

Erfolgreicher Wandel durch innere Antreiber
Change-Management



Erfolgreicher Wandel durch innere Antreiber Change-Management

1	Kulturen und Widerstände in Organisationen	1
<hr/>		
2	Organisationsentwicklung und das Entstehen von (Sub-)Kulturen	2
<hr/>		
3	Kulturspezifische Widerstände gegen Veränderungen	5
<hr/>		
4	Vom Widerstand zur Motivation	6
<hr/>		
5	Erfolgreicher Wandel in Organisationen	6
<hr/>		
6	Die Organisation im Gleichgewicht	12
<hr/>		
7	Schlussfolgerung	15
<hr/>		
8	Intrinsische Motivationsfaktoren effektiv nutzen	16
<hr/>		
9	Literaturverzeichnis	17

Einführung

In diesem Whitepaper befassen wir uns mit der menschlichen Seite des Wandels. Wie managt man den Wandel, welche Schritte sind in einem Veränderungsprozess wichtig, und welche Rolle spielen dabei die Motive? Diese „weiche Seite“ gilt es zu berücksichtigen, da Veränderungsprozesse oft daran scheitern. Veränderung ist Menschenarbeit, von ihr hängt alles ab! Das Wissen um die Motivation und das Verständnis dafür, wie dieses Wissen positiv für die Organisation genutzt werden kann, ermöglicht es, den Wandel erfolgreich zu gestalten und eventuellen Widerständen zuvorzukommen. Jede Organisation ist einzigartig, ebenso wie die Menschen, die dort arbeiten, und die Lösung, die zu einer Organisation passt, hängt auch von der beabsichtigten Veränderung und der vorherrschenden Kultur der Werte ab. Dies zu verstehen, gibt Hinweise darauf, welche Veränderung angemessen ist und wie sie richtig umgesetzt werden kann.

Ob geopolitische Entwicklungen, neue Gesetze oder eine Fusion – die Welt verändert sich, und wer stehen bleibt, bleibt zurück. Mit dem Wandel Schritt zu halten, ist daher ein Muss für jede Organisation. Aber wussten Sie, dass ein großer Teil (70 % – 80 %) aller Fusionen und Veränderungsprozesse scheitert und dass der menschliche Faktor dabei entscheidend ist? Menschen machen den Unterschied aus, im Guten wie im Schlechten. Es ist daher nützlich, einen guten Überblick über die eigene Kultur und Motivation der Mitarbeiter zu haben und zu wissen, wo Kooperation oder Widerstand zu erwarten ist. Diese „Menschenkenntnis“ hilft, Fallstricke zu vermeiden, und erhöht die Chancen auf einen erfolgreichen Wandel erheblich.

In diesem Whitepaper zeigen wir, mit welchen Widerständen Sie rechnen müssen, woher sie kommen und wie Sie sie in den aufeinanderfolgenden entscheidenden Schritten eines Veränderungsprozesses gezielt antizipieren können.

1 Kulturen und Widerstände in Organisationen

Zunächst einmal ist es gut zu wissen, woher Widerstände in Organisationen kommen und mit welchen Widerständen man aufgrund der Organisationskultur rechnen muss. Ist sie innovativ und erfolgsorientiert, werden sich Widerstände im Durchschnitt eher auf die Einschränkung von Freiheit und Spielraum beziehen, während in einem traditionellen und stark hierarchischen Umfeld jede Veränderung an sich auf eine gewisse Skepsis stößt.

Wie sich eine Kultur innerhalb einer Organisation entwickelt, ist nicht zufällig, sondern hängt mit dem Entwicklungsstadium der Organisation, der Art der Arbeit und dem Umfeld, in dem die Organisation tätig ist, zusammen.

Wie sieht die Kultur in Ihrer Organisation aus? Was wollen Sie verändern, und wo erwarten Sie Kooperation oder Widerstand?

2 Organisationsentwicklung und das Entstehen von (Sub-)Kulturen

Die Graves'sche Spirale (Entwicklungsmodell menschlicher Kulturen und Werte) spielt auch in Organisationen eine wichtige Rolle (siehe *Abbildung 1*).

Jedes Unternehmen beginnt mit einer Idee, einem Traumbild von dem, was die Idee oder das Produkt verbessern würde, einer „Mission“. Wenn es Potenzial hat, wenn es einen Bedarf dafür gibt, dann gibt es eine Chance auf Erfolg. Die Mission stellt die Existenzberechtigung der Organisation dar (türkis). Der oder die Gründer:innen arbeiten mit Begeisterung an ihrer Idee, wie die Mission in einer Vision Gestalt annehmen soll: Was soll konkret erreicht werden und in welchem Zeitraum? Oft findet eine Ad-hoc-Zusammenarbeit auf freundschaftlicher Basis in einem Netzwerk von Denkern/ Machern auf spielerische und informelle Weise statt (gelb und grün). Es ist eine Zeit des Freiraums und des Experimentierens. Aber irgendwann ist es an der Zeit, ausreichend ausgearbeitete Produkte oder Dienstleistungen an zahlende Kunden zu verkaufen. Die Kultur wird geschäftsmäßiger, mit einem stärkeren Fokus auf Machbarkeit und einem Auge auf Effektivität und Effizienz (orange). Wenn das Unternehmen wächst, geraten die Unternehmer unter Druck, die Dinge besser zu strukturieren. Da die Kommunikation über mehrere Wege erfolgt, müssen die Produkte von gleichbleibender Qualität sein, und um das Geschäft effizienter zu gestalten, ist die Schaffung von Strukturen (blau) unerlässlich. Das Wachstum führt auch zu internen Reibungen zwischen den Abteilungen und zu Konflikten, und es entwickelt sich die notwendige Energie (rot), die sicherstellt, dass die Geschäftsentwicklung in Bewegung bleibt, dass Hindernisse beseitigt werden und dass der Erfolg nicht an Bürokratie oder Interessenkonflikten scheitert. Langsam entwickelt sich die Identität der Organisation, während sie reift und Geschichte und Traditionen aufbaut (lila).

