



Digitaler Masterplan Kultur  
für Schleswig-Holstein

SH



Schleswig-Holsteinische  
Landesbibliothek

# Handreichung zum Digitalen Masterplan Kultur

## Veränderungen verstehen und gestalten



Schleswig-Holstein. Der echte Norden.

**Herausgeber:**

Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek  
Wall 47/51, 24103 Kiel  
E-Mail: [digital@shlb.landsh.de](mailto:digital@shlb.landsh.de)

Text und Abbildungen: Prof. Dr. Martin Zierold, [www.martinzierold.de](http://www.martinzierold.de)  
Erstveröffentlicht in: Handbuch Kulturmanagement Ausgaben 60, 62, 65, 2018/2019 (gekürzt)

Mit freundlicher Genehmigung durch DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH - Kulturmanagement/OpenD  
[www.kulturmanagement-portal.de/de/handbuch/gliederung/#/Gliederungsebene/332/D-1-Strategie-und-Entwicklung](http://www.kulturmanagement-portal.de/de/handbuch/gliederung/#/Gliederungsebene/332/D-1-Strategie-und-Entwicklung)



Illustrationen: [ellagrin/stock.adobe.com](https://www.adobe.com/stock/ellagrin)  
Realisation: Kay Czucha, Kiel

ISSN 0935-4638  
Mai 2020

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der Herausgeber.

Die Landesregierung im Internet: [www.schleswig-holstein.de](http://www.schleswig-holstein.de)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der schleswig-holsteinischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Personen, die Wahlwerbung oder Wahlhilfe betreiben, im Wahlkampf zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf diese Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

# Inhalt

<b>Einführung</b> .....	4
Transformationskompetenz als Schlüsselkompetenz .....	4
Digitalisierung als zentrale Zukunftsherausforderung für Kulturorganisationen .....	5
Digitale Wandel erfordert neue Standortbestimmungen .....	6
Kollaboration statt Konkurrenz .....	7
<b>Grundlagen der Veränderung</b> .....	8
Wie Veränderung gelingen kann: Das DICE-Framework .....	8
Professionelle Haltung .....	11
Die Bedeutung eines guten Auftakts .....	12
Stimmige Haltung zum Prozessstart .....	15
Die Auftragsklärung .....	17
Die Projekt-Umfeld-Analyse .....	24
<b>Umgang mit Widerstand</b> .....	26
Widerstand als Interpretation .....	26
Phasen von Veränderungsprozessen .....	29
Widerstand vorbeugen: Führungshandeln in Phasen der Veränderung .....	35
Zentrale Faktoren für den konstruktiven Umgang mit Widerstand .....	38
<b>Fazit und Ausblick</b> .....	41
<b>Literatur</b> .....	42

# Einführung

## Transformationskompetenz als Schlüsselkompetenz

Stellen wir uns vor, ein Mensch hat die letzten zwanzig Jahre abgesehen auf einer einsamen Insel verbracht – ohne Zugang zu Internet, Fernsehen oder anderen Medien. Im Jahr 2018 kehrt er nun zurück und spaziert durch eine deutsche Fußgängerzone. Er wird vieles nicht verstehen: Was sind diese seltsamen Dinger, auf die alle Menschen fortwährend starren? Viele vertraute Geschäfte gibt es nicht mehr – CD-Läden, Videotheken, manch kleine Buchhandlungen als markanteste Beispiele –, dafür wimmelt es nur so von gelben, braunen und blauen Kastenwagen, Leihfahrräder stehen in bunten Farben an einigen Straßenecken und der Cappuccino wird nicht mehr mit Sahne und Kakaopulver serviert, sondern mit Sojamilch und schnörkeligen „Latte Art“-Bildern – muss nun aber in einer neuen Währung bezahlt werden, in der er statt zwei Mark gut vier Euro kostet. Anschließend kommt unser Insulaner an den Platz, wo das städtische Theater und die Kunsthalle stehen. Schnell flüchtet er sich ins Foyer von einem der Häuser – und der heimgekehrte Mensch kann durchatmen: Hier ist ihm die Welt wieder vertraut, wenig Veränderung auszumachen, er kann sich ohne Probleme zurechtfinden. Ja, selbst die Menschen im

Gebäude sehen noch weitgehend genauso aus, wie er sie in Erinnerung hat, meist älterer Generation und weniger bunt als in der Fußgängerzone vor dem Haus.

Zugegeben, dieses Gedankenexperiment ist überspitzt und etwas ungerecht, besonders gegenüber all denjenigen Kulturinstitutionen, die in den letzten Jahren teilweise mutige und zukunftsweisende Innovationen gewagt haben. Zugleich lässt sich kaum bestreiten, dass viele Häuser sich bisher nur zurückhaltend und defensiv mit manchen der fundamentalen sozialen, kulturellen und technologischen Veränderungen der Gegenwart befasst haben.

Doch der Veränderungsdruck auf Kultureinrichtungen von außen wächst: Dies drückt sich einerseits in einer wachsenden Zahl von Projekten und Initiativen aus, die ausdrücklich Innovations- und Veränderungsbereitschaft in Kulturorganisationen fördern wollen, wie exemplarisch die Initiative „Museion21“ im Museumskontext; andererseits auch in der in manchen Städten bereits sichtbar schwindenden Akzeptanz und Legitimation der Kulturförderung.

