

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 1 14

## Instrument Ich

Das Selbst im Change Management



### Immun gegen Change?

Harvard-Professor Robert Kegan im Gespräch

### Eine Frage der Haltung

Der Einsatz von Critical Action Learning in Veränderungsprozessen

### Mit dem Unbewussten arbeiten

Wie Übertragungsphänomene in Beratungsprozessen wirken

### Am Anfang war der Körper

Die Bedeutung des Physischen im Change Management

### Metaphern, Visualisierungen und Partizipation

Strategiekommunikation bei der DB Schenker Rail

# Den Wald vor lauter Bäumen sehen

## Die Arbeit mit inneren Stakeholdern im Change Management

Markus Hänsel und Victor W. Gotwald

*Wenn tiefgreifende Veränderungen in komplexen Organisationen langfristig tragfähig und effektiv sein sollen, müssen sie auf einer breiten Basis verankert werden. Dies bedeutet die Notwendigkeit, die Bedürfnisse, Erwartungen und möglicherweise kritischen Haltungen möglichst vieler betroffener Interessensgruppen, der so genannten Stakeholder, zu berücksichtigen. Dabei kann die Arbeit mit inneren Stakeholdern dem Change Professional die Selbststeuerung inmitten der zahlreichen betroffenen Perspektiven erleichtern.*

Veränderungsprozesse bringen ebenso komplexe wie vielschichtige Kommunikations- und Gestaltungsanforderungen für die Change Professionals, d. h. Change Manager sowie interne und externe Change-Begleiter, mit sich. Im Folgenden wollen wir die Arbeit mit inneren Stakeholdern vorstellen. Sie stellt einen hilfreichen Ansatz für die Selbststeuerung von Change Professionals im Geflecht von vielfältigen Stakeholderperspektiven dar. Als eine Weiterführung von bekannten Multiplizitätsmodellen, wie etwa dem «inneren Team» hat sie sich in der Vorbereitung und Begleitung von Changeprojekten bewährt.

Die Grundlage für dieses Herangehen ist die Erfahrung, dass es sich prinzipiell als sinnvoll erweist, multiperspektivisch auf ein komplexes Veränderungsgeschehen zu blicken. Dies umfasst die Perspektivenübernahme relevanter externer Stakeholder-Positionen im Change, aber auch den differenzierten Blick auf das innere Erleben der Change Professionals. Da Change Manager in zentralen Rollen und Funktionen im Veränderungsprozess involviert sind, kristallisieren sich in ihrem Selbsterleben die unterschiedlichen Positionen, Interessen und Tendenzen mit ihren emotionalen Hintergründen und Konfliktpotenzialen auch als innere Stakeholder heraus. Die bewusste Wahrnehmung und Bearbeitung der Resonanzen zwischen Innen- und Außenwelt mit all ihren Spannungsfeldern kann im Prozess genutzt werden. Sie dient als Zugang zum Gestaltungsraum in der Vorbereitung und Anbahnung der Prozesse, die es im Veränderungsprozess zu begleiten und im

Konfliktfall zu lösen gilt. Die dadurch entstehende kurzzeitige Komplexitätserhöhung ist sinnvoll, um langfristig tragfähigere Lösungen zu erreichen.

Um den Ansatz durch Feedback aus der Praxis kontinuierlich anzureichern, wurden von den Autoren begleitend zu zwei laufenden Changeprojekten vier Interviews mit internen und externen Begleitern sowie mit verantwortlichen Change Managern mit Führungs- und Leitungsaufgaben geführt und qualitativ ausgewertet.

### **Sich der Komplexität und Diversität in Veränderungsprozessen stellen**

In einer Zeit steigender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit verblasst zunehmend der Glaube an die Führungsfigur des heldenhaften Einzelkämpfers, der alle Probleme zu lösen im Stande ist – man spricht bereits vom Zeitalter des postheroischen Managements (vgl. Baecker 1994). Damit verändern sich auch die Führungsbilder hinsichtlich Change Management: Der Typus des autoritären Topmanagers, der Veränderungen bei allen «Kollateralschäden» bedenkenlos durchzieht – neues Wachstum braucht schließlich harte Schnitte – wirkt heute unangemessen und unglaubwürdig, ebenso wie der Typus des Technokraten, in dessen Masterplan alle Zweifel und Eventualitäten vermeintlich wegorganisiert sind.

Was erwarten wir aber heutzutage von Change Professionals? Sie sollen eine klare, stabile Motivation zur Veränderung

haben, die aus der Einsicht in deren Notwendigkeit und der energetisierenden Vision einer anzustrebenden Zukunft entspringt. Sie sollen den Weg dahin kennen und einen eindeutigen Plan entwerfen, wo es hingehet und was zu tun ist. Letztlich sollen sie diesen Plan allen Betroffenen verständlich und überzeugend vermitteln, um dann frisch voran zu schreiten und alle dabei mitzunehmen. Der Change Manager soll also stets den Überblick und die Kontrolle behalten. Dies entspricht wohl sehr verkürzt dem immer noch ziemlich heroisch anmutenden Idealtypus, der alles versteht, beherrscht und eindeutige Wege gestaltet.

Die Realität vieler Veränderungsprozesse erleben wir indes weniger ideal und heroisch. In einer komplexen Welt voller Widersprüchlichkeiten und widerstreitender Interessen werden Veränderungen zunehmend dynamischer, unvorhersehbarer und in ihrer Umsetzung fragmentierter. Die Veränderung wird zunächst immer nur für einen Teil der Organisation notwendig und attraktiv erscheinen. Damit ist auch die Motivations- und Interessenlage der unterschiedlich betroffenen Stakeholder in der Veränderung sehr heterogen. Multivalenzen, als Steigerung von Ambivalenzen, sind in Veränderungsprozessen an der Tagesordnung, wenn z. B. Werte, die unser Handeln ausrichten, in Konkurrenz stehen, sich widersprechen und in sich einer schnellen Wandlung unterworfen sind.

