D beschreibt eine Verzögerung. Ein Phänomen, das häufig übersehen wird und das Management und die Berater zu erneuten Interventionen veranlasst. I stellt die Größe des Veränderungsimpulses dar und T eine Eigenzeit der Organisation. Bildlich gesprochen beschreibt die Eigenzeit die Trägheit der Organisation oder positiv formuliert, die Flexibilität einer Organisation. Je kleiner T, desto schneller kann die Organisation auf Veränderungen reagieren. Die Gleichung ist in vereinfachter Form in Abbildung 1 für zwei unterschiedliche Eigenzeiten T_1 und T_2 und für zwei verschiedene Anschlussfähigkeiten dargestellt.

Betrachtet man die Gleichung etwas genauer, so erkennt man, dass die Wirkung einer Intervention am besten dadurch erhöht wird, dass man eine möglichst gute Anschlussfähigkeit ($A = +1$) erhält und dass die Organisation eine möglichst kleine Eigenzeit besitzt. Bei der

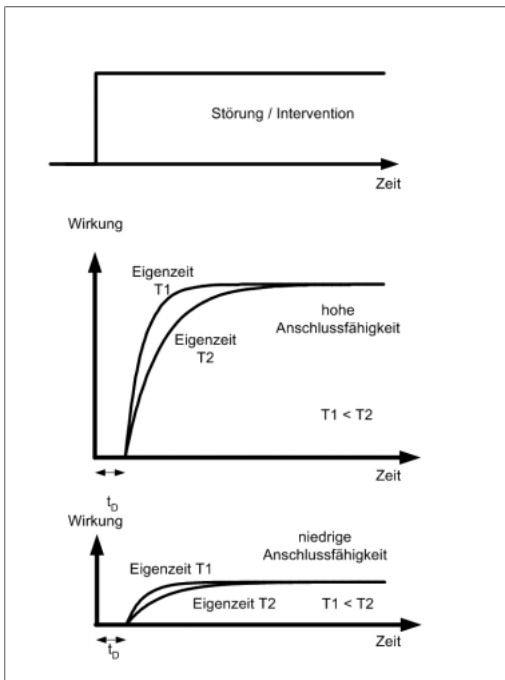


Abbildung 1: Zeitlicher Verlauf der Gleichung 1, dargestellt für 2 Eigenzeiten T_1 und T_2 , mit $T_1 < T_2$ und zwei Anschlussfähigkeiten

Anschlussfähigkeit ist zu beachten, dass sie sowohl von Größe und Art des Veränderungsimpulses als auch von anderen Charakteristika der Organisation abhängt. Der Artikel befasst sich nachstehend mit Gedanken zu diesen Themen.

Erstens sei darauf hingewiesen, dass ein Modell immer eine Beschreibung der Wirklichkeit vornimmt, aber nicht die Wirklichkeit ist. Zweitens muss die Wirkung eines Veränderungsimpulses nicht immer exakt im Sinne des Impulses verlaufen. Man kann Wirkungen nicht exakt vorhersehen, denn eine Organisation ist eine nicht-triviale Maschine³. Aus Kenntnis eines hinreichend guten Modells und allen Anfangsbedingungen kann man eben nicht die Wirkung einer Störung exakt voraussagen, wie es eine Newtonsche Mechanik postulieren würde. Vielmehr sind kausale Zusammenhänge in einer Organisation nicht immer ausreichend gegeben. Trotzdem ist ein Modell hilfreich, wenn man sich dessen Grenzen bewusst ist. In unserem Beispiel erkennt man schnell und einfach, dass sich Organisationen mit kleinen Eigenzeiten an eine Störung, einen Veränderungsimpuls viel schneller anpassen als solche mit einer großen Eigenzeit T.

Um das Veränderungsverhalten einer Organisation zu beschreiben, ist es sinnvoll, auch Personen und Teams zu betrachten, da die Kommunikation untereinander und innerhalb der Teams sowie gegenüber dem Management letztlich das Wesen einer Organisation ausmacht.