Und auch innerhalb der Institutionen wächst der Wunsch nach mehr Beweglichkeit und Innovation – und



fen, sondern sie kritisch zu reflektieren sowie aktiv zu begleiten und zu gestalten.

Der Dachbegriff „Digitalisierung“ verweist auf höchst komplexe und in sich durchaus widersprüchliche technologische, kulturelle, soziale, wirtschaftliche und auch politische Transformationen, die wir bis heute nur in Ansätzen erfassen. So unterschiedliche Autoren wie der Philosoph Vilém Flusser, der elektronische Medien bereits in den 1970er und 1980er Jahren thematisierte, der Management-Vordenker Peter Drucker oder der Soziologe Dirk Baecker diagnostizieren einen fundamentalen Wandel, der vergleichbar zu den Umwälzungen sei, die wir mit der Entwicklung und Verbreitung des Buchdrucks verbinden.

Die großen Zusammenhänge dieses tiefgreifenden Wandels werden jedoch bisher in der öffentlichen Debatte kaum erfasst. Hier werden zumeist einzelne Phänomene herausgegriffen und zu Utopien oder Dystopien zugespitzt: Politisch wird dann beispielsweise das demokratisierende Potenzial sozialer Medien (im sogenannten „Arabischen Frühling“) oder die Gefahr von Manipulation und Datenmissbrauch thematisiert (etwa im Kontext der amerikanischen Präsidentschaftswahl 2016). Pädagogen warnen vor dem Suchtpotenzial von Computerspielen oder preisen

den Trend zum massenhaften Lernen per YouTube, bei dem Menschen sich selbst kochen, backen, Gitarre spielen und vieles mehr mithilfe von Tutorial-Videos beibringen können.

Mit Blick auf die Wirtschaft werden die Themenfelder „Automatisierung“ und „Künstliche Intelligenz“ viel diskutiert, mit denen sich die Hoffnung auf Effizienzgewinne, aber auch die Angst vor dem Verschwinden ganzer Berufsfelder verbindet. In dieser Debatte immerhin wird bereits deutlich, dass Digitalisierung sich nicht nur auf einzelne Wirtschaftsfelder auswirkt – wie dies vor einigen Jahren zunächst mit der Musik-, Film- und Zeitungs-wirtschaft der Fall war –, sondern eine Entwicklung ist, die kaum einen Bereich unberührt lässt. So wächst erst nach und nach das Bewusstsein, dass Digitalisierung mehr ist als eine technische Entwicklung, die nur punktuell einzelne Gesellschaftsbereiche oder einzelne Felder der Wirtschaft betrifft.

### **Digitaler Wandel erfordert neue Standortbestimmungen**

Mit Blick auf das Kulturmanagement scheint jedoch vielerorts noch genau diese Perspektive dominant zu sein, die Digitalisierung als punktuelles, nur in einzelnen Bereichen relevantes Phänomen versteht, wenn man von einigen wenigen Institutionen absieht – hervorzuheben wären Einrichtungen wie das ZKM in Karlsruhe, an

dem die Reflexion von Medienwandel zum Kernauftrag gehört, oder auch das Theater Dortmund, das sich systematisch als „digitales Theater“ positioniert.

In der Mehrheit der Kulturorganisationen wird Digitalisierung nur in abgegrenzten Bereichen der Organisation und mit Blick auf fokussierte Fragestellungen reflektiert. Dies führt dann etwa in der Marketingabteilung zu Diskussionen, ob man in sozialen Netzwerken wie beispielsweise „Instagram“ präsent sein müsse, im Archiv eines Museums, ob man bei der Digitalisierung der Archivalien mit Anbietern wie z. B. Google kooperieren soll, oder in der Technik eines Theaters, ob man sich eine neue digitale Funktechnologie zur Übertragung von Ton und Bild leisten kann.

So wichtig solche Diskussionen auch sind, so bleiben sie jedoch zu oft lediglich punktuell und nehmen nicht hinreichend in den Blick, dass es sich bei der Digitalisierung um eine so weitreichende Veränderung handelt, wie es zuvor beispielsweise die Etablierung des Buchdrucks oder die Industrialisierung waren. Der amerikanische Autor George Westerman hat es pointiert formuliert: „[W]hen it comes to digital transformation, digital is not the answer. Transformation is.“

In diesem Sinne verstanden als umfassender gesellschaftlicher Kulturwandel stellt die Digitalisierung eine strategische Herausforderung für alle Organisationen dar und fordert sie auf, grundlegend über ihre zentralen Werte und Ziele nachzudenken: Wer sind wir, wozu gibt es uns? Für wen sind wir da? Für welche Werte wollen wir einstehen? Ausgehend von einer solchen Bestimmung des eigenen Kerns werden sich höchst unterschiedliche Standortbestimmungen und Strategien ergeben, bei denen Digitalisierung im technischen Sinne stets nur ein Aspekt einer grundlegenden Organisationsentwicklung sein wird.

### **Kollaboration statt Konkurrenz**

Zugleich verlangt Digitalisierung als Kulturwandel nach neuen Formen des Kulturmanagements: Kollaboration und Partizipation, Ko-Kreationen und Experimente werden begünstigt und auch notwendig, um den neuen Machtzentren um Amazon, Apple, Facebook, Google & Co. gegenüber handlungsfähig und den eigenen Stakeholdern gegenüber glaubwürdig zu bleiben. Eine solche grundsätzliche, strategische und gleichermaßen als Führungs- wie Querschnittsaufgabe verstandene Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung hat in vielen Organisationen erst ansatzweise begonnen.