Diversität tritt in Veränderungsprozessen auch in zeitlicher Hinsicht auf, da sich die verschiedenen Beteiligten in unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses befinden. Meist sind die Change Professionals ein bis zwei Schritte voraus. Sie befinden sich schon wieder im handlungsorientierten Modus, während viele Mitarbeiter sich eventuell noch in einem eher emotionalen Zustand von Schock oder Widerstand befinden. Das heißt, Change Management muss hier nicht nur unterschiedliche Interessen der Stakeholder berücksichtigen, sondern auch deren asynchrones Timing und die Bedürfnisse in der jeweiligen Phase der Veränderung. Einer der Befragten formulierte dies treffend: «Ein Mangel an Geduld im falschen Moment, kostet am Ende enorm viel Zeit und Nerven». Diese komplexe Gesamtsituation macht es deutlich wahrscheinlicher, dass Veränderung insgesamt eher mit Skepsis, Misstrauen und Ohnmacht betrachtet wird, als mit Freude, Mut und Chancenbewusstsein, was sich Change Professionals wünschen würden. Hinzu kommt die leidvolle Erfahrung, dass über die Hälfte der angestoßenen Veränderungsvorhaben nicht so erfolgreich wie erwartet und behauptet ablaufen und ihre Ziele letztlich nicht erreichen. Manch desillusionierter Mitarbeiter, der die sich gegenseitig überholenden Veränderungsaktivitäten in Unternehmen nicht mehr nachvollziehen kann, würde vielleicht noch als Nachsatz ergänzen: «Zum Glück wird ja eh nicht alles umgesetzt».

Wie beeinflussen solche Rahmenbedingungen nun zum Beispiel Führungskräfte im mittleren Management, die selbst

Betroffene von Veränderungsprozessen sind und diese gleichzeitig maßgeblich tragen und in ihrer Führungsfunktion weitergeben sollen?

### **Widersprüche und «störende» Resonanz äußerer und innerer Dynamiken im Change annehmen und nutzen**

In Veränderungsprozessen, die top-down initiiert sind, werden Zweifel, Ambivalenzen und Konflikte meist sofort negativ konnotiert und als destruktive Kräfte wahrgenommen. Natürlich gehören Widerstände, Störungen und der Umgang damit im Change Management zum «normalen Geschäft». Dennoch wird dies in der Praxis nach wie vor eher als notwendiges Übel angesehen, mit dem man wenig Geduld und möglichst keinen Ärger haben will. Ein Change Manager beschreibt diesen typischen inneren Zwiespalt treffend: «Natürlich kenne ich meine Verantwortung als troubleshooter bei Problemen, aber manchmal wünschte ich, die Organisation würde einfach mal nur funktionieren – ich glaube bei technischen Problemen habe ich oft mehr Geduld als bei den menschlichen, weil es schlicht und einfach anstrengender ist, sich mit ihnen auseinanderzusetzen.» Dies hängt wohl auch damit zusammen, dass man in Organisationen Veränderungsprozesse immer noch häufig als hauptsächlich technisch-organisatorischen Umbau sieht, bei dem die betroffenen Menschen mit ihren unvorhersehbaren Befindlichkeiten eine planerische Schwachstelle darstellen.

### **«Störende, ausgegrenzte Positionen können für die Dynamik der Veränderung sowie für die zukünftige Gestaltung der Organisation essentiell sein.»**

Aufgrund der eigenen Erfahrungen und der Rückmeldungen in den Interviews ist unsere These jedoch: Störende und oft ausgegrenzte Rollen und Positionen können sowohl für die Dynamik der Veränderung als auch für die zukünftige Gestaltung der Organisation essentiell sein. Sie in eine konstruktive Beziehung zu bringen und ihre Energie damit wieder verfügbar zu machen, stellt eine wesentliche Ressource im Veränderungsprozess dar. Es gilt innere und äußere «Gegner» der Veränderung mit ihren Erfahrungen und Sichtweisen wieder zur konstruktiv beteiligten Mitgestaltung einzuladen, statt sie als Irrläufer zu verbannen. Eine zugegeben nicht ganz leichte Aufgabe.

Damit ändert sich die Haltung zu Konflikten und Turbulenzen im Veränderungsprozess: Sie erscheinen oberflächlich zunächst als chaotische Phasen, in denen es nicht geordnet nach dem offiziellen Change-Fahrplan zugeht. Allerdings können sie ebenso als notwendiger Ausdruck einer spezifischen Eigen-dynamik und Selbstorganisation im Change verstanden werden. Das Modell der Prozessorientierten Psychologie von Arnold

und Amy Mindell sowie Max Schubach gibt dafür einen wesentlichen konzeptuellen und theoretischen Hintergrund (vgl. Schubach 2007 und 2012). Der Change Manager ist demnach ein involvierter Teil des Prozesses, auch wenn er gleichzeitig eine strukturierende und steuernde Funktion übernimmt. In Beratungs- und Führungssituationen im Change machen wir immer wieder die Erfahrung, dass die Widersprüchlichkeiten, Polaritäten und Konflikte, die in der Organisation wirken, zumindest zeitweise auch im Selbsterleben des Change Professionals auftauchen. Die Gefahr besteht, dass ein Ringen an den zwei Fronten von Innen- und Außenwelt beginnt, das den Widerstand, den es aufzulösen versucht, selbst reproduziert. Statt einer inneren Klärung erschöpft man sich dann im äußeren Konflikt. Dies ist z. B. eine typische Dynamik, wenn Zweifel bei den Mitarbeitern bekämpft werden, während die eigenen inneren kritischen Stimmen tabuisiert werden.

## «Widersprüchlichkeiten, Polaritäten und Konflikte, die in der Organisation wirken, tauchen auch im Selbsterleben des Change Professionals auf.»

Meist wird ein Selbsterleben, das von emotionalen Spannungen und logischen Widersprüchen begleitet wird, negativ als Problem bewertet. Schnell ist die Deutung gefällt, das System habe den Changebegleiter mit seiner Problemdynamik «eingesaugt». Change Manager wiederum fürchten durch die bewusste Hinwendung zu ihren inneren Prozessen an Klarheit und Kraft zu verlieren und im Außen in ihrer Handlungsfähigkeit unklar oder geschwächt zu wirken. Schnell wieder auf Distanz zu gehen und die Spannungen abzuschütteln, scheint der vermeintlich einzige Weg zu sein, wieder handlungsfähig zu werden. Doch gerade hier wird eine entscheidende Chance vertan, denn die bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen inneren Resonanz eröffnet den Zugang zur konstruktiven Auseinandersetzung mit der Komplexität und äußeren Dynamik. Dadurch erhöhen sich das Verständnis und die Anschlussfähigkeit an die wichtigen Stakeholder im Veränderungsprozess. Denn was selbst erlebt wurde, kann gerade in weichenstellenden Gesprächssituationen bei anderen leichter akzeptiert werden.