Auch Peter Senge⁴ greift darauf zurück. Er gliedert seine »5 Disziplinen« in »Personal Mastery, Mentale Modelle, Teamlernen, Systemdenken und in eine Visionsentwicklung«. Personal Mastery, die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, und Mentale Modelle wirken dabei vorwiegend auf die Person, Teamlernen auf das Team, Systemdenken und Gemeinsame Vision auf Team und Organisation. Alle Disziplinen dienen dazu, die Eigenzeit T in Gleichung 1 möglichst klein zu machen. Das Systemdenken liefert darüber hinaus Betrachtungen der Wechselwirkungen und Beobachtungen von zeitlichen Verzögerungen der einzelnen Aktionen.

³ Heinz v. Förster, Bernhard Poerksen, Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 2004.

⁴ Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta. Stuttgart 1998.

Wirkung eines Veränderungsimpulses

Auf Personen

Die Wirkung eines Veränderungsimpulses auf Personen ist sehr stark durch deren mentale Modelle bestimmt. Die mentalen Modelle entstehen aus der Gesamtheit der Werte dieser Person und beeinflussen sowohl die Flexibilität als auch die Anschlussfähigkeit gegenüber Veränderung. Und sie haben eine eminente Bedeutung für das Kommunikationsverhalten.

An Hand einer Beobachtung soll das erläutert werden: Jede Person beschreibt, was sie gehört, gesehen oder gefühlt hat. Dies wird gerne als objektiv angesehen, ist aber nicht so. Jeder andere kann an dieser Stelle bereits andere Dinge beobachten. Die Beobachtungen werden dann einer Erklärung zugeführt, die aus der Erfahrungswelt des Beobachters stammt. Jetzt erst erfolgt die Bewertung. Sie basiert auf den persönlichen Werten. Diese sind Merkmale zur Unterscheidung zwischen: Ist es hilfreich oder schädlich, angenehm oder unangenehm, ärgerlich

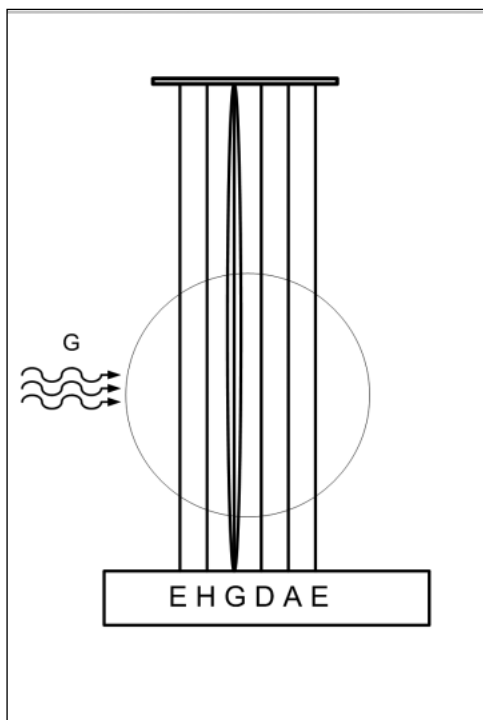


Abbildung 2:
Das Gitarrenmodell

oder erfreulich? Nur die wahrgenommenen Beobachtungen, die über die Erklärung in die Nähe der eigenen Werte rücken, haben überhaupt eine Chance, etwas zu bewirken. Denn nur diese haben eine für die Person relevante Bedeutung. Die Reaktion wird dann unterstützend bzw. ablehnend sein. Es erfolgt ein durch die Störung ausgelöster Korrekturversuch auf der Handlungsebene in Übereinstimmung mit den ungeschriebenen Gesetzen des Umfelds. In allen anderen Fällen wird die Beobachtung ignoriert. Es besteht wenig Anschlussfähigkeit.

Ähnlich verhält es sich mit Veränderungsvorhaben, mit Störungen oder Interventionen durch das Management. Die Anschlussfähigkeit einer Person an eine Intervention hängt von den Werten dieser Person ab. Eine Analogie zur Gitarre kann dies modellhaft erklären. In diesem Gitarrenmodell (Abbildung 2) stellen die Saiten der Gitarre die Werte einer Person dar. Man kann die Saiten einer Gitarre nur dann zu einer Schwingung anregen, wenn die anregende Frequenz dem Ton einer Saite entspricht oder sich in unmittelbarer Nähe befindet. Im ersten Fall schwingt die entsprechende Saite, im zweiten Fall entsteht eine so genannte Schwebung, bei der die Grundfrequenz und die anregende Frequenz einen zusätzlichen Ton entstehen lassen. Übertragen auf die Intervention heißt das: Nur wenn die Intervention genau oder in der Nähe der Werte der betroffenen Person liegt, besteht eine reelle Chance, dass die Intervention überhaupt etwas auslöst.