# Grundlagen der Veränderung

## Wie Veränderung gelingen kann: Das DICE-Framework

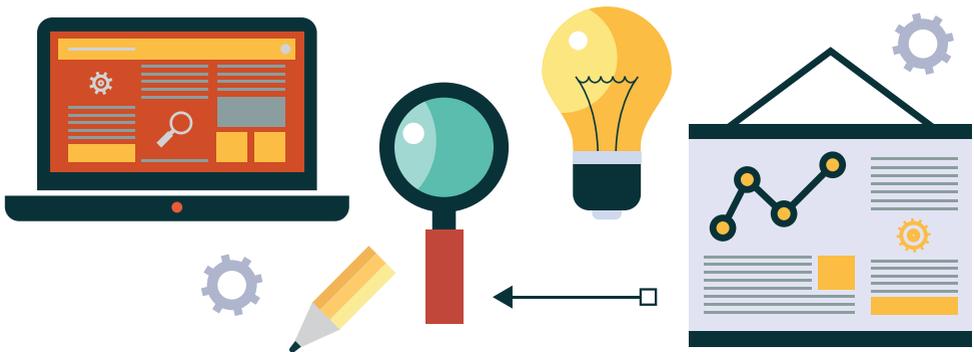
Was genau ist nun gemeint, wenn von „Veränderungskompetenz“ die Rede ist? Offensichtlich handelt es sich hierbei nicht um eine einzelne, separat von anderen Kompetenzen ausbildbare und abgegrenzt messbare Kompetenz, sondern um ein Bündel von Fähigkeiten und Wissen, zu dem gleichermaßen fachliche wie soziale und systemische Kompetenzen gehören, die mit Blick auf die Gestaltung von Veränderung in Organisationen ineinandergreifen werden.

Dabei kann der Erwerb und auch der Einsatz dieser Kompetenzen bewusst und strategisch beispielsweise auch unter Einbezug von externen Beratungsfirmen, aber in anderen Fällen auch eher intuitiv und sozusagen unbewusst erfolgen – etwa, wenn

sich ein Projektleiter oder eine Führungskraft in der Gestaltung eines Veränderungsprozesses von einer inneren Haltung und Werten leiten lässt, ohne dass explizit eine Auseinandersetzung mit Change Management oder anderen Methoden der Organisationsgestaltung erfolgt ist.

Erfolgreich Veränderungen zu gestalten gehört zweifellos zu den anspruchsvollsten Aufgaben, die es in Organisationskontexten überhaupt gibt. Studien zum Thema kommen denn auch regelmäßig zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit von Veränderungsprozessen in Organisationen scheitert.

Analysen identifizieren verschiedene Faktoren, die diese hohe Misserfolgsquote erklären sollen. Ein Problem der Forschung in diesem Themenfeld ist der hohe Anteil von



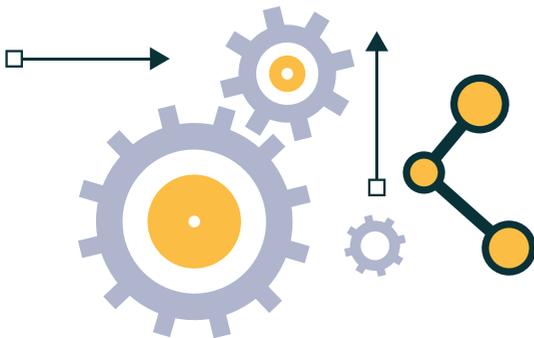
Studien, die von Beratungsorganisationen in Auftrag gegeben oder gar selbst durchgeführt werden. Insofern ist die Diagnose des Scheiterns von Projekten zugleich häufig Teil einer Marketingstrategie, die suggerieren soll, dass mehr Erfolg möglich gewesen wäre, wenn man nur mit den richtigen Beratern gearbeitet hätte.

Trotz dieser Bedenken lohnt der Blick auf die Faktoren, die am häufigsten als Gründe für das Scheitern angeführt werden. Ein sehr prominentes Modell ist das sogenannte „DICE Framework“, das aus dem Consulting-Kontext stammt und von manchen Beratern genutzt wird, um die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprojekten zu „berechnen“. Wenngleich die Aussagekraft solcher Prognosen kritisch gesehen werden kann, lohnt dennoch ein Blick auf die vier zentralen Erfolgsfaktoren für Veränderung, die das Modell auf Basis einer breit angeleg-

ten empirischen Studie benennt (vgl. Sirkin, Keenan, Jackson 2005).

Das Akronym „DICE“ steht für „Duration“, „Integrity“, „Commitment“ und „Effort“. Konkret postulieren die Autoren der ersten Studie zum DICE-Framework, dass sich auf Basis dieser vier Faktoren der Erfolg von Veränderungsprojekten zuverlässig prognostizieren lässt.