### **Erkunden von «inneren Stakeholdern» zur Erweiterung des Handlungs- und Möglichkeitsraums**

Multiplizitätsmodelle haben sich in Coaching und Beratung vielfach als nützlich bewährt (vgl. z. B. v Thun 2004, Schmidt 2010). Dabei wird eine Diversität und Pluralität des menschlichen Selbst angenommen, das unterschiedliche und manchmal widersprüchliche Ziele, Intentionen, Bedürfnisse, Emotionen und Werthaltungen repräsentieren kann. Wenn wir diese

im veranschaulichenden Sinne als «innere Anteile» personifizieren, ist die Beziehungsdynamik zwischen diesen verschiedenen Anteilen ausschlaggebend für unser Empfinden und Handeln. Im Coaching ist dieser Ansatz besonders nützlich, wenn es gilt, eine mehrdeutige Entscheidungssituation verbunden mit einem inneren Konflikt zu bewältigen.

Während man im Modell des inneren Teams davon ausgeht, dass die inneren Anteile vor allem persönlich-biografische Hintergründe haben, versuchen wir durch die Begrifflichkeit der inneren Stakeholder den Fokus stärker auf die Resonanz des Selbsterlebens mit dem aktuellen Arbeits- und Wirkungsfeld zu legen. Denn Konflikte und Widersprüche, die Change Professionals in der Kommunikation mit den Beteiligten und Betroffenen im Veränderungsprozess erleben, ziehen wiederum Fragmentierungen und Ambivalenzen im Selbsterleben nach sich. Passiert dieses empathische Antizipieren unwillkürlich, wird es von Change Professionals oftmals als problematisch und belastend empfunden. Es kann aber auch bewusst initiiert werden, um das Verständnis der Situation im Change und die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Da das Erkunden und Moderieren von inneren Stakeholdern ein hohes Maß an Introspektion und Selbstreflexion voraussetzt, ist eine Vorbereitung und Einübung dieser Kompetenz z. B. im Coaching oder einem anderen geschützten Setting hilfreich. Auf dieser Grundlage kann in der Praxis die selbst initiierte Erkundung und ein Dialog der eigenen inneren Stakeholder ein fester Teil der Selbststeuerung von Change Professionals in Beratungs- und Führungshandeln werden (vgl. Abbildung 1).

### **Erhöhe die Anzahl der Optionen im System**

In der systemischen Arbeit ist Unterschiedsbildung die zentrale Voraussetzung für die Generierung relevanter Information. Die Arbeit mit inneren Stakeholdern erhöht die kognitive und emotionale Differenzierung in der Wahrnehmung der Change Professionals. Dies macht wiederum relevante Unterschiede bei den Stakeholdern des Veränderungsprozesses stärker erfahrbar. Gleichzeitig ermöglicht das bewusste in Kontakt treten mit den eigenen inneren Anteilen, die widerstreitenden Tendenzen im Außen wieder modellhaft in Beziehung zu setzen. Der Change Manager initiiert so einen kreativen Prozess, der das Potenzial der Unterschiedlichkeit der Stakeholder aufgreift.

Damit erhöht sich die interne Flexibilität des Managements, auf unterschiedliche Zustände des Gesamtsystems adäquat zu reagieren. Dies ist auch aus einer systemischen Perspektive entscheidend für die Steuerung, im Sinne des von Ross Ashby formulierten «Gesetz der erforderlichen Vielfalt» (law of requisite variety) (vgl. Ashby 1958, Espejo et al 2011). Danach kann in einem komplexen Gesamtsystem ein Subsystem, in diesem Fall das Change Management, welches ein anderes steuert, umso mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen, je größer die Zahl seiner internen Zustände ist. Einfach gesagt:

Das (Sub-)System mit der größten Variabilität innerer Zustände hat die besten Chancen im komplexen Gesamtsystem steuernd Einfluss zu nehmen; d. h. wenn Change Management steuern will, braucht es die erforderliche Vielfalt der Handlungsoptionen dafür – eine Voraussetzung, die oft vorschneller Komplexitätsreduktion geopfert wird.