Auch Veränderungsprozesse folgen dieser Systematik. Eine Zukunftsvision wird in eine Strategie und in eine Politik umgesetzt, die in Form von operativen Zielen ausgearbeitet und schließlich implementiert wird. Wir werden später noch ausführlicher auf diesen Punkt zurückkommen.

Neben der natürlichen Entwicklung der Werte und Kulturen im Zuge des Wachstums der Organisation spielen auch andere Faktoren eine Rolle, wie die persönliche Prägung durch die Gründer und die nachfolgenden Führungskräfte (denken Sie z. B. an Anton Philips oder Steve Jobs), Umweltfaktoren (Art des Marktes; dynamisch oder statisch) und die Art der Arbeit. In einer Marketing-Agentur beispielsweise ist das spielerische Denken im Durchschnitt eher gelb und der Wettbewerb orange, während in Gesundheitseinrichtungen der Schwerpunkt auf grüner Personenzentrierung und blauer Struktur liegt. Die Personalabteilung ist im Allgemeinen eher gelb/

grün auf Menschen und Innovation ausgerichtet, während in der Finanzabteilung die blaue Antriebskraft eine wichtige Rolle spielt. Genauigkeit und Zuverlässigkeit sind hier die wichtigsten Merkmale. Es ist diese Kombination aus Entwicklungsstufe, Umfeld und Art der Arbeit, die die gemeinsame Kultur von Organisationen bestimmt.

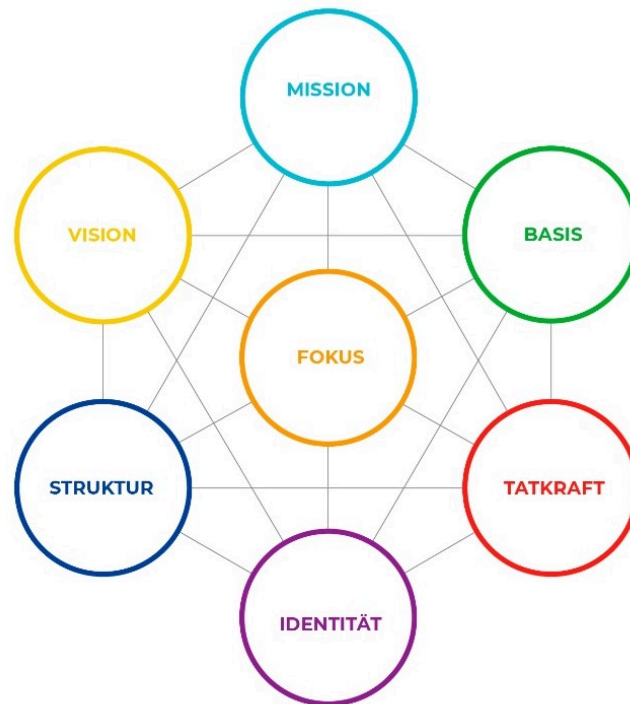


Abbildung 1: Das Wertediagramm

■ Türkis

Türkis repräsentiert die „Mission“ der Organisation; Türkis beantwortet die Frage: „Wozu gibt es diese Organisation?“ Türkis schafft Perspektiven unter Berücksichtigung ganzheitlicher Aspekte.

■ Gelb

Überträgt die „Vision“ in langfristige, strategische Grundlagen/ Inhalte und beantwortet die Frage: „Wie kann die Organisation über einen langen Zeitraum ihren Aufgaben weiterhin entsprechen?“

■ Grün

Sorgt für sozialen Zusammenhalt und dafür, dass Menschen sich wohlfühlen.