- **Duration:** Der Faktor „Duration“ bezeichnet die Dauer des Gesamtprojekts (bei kleinen Projekten) oder die Zeitspanne zwischen Meilensteinen eines größeren Veränderungsvorhabens. Je geringer diese Dauer ist, desto höher sind die Erfolgsaussichten.
- **Integrity:** Die Überschrift „Team Performance Integrity“ lässt sich etwas summarisch mit Managementkompetenzen zusammenfassen, denn hier werden vor allem die Kompetenzen zur Projektsteuerung sowohl des Projektteams insgesamt als auch des Projektleiters bewertet. Wenig überraschend gilt hier: Je kompetenter das Team und die Leitung sind, desto höher sind die Erfolgsaussichten.
- **Commitment:** Die Dimension des „Commitments“ hat zwei Facetten: Es wird die Unterstützung durch die Führungsebene der Organisation untersucht – je stärker, sichtba-



rer und klarer kommuniziert wird und ein Rückhalt durch die Führung erkennbar ist, desto wahrscheinlicher ist der Projekterfolg. Gleiches gilt für die Frage, wie ausgeprägt die Offenheit und Unterstützung des Projekts bei den von der Veränderung Betroffenen ist.

- **Effort:** Unter dieser Perspektive wird schließlich bewertet, wie hoch der zusätzliche Arbeitsaufwand für die Beteiligten gegenüber einem „business as usual“ ist. Je höher dieser Aufwand (ohne entsprechende Belastung), desto unwahrscheinlicher wird der Projekterfolg sein.

Betrachtet man diese vier Faktoren, so kann man leicht kritisieren, dass kaum eine Erkenntnis überrascht. Braucht es tatsächlich Forschung, um zu dem Schluss zu kommen, dass kurze Projekte einfacher umzusetzen sind, Managementkompetenzen hilfreich sind, ohne Führung und Betroffene Veränderung nicht gelingt und Überlastung den Projekterfolg gefährdet?

Rein von der Theorie betrachtet, scheinen diese Einsichten nahezu trivial. Doch die Praxis von Veränderungen zeigt, dass schon diese basalen Voraussetzungen häufig nicht gegeben sind: Wie oft starten auch in Kulturorganisationen Projekte zunächst mit hehren Zielen

und großen Ideen, die vollkommen überdimensioniert sind und denen schon nach kurzer Zeit die Luft ausgeht? Wie häufig werden komplexe Veränderungsprozesse von Personen oder Teams begleitet, die mit der Kommunikation und Steuerung heillos überfordert sind? Wie oft kommt es vor, dass die Führungsebene vielleicht noch am Anfang eines Projekts dessen Relevanz offensiv betont, sich aber dann zurückzieht und das Thema schließlich versandet? Wie häufig scheitern Projekte nicht daran, dass sie nicht sinnvoll sind, sondern schlicht daran, dass niemand die Zeit und Energie hat, sich ihrer neben dem Grundrauschen des Alltags mit Aufmerksamkeit nachhaltig anzunehmen?

Für jede der vier Facetten des DICE-Schemas mangelt es wohl in kaum einer Organisation an Beispielen für gescheiterte Veränderungsvorhaben. Dies zeigt einerseits, dass Veränderungen selbst mit Blick auf ganz grundlegende Erfolgsfaktoren reflektiert gestaltet werden müssen – und dass dies im Alltag häufig nicht gelingt. Genau hier setzt das Plädoyer für die systematische Ausbildung von Veränderungskompetenz an. Zugleich wird andererseits deutlich: Das Basiswissen ist gar nicht so komplex und lässt sich gut lernen – das DICE-Schema beispielsweise ist intuitiv verständlich, wenig überraschend und schnell lernbar.

## Professionelle Haltung

Je komplexer die Veränderungsanliegen und die betroffenen Organisationen (bzw. Organisationsteile), desto wichtiger werden zugleich Kompetenzen, die über das Anwenden von Tools und Modellen wie dem DICE-Schema hinausgehen. Gerade bei der Gestaltung von komplexen Veränderungen gilt, dass die Entwicklung einer produktiven, professionellen Haltung ebenso viel Bedeutung hat wie das Erlernen von konkreten Tools und Modellen. „Professionelle Haltung“ subsumiert ein Set an Grundannahmen und Wertvorstellungen. Besonders in komplexen Situationen hat die professionelle Haltung eine handlungsleitende Funktion, indem sie Orientierung und intuitive Handlungsimpulse gibt. Haltung ist nicht rein kognitiv-rational verortet, sondern auch affektiv-emotional verankert und kann (beispielsweise in Form eines „Bauchgefühls“) im Sinne des Embodiment körperlich erfahren werden.

Professionelle Haltung kann kommunikativ häufig in „Maximen“, „Glaubenssätzen“ oder auch Faustregeln (sogenannten „Heuristiken“) zum Ausdruck kommen, ist jedoch nicht auf solche sprachlichen Kondensate zu reduzieren. Der Bildungs- und Risikoforscher Gerd Gigerenzer hat in zahlreichen Studien gezeigt, dass solche intuitiven teilbewussten Hand-

lungsimpulse und bewusste Heuristiken in Situationen von hoher Unsicherheit häufig hilfreicher sind als komplexe Analyse- und Steuerungsmodelle (wie sie beispielsweise in Führungsworkshops und MBAs zum Thema Entscheidungsfindung und Strategie vielfach gelehrt werden).

Eine professionelle Haltung in diesem Sinne entwickelt sich im Laufe des (Berufs-)Lebens teils bewusst (etwa durch Reflexions- und Lernprozesse), teils unbewusst (praktisch von allein). Besonders prägend sind dafür häufig neben der Kindheit und Jugend Phasen der professionellen Sozialisation wie Ausbildung, Studium, Weiterbildung und Wechsel in neue Organisationen oder gar Berufsfelder.