Werte sind Haltepunkte im Leben. Eine Vielzahl starker Werte definiert die Bewertung von Interventionen und verstärkt diese oder kehrt sie in das Gegenteil um. Für Veränderungen, die eine schnelle Reaktionszeit im Sinne der Veränderung verlangen, muss deshalb häufig an den Werten gearbeitet werden, sofern dies mit den Personen überhaupt möglich ist.

Wie kann ich die Eigenzeit einer Person beeinflussen? Wer kann die Geschwindigkeit dieser Änderung im Verhalten beeinflussen? Glücklicherweise kann das jeder nur selbst tun. Graf Dürckheim sagt dazu: »Ich kann niemand überzeugen; ich kann ihm nur Angebote machen, sich selbst zu überzeugen.«

Nach Lothar J. Seifert⁵ ist die persönliche Vision, basierend auf den Werten, dafür der entscheidende Stellhebel. Wer immer die Vision im Auge hat, wird kleine, durch das Umfeld bewirkte Veränderungen sofort wieder korrigieren. Jeder, der einmal an einem Sicherheitstrai-

⁵ Lothar J. Seifert, Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Campus Verlag. Frankfurt/New York 1999.

ning mit dem eigenen Fahrzeug teilgenommen hat, weiß, nur wer die Lücke in einer kritischen Situation immer im Auge behält, wird diese auch erreichen. Wer den Kopf mit dem abdriftenden Fahrzeug mitbewegt, wird mit Sicherheit an einem Baum oder an einem anderen Fahrzeug landen. Die Vision jedes Menschen korrigiert in Windeseile Abweichungen vom visionären Ziel – und zwar in der gewünschten Richtung.

Jeder kann selbstständig seine Veränderungsbereitschaft und seine Reaktionsgeschwindigkeit hinterfragen, eine Organisation kann dabei nur zusätzliche Hilfestellung geben. In einem kürzlich von unserem Beratungsunternehmen geführten Interview in einem mittelständischen Unternehmen mit innovativen Produkten zur Frage: »Wie gestalten Sie Veränderung in Ihrem Unternehmen?«, war die sehr klare Antwort: »Die Veränderung ist Alltag bei uns. Wir halten sie im Bewusstsein eines jeden Mitarbeiters. Keiner bleibt deshalb länger als zwei Jahre in seiner Funktion oder in seinem Büro. Umzüge, ständig neue Aufgaben, neue Verantwortungen zu übernehmen, dies alles ist bei unseren Mitarbeitern im Bewusstsein, wird erwartet und ist a priori positiv besetzt.«

Ein Personalleiter eines anderen Unternehmens sagt zu der Frage nach Veränderung: »Die Frage als solche ist bereits falsch. Wir und auch unsere Mitarbeiter verändern uns ständig, so dass die einzige Veränderung ein Verharren in dem jetzigen Zustand wäre, was wir natürlich nicht wollen.«

Die Unterstützung der Organisation besteht konkret darin, den Mitarbeitern ständig neue Veränderungen anzubieten, quasi ein Lernfeld zu geben. Bekannte Möglichkeiten dafür sind ein Wechsel von Funktion und Aufgabenstellung, Jobrotation, Erkunden neuer Kulturen, Weiterbildung, Förderung von permanenten Denkanstößen und das Einbringen von Außensichten.

Auf Teams

Was lässt ein Team schnell auf eine Veränderung reagieren und was erhöht seine Anschlussfähigkeit? Wie bei den Personen spielt die Vision auch hier eine wichtige Rolle. Peter Senge sagt dazu »shared vision«. Lothar J. Seiwert »Wenn Menschen eine gemeinsame Vision teilen, entsteht die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammen- und Teamarbeit. Wenn sehr viele Individuen das gleiche Ziel oder eine gemeinsame Vision haben, gibt es auch die Basis für eine kollektive

(Unternehmens-)Kultur.« Teams können sich dann auf Veränderungen gut und schnell einstellen, wenn sie den Blick auf die gemeinsame Vision richten. Dabei sind beide Wörter von Bedeutung. Gemeinsam oder shared bedeutet ein geteiltes, gemeinsam besprochenes und einer gemeinsamen Bedeutung zugeführtes Bild der Zukunft. Die Vision steht für das emotionale, irrationale aber doch richtungsweisende Ziel, wie Sterne am *Firmament* des Himmels.