■ Orange

Sorgt dafür, dass Ergebnisse erreicht werden und zwar in klaren und praktisch formulierten kurzfristigen bis mittelfristigen Zielen. Orange beantwortet die Frage: „Was werden wir in nächster Zeit unternehmen? Mit wem? Welche Mittel setzen wir ein? Was bringt es wann?“

■ Blau

Ist bestrebt darin, ein Projekt bis zum letzten Komma fertigzustellen, von A bis Z. Sorgt für Strukturierung und Formalisierung von Unternehmensprozessen, so dass die Prozesse „reibunglos“ laufen und man das Rad nicht immer wieder neu

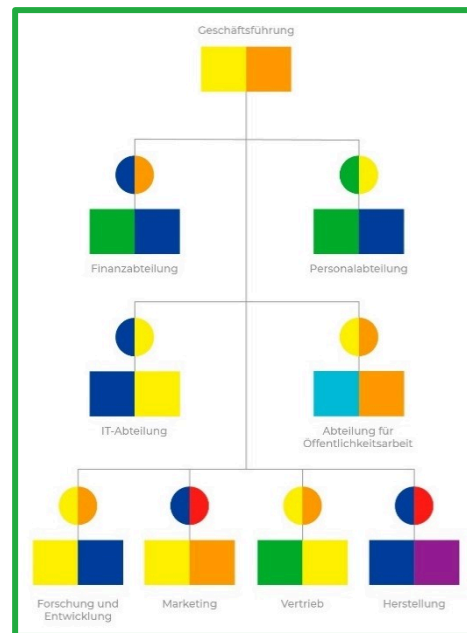
■ Rot

Trifft Entscheidungen und zeigt Mut. Rot wahrt die Dynamik und Tatkraft im Unternehmen und hat den Mut, andere auf Fehler anzusprechen und damit zu konfrontieren.

■ Lila

Beantwortet die Frage: „Was bindet uns? Wer sind wir? Was ist kennzeichnend für uns?“ Hier liegt die Organisationsidentität. Lila sorgt für ein Gefühl, dass man dazu gehört und Loyalität für die Organisation empfindet.

Zu Abbildung 1: Kurze Beschreibung der einzelnen Wertesysteme



Mit dem Wissen über die Kultur und die (Sub-)Kulturen innerhalb der Organisation ist es möglich, vorherzusagen, wie die Organisation oder Teile von ihr auf einen Veränderungsprozess aus ihrer eigenen einzigartigen Wertekultur heraus reagieren werden, und dies zu antizipieren.

Abbildung 2: Beispiel für (Sub-)Kulturen innerhalb einer Organisation

3 Kulturbedingte Widerstände gegen Veränderungen

Woher kommt der Widerstand gegen Veränderungen, und kann man ihn verhindern? Bei Veränderungen kommt es regelmäßig vor, dass das, was das Management (aus eigenen Motiven) als gut für die Organisation ansieht, an anderer Stelle in der Organisation ganz anders erlebt wird. Menschen zeigen Widerstand gegen Veränderungen, wenn sie erwarten oder vermuten, dass diese mit ihren grundlegenden Bedürfnissen in Konflikt geraten.

In jeder Kultur gibt es Grundbedürfnisse, die eine Hauptrolle spielen. Lila beispielsweise sucht Sicherheit innerhalb der Organisation, die die Menschen als „Familie“ schätzen, Rot ist aus Überlebensinstinkt kämpferisch, Blau schätzt Vorhersehbarkeit und versucht, das Chaos mit System und Struktur in Schach zu halten und so weiter. In dem Moment, in dem Veränderungen als Bedrohung für diese Bedürfnisse empfunden werden, zeigen die Menschen ein Widerstandsverhalten, das ihren Antrieben entspricht. Blau wird versuchen, an der eigenen Struktur festzuhalten und sich auf die eigene Aufgabe zurückzuziehen („Solange ich meine Arbeit gut mache, machen die anderen sie einfach...“), Orange verliert das Interesse, wenn es das Gefühl hat, das Rennen nicht gewinnen zu können, Grün frustriert unerwünschte Veränderungen indirekt, indem es seinen Unmut gegenüber den Unterstützern (informeller Kreislauf) zum Ausdruck bringt und die guten Absichten des Managements infrage stellt. *Tabelle 1* gibt einen Überblick über die Grundbedürfnisse der einzelnen Akteure, über die Auslöser für Widerstand (und das damit verbundene Verhalten) und darüber, bei welchen

Auslösern die Menschen die Notwendigkeit von Veränderungen erkennen und kooperieren wollen (positives Verhalten).

4 Vom Widerstand zur Motivation

Die Kenntnis der bestehenden inneren Antreiber der Beteiligten ermöglicht es dem Management vorzusehen, wo und in welcher Form Widerstand zu erwarten ist, sich darauf vorzubereiten und wo möglich, die Pläne so anzupassen, dass sensible Punkte, die auf Widerstand stoßen könnten, berücksichtigt werden. So kann in der Kommunikation auf spezifische Anliegen eingegangen werden.



Tabelle 1: Grundbedürfnisse als Treiber und Auslöser für positives oder negatives Verhalten (s. vergrößerte Ansicht in der Anlage)

Im nächsten Abschnitt erläutern wir die aufeinanderfolgenden Schritte von Veränderungsprozessen und wie die Arbeit mit Motivationen dort konkret eingesetzt werden kann.

5 Erfolgreicher Wandel in Organisationen

Es gibt viele Modelle, die die aufeinanderfolgenden Schritte eines Veränderungsprozesses beschreiben und einen Leitfaden für das Verständnis und die Bewältigung des organisatorischen Wandels bieten. Bekannte Modelle sind die von Kurt Lewin (1951), Mulder und John Kotter (1995), die später im Kotter-Lewin-Modell (2008) zusammengefasst wurden, das von Knoster (Mulder, 2022), das 7S-Modell von McKinsey (Sociomercer Kennisbank, 2024) und das ADKAR-Modell (Mulder, 2023). Sie beruhen auf unterschiedlichen Theorien und Erkenntnissen, haben aber einige gemeinsame Elemente. Alle Modelle betonen die Bedeutung einer klaren

Vision und Strategie, der Bereitschaft der Menschen zum Wandel und der Umsetzung.