### Fallbeispiel 1: Das Konzert der inneren Stimmen moderieren

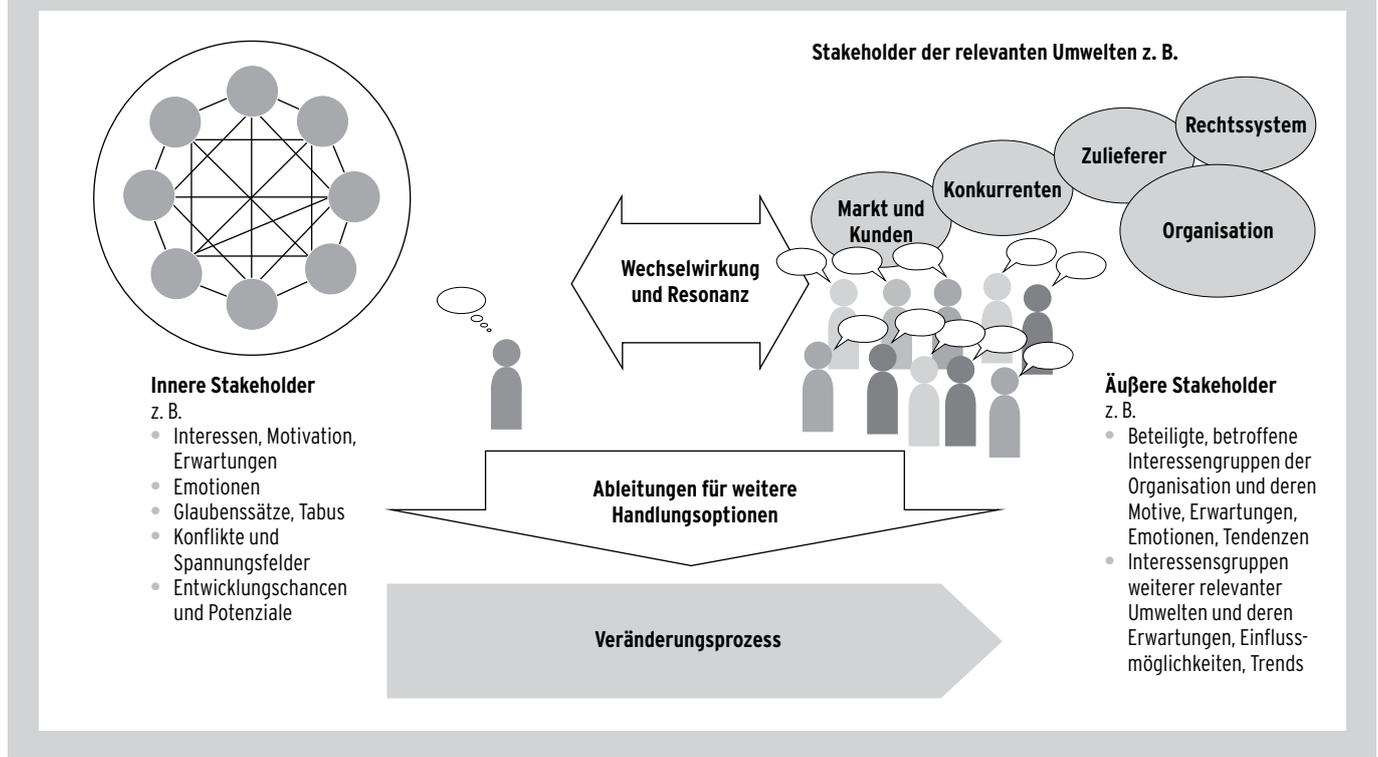
Eine beispielhafte Situation, die ein Change Manager im Interview schilderte, betrifft einen typischen Workshop in der Umsetzungsphase eines strategischen Changeprojekts: In dem Meeting sollen konkrete Änderungen im Arbeitsablauf und den damit verbundenen Aufgaben vorgenommen werden. Dabei üben einige Mitarbeiter lautstark Kritik, die sie bisher eher informell geäußert hatten. Dadurch entsteht eine emotionale und aufgeladene Diskussion. Die Herausforderung, das «Konzert der inneren Stimmen» – wie Ruth Cohn diesen inneren Prozess nannte – in dieser Situation wahrzunehmen und konstruktiv zu nutzen, ist alles andere als trivial.

Werfen wir einen Blick auf den Dialog im inneren Stakeholder-Team des Change Managers: Eine Seite geht mit dem

Zweifel des Teams in Resonanz: «Auch wenn ich mir das in dem Moment schwer eingestehen konnte, ich konnte den Ärger der Leute nachvollziehen und sogar in manchen Aspekten teilen: Ob das, was wir mit dem Changeprojekt bezwecken wollten, tatsächlich so eintreten wird, konnte zu dem Zeitpunkt keiner hundertprozentig sagen. Außerdem hatte die Mannschaft schon einige harte Kurskorrekturen des Unternehmens hinter sich, nicht immer mit versprochenem Erfolg. Auf der anderen Seite fühlte ich mich für die konsequente Umsetzung unseres Plans verantwortlich – mein Job ist es schließlich nicht die Zweifler zu bestärken». Dieser innere Stakeholder nimmt Zweifel als Störung und Bedrohung wahr und will in die Offensive gehen. Eine weitere Seite spürt unangenehm das Dilemma der Abhängigkeiten in der Situation, zum einen zu den nachgeordneten Führungskräften und Mitarbeitern: «Ich bin schließlich darauf angewiesen, dass die entscheidenden Personen im Team mitziehen. Wenn die nicht überzeugt von der Sache sind, besteht die Gefahr, dass im Stillen boykottiert und verzögert wird und das kann schließlich das ganze Projekt in Gefahr bringen» – zum anderen die Abhängigkeit zum Vorstand hin, für den eine schnelle und geplante Ergebnislieferung die Bedingung für die weitere Karriere im Unternehmen ist. Ein

Abbildung 1

### Erkunden innerer und äußerer Stakeholder und deren Beziehungen erweitert Handlungsoptionen im Change



Dilemma, das die kritischen Gruppenleiter wie sich später herausstellte auf ähnliche Weise verspürten. Wieder eine andere Seite reagiert mit Angst, Anspannung und Erschöpfung ob des sich anbahnenden Konflikts: «Irgendwann dachte ich nur noch, muss ich mir das wirklich antun? Ich fange auch schon an das Thema im Kopf mit nach Hause zu nehmen. Vielleicht sollte ich die ganze Diskussion einfach abbrechen». Damit haben wir die Stakeholder für eine spannungsgeladene Paralleldynamik, im Innen und im Außen.

Der Change Manager schildert eindrücklich, wie er in der Situation zwar immer noch «funktioniert», während ihn gleichzeitig das aufbrausende Konzert der inneren Stimmen in seiner Handlungsfreiheit einschränkt und lähmt. In einer Pause kann er sich schließlich Raum nehmen, den eigenen inneren Prozess bewusst wahrzunehmen und die verschiedenen inneren Stakeholder zu explorieren – eine Kompetenz, die gezielt in begleitenden Coachings entwickelt wurde: «Ich hatte ja schon öfter erlebt, dass in solchen Situationen eine kurze innere Klausur mehr bringt als lange Diskussionen. Als ich mir die berechtigten Zweifel und diese unangenehmen Abhän-

gigkeiten in der Situation vor Augen führte und gleichzeitig spürte, was mich so antrieb, löste sich die Anspannung wieder etwas. Ich habe das sogar später im Team angesprochen und viele haben sich da irgendwie wiedergefunden – auf jeden Fall ging das Meeting danach deutlich leichter und konstruktiver weiter.»