Mit dem Zusammenschluss von Personen zu Teams gewinnt die Interaktion zwischen den Personen an Bedeutung. Bei 2 Personen gibt es genau eine Beziehung zwischen den handelnden Personen. Bei 3 Personen bereits 3 Beziehungen. Die Anzahl der Beziehungen in einem Team hängt somit sehr stark von der Anzahl der im Team beteiligten Menschen ab. Genauer gesprochen sind es, wenn A_B die Anzahl der Beziehungen und n die Zahl der Teammitglieder beschreiben:

$$(Gl 2) \quad A_B = \frac{1}{2} n \cdot (n-1)$$

oder am Beispiel für ein Team mit 8 Teammitgliedern bereits 28 Beziehungen.

In jeder Beziehung treffen dabei 2 unterschiedliche Beschreibungs- und Erklärungsmuster aufeinander, welche wiederum auf unterschiedliche Bewertungen stoßen. Um die Vielzahl der Erklärungen zu ordnen und um das gemeinsame Verständnis zu verbessern sind die Kenntnisse der unterschiedlichen Wertesysteme der Teammitglieder und ein gemeinsames Ziel sehr wichtig.

Zum Kennenlernen der Wertesysteme bedarf es Zeit und Unterstützung. Diese Teamentwicklung ist unterstützend für die Veränderungsbereitschaft der Teams. Sie fördert und fordert beispielsweise:

- Die Art und Weise der Zusammenarbeit
- Eine schnelle und klare Entscheidungsfindung mit der Exaktheit von Absprachen
- Schnelle Konfliktlösung
- Klare Zuordnung der Rolle der Teammitglieder (Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung)
- Gemeinsame Entwicklung von Lösungsalternativen

Je klarer ein Team bezüglich Rollen, Aufgaben und Spielregeln, desto entschiedener werden Themen angegangen und desto schneller reagiert das Team auf Interventionen. Hans-Peter Fischer⁶ bezeichnet

⁶ Hans-Peter Fischer, Die geistige Landkarte der Transformation. In: Hans-Peter Fischer (Hrsg.), Die Kultur der schwarzen Zahlen. Klett-Cotta. Stuttgart 1997.

diese Felder als Kontexteingriffe und rechnet dazu auch den Personenwechsel, dem er besondere Bedeutung zumisst. »Der Königsweg der Beschleunigung von Transformationsprozessen ist immer ein Personenwechsel.«

Die Anschlussfähigkeit eines Veränderungsimpulses hängt direkt mit den Werten des Teams zusammen, seinem Selbstverständnis. Das Selbstverständnis beschreibt, wie das Team arbeitet und wofür es steht. Auch hier lässt sich das Gitarrenmodell gut anwenden. Wird das Selbstverständnis eines Teams berührt, so erregt eine Intervention genau dann Begeisterung bzw. Ablehnung, wenn das Selbstverständnis angetastet werden soll.

Auf die gesamte Organisation

Die Kommunikation in und zwischen Teams mit dem Management macht die Organisation zu einem lebendigen und anpassungsfähigen Wesen, im Unterschied zu einer trivialen Maschine. Demzufolge kommt dem Führungsteam eine wichtige Bedeutung zu. Aber darüber hinaus spielen andere Dinge eine wichtige Rolle. Die Mitglieder einer Organisation werden sich in aller Regel nicht mehr Auge in Auge gegenüberstehen und miteinander kommunizieren. Kommunikation wird zunehmend schriftlich durchgeführt. Beispiele dafür sind die unzähligen E-Mails, schriftliche Anweisungen und Regeln und immer neu entstehende Homepages der Subeinheiten. Weiterhin ist Wissen nicht mehr nur ausschließlich in den Köpfen der Menschen, sondern in anderen Formen vorhanden. Wissen findet sich in den Prozessen, Normen, Standards, Regeln und in den Geschichten der Organisation.