Die Wahl des richtigen Modells hängt von der spezifischen Situation der Organisation ab. Einige Modelle eignen sich besser für große, komplexe Veränderungen, während andere besser für kleine, einfache Veränderungen geeignet sind. Aber bei jeder Veränderung spielen die Menschen und ihre Beweggründe eine entscheidende Rolle. Im Folgenden wird die Rolle der Menschen und der Kultur im Veränderungsprozess näher beleuchtet, und es wird gezeigt, wie die Kenntnis der Triebkräfte und ihr Einsatz in den verschiedenen Phasen zu einer erfolgreichen Veränderung beitragen können.

Menschen und Kultur im Veränderungsprozess

Wie bereits erwähnt, scheitert ein großer Teil der Veränderungsprozesse am Widerstand, und wir haben gesehen, wo und wie Widerstand entstehen kann. Aber wie können wir potenziellen Widerstand in jeder Phase des Prozesses vorhersehen und die Menschen bei der Veränderung mitnehmen?

Von Vision und Strategie ausgehen

Vision

Eine klare und unmissverständliche Vision ist für den Erfolg unerlässlich. Eine unklare Vision führt zu Chaos (Knoster Modell) und ist ein häufiger Grund für das Scheitern von Veränderungsprojekten. Die Vision ist der Punkt am Horizont und zeigt an, was die Führung irgendwann in der Zukunft erreichen möchte.

Als Nächstes ist es wichtig, dass die Organisation und die beteiligten Stellen die Bedeutung der Veränderung anerkennen, denn auch wenn die Führungsebene die Notwendigkeit der Veränderung sieht, muss dies nicht unbedingt auf andere Bereiche der Organisation zutreffen („Es läuft doch jetzt gut, oder?“). Es ist wichtig, ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen („Jetzt läuft alles gut, aber wir müssen uns auf ... vorbereiten“), damit alle die Bedeutung der Veränderung erkennen. In *Abbildung 2* sehen wir, wie verschiedene Charaktere dazu neigen, Widerstand gegen Veränderungen zu zeigen und auf der Grundlage welcher Argumente sie dazu bereit sind. Mit dem Wissen über die Triebkräfte in einer Organisation ist es möglich, die Vision in das zu übersetzen, was in der Organisation ankommt. In *Beispiel 1* sehen wir, dass dies nicht immer einfach ist.

Beispiel 1: Unternehmensleitung teilt ihre Zukunftsvision mit dem Betriebsrat

Sie skizzieren das Ziel und wie sie die notwendigen Veränderungen in groben Zügen gestalten wollen. Es gibt viele Fragen aus dem Raum, die sich auf Details der Umsetzung beziehen. Das führt zu Irritationen bei der Geschäftsleitung: „So weit sind wir noch nicht, das wird noch ausgearbeitet.“ Die Antwort frustriert die Fragesteller. Sie wollen wissen, was genau die Folgen für ihre Arbeit und ihre Abteilungen sein werden: Sie fordern blaue Erklärungen auf einer detaillierten Ebene („Was genau wird passieren?“). Man redet aneinander vorbei und „spricht nicht die gleiche Sprache“.

Strategie und Aktionsplan – die orange-blaue Ausarbeitung

Mit einer ausgearbeiteten Strategie in Form eines (orange-blauen) effektiven und gründlichen Aktionsplans hätte das Management aus *Beispiel 1* die Fragen beantworten und damit das Grundbedürfnis nach Sicherheit durch Struktur von Blau erfüllen können. Ein klar entwickelter strategischer Plan, der genau beschreibt, wie die Vision gestaltet werden soll, ist eine zweite Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen. Er macht es klar und zielgerichtet, sich an die Arbeit zu machen, und es ist allen klar, was wie geschehen soll.

ANMERKUNG: Ein solcher Aktionsplan ist sicherlich notwendig, bringt aber das Management in dem Beispiel in ein Dilemma: Man will die Organisation bei der Veränderung mitnehmen und die Pläne teilweise mit Leuten aus der Organisation selbst ausarbeiten.

Unterstützung schaffen

Bewusstsein und Dringlichkeit schaffen

Um dies ohne Widerstand zu tun, müssen die Menschen in einem früheren Stadium von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden (Bewusstsein schaffen: „Wir haben ein Problem“), auch wenn diese in der Organisation noch nicht allgemein bekannt ist, und dass die Veränderung kurzfristig notwendig ist (Dringlichkeit). Dieser Schritt erfolgt also noch vor der vollständigen Entwicklung der Strategie und gewährleistet, dass die Organisation auf den Wandel vorbereitet ist.