Entscheidend ist es in einer solchen Situation, nicht reflexhaft mit Polarisierung und Abspaltung zu reagieren, sondern die zunächst widersprüchlichen inneren Seiten klar wahrzunehmen und trotz der Spannung in Beziehung zu halten. Voraussetzung dafür ist, zunächst die Situation innerlich offen zu halten und nicht vorschnell aufzulösen. Um diese Fähigkeit zu charakterisieren, kann man auch den aktuell sehr häufig bemühten Begriff der Achtsamkeit sinnvoll ins Feld führen, da er genau diese offene und nicht sofort handlungsorientierte Wahrnehmung von Selbst- und Außenerleben impliziert (vgl. Hänsel 2012). Gelingt dieser innere Kontakt, so kommt eine neue beziehungsgestaltende Qualität in den Prozess: Die scheinbar unvereinbaren Positionen der inneren Stakeholder bekommen einen neuen Hintergrund, sie werden emphatisch nachvollziehbar und ihre legitimen Bedürfnisse verständlich. Dies spielt sich manchmal innerhalb kurzer Zeit, in ruhigen Reflexionsphasen oder kleinen Pausen ab, kann aber in komplexen Situationen auch einen entsprechend geschützten Rahmen oder eine externe Unterstützung erfordern.

Das Ergebnis ist eine Klärung im inneren Erleben, die auch im Außen eine andere Kommunikation ermöglicht: Dort, wo die Konfliktsituation eine hohe Wahrscheinlichkeit barg, dass Friktionen vertieft und Konflikte eskalieren oder abgewürgt werden, kann ein Change-Professional nun modellhaft die konfliktären Positionen äußerer Stakeholder in Beziehung bringen und damit eine neue konstruktive Dynamik initiieren. Entscheidend dabei ist, das Vorgehen nicht als eine strategische Finte zu verstehen, nach dem Motto, «wie man elegant den Widerstand umgeht». Diese Haltung wird beim Gegenüber meist als Manipulationsversuch wahrgenommen und verschlimmert damit die Situation eher noch. Viel mehr nutzt der Change Professional seinen inneren Prozess für die authentische Kommunikation – dies hat eine viel tiefere und nachhaltigere Wirkung auf die beteiligten Menschen. Ungereimtheiten, Widersprüche und Spannungsfelder klar zu benennen und so der gemeinsamen bewussten Wahrnehmung und Kommunikation zugänglich zu machen, kann Bewegung in festgefahrene Situationen bringen, Widerstände verflüssigen und Menschen durch Vertrauensbildung einladen, sich auch in schwierige Veränderungsprozesse zu begeben.

## Fallbeispiel 2: Äußere und innere Stakeholderpositionen erkunden und nutzen

Ein Bereichsleiter in einem Industrieunternehmen steht vor der Herausforderung, seinen Bereich auf eine stark veränderte

### Prozessschritte in der Arbeit mit inneren Stakeholdern

Zum Beispiel für Selbstreflexion, im Coaching und in der Prozessbegleitung

- **Äußere Stakeholder explorieren:** Welche unterschiedliche Personen, Gruppen und Organisation mit welchen Interessen, Erwartungen, Emotionen, Tendenzen sind im Veränderungsprozess zu berücksichtigen?
- **Innere Stakeholder explorieren:** Welche unterschiedlichen Anteile können im «Konzert der inneren Stimmen» achtsam wahrgenommen werden? Diese äußern sich manchmal auch präverbal, z. B. als spontane Störgefühle oder körperlich auftretende Spannungen.
- **Externalisierung und Symbolisierung:** Es kann hilfreich sein, die inneren und äußeren Stakeholder mit passenden Mottos oder Symbolen zu visualisieren. Dies kann in einer Prozessbegleitung z. B. mit methodischen Elementen eines Rollenspiels oder einer Aufstellung weitergeführt werden.
- **Resonanz und Beziehungsgestaltung:** Ein moderierter «Dialog» der verschiedenen inneren Stakeholder gibt Hinweise, wie die innere und äußere Dynamik in Resonanz stehen. Hier gilt es, nicht in die Polarisierung zu gehen, sondern zunächst eine allparteiliche Metaposition einzunehmen.
- **Integration und Kommunikation:** Den eigenen inneren Prozess offen im Veränderungsprozess zu beschreiben und Spannungsfelder zu benennen, erlaubt es, Handlungsoptionen zu erweitern und neue Lösungsmöglichkeiten für Problemfelder auszuloten.

Marktsituation anzupassen und die Wirtschaftlichkeit nachhaltig zu verbessern.