Dieses »andere Wissen« ist das Geheimnis der Organisation. »Was alltäglich in Organisationen geschieht, dieses mehr oder weniger koordinierte Herbeiführen von Entscheidungen, an die dann weitere Entscheidungen anschließen, findet nicht voraussetzungslos und ungesteuert statt.«⁷ Helmut Willke spricht von kondensierten Traditionen, Lernerfahrungen und Selbstidentifikation des Systems.⁸ Die Organisation erhält einen Eigensinn.

⁷ Rudolf Wimmer, *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 2004.

⁸ A. a. O.

Wir erhalten hier eine Analogie zu den Werten auf der Personenebene und zum Selbstverständnis auf Teamebene. Die Organisation wird nur dann gut anschlussfähig gegenüber Interventionen sein und kann nur dann Energie aufnehmen, wenn die Intervention sich am Eigensinn der Organisation entlang orientiert. Nur dann kann der Organisation in gewünschtem Sinne Energie zugeführt werden. Nach Jürgen Berger und Horst Kremer⁹ könnten die vorhandenen Wahrnehmungsstrukturen wichtige Signale nicht wahrnehmen oder nicht ernst nehmen.

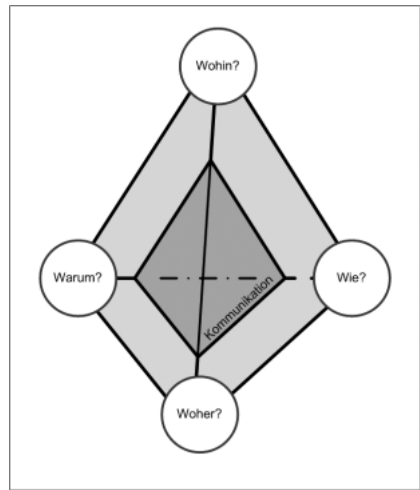


Abbildung 3: Der Motivations-Tetraeder

Für eine Veränderung bedarf es einer permanenten Energiezufuhr, denn nach Rudolf Wimmer¹⁰ wird die Energie in einer Organisation zur Reproduktion eingespielter Muster verwandt und somit nicht automatisch für die Veränderung eingesetzt. Veränderung braucht Energie, denn das Entlernen bisheriger Verhaltensmuster muss bewusst durchgeführt werden und kostet für alle Beteiligten viel Kraft. Die Zuführung von Energie kann am Beispiel des Motivations-Tetraeders demonstriert werden (Abbildung 3).

In den 4 Ecken des Tetraeders stehen die Fragewörter woher, warum, wohin, und wie. Diese vier Fragen müssen gemeinschaftlich beantwortet werden. Die Antwort wird dabei überlagert durch den Eigensinn der Organisation und durch den Wunsch nach Sicherung der eigenen Existenz. Beginnen wir mit dem Woher: *Woher* kommt die Organisation? Welchen Zweck will sie erfüllen und warum gibt es sie? Was ist das Wissen der Organisation? Im nächsten Schritt bedeutet das *Warum* immer die Frage: Was passiert, wenn nichts passieren würde? Welche Gefahren drohen der Organisation durch die veränderte oder

⁹ Jürgen Berger und Horst Kremer. Veränderungsmanagement. Oder was muss sich ändern, damit es so bleibt, wie es ist? In: ASU/BJU News 5/2001. S. 72ff. Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft.

¹⁰ Vgl. Rudolf Wimmer. 2004.

die zu erwartende Veränderung der Umwelt? Aufbauend auf den Grundfesten der Organisation muss gemeinsam das *Wobin* besprochen werden. Dieses Bild muss positiv besetzt sein und den Eigensinn und den bisherigen Auftrag der Organisation widerspiegeln. Wenn dann noch die ersten Schritte hin zur Veränderung gemeinsam besprochen sind (das *Wie*) und der Prozess der Veränderung mit den Einflussmöglichkeiten der Personen und Teams transparent ist, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Veränderung angenommen wird. Dennoch auftretender Widerstand ist nichts Negatives und die beste Information über die Bedenken, Ängste und Werte der Menschen und Teams. Bedenken und Ängste sind zwingender Anlass zu noch tiefer gehender Kommunikation.