Verwenden Sie dabei Argumente, die für die Zielgruppe relevant sind (siehe auch *Tabelle 1*). Bei einer Organisation mit viel Lila in ihrer Kultur lautet die Botschaft beispielsweise, dass das Überleben der Organisation mit ihrer reichen Tradition und gemeinschaftlich empfundenen Identität unter Druck steht. „Wenn wir unseren Verein (unsere Familie) zusammenhalten wollen, ist

eine Veränderung notwendig. Natürlich tun wir dies mit Blick auf das, was wir bereits aufgebaut haben, und wir wollen so viel wie möglich von dem bewahren, was gut ist.“ In einer Organisation mit viel Grün liegt der Schwerpunkt auf den Auswirkungen auf Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation. „Wenn wir nichts tun, werden wir immer weniger in der Lage sein, uns für diese gefährdete Gruppe junger Menschen einzusetzen, und die Betreuung, die wir ihnen bieten können, wird immer weniger ausreichen. Das können wir nicht zulassen, wir können sie nicht im Stich lassen. Ich bitte Sie daher nachdrücklich um Ihre Meinung (Beteiligung), um diese Probleme (Betreuung) anzugehen.“ In einem solchen Prozess ist es wichtig, der Konsultation und der Beteiligung viel Aufmerksamkeit zu schenken, denn Grün hält es für wichtig, dass jeder gehört wird.

Offen und ehrlich

Halten Sie die Kommunikation offen und integer. Es ist wichtig, dass die Führung nicht mit einer doppelten Agenda arbeitet. Versuchen Sie nicht, einer verdeckten Sparmaßnahme mit einer „netten Geschichte“ einen goldenen Anstrich zu geben. Die Menschen spüren das, und das wird den Widerstand nur verstärken.

Eine Koalition bilden

Es wird Menschen geben, die sich dem Wandel anschließen wollen, aber es wird auch Menschen geben, die sich davor verschließen und sich nicht rühren wollen. Deshalb ist es gut, ein Netz von positiv eingestellten Botschaftern des Wandels aufzubauen und sie einzusetzen (denken Sie auch an den informellen Kreis und/oder den informellen Anführer). Es ist möglich, Botschafter auf der Grundlage ihres Motivationsprofils zu finden. Welche Charaktereigenschaften passen am besten zu der angestrebten Veränderung, und wer eignet sich auf dieser Grundlage (neben anderen Eigenschaften) am besten als Botschafter? Möglicherweise hat die Organisation nicht genügend potenzielle Träger der Veränderung im Haus, oder sie befinden sich nicht an den richtigen Stellen; dann kann die Organisation sie rekrutieren und/oder Botschafter in strategische Positionen berufen. Dies kann auch bedeuten, dass sich die Organisation irgendwann von Menschen verabschieden muss, die nicht bereit oder in der Lage sind, sich an der Veränderung zu beteiligen.

Menschen auf den Wandel vorbereiten

Wenn es an die Substanz geht, müssen die Menschen auf das vorbereitet werden, was auf sie zukommt. Organisieren Sie, wo nötig, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, bereiten Sie die Menschen auf die Erweiterung und/oder Anpassung der Aufgaben oder auf eine andere Arbeitsmethode, eine neue Zusammenarbeit usw. vor. Treten Sie zu diesem Zweck in den Dialog mit den Menschen, wobei Sie auch hier das Lokalkolorit in Bezug auf die Motive im Auge behalten sollten. Mit welchen Widerständen rechnen Sie bei der Umsetzung, wie kommunizieren Sie darüber, wie können Sie Einwände ausräumen?

Umsetzung und Verankerung des Wandels

Umsetzung und Institutionalisierung des Wandels

Schließlich kommen Sie zur eigentlichen Umsetzung gemäß dem ausgearbeiteten Aktionsplan. Achten Sie auch in dieser Phase auf Widerstände: Sind sie vorhersehbar? Lassen sie sich auf die Kultur zurückführen oder sind andere Aspekte im Spiel? Sind sie (leicht) lösbar, und wenn ja, wie?

Institutionalisieren Sie

Verankern Sie die Veränderung in der Organisation. Beseitigen Sie anfängliche Schwierigkeiten und sorgen Sie dafür, dass die neuen Arbeitsweisen in den Verfahren usw. verankert werden. Auch in dieser Phase kann es sein, dass aus praktischen Gründen oder weil es mit den vorherrschenden Triebkräften und der Kultur doch nicht überall funktioniert, Anpassungen an den ursprünglichen Plänen erforderlich sind. Bei jedem der oben genannten Schritte, bei denen Treiber und Kultur eine Rolle spielen, können Argumente und Maßnahmen, die den jeweiligen Treibern entsprechen, hilfreich sein. Vorausgesetzt natürlich, dass diese bekannt sind und damit gearbeitet werden kann.