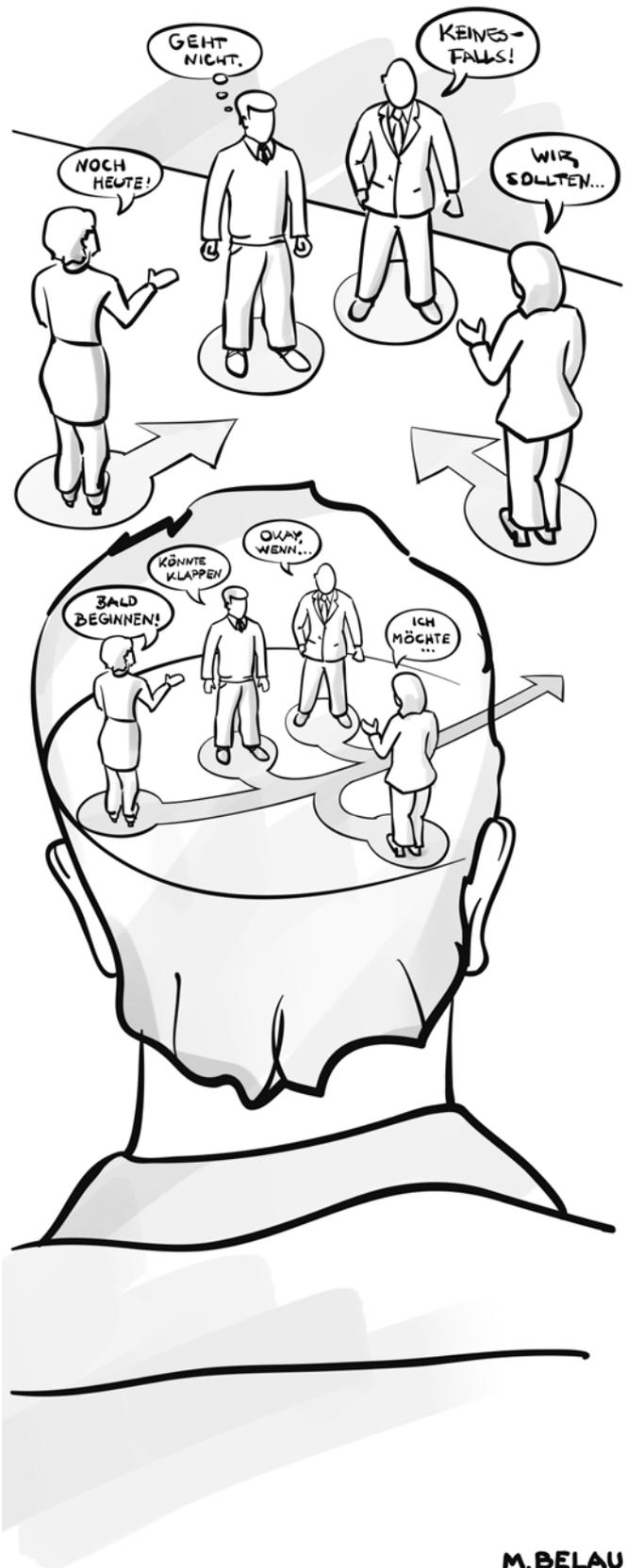
Dazu startet er einen umfassenden Changeprozess, der mehrere Hundert Mitarbeiter betrifft, und lädt einen OE-Berater ein, den Prozess zu unterstützen. Die Beratung soll die Begleitung des Bereichsleiters und des Leistungsteams bei der Planung, Gestaltung und Umsetzung des Gesamtprozesses sowie die Moderation von (Strategie-) Workshops bei Bedarf umfassen. Ein explizites Ziel des Beraters ist es, die Schlüsselpersonen in ihrer Verantwortung und ihrem Handeln auf der «Hauptbühne» des komplexen Veränderungsprozesses zu stärken und nur dort, wo dies wichtig und sinnvoll erscheint, ergänzende Perspektiven einzubringen. Voraussetzung dafür ist eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zum Bereichsleiter und den wichtigen Schlüsselpersonen im Veränderungsprozess, damit Offenheit und Ehrlichkeit in der Analyse und Reflexion der Prozessdynamik möglich sind.

#### Mehrperspektivische Reflexion in der Beratung des Bereichsleiters

Der Bereichsleiter, ein erfahrener Manager mit hoher sozialer Kompetenz, wünscht sich einen Sparringspartner zur fortlaufenden Betrachtung und Gestaltung des Veränderungsprozesses sowie Reflexion der Dynamik im Prozess. «Ich möchte aber auch selbst im Prozess dazulernen und Feedback erhalten» betont er im Auftragsgespräch. Des Weiteren soll die Gestaltung und Umsetzung des Gesamtprozesses begleitet werden. In den regelmäßigen Terminen spricht er offen über seine aktuellen Überlegungen, beschreibt konkrete oder befürchtete Hürden und holt sich Feedback zu seinem Führungsverhalten im Prozess ein.

Einmal berichtet er, dass er einzelne Führungskräfte zu defensiv in der Ausarbeitung und Gestaltung von Teilprozessen erlebt, was ihn stört. In der Reflexion zu möglichen Hintergründen, wobei der Berater nach seinen Hypothesen fragt und auch eigene Wahrnehmungen anbietet, werden zwei Dinge deutlich: Zum einen behindert die hohe Belastung im priorisierten Tagesgeschäft das Einlassen auf die neuen Herausforderungen der Veränderung. Zum anderen wird erkannt, dass zwar Einigkeit über die Handlungsnotwendigkeit, aber noch kein hinreichend klares, gemeinsam getragenes Zielbild im Führungsteam besteht. Auch der Leiter sieht und spürt diese Lücken. Daraufhin wird vereinbart, in einem Workshop das Zielbild mit dem Führungsteam gemeinsam weiter zu entwickeln und zu präzisieren, was sich später als hilfreich erweist.

Da der Bereichsleiter eine hohe Sensibilität für die sozialen Dynamiken entwickelt, fällt es leicht, mit seinen Beobachtungen, Einschätzungen, aber auch mit seinen inneren Wahrnehmungen wie z. B. Wünschen, Befürchtungen, Emotionen und Positionen im inneren Stakeholder-Team zu arbeiten. Diese Tendenzen zu explorieren und damit explizit zu machen, führt



M. BELAU

offensichtlich dazu, dass innere Klarheit gestärkt wird und er selbst weitere hilfreiche Handlungsideen entwickelt und unmittelbar notiert. An einer Stelle erwähnt der Bereichsleiter, dass er sich eine stärkere Verantwortungsübernahme der nächsten Führungsebene wünscht. Beim näheren Erkunden zeigt sich, dass er selbst dazu tendiert, heikle Themen erst einmal an sich zu ziehen, um sie für sich zu durchdenken, bevor er sie als erste Ideenskizze ins Team einbringt. Im Dialog wird deutlich, dass dieses verständliche Verhalten das gewünschte Ergebnis teilweise behindert. Er beschließt daraufhin, das Führungsteam noch früher in die Ideenfindung einzubeziehen, um die Verantwortungsübernahme und Verbindlichkeit wirkungsvoller zu fördern.

## «Wenn die Positionen im Innen und Außen wertschätzend erkundet sind, gelingt die Ankopplung an die Stakeholder im Veränderungsprozess leichter.»

Es erweist sich auch deshalb als sinnvoll, die unterschiedlichen Tendenzen der inneren Stakeholder bewusst zu machen und zu verstehen, um auch im Außen kongruent wirken zu können. Dabei geht es nicht darum, Widersprüche vollständig zu beseitigen (was oft gar nicht möglich ist), sondern Bewusstheit darüber herzustellen und einen inneren und äußeren Wahrnehmungs- und «Sortierungsprozess» zu fördern, was unmittelbar die Handlungsoptionen erweitert. Wenn die vielfältigen Positionen im Innen und Außen wertschätzend erkundet sind, gelingt die Ankopplung an die entsprechenden Stakeholder im Veränderungsprozess offensichtlich deutlich leichter, da deren Positionen klarer und vertrauter geworden sind. So fällt es dem Manager dann oft leichter, aufkommenden Fragen und Kontroversen in der Mannschaft konstruktiv zu begegnen und sie nicht nur als störend abzuwerten.