Eine Haltung zu haben, ist noch kein Kennzeichen besonderer Veränderungskompetenz. Haltung im oben skizzierten Sinne hat jedes Mitglied einer Organisation; die Frage ist also nicht ob, sondern welche Haltung ein Mensch entwickelt: Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen macht es einen Unterschied, ob Führungskräfte - zugespitzt und stereotyp formuliert - aus einer Haltung von Vertrauen, Wertschätzung, Neugierde und Dialog agieren oder in ihrer Haltung Kontrolle, Macht, Problemorientierung und Recht-behalten-Wollen zentrale Werte sind. Wer seine Veränderungskompetenz

entwickeln will, sollte sich daher nicht nur über instrumentelle Kompetenzen und die Kenntnis und Einsatzfähigkeit von konkreten Tools, Modellen etc. Gedanken machen, sondern immer wieder auch Kontexte suchen, die es erlauben, die eigene Haltung zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Analog dazu sollten Curricula für Kulturmanagement – sei es im Kontext von grundständigen Studiengängen oder berufsbegleitenden Weiterbildungen – neben der Vermittlung von Sachwissen und instrumenteller Handlungskompetenz auch dieses Element der Persönlichkeitsentwicklung und -reflexion berücksichtigen. Neben konkretem Wissen um Veränderungsprozesse einerseits und einer reflektierten, konstruktiv-professionellen Haltung andererseits gehören schließlich noch weitere Facetten zu einer umfassenden Veränderungskompetenz – unter anderem empirische Methodenkompetenzen bspw. für eine Organisations- und Umweltanalyse (bzw. die souveräne Beurteilung von Daten und Interpretationen, die andere erhoben haben) und historisches Wissen. Der Auftakt jeder Organisationsentwicklung entscheidet häufig bereits maßgeblich über die Erfolgsaussichten eines Projekts bzw. Prozesses.

## **Die Bedeutung eines guten Auftakts**

Jeder, der schon einmal einen guten Vorsatz an Silvester gefasst hat, weiß: Veränderung ist schwer, selbst wenn die Veränderungsbereitschaft hoch ist. Wenn es schon für eine einzelne Person derart herausfordernd ist, einen Aspekt der persönlichen Lebensführung – trotz rationaler Erkenntnis des Problems und bester Intentionen – zu ändern, wie viel schwerer ist Veränderung dann in Organisationen, wo zunächst ein Konsens über Probleme und Ziele geschaffen und anschließend in der Umsetzung nicht nur das Handeln einer Person, sondern vieler Menschen koordiniert werden muss!

So ist es wenig überraschend, dass die Not in vielen Organisationen mit Blick auf Change Management und Organisationsentwicklung groß ist. Entsprechend viele Wissenschaftler\*innen, Berater\*innen, Weiterbilder\*innen, Coaches und andere Expert\*innen tummeln sich auf diesem Feld mit ihren Erfolgsrezepten und Ratschlägen. Man sollte allerdings manch einer „Forschungserkenntnis“ zu Change Management und Organisationsentwicklung mit einer gewissen Skepsis begegnen. Denn häufig stammt sie mittelbar oder gar unmittelbar aus der Feder von Beratungsunternehmen, die mit ihren Studien vor allem die Wirksamkeit

ihrer eigenen Beratungsangebote beweisen oder die Minderwertigkeit aller anderen Ansätze belegen wollen. Schon zu Beginn dieser Handreichung wurde knapp erwähnt, dass sich die viel zitierte Behauptung, dass die Mehrheit aller Change Projekte scheitert, empirisch aus vielen Gründen kaum belegen lässt. Und doch bestätigen auch die Alltagserfahrungen in vielen Organisationen und das hohe Interesse am Thema, dass das Gestalten von Veränderung zu den größten Herausforderungen des Managements gehört.

Aber selbst wenn man aus guten Gründen Studien zu Kriterien des Erfolgs- und Misserfolgs von Veränderungsprojekten mit Vorsicht betrachtet, so scheinen sich einige zentrale Faktoren immer wieder zu bestätigen, die zunächst u. a. von John Kotter formuliert worden sind. Knapp gesagt, scheitern demnach viele Projekte daran, dass entweder der Grund für die Veränderung oder deren Ziel nicht hinreichend klar ist. Und so frappierend diese Diagnose auf dem Papier sein mag - wie kann man überhaupt ein Projekt ohne klare Begründung und Zielstellung starten, mag man verzweifelt rufen! -, so dürften die meisten Menschen aus eigener Anschauung viele Beispiele kennen, sobald sie ein paar Jahre in Organisationen verbracht haben. Und genau dies ist der Grund, warum die Auftaktphase von



Veränderungsprozessen von essenzieller Bedeutung ist. Im Folgenden werden vor allem Ansätze vorgestellt, die sich aus einer systemischen Perspektive auf Organisationen und Veränderungsprozesse speisen.

Unter systemischen Organisationsberater\*innen gilt häufig die Faustregel, dass eine gelungene Auftragsklärung für Veränderungsprojekte bereits fünfzig Prozent des späteren Gesamterfolgs ausmache. Das Problem in der Organisationspraxis ist jedoch, dass eine gute Auftragsklärung kontraintuitiv ist: Genau dann, wenn - so ist jedenfalls zu hoffen - zumindest das Kernteam (noch...) hochmotiviert und voll Energie und Aufmerksamkeit ist, soll eine kommunikativ aufwendige und häufig mühsame Auftragsklärung erfolgen? Warum sollte man gleich zum Start auf die Bremse treten, wenn doch - vermeintlich - „alles klar“ ist?