Im Zentrum des Tetraeders steht die Kommunikation, mit der permanent die 4 Ecken des Tetraeders gemeinsam reflektiert und ausgetauscht werden. Dieses braucht Zeit, aber leider wird häufig die Notwendigkeit dafür nicht in dem erforderlichen Maße eingesehen. Deshalb ist an dieser Stelle Führung gefordert. Das gemeinsame Verständnis der »4 Ecken« muss sich entwickeln wie die Wirkung eines Medikaments, die auch erst zum Tragen kommt, wenn das Medikament mit dem Körper kommuniziert hat. Das Warum, Woher, Wohin und Wie müssen »gären«. Erst dann kann eine Wirkung eintreten. In der Gleichung (1) wird dies mit der Zeitverzögerung t_D beschrieben. Im Systemdenken von Peter Senge wird immer wieder auf das Zeitverhalten von wichtigen Parametern der Organisation zurückgegriffen und Wert darauf gelegt, dass das Management einer Intervention genügend Zeit lässt, um eine Wirkung eintreten zu lassen, bevor mit Zusatzinterventionen nachgelegt wird.

Dies kann am Beispiel der Dusche ohne Warmwasserzirkulation gut demonstriert werden. Die Eigenschaft dieser Dusche beruht darauf, dass eine von Hand einzustellende Änderung der Wassertemperatur erst nach einiger Zeit erfolgt. Was passiert: Die sich duschende Person will etwas heißeres Wasser. Sie erhöht die Warmwasserzufuhr. Es passiert erst einmal nichts, da das heiße Wasser noch nicht bis zur Dusche vorgedrungen ist. Die Temperatur wird nochmals erhöht usw., bis sich die Person nach einiger Zeit an zu heißem Wasser verbrüht. Das Dilemma an dieser Situation besteht darin, dass Erfahrungslernen nur dann stattfinden kann, wenn die zeitliche Verzögerung kurz ist und man auch noch einen direkten Zusammenhang zwischen der verzögerten Wirkung und der veranlassten Veränderung herstellen kann. Als weiteres Beispiel sind Fragen der Umweltproblematik zu betrach-

ten. Dort sind weder die kurze Reaktionszeit vorhanden noch in vielen Fällen ein direkter Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung herstellbar.

Wie macht man nun Organisationen flexibel? Wie verkleinert man die Eigenzeit einer Organisation? Wir gehen jetzt vom Selbstmanagement bei Personen über das Teammanagement bei Teams hin zum Kulturmanagement bei Organisationen. Es braucht eine Kultur, in der schnelles Handeln möglich wird und erwünscht ist. In Peter B. Záboji¹¹ sind dabei wichtige Stellhebel beschrieben, die sich mit eigenen Erfahrungen decken.

Es bedarf einer Kultur der Freude an der Arbeit. Die Mitarbeiter verspüren Spaß und viel Lockerheit. Dies wird dadurch möglich, dass auf der Basis von Vertrauen eine Kultur entsteht, die Fehler zulässt und sich als Basis zum Lernen versteht. Nur dadurch entsteht Mut zur Übernahme von dezentraler Verantwortung. Verantwortung wird dorthin delegiert, wo sie gebraucht wird. Es bedarf auch einer Kultur, die Unschärfen zulässt, wobei grobe Spielregeln eine Basis der Zusammenarbeit schaffen und deshalb nicht zu vernachlässigen sind. Die Organisation muss gute Mitarbeiter anziehen. Diese Kultur zu schaffen und aufrecht zu erhalten ist die Aufgabe des Managements.

Über die Organisationskultur hinaus bedarf es aber auch organisatorischer Unterstützung, um die Flexibilität von Organisationen zu erhöhen. Das Monitoring und die Ankopplung an das Umfeld der Organisation ist sicherzustellen. Dazu braucht es nach Rudolf Wimmer¹² eine Kontaktflächenvergrößerung zur Umwelt. Dies kann über kleine dezentrale Organisationseinheiten geschehen, die gesamtunternehmerische Verantwortung übernehmen. Die Schnittstelle umfasst dabei alle wesentlichen Informationen und Prozesse zur Umwelt. Eine funktionale Aufstellung der Organisation würde die Kontaktfläche nicht vergrößern, da jede funktionale Einheit exakt mit genau ihrer Funktion an das Umfeld koppeln würde.

Wichtig ist dabei, dass diese unternehmerischen Einheiten nicht starr mit der Gesamtorganisation verbunden sind, wie es beispielsweise durch starre Hierarchien in der Gesamtorganisation gegeben wäre. Ein physikalisches Modell am Beispiel verschieden stark gekoppelter Massenpunkte soll dies kurz erläutern (siehe Abbildung 4):

¹¹ Peter B. Záboji, *Change! Gestalten Sie Ihr Unternehmen von morgen*. verlag moderne industrie. München 2002.