Der Bereichsleiter bestätigt im Gespräch mit dem Berater, dass er von der Arbeitsweise den Prozess mit Fragen zu erkunden und gemeinsam «laut zu denken» entscheidend profitiert: «Es hilft mir, die Situation und Dynamik besser zu verstehen und fördert weitere Ideen für die anstehenden Herausforderungen und notwendigen Prozessschritte.»

### Spielerische Simulation von Stakeholderperspektiven in einem Strategieworkshop

Das Leitungsteam wird in der Planung und Durchführung eines Strategieworkshops zur Klärung der zukünftigen Ausrichtung begleitet. Auch hier soll darauf geachtet werden, dass unterschiedliche Stakeholder Berücksichtigung finden und auftauchende Widersprüche gemeinsam betrachtet werden. Im Workshop wird dazu ein methodisches Element eingeplant, um die erarbeiteten Ergebnisse aus dem Blickwinkel der nicht an-

wesenden Stakeholder im Prozess zu betrachten. Der Berater hält diesen Perspektivenwechsel für wichtig, ist jedoch zunächst nicht sicher, ob sich die Führungskräfte auf dieses spielerische Setting einlassen würden. Seine Befürchtung an dieser Stelle ist, dass die Gruppe durch den methodischen Kontrast des Rollenspiels, das einen starken Unterschied zu ihrer etablierten Arbeitsatmosphäre aufweist, irritiert sein könnte und das Vorgehen deshalb ablehnen würde. Ein Gespräch darüber mit dem Bereichsleiter, in dem die eigenen widerstreitenden inneren Positionen des Beraters ausgesprochen und diskutiert werden, bringt schließlich die Klarheit, dass man es dennoch ausprobieren will.

Im Rollenspiel übernehmen einige Teilnehmer der Gruppe die Rolle von nicht anwesenden Stakeholdern wie z. B. dem Vorstand, dem Betriebsrat, den Mitarbeitern, wichtigen externen und internen Partnern und sollen die bisherigen Ergebnisse aus deren Sicht bewusst kritisch hinterfragen. Die anderen Kollegen hingegen sollen im inszenierten Dialog versuchen, die Fragen unmittelbar zu beantworten und Hintergründe zu erläutern. Tatsächlich lassen sich Führungskräfte nach einer kurzen Erläuterung auf das ungewohnte Rollenspiel ein und können nach eigener Aussage sehr davon profitieren. Offenkundig haben sie sogar Spaß dabei.

Im Dialog werden schnell blinde Flecken, Argumentationsschwächen und mögliche Umsetzungshürden deutlich, die dann präventiv im weiteren Prozess berücksichtigt werden. Gleichzeitig wird dabei die spätere überzeugende Vorstellung der Ergebnisse vor den zentralen Stakeholdern im Veränderungsprozess geübt. Die Beteiligten erkennen hier z. B., dass manche Argumentationen für die Mitarbeiter noch nicht überzeugend genug wirken und auch die Darstellung der positiven Chancen aus dem Veränderungsprozess noch stärker in die Kommunikation einfließen sollte. Auch wird klar, dass eine regelmäßige Darstellung der wirtschaftlichen Fortschritte im Prozess ein wichtiger Erfolgsfaktor für die positive Sichtbarkeit des Projektes beim Vorstand und anderen Stakeholdern sein wird. Diese Erkenntnisse fließen unmittelbar in die Gestaltung der weiteren Prozessschritte ein.

### Resümee

Wir möchten Change Professionals explizit dazu ermutigen, immer wieder die Blickwinkel von noch nicht eingebundenen äußeren Stakeholdern einzunehmen und bewusst die Resonanz zu den eigenen inneren Stakeholdern zu nutzen, gerade wenn diese zunächst fremd oder störend erscheinen. Das setzt vor allem Vertrauen auf mehreren Ebenen voraus: Zum einen in die Bedeutung des eigenen subjektiven Erlebens, mit seinen teilweise unwillkürlichen und unbewussten Aspekten, für den Gesamtprozess. Zum anderen in das Potenzial, Veränderungsprozesse durch das bewusste Wahrnehmen von Unterschieden und das bewusste Bearbeiten von Konflikten zwischen

beteiligten Stakeholdern zu stärken. Und letztlich auch das Vertrauen in den Prozess, dass die Stärkung der Selbstorganisation sich im Gesamtgeschehen als hilfreich erweist. Dieses Vertrauen wächst durch die positiven Erfahrungen damit.

Im Gegensatz zu einer kontrollorientierten Auffassung, nach der Wandel in der Organisation ausschließlich ein top-down geplantes und durchorganisiertes Vorgehen ist, liegt der Arbeit mit inneren Stakeholdern eine systemische Haltung zugrunde: In Organisationen ist Wandel ein Wechselspiel von Management, als dem bewusst gesteuerten Anteil der Veränderung, und einer umfassenden, kontinuierlichen Selbstorganisation, die eine spezifische Eigendynamik und Eigenzeitlichkeit hat und alle Hierarchieebenen umfasst. Wenn Change Management sich als Teil dieses Prinzips versteht, kann es sich in den Dienst einer Transformation der Organisation stellen, die sich nicht nur an Partikularinteressen und schnellen Optimierungserfolgen orientiert. Hier folgen wir ausdrücklich dem Postulat des systemischen Pioniers Heinz von Förster: Handle so, dass sich die Anzahl der Optionen im System vergrößert.