Beispiel 2: Berücksichtigung individueller Faktoren

Bei der Einführung der neuen Arbeitsweise (orts- und zeitunabhängiges Arbeiten) gab es Organisationen, die mühelos die Führung in diesem Bereich übernahmen. Unternehmen wie Microsoft mit einer starken orange-gelben Organisationskultur waren wie geschaffen für diese Art des Arbeitens, bei der die Mitarbeiter ihre eigenen Prioritäten setzen, dort arbeiten, wo es ihnen passt, zu einer Zeit, die ihnen passt, mit einem ergebnisorientierten Management – ideal! Und auch unter Kostengesichtspunkten war es interessant, denn es wurden zusätzliche Büroflächen eingespart. Der innovative Arbeitsplatz schien nur Vorteile zu haben. Doch als z. B. auch große Banken und Ministerien mit der Einführung des innovativen Arbeitsplatzes begannen, fiel die Begeisterung dort deutlich geringer aus. Vor allem lila und blau orientierte Mitarbeiter und Abteilungen (Finanzen, Recht und Lohnbuchhaltung), deren Arbeit sich um Routine, Struktur, Protokolle und die Arbeit mit Akten dreht, zögerten.

Violett orientierte Mitarbeiter vermissten ihren eigenen Arbeitsplatz und ihre Routine, Grün vermisste die eigenen Kollegen, und Blau fühlte sich durch die fehlende Struktur und den ständigen Wechsel des Arbeitsplatzes frustriert, was nur störend war. Die Mitarbeiter „frustrierten“, indem sie einen „festen Flexspot“ besetzten, bestimmte Büroräume bei der Abteilung beanspruchten (die flexibel genutzt werden mussten) und viel öfter als geplant ins Büro kamen, was zu Platzmangel und Staus an den Aufzügen führte. Das Ergebnis unserer Studie ergab, dass „Das neue Arbeiten“ also in diesen Organisationen weit weniger positiv war, als in den „Vorzeigeunternehmen“. Sie zeigte außerdem, dass das Verhalten am innovativen Arbeitsplatz weitgehend von gelben Motiven bestimmt wurde. Es erwies sich auch als unklug, eine eindeutige Politik für die gesamte Organisation einzuführen, da es auch Abteilungen (Vertrieb, Marketing) gab, die mit ihrer Gelb-Orange-Kultur dem innovativen Arbeitsplatz sehr positiv gegenüberstanden. Es gibt also keine „Einheitsgröße für alle“.

Viele Organisationen haben später Anpassungen in Form von „Spotplänen“ vorgenommen, um auch den Bedürfnissen von Blau, Violett und Grün in der Organisation gerecht zu werden. Indem das Wissen über Antreiber bereits in der Konzeptionsphase berücksichtigt wird und entsprechende Maßnahmen (möglicherweise lokal auf Abteilungsebene) ergriffen werden, können Organisationen bereits im Vorfeld viele Umwälzungen und unnötige Kosten in einem Veränderungsprozess vermeiden.

Kurz gesagt: Durch die Einbeziehung der „betroffenen“ Akteure von Anfang an in Veränderungspläne können potenzielle Widerstände analysiert, mögliche (Teil-)Lösungen formuliert, geeignete Argumente vorgebracht werden, die die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen, und es können Botschafter gefunden werden, die die Veränderung in der Organisation besser verankern.

6 Die Organisation im Gleichgewicht

Vergessen Sie den Auftrag nicht

Nicht zuletzt ist es wichtig, die Vision selbst, also das angestrebte Ziel, mit dem Auftrag zu vergleichen. Schließlich können Organisationen eine Veränderung erfolgreich umsetzen, aber was ist, wenn die Veränderung, die Vision, nicht gut mit dem Auftrag übereinstimmt? So wird beispielsweise häufig über die Privatisierung von Dienstleistungen mit öffentlichen Aufgaben wie Postzustellung, öffentlicher Nahverkehr, Wasserversorgung usw. diskutiert – ein Trend, der schon seit Jahren anhält.

Stephan Petzolt, Autor und Mitentwickler der Methode „Impact Business Design“ und Autor des gleichnamigen Buches (Impact Business Design, 2024), hat den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen untersucht. Seine Schlussfolgerung ist, dass es für Organisationen unerlässlich ist, mit ihrer Mission, ihrer Existenzberechtigung, in Kontakt zu bleiben. Und das erfordert eine kontinuierliche Überprüfung, denn Organisationen verändern sich nicht nur durch geplante Fusionen oder kulturelle Veränderungen, sondern auch einfach durch stetiges Wachstum und Entwicklung mit schrittweiser Anpassung der Arbeitsweisen und Prozesse.

Wir haben weiter oben gesehen, dass sich eine Organisation (siehe *Abbildung 7*) aus einem „Traum oder einer Idee“ (die Daseinsberechtigung, die Mission von Türkis) entwickelt, anfängt zu experimentieren, um die Idee zu gestalten (gelbe Innovation und Vision), soziale Kontakte in Zusammenarbeit knüpft (grüner sozialer Zusammenhalt), sich auf die Produktentwicklung konzentriert und auf den Vertrieb (Orange, strategischer Fokus), in der Protokollierung und Rationalisierung wächst (Blau, Struktur), dann dafür sorgt, dass die Organisation nicht über das Ziel hinauschießt und den Geschäftsaufbau entschlossen verfolgt (Rot, Aktion und Entschlossenheit). Dabei entwickelt sie eine gemeinsame Identität, in der sich die Mitarbeiter zu Hause fühlen (Lila, Stammesgefühl).

