

Change unter dem Radar

Warum Organisationen Komplizenschaften brauchen

Torben Lohmüller und Karen Minna Oltersdorf

Neben der offiziellen Agenda eines Veränderungsvorhabens, verbünden sich Mitarbeitende häufig informell, um im Sinne der Organisation Fakten zu schaffen. Will man also in der Führung die Mobilisierung einer Organisation begünstigen, lohnt es sich, Experimentierräume und spontan entstehende Initiativen zuzulassen. Komplizenschaften können auch aktiv in die Gestaltung von Veränderungsvorhaben einbezogen werden, allerdings ohne sie zu vereinnahmen, was im Beitrag anhand von Fallbeispielen verdeutlicht wird.



Torben Lohmüller
PhD

Berater, subject:RESOUL

Kontakt:
torben.lohmueller@subjectresoul.com



Dr. Karen Minna
Oltersdorf

Beraterin, Dark Horse GmbH

Kontakt:
k.oltersdorf@thedarkhorse.de

«Essentially all models are wrong, but some are useful.» Dieses Zitat wird dem britischen Statistiker George Box zugeschrieben. Ursprünglich auf Zahlenmodelle bezogen, erhält diese Aussage in unseren Augen eine noch höhere Relevanz, wenn es um Modelle geht, die soziale Phänomene, wie z. B. Change-Prozesse beschreiben sollen: Sie sind definitiv falsch, weil sie das Geschehen in seiner komplexen Vielfältigkeit, den Interdependenzen und transkontextuellen Verstrickungen auf etwas Statisches und isoliert Betrachtbares reduzieren. Hilfreich können sie dennoch sein, wenn sie dabei unterstützen, in unübersichtlichen Verhältnissen zu navigieren und viable Handlungsoptionen zu wählen.

John Kotters 1996 unter dem Titel *Leading Change* veröffentlichte acht Schritte zum Thema Führung in Veränderungsprozessen gehören zweifelsohne in diese Kategorie von Modellen. Ungemein hilfreich zur Orientierung, aber fatal, wenn sie die Erwartung eines sauber steuerbaren Prozesses wecken, bei dem ein Unternehmen von einem Zustand A über einen Weg B in einen Zustand C gebracht wird. Alle, die einmal in egal welcher Rolle an solchen geplanten Veränderungsprozessen beteiligt waren, wissen, dass meist das Gegenteil der Fall ist: Change is messy. Die inneren und äußeren Umwelten der Organisation verhalten sich nicht wie erwartet. Neue und ungeplante Veränderungen

bringen Zeitpläne durcheinander und stellen Zielbilder infrage. Das vielleicht häufigste Phänomen: Die Organisation zeigt erstaunliche Beharrungskräfte, wenn es doch schon längst losgehen könnte mit den Veränderungen.

Wie können wir als Führungskräfte oder Berater*innen unter solchen Bedingungen überhaupt Menschen «mitnehmen» und zu Veränderungen in ihrem Verhalten und ihren Interaktionen mobilisieren? Auch wenn wir die prinzipielle Nichtsteuerbarkeit sozialer Systeme anerkennen müssen, heißt das nicht, dass wir zur Ohnmacht verdammt sind. Hilfreich könnte es aber sein, die Frage ein wenig anzupassen: Statt «Wie mobilisie-

ren wir als Führungskräfte die anderen im Change?» könnten wir fragen «Wie geschieht Mobilisierung und was kann Führung tun, um diese zu begünstigen?»

Beginnen wir mit einem hilfreichen Aspekt in Kotters Modell: Zurecht unterstreicht er, dass Führung im Change nicht von Einzelpersonen, so charismatisch sie auch sein mögen, geleistet werden kann (S. 55). Stattdessen braucht es laut Kotter ein ganzes Team, das auch die mittleren ausführenden Führungsebenen und unterschiedliche Perspektiven einschließt und auf ein gemeinsames Ziel einschwört. Die von ihm in diesem Zusammenhang vorgeschlagene Guiding Coalition zeichnet sich durch Einbezug aller mit Macht ausgestatteten Stakeholder und die Qualitäten Expertise, Glaubwürdigkeit und Leadership aus, die dann noch durch passende Managementqualitäten zu ergänzen sind.