## Dr. Markus Hänsel

Organisationsberater, Coach,  
Leadership-Trainer

**Kontakt:**  
info@markus-haensel.de



## Mag. Victor W. Gotwald

Selbständiger Management- und  
Organisationsberater, Trainer und Coach.  
Berater für Personal- und Organisations-  
entwicklung bei der Heidelberger Druck-  
maschinen AG

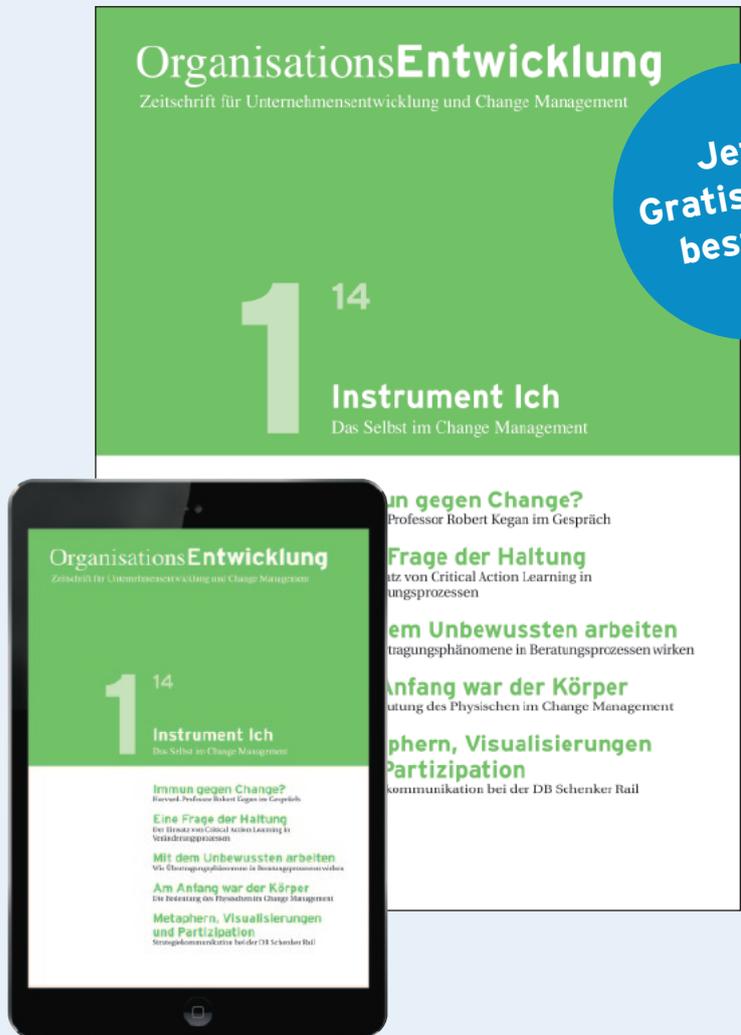
**Kontakt:**  
gotwald@loop.de

## Literatur

- **Ashby, W. R. (1958).** Requisite variety and its implications for the control of complex systems, *Cybernetica* Vol.1 Nr. 2. S. 83–99.
- **Baecker, D. (1994).** Postheroisches Management. Ein Vademecum. Merve.
- **Espejo, R. & Reyes, A. (2011).** Organizational systems: Managing complexity with the viable system model. Springer.
- **Fröhlich, C. (2011).** Deep Democracy. *OrganisationsEntwicklung*, Heft 3.
- **Gotwald V. (2013).** Leistungsfähigkeit steigern, ohne die Menschen in Überlastung und Erkrankung zu treiben. Interview in DGFP-News am 15.3.2013 In: Online-Publikation [www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/interview-leistungsfahigkeit-steigern-ohne-die-menschen-in-ueberlastung-und-erkrankung-zu-treiben-3986](http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/interview-leistungsfahigkeit-steigern-ohne-die-menschen-in-ueberlastung-und-erkrankung-zu-treiben-3986)
- **Hänsel, M. (2012).** Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Schmidt, G. (2010).** Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Carl Auer.
- **Schulz von Thun, F. (2004).** Das innere Team in Aktion. DTV.
- **Schubach, M. (2012).** Worldwork – Transformation von Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und der Öffentlichkeit. In: Hänsel, Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Schubach, M. (2007).** World Work – Ein multidimensionales Change-management Modell. *OrganisationsEntwicklung*, Heft 4.

# Fachwissen Change Management

Bestellen Sie jetzt das Gratis-Paket  
der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung



Jetzt  
Gratis-Paket  
bestellen

Wer Veränderungen gestaltet, braucht tragfähige Konzepte, kreative Ideen und wirksame Tools. Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung unterstützt Sie professionell in allen drei Bereichen: Anhand von Fallstudien, Analysen und Methoden-Checks liefert sie das entscheidende Fachwissen aus Forschung und Praxis.

## Ihre Vorteile im Gratis-Paket:

- ▶ Gratis-Heft mit aktuellem Themenschwerpunkt
- ▶ Gratis-Zugriff auf das Online-Archiv unter [www.zoe-online.org](http://www.zoe-online.org) mit über 1.200 nützlichen PDF-Artikeln zum Change Management
- ▶ Gratis-Download von zwei digitalen Heften per App für iOS und Android

**Handelsblatt**  
**FACHMEDIEN**

Jetzt direkt per Fax bestellen: 0800/0002959 • aus dem Ausland: +49 211/8873670  
Oder Coupon per Post an: Handelsblatt Fachmedien GmbH • Kundenservice • Postfach 9254 • 97092 Würzburg

**Ja, ich bestelle das Gratis-Paket aus Heft, App und Online-Archiv der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung.**

Wenn mich das Angebot überzeugt, beziehe ich die Zeitschrift viermal jährlich im Abonnement für € 119,00 (Studenten mit Immatrikulationsnachweis für € 59,50\*) inkl. MwSt. zzgl. € 10,00 Versandkosten (europaweit). Andernfalls melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Gratis-Heftes bei der Handelsblatt Fachmedien GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf. PA OENK0190

\* Ich bin Student und habe meinen Immatrikulationsnachweis beigefügt. PA OENK0189

Firma  Privat

\_\_\_\_\_  
Name, Vorname

\_\_\_\_\_  
Telefon (für evtl. Rückfragen)

\_\_\_\_\_  
Firma (nur bei Firmenanschrift angeben)

\_\_\_\_\_  
E-Mail (für evtl. Rückfragen)

\_\_\_\_\_  
Beruf/Funktion/Abteilung

\_\_\_\_\_  
Straße, Nummer

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

\_\_\_\_\_  
Datum/Unterschrift

### Weitere Infos:

Tel.: 08 00/000 16 37

E-Mail: [kundenservice@fachmedien.de](mailto:kundenservice@fachmedien.de)

E-Shop: [www.fachmedien-shop.de](http://www.fachmedien-shop.de)

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Handelsblatt Fachmedien GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, [kundenservice@fachmedien.de](mailto:kundenservice@fachmedien.de), Fax: 0800/0002959.