Tatsächlich starten viele Projekte mit großem Elan und der Illusion von geteilten Zielen und einem gemeinsamen Verständnis des Prozesses. All dies erweist sich dann allzu oft und erst sehr viel später als (r)eine Illusion. Dann rächt sich, was am Anfang versäumt wurde: Der Preis eines unbekümmerten, hemdsärmelig-motivierten Starts sind oft Enttäuschungen und Frustration im Projektteam oder bei anderen Stakeholdern. Dies ist eine äußerst unglückliche Basis für das, was dann zwingend nachgeholt werden muss: die Klärung der eigentlichen Zielstellung, des Prozessdesigns usw. – falls es dafür dann nicht schon zu spät ist und ein weiteres ehrgeiziges Vorhaben mehr oder weniger unbemerkt im Sande verläuft.

Eine weitere Faustformel der systemischen Beratung besagt, dass Lernen unvermeidlich ist. Das Problem ist nur, dass sich eben nicht von außen steuern lässt, was ein Mensch oder eine Organisation aus den Erfahrungen lernt. Und so „lernen“ viele Mitwirkende in Organisationen aus Veränderungsprojekten oftmals vor allem eins: dass selbst Projekte, die mit viel Ressourcen und visionärer Rhetorik begonnen werden, am Ende wenig Auswirkungen haben.

„Bei uns wird jedes Jahr eine neue Sau durchs Dorf gejagt, aber es ändert sich eigentlich nichts.“ Genau dies ist der Teufelskreis des Change

Managements in vielen Organisationen: Wenn erst einmal der resignative (oder auch erleichterte) Glaubenssatz gelernt worden ist, dass sich trotz aufwendiger Projekte im Kern nie etwas ändert, dann wird dies die Bereitschaft entsprechend verringern, sich in einen neuen Prozess mit Offenheit, Neugierde und Energie einzubringen. Vergangene Misserfolge in der Gestaltung und Umsetzung von Change-Projekten machen einen künftigen Erfolg unwahrscheinlicher. So muss gerade beim Auftakt von Veränderungsprozessen nicht nur inhaltlich über den Gegenstand der Veränderung – zum Beispiel eine neue Digitalstrategie für ein Theater oder ein Kulturamt – gesprochen werden, sondern auch die Veränderungsoffenheit der Institution selbst mitreflektiert und ggf. bearbeitet werden. Um selbst nach gescheiterten oder versandeten Veränderungsprojekten in einer Organisation eine neue Offenheit für Veränderung zu befördern, gibt es keine Geheimrezepte oder einfache Lösungen – wohl aber ist auch genau in diesen Situationen das Thema „Haltung“ entscheidend, das im ersten Teil dieser Beitragsreihe eine zentrale Kategorie war. Hierauf soll im Folgenden nunmehr mit dem Fokus auf den Auftakt von Veränderungsprojekten kurz eingegangen werden.

## Stimmige Haltung zum Prozessstart

In Situationen von hoher Komplexität und Unsicherheit ist eine professionelle Haltung wichtig, da sich aus Haltung intuitiv auch dann noch Handlungsoptionen ergeben, wenn Lehrbuchwissen oder Checklisten nicht mehr passend sind: Vermeintlich „richtige“ Verhaltensregeln aus der Change-Management-Literatur sind vielfach entweder zu abstrakt oder für den konkreten Kontext nicht passend. Zentral für „Haltung“ in Organisationen sind häufig Faustformeln oder Leitsätze, die Handlungsorientierung bieten, jedoch keine konkreten Verhaltensvorschriften formulieren. Ein Leitsatz, der viele Elemente systemischer Perspektiven auf Veränderungsvorhaben in Organisationen vereinigt und verdichtet, lautet:

*„Die Probleme von heute sind die Lösungen von gestern.“*



Dieser Satz drückt zwei Grundannahmen systemischer Perspektiven auf Organisationen aus und hilft dadurch zugleich ganz konkret in der Selbst- und Prozesssteuerung von Veränderungsprojekten:

### 1. Annahme

Indem genau das, was heute als „Problem“ behandelt und verändert werden soll, zunächst als ehemalige „Lösung“ anerkannt wird, wird die Annahme zum Ausdruck gebracht, dass in Organisationen in der Regel die weit überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter mit positiven Intentionen und auf Basis einer Handlungs- und Problemlösungskompetenz handelt. Probleme entstehen aus dieser Sichtweise (zumeist) nicht aus schlechten Gründen wie etwa Inkompetenz oder Demotivation, sondern Probleme haben ihre Ursache, wo an (jedenfalls subjektiv) sinnvollen Lösungen auch dann noch festgehalten wird, wenn es Zeit wäre, sich adäquat an veränderte äußere oder innere Rahmenbedingungen, Ziele usw. anzupassen. Aus dieser Perspektive erscheint die Wahrscheinlichkeit einer Lösung sehr viel höher, als wenn man von der These inkompetenter oder fauler Mitarbeiter ausgeht. Denn wo einst schon Lösungen gefunden wurden, sind auch neue Lösungen möglich. Eine solche positive, ressourcenorientierte Haltung wird – ganz unabhängig von dem, was konkret gesagt oder wie ein Prozess konkret gestal-

tet wird – auch von den Mitarbeitern wahrgenommen und als Wertschätzung erlebt werden. Zudem folgt aus dieser Perspektive, dass die Vergangenheit nicht abgewertet, sondern vielmehr (zumindest auch) positiv gesehen werden kann.