Während der Entwicklung baut jede neue Phase auf den Erfahrungen der vorangegangenen auf, wobei die Organisation den Bezug zu den vorherigen Phasen und folglich zu den Kernwerten dieser Phase verlieren kann. So ist es für etablierte Organisationen manchmal schwierig, neue Ideen aufrechtzuerhalten, und die Innovationskraft gerät unter Druck, wenn sie lange Zeit auf einem bestehenden Markt tätig sind, immer ähnlichere Arbeitsweisen anwenden und neue Produkte nur eine Variante des Bestehenden sind. Ein erfolgreiches Unternehmen kann lange so weitermachen, aber irgendwann verliert es den Anschluss an die Konkurrenz, die innovativ ist. Eine Lösung für dieses Problem könnte darin bestehen, die gelbe Innovation innerhalb des Unternehmens in einer unabhängigen Einheit

mit Freiraum für Experimente und Entwicklung zu sichern oder sie durch eine Akquisition oder Übernahme einzukaufen. Die *Fallstudie* zur Übernahme ist ein Beispiel dafür und zeigt, wie eine solche Übernahme (per Definition) zu einem Kulturkonflikt führt. Die blau strukturierte Kultur des übernehmenden Akteurs trifft auf die der gelb-orangen „jungen Hunde“ der neuen Übernahme. Bei einer solchen Übernahme ist es wichtig, neben den praktischen Aspekten des Prozesses auch die kulturellen Unterschiede zu berücksichtigen und zu antizipieren, damit beide Akteure die Vorteile des Zusammenschlusses tatsächlich erfahren können. Das Verstehen dieser Unterschiede ist dafür eine Voraussetzung.

Fallstudie: Übernahme

Ein etablierter Softwareentwickler im Bildungsbereich (Akteur A) und ein junger (kleinerer) Akteur im selben Bereich (B) beschließen die Übernahme von A durch B. A verspricht sich davon eine Erweiterung und Vertiefung seiner Produktpalette, B sieht Chancen für ein Upscaling und die Verwirklichung seiner internationalen Ambitionen. In den Verhandlungen geht es vor allem um die Voraussetzungen für den Verkauf, und es wird eine grobe Vision formuliert.

Nach dem Kauf liegt der Schwerpunkt zunächst auf der Synchronisierung der Unterstützungsdienste. Die (Personal-)Verwaltung und die IT von B werden in die von A integriert, was nicht unumstritten ist. Akteur B, der an kurze Kommunikationswege gewöhnt ist, sieht sich mit einer langsamen Entscheidungsfindung durch viele Instanzen und einem Mangel an Flexibilität konfrontiert. So können beispielsweise bestimmte Programme von B nicht mehr verwendet werden, weil sie sich nur schwer in die Plattform von A integrieren lassen. Nach sechs Monaten findet eine erste Bewertung der Fusion statt.

Schwerwiegender als die etwas ins Stocken geratene Synchronisation scheinen dann die unterschiedlichen Erwartungen an die Fusion zu sein. Akteur A hatte von B ein stärkeres organisches Wachstum erwartet, während B das Gefühl hat, dass A seine Marktdynamik nicht richtig versteht und stattdessen auf eine stärkere Integration seiner Software in die Plattform von A sowie auf eine gemeinsame Bearbeitung des Marktes hofft. Die Vision erscheint zu vage formuliert und lässt Raum für unterschiedliche Interpretationen. Akteur A zieht es vor, zunächst ihre eigene Plattform zu modernisieren, bevor sie die Produkte von B integriert, und gibt an, dass die Ausarbeitung einer gemeinsamen Marktstrategie auch mehr Zeit in Anspruch nimmt, als Akteur B gedacht hatte.

Für ehemalige Führungskräfte des Akteurs B ist das Maß voll, wenn A während der Bewertung unerwartet seine Pflichten gegenüber den Aufgaben infrage stellt. Die meisten von ihnen kündigen. Danach bleibt Akteur B für A eine etwas seltsame Gruppe, jeder mit seinem eigenen Marktansatz und Produktpaket.

Analyse

Klar ist, dass die Vision nicht klar genug war, was bedeutete, dass es keine einheitliche Auffassung über den Zweck der Übernahme gab und ein detaillierter Aktionsplan für die Integration fehlte. Darüber hinaus scheinen die Kulturen der beiden Organisationen völlig unterschiedlich zu sein. Akteur B ist ein junges, dynamisches Unternehmen mit einer starken Gelb-Orange-Kultur, innovativ, flexibel und wettbewerbsorientiert. Der etablierte Akteur A hingegen ist größer und daher auch stärker reguliert und bürokratisch (blau). Es gibt keinen Klick zwischen den beiden Kulturen, und die Übernahme läuft letztlich auf einen Verkauf des Kunden- und Produktportfolios von B an A hinaus, kaum auf eine Integration. Mit einer Analyse der Antreiber und Kulturen wäre es möglich gewesen, die Unterschiede zu überbrücken, z. B. durch die Identifizierung von „Brückenbauern“ mit ähnlichen Antreibern, die die Zusammenarbeit erleichtern könnten.