¹² Vgl. Rudolf Wimmer, 2004.

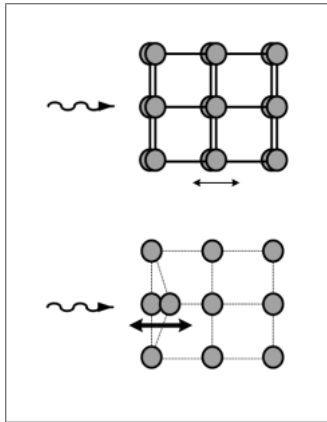


Abbildung 4: Stark und schwach gekoppelte Systeme. Lose gekoppelte Massenpunkte können schnell in Schwingung versetzt werden, während bei starker Kopplung das gesamte Gitter mitschwingt.

Wird der starr eingebundene Massenpunkt bewegt durch Veränderung der Umwelt oder durch Interventionen des Managements, so muss immer die gesamte Organisation mitschwingen, was das Zeitverhalten der kleinen Organisationseinheit massiv verlangsamt. Eine große schwere Masse schwingt viel langsamer, d. h. sie besitzt eine größere Eigenzeit. Massenpunkte, die statt einer starren eine flexible Verbindung zum gesamten Körper haben, können sehr rasch in Schwingung versetzt werden und sie werden durch den Gesamtkörper (Gesamtorganisation) erst einmal nur wenig bis überhaupt nicht in ihrer Beweglichkeit behindert.

In der Natur werden die Oberflächenvergrößerungen sehr elegant gelöst. Immer kleiner werdende, zur Gesamtstruktur selbstähnliche Systeme, vergrößern die Kontaktfläche bis ins Unendliche. Beispiele dafür sind nach Benoit Mandelbrot¹³ Küstenlandschaften und Schneeflocken. Die Mathematiker nennen dies fraktale Strukturen. Sie werden mathematisch durch gebrochene Dimensionen beschrieben. Das heißt, eine Küstenlandschaft ist bezüglich ihrer Dimension mehr als eindimensional, aber weniger als zweidimensional.

In der Übertragung auf ein tendenziell fraktal organisiertes Unternehmen bedeutet dies, dass immer kleinere Organisationseinheiten mit der Umwelt in Kontakt treten. Diese sind genügend frei, um schnell handeln zu können, aber auch über die Selbstähnlichkeit und durch den Existenzgrund der Organisation mit den Auswirkungen auf die Mission und auf den Auftrag mit der Gesamtorganisation genügend stark verbunden. Man spricht dann von einer fraktalen Organisation.

Die Strukturen, Ziele und Werte finden sich in jedem Fraktal wieder. Das Rückgrat bilden die Unternehmensziele und der Zielfindungsprozess. Die gesamte Zielausrichtung bleibt somit gewährleistet.

¹³ Benoit B. Mandelbrot, Die fraktale Geometrie der Natur. Birkhäuser Verlag, Basel 1997.

Fazit

Eine Veränderung in einer Organisation kann tatsächlich beschleunigt werden. Die Eigenzeiten von Organisationen, Teams und Personen sind veränderbar. Dabei ist ganz wesentlich, dass an allen drei Eigenzeiten gearbeitet werden muss. Dies anzustoßen und einen Rahmen zu geben ist eine Managementaufgabe. Bildlich gesprochen heißt dies, Personen, Teams und Organisation fit zu machen, zügig und ziel führend auf Interventionen des Managements reagieren zu können. Dann bringt sie die Umsetzung schnellstmöglich zu Ende.

Das Management wird deshalb an den Themen

- Selbstmanagement bei den Personen
- Teammanagement bei Teams und
- Kulturmanagement bei den Organisationen inklusive Schaffung einer veränderungsfördernden Struktur arbeiten.