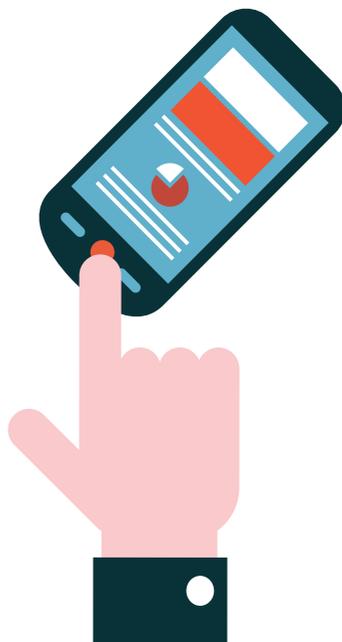
Im Gegensatz dazu aber kann eine Abwertung der Vergangenheit ein bedeutender Auslöser für Widerstand sein: Wenn Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass ihre Leistung und ihr Einsatz der letzten Monate oder gar Jahre rückwirkend „entwertet“ werden soll, kämpfen sie vielfach für den Erhalt eines positiven Bilds der Vergangenheit; sie kämpfen darum, dass das, was sie einst als Lösung erarbeitet haben, nicht im Nachhinein als „immer schon“ falsch oder minderwertig denunziert wird. Genau diesen Fehler begehen Führungspersonen in Change-Prozessen häufig.

## 2. Annahme

Die zweite Annahme, die der Merksatz ausdrückt, ist die Anerkennung der Zeit-, Kontext- und Perspektivgebundenheit von „Lösungen“ und „Problemen“. Probleme existieren nicht an und für sich als objektive Gegebenheiten. Ein Sachverhalt ist immer nur ein Problem für jemanden – aus einer bestimmten Sichtweise, angesichts bestimmter Bedürfnisse oder Zielvorstellungen. Wenn ich das, was ich heute als Problem benenne, zugleich für frühere Um-

stände als sinnvolle und stimmige Lösung anerkenne, dann folgt in der Kommunikation und im Handeln daraus mindestens zweierlei: Zum einen lassen sich grundsätzlich leichter unterschiedliche Perspektiven artikulieren und verhandeln, da man nicht auf der eigenen Sichtweise als zeitlose, objektive Wahrheit bestehen und alle anderen Perspektiven als falsch abwerten muss. Zum anderen lässt sich nur schlecht das eigene Veränderungsvorhaben als Lösung sämtlicher Probleme für alle Ewigkeit verkaufen – denn es liegt nahe, dass auch die heute gefundenen Lösungen in der Zukunft zu Problemen werden können, die dann wiederum verändert werden müssen.

Viel zu oft suggerieren Führungspersonen in Veränderungsprozessen, dass man „nur dieses eine Mal noch“ die Zähne zusammenbeißen



müsse, bis das Projekt erfolgreich abgeschlossen ist, denn dann werde die Arbeit ungleich leichter von der Hand gehen und man könne sich endlich wieder mit Zeit und Muße der „eigentlichen“ Arbeit zuwenden. Solche Versprechen sind fatal, denn alle Erfahrung zeigt, dass sich ein solcher Zustand selbst bei erfolgreichen Projekten nicht dauerhaft einstellt. Außerdem suggerieren sie fälschlich, dass Veränderung eine Ablenkung von der „eigentlichen“ Aufgabe sei – wohingegen sie angesichts der fundamentalen Transformationen der Gegenwart längst zur wichtigsten ureigenen Aufgabe allen (Kultur-)Managements geworden ist.

Der oben zitierte Leitsatz, dass die heutigen Probleme die Lösungen der Vergangenheit sind, verdichtet so eine Haltung, die Demut praktiziert: Demut gegenüber der Vergangenheit sowie gegenüber der Kompetenz und dem Engagement der Mitarbeiter und nicht zuletzt auch Demut gegenüber dem, was realistisch in Veränderung erreicht werden kann. An die Stelle eines mechanistisch umfassenden Machbarkeitswahns tritt eine bescheidenere Haltung, die nach temporären und veränderlichen Lösungen strebt – und damit mehr Aussicht auf Erfolg hat als manch megalomanisch angelegtes Change-Projekt.

## Die Auftragsklärung

Für die Auftragsklärung von Veränderungsprozessen gibt es unterschiedliche Modelle. Im Folgenden soll ein Ansatz vorgestellt werden, den Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer als Grundlage für systemische Therapie und Beratung entwickelt haben (vgl. von Schlippe/Schweitzer 2013, S. 235 ff.). Dieses Modell bewährt sich nicht nur im Kontext von Veränderungsvorhaben, sondern lässt sich mit nur leichten Variationen für sehr unterschiedliche Settings anwenden – von Personalgesprächen, Beratungskommunikation bis zum Delegieren von Aufgaben.

Der Kernansatz dieser Form von Auftragsklärung liegt darin, verschiedene Fragestellungen am Anfang von Veränderungsprozessen ausdrücklich zu differenzieren und separat zu diskutieren. Wenn oben einleitend festgestellt worden ist, dass Change-Projekte häufig an der mangelnden Klarheit von Grund oder Ziel für das Projekt scheitern, so sind damit schon zwei Kernfragen benannt, die häufig zeitgleich diskutiert oder gar miteinander verwechselt werden.