7 Schlussfolgerung

Handlungsmotive im Gleichgewicht

In gesunden und reifen Organisationen sind alle Kulturträger aus *Abbildung 1* in ausreichender Zahl vorhanden, jeder an seinem Platz in der Organisation, und sie befinden sich im Gleichgewicht, weil es gute Verbindungen zwischen den Geschäftseinheiten gibt, unterstützt von den richtigen Personen in Schlüsselpositionen, die die Fähigkeit haben, die verschiedenen Werte miteinander zu verbinden.

Wenn das Gleichgewicht aus irgendeinem Grund gestört ist und ein Kernwert unterbewertet wird, gibt es viele Möglichkeiten für die Unternehmensleitung, sich anzupassen, entweder schrittweise durch eine andere Einstellungspolitik oder radikaler durch Umstrukturierung, Fusion, Übernahme oder kulturelle Anpassung. Da die Menschen aufgrund der damit verbundenen Ungewissheit von Natur aus wenig geneigt sind, größere Veränderungen vorzunehmen, ist es wichtig, solche Entwicklungen gut zu managen. Das Verständnis der Kulturen und der treibenden Kräfte sowie das Wissen und die Fähigkeit, diese zu antizipieren, spielen eine Schlüsselrolle für den Erfolg des Wandels. Es gibt kein Patentrezept für den Erfolg. Was für ein Unternehmen funktioniert, hängt von der Kultur und den Werten und Motiven der Mitarbeiter ab und davon, inwieweit sie bereit und in der Lage sind, den Wandel mitzutragen. Das Wissen um diese inneren Antreiber und wie dieses Wissen bei der Umsetzung der Veränderung eingesetzt werden kann, erhöht die Erfolgchancen erheblich, und angesichts der Kosten, die ein Veränderungsprozess im Durchschnitt verursacht, ist dies nicht nur gut für die „weiche Seite“, sondern dieser Ansatz zahlt sich in barer Münze aus.

Einige goldene Regeln für einen erfolgreichen Wandel:

- Formulieren Sie eine klare und unmissverständliche Vision des Zwecks der Veränderung.
- Arbeiten Sie die Vision in Form eines detaillierten strategischen Aktionsplans aus.
- Gewinnen Sie Unterstützung, indem Sie die Menschen von der Notwendigkeit einer Veränderung und der Lösung überzeugen und eine Koalition von Botschaftern aufbauen.
- Verstehen Sie Motivationen und (Sub-)Kulturen innerhalb der Organisation und sehen Sie mögliche Widerstände vorher. Schaffen Sie Gegenwind, anstatt Gegenwind zu erzeugen.
- Implementieren und sichern Sie die Veränderung (realisieren und verankern).
- Bewahren Sie die Mission (Existenzberechtigung) bei jeder Veränderung.
- Behalten Sie das Gleichgewicht der Werte im Auge; ein Ungleichgewicht erfordert Veränderungen.

8 Intrinsische Motivationsfaktoren effektiv nutzen

Profile Dynamics wurde entwickelt, um die Arbeit mit Werte-Analysen in Organisationen zu ermöglichen und zu vereinfachen, sodass Sie sehen können, was vor sich geht, und es im Hinblick auf Menschen und Ergebnisse, die unserer Meinung nach zusammengehören, vorwegnehmen können.

Unser Angebot umfasst Tools, die einen unternehmensweiten Mehrwert schaffen, von der individuellen Motivationsanalyse über Tools zur Verbesserung von Teams, Screening und Beratung von Organisationen bis hin zu Tools zur Unterstützung von Einstellung und Auswahl.

Wir arbeiten mit von uns zertifizierten Consultants unter anderem in den Bereichen Organisationsberatung, Führungskräfteentwicklung, Coaching, Teamtraining.

Möchten Sie mit einem Berater Kontakt aufnehmen oder mehr darüber erfahren, was Werte-Analysen für Ihr Unternehmen leisten können? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir sind gerne für Sie da.

Profile Dynamics Deutschland GmbH

St.-Ursula-Weg 1

21335 Lüneburg

T: +49 (0) 41 312 260 050

E: buero@profiledynamics.de

W: profiledynamics.com/de/

9 Literaturverzeichnis

1. Change Prozess: 10 Pain-Points, warum Veränderungsprozesse scheitern, Carina Andorfer (2017)
<https://media.zweikern.com/de/index/change-prozess>
2. Capgemini Consulting, Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten (2010)
3. Impact Business Design (03.01.2024)
<https://impact-business-design.de/>
4. Mulder, P. (16.11.2022). Das 8-Stufen-Modell von John Kotter: Erklärung, Beispiel und Tipps – Toolshero
<https://www.toolshero.nl/verandermanagement/8-fasen-model/>
5. Mulder, P. (03.10.2022) Erklärung und Anwendung des Veränderungsmodells von Kurt Lewin – Toolshero
<https://www.toolshero.nl/verandermanagement/kurt-lewin-change-model/>
6. Mulder, P. (09.10.2023) ADKAR-Modell: die Erklärung – Toolshero
<https://www.toolshero.nl/verandermanagement/adkar-model/>
7. McKinsey 7S-Modell, Beispiel & Erklärung (28.03.2022) SocioMerce
<https://www.sociomerce.com/managementmodellen/7s-model-mckinsey/>

Anlage