Damit aus einer solchen Gruppe von Personen ein durch gegenseitiges Vertrauen und ein gemeinsames Ziel geprägtes Team wird, braucht es Teambuilding, für das es, so konstatiert Kotter vielleicht ein wenig nostalgisch, nicht mehr ausreicht, Abendessen mit den jeweiligen Familien zu organisieren (S. 64). Eine wirksame Guiding Coalition teilt wesentliche Qualitäten mit hoch performanten Teams: Gegenseitiges Vertrauen, Konfliktfähigkeit, Entscheidungsfreude und eine geteilte Vision von dem, was in Zukunft möglich sein soll. Dafür ist eine Entwicklung und vor allem Zeit nötig.

Adaptive Organisation



In unserem Verständnis ist eine Organisation dann adaptiv, wenn sie einerseits flexibel auf Umweltveränderungen reagiert und andererseits über die Entwicklung wünschenswerter Zukunftsbilder aktiv den Wandel mitgestaltet – sowohl durch kontinuierliche Innovation (neue Ideen, Produkte, Dienstleistungen) als auch durch Transformation (Veränderung interner Strukturen, Prozesse und Kultur). Da sie sich in kontinuierlicher Veränderung befinden, bleiben adaptive Organisationen trotz disruptiver Umweltveränderung (aktuell: KI) mobil und flexibel. Um diese Adaptivität handhabbar zu machen, hilft die von Markus Andrezak entwickelte Unterscheidung der Ebenen Markierungen – Optionen – Arbeit (MOA):

- **Markierungen** sind sinnstiftende Bezugspunkte (z. B. Purpose, gemeinsame Werte, Prinzipien), die Orientierung bieten. Sie wirken als «Nordstern» in unsicheren Zeiten.
- **Optionen** bezeichnen die Vielfalt an Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die der Organisation zur Verfügung stehen. Diese Optionen entstehen durch unterschiedliche Perspektiven, Freiräume und kreative Potenziale.
- **Arbeit** ist die konkrete Umsetzung: Sie beschreibt, wie durch Kommunikation und Kollaboration innerhalb der Organisation kontinuierlich Entscheidungen getroffen und Veränderungen gestaltet werden.

Die adaptive Organisation nutzt die Kommunikation zwischen diesen Ebenen, um ein Gleichgewicht zu schaffen: Top down versorgen die eher stabil bleibenden Markierungen die Organisation mit Orientierung, während die Arbeitsebene schnell auf Veränderungen reagieren kann und diese bottom up, z. B. in Form von Optionen, in die Wahrnehmung der Entscheidungsebene bringt und dort Handlungsmöglichkeiten erhöht (vgl. Dark Horse, 2023).

Fallbeispiel – Transparenz der Geschäftsführung

Welche Wirkung ein in seiner Selbststeuerung reifes und gut miteinander koordiniertes Führungsteam haben kann, konnten wir vor einigen Jahren erleben, als wir bei einem Versicherer mit knapp 2.000 Mitarbeitenden die Einführung einer neuen Meetingkultur begleiten durften, mit dem Ziel durch wirksamere und effizientere Meetings mehr Zeit für Leadership-Arbeit zu schaffen. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in diesem Kultur- und Praxiswandel war das Vorstandsteam, das sich dieses Thema von Anfang an zu eigen gemacht hat und mit gutem Beispiel voranging. Wie auch schon bei anderen kulturverändernden Maßnahmen, berichtete die Geschäftsführung offen von ihren eigenen Herausforderungen bei der Umsetzung der neuen Routinen und warum sie die teils ungewohnt stark strukturierten Meetings dennoch wertvoll fand. Der weitere Rollout erfolgte top-down und unter zusätzlichem Einsatz von Multiplikator*innen und Sponsor*innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und erhielt damit Legitimität und Glaubwürdigkeit. Die gesteigerte Effizienz und Ergebnisorientierung in den Meetings unterstützte zusätzlich die Akzeptanz der neuen Routinen. In einer gemeinsamen Evaluierung nach einer neunmonatigen Testphase wurde das Konzept noch einmal an die Erfahrungen und Bedürfnisse der gesamten Organisation angepasst.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.