In allen drei Fällen sind dabei Vision, Werte, Selbstverständnis und Leitbild ein wichtiger Erfolgsfaktor. In Teams werden diese Themen vergemeinschaftet. Zusätzlich sind Art und Weise der Zusammenarbeit und Wege der Entscheidungsfindung wichtig. Für Organisationen gilt natürlich, dass das Führungsteam sich diesen Themen selbst stellt und darüber hinaus eine veränderungsbereite Kultur vorhanden ist oder geschaffen wird. Das Management schafft diesbezüglich die dafür wichtigen Informations- und Kommunikationsstrukturen. Es stellt schnell veränderbare Organisationseinheiten zur Verfügung, die sich rasch auf veränderte Umweltbedingungen einstellen können und dennoch über grobe Ziele, über die Mission, bzw. über den Existenzgrund der Organisation aneinander gekoppelt sind.

Auch eine schnelle Reaktionszeit von Organisationen nützt wenig, wenn eine Intervention nicht wahrgenommen wird oder diesbezüglich Widerstand entsteht. Eine Intervention wird nur dann wahrgenommen, schnell akzeptiert und einer Umsetzung zugeführt, wenn sie an das System ankoppeln kann. Um dies zu erreichen, muss sie auf den bestehenden Werten aufbauen. Nur dann ist sie einigermaßen anschlussfähig. Unterstützend wirkt dabei, wenn in der Organisation ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Management und Mitarbeitern besteht. Familienunternehmen haben auch deshalb eine sehr rasche Reaktionsfähigkeit, weil dort ein hohes Maß an beiderseitigem Vertrauen besteht. Der Chef mit seiner Persönlichkeit gibt den Mitarbeitern das »gute Gefühl«, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. In anderen Organisationen muss dieses Vertrauen permanent aufgebaut und weiterentwickelt werden. Ein gemeinsames Verständnis im Führungsteam und

eine Vorbildfunktion sind dafür unerlässlich, ebenso wie die ständige Reflektion der Zusammenarbeit in der Organisation.

Veränderung bedarf der Energie. Diese wird vom Management über den Motivationstetraeder zugeführt. Rudolf Wimmer spricht vom Spannungsbogen zwischen Einsicht in die aktuelle oder künftige Problemlage und der Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsperspektive, den es aufrecht zu halten gilt.¹⁴ Unabhängig, welches Modell zur Anwendung kommt, es gilt, Kommunikation über die Veränderung nicht nur zu ermöglichen, sondern vielmehr anzustoßen, zu fördern und ggf. darauf zu bestehen.

Wie erreicht es die Organisation, zeitnah mit der Umsetzung zu beginnen? Je intensiver die Kommunikation, desto schneller kann eine Wirkung einsetzen. Kommunikation sorgt nicht nur für eine schnellere Eigenzeit der Organisation (das T in Abbildung 1), sondern legt auch den Startzeitpunkt fest, wann die Veränderung sozusagen beginnt. In der Sprache der Mathematik wird dies durch t_D ausgedrückt (Gleichung 1). Auf alle Fälle heißt dies für das Management, der entstehenden Wirkung Zeit zu lassen und diese selbst entstehen zu lassen. Auch wenn dabei veränderte Wirkungen zu den Erwartungen des Managements entstehen. Schließlich sind Organisationen nichtkausale Gebilde. Doch das macht es besonders spannend und attraktiv.

Je starrer die Organisation, desto schwieriger wird es, die Organisation zu verändern, weil sich sofort die gesamte Organisation verändern muss. Im Gegensatz dazu erkennen kleine dezentrale Einheiten mit gesamtunternehmerischer Verantwortung rasch die Anforderungen des Umfelds und passen sich an, ohne die Gesamtorganisation sofort mitnehmen zu müssen. Die Steuerung geschieht neben den Zielfindungsprozessen und einem gemeinsamen Leitbild über ein hohes Maß an Vertrauen, denn dadurch wird das zweifellos wichtige Controlling auf ein notwendiges Maß beschränkt und die Komplexität insgesamt auf ein Minimum reduziert. Vertrauen kann jedoch nicht verordnet werden, sondern muss über einen längeren Zeitraum mit Hilfe von Vertrauensvorschuss erarbeitet werden. In dieser Vertrauenskultur lebt dann die Grundhaltung der Achtung der Persönlichkeit des anderen, Mitarbeiter und Führungskräfte sind Partner und Führung geschieht mittels Gewährung von Handlungsfreiräumen auf Basis von Konsens, also eine Kultur, in der es Spaß macht, notwendige Veränderungen der Organisation auf das schnellst Mögliche zu vollziehen.

¹⁴ Vgl. Rudolf Wimmer, 2004.