Daher schlagen von Schlippe und Schweitzer vor, drei Kernfragen getrennt zu behandeln, die zugleich die Grundfragen jedes Veränderungsprojekts sind:



### Die drei Grundfragen jedes Projekts

(Eigene Darstellung nach von Schlippe/Schweitzer 2013, S. 235 ff.)

- **Anlass:** Warum Veränderung?  
Warum jetzt?
- **Anliegen:** Wohin wollen wir?
- **Auftrag:** Wie gestalten wir den Weg?  
Wie kommen wir da hin?

Als vierter Schritt ist es sinnvoll, noch eine Reflexion des sich aus den ersten drei Fragen ergebenden Gesamtbildes vorzunehmen und zu überprüfen, wie stimmig der so entwickelte Auftrag erscheint, bevor es bei komplexen Projekten – fünfens – zu einem schriftlichen Kontrakt kommt, also einer für alle Beteiligten verbindlichen Vereinbarung.

Für eine Umsetzung eigener Veränderungsprojekte empfiehlt es sich, die Kernfragen streng getrennt zu diskutieren, auch wenn sich dies anfangs sehr künstlich und kontraintuitiv anfühlen mag. Ob dabei für die Auftragsklärung sinnvollerweise bereits alle Stakeholder einbezogen werden, partizipativ vorgegangen wird oder zunächst die Kernziele strategisch auf der Leitungsebene Top-down festgelegt werden, hängt vom jeweiligen Kontext und auch von den Mitwirkenden ab. Gerade bei unerfahrenen Akteuren oder Organisationen kann es sinnvoll sein, für die Auftragsklärung Unterstützung durch eine professionelle Moderation oder eine (systemische) Organisationsberatung heranzuziehen.

## Anlass

Fragen nach dem Anlass von Veränderung lassen sich mit der Anamnese eines Arztes vergleichen: Hier geht es noch nicht um eine mögliche Lösung, sondern lediglich um ein Erkunden der aktuellen Situation und inwiefern sie als veränderungsbedürftig wahrgenommen wird. Wo eine Ärztin fragen würde „Was führt Sie zu mir?“, lässt sich auch in einer Organisation fragen, was der aktuelle Anlass für die Befassung mit einem bestimmten Thema ist. Dabei liefert die Art des Anlasses regelmäßig eine wesentliche Information für den anschließenden Prozess. Es macht beispielsweise einen erheblichen Unterschied, ob als Anlass primär die Verfügbarkeit von externen Fördergeldern genannt wird („Wir müssen da jetzt mal was machen, da gibt es gerade ganz viel Geld zu holen.“) oder eine eher intrinsische Motivation („Wir haben in der letzten Mitarbeiterbefragung die Rückmeldung erhalten, dass dieses Thema wichtig ist und möchten das nun aufgreifen.“).

Schon dieser Effekt wird vielfach unterschätzt: So sind Führungspersonen bisweilen überrascht, wenn ein Mitarbeiter, der sich lange für ein Thema eingesetzt hat, nicht mit Begeisterung reagiert, wenn es in dem Moment aufgegriffen wird, an dem es einen Fördertopf für das Thema gibt. Wo aus Führungssicht strategisch klug eine Chance ergriffen wird, sieht

der Mitarbeiter womöglich blanken Opportunismus und ist frustriert, dass seine inhaltlichen Argumente lange Zeit nichts zählten, aber der externe Anreiz durch Geld sofort ernst genommen wird. Dies verdeutlicht, wie wichtig es ist, sich über den Anlass eines Veränderungsvorhabens auszutauschen und auch zu fragen, inwiefern der Anlass von den relevanten Akteuren als stimmig und legitim wahrgenommen wird.

Ebenso gehört zur Klärung des Anlasses eine Reflexion bisheriger bereits erfolgter Lösungsversuche: Ein klassischer Anlass für Veränderung ist es, wenn eine neue Person in ein Team integriert wird, die mit ihrer unverbrauchten Sicht auf die Organisation neue Ideen einbringen möchte. Gerade in solchen Kontexten, in denen organisationshistorisches Wissen nicht allen Mitgliedern gleichermaßen verfügbar ist, ist es wichtig, vergangene Ansätze zu thematisieren und zu reflektieren, bevor neue Lösungsansätze (die keineswegs immer so neu sind) entwickelt werden.

### Exemplarische Fragen zur Erkundung des Anlasses:

- Was führt Sie zu mir?
- Warum genau jetzt?
- Was ist der Auslöser?
- Was waren bisherige Lösungsversuche?

## Anliegen

Erst wenn der Anlass für eine Veränderung geklärt ist, sollte im zweiten Schritt das Anliegen erörtert und ggf. ausgehandelt werden. Das Anliegen, das mit einem Veränderungsprozess (oder auch einem anderen Projekt, einer Beratung o. ä.) verfolgt wird, ist anfangs häufig diffus und wird nicht klar artikuliert. Wichtig ist, dass Anlass und Anliegen nicht miteinander verwechselt und auch nicht gleichgesetzt werden. Das Feedback von Besuchern eines Museums, dass der Audioguide zur Ausstellung als zu „altbacken“ empfunden wird, kann ein Anlass für eine Veränderung sein (muss es aber nicht).

Wenn es als Anlass akzeptiert wird, folgt jedoch noch kein klares Anliegen daraus:

- Ein Anliegen könnte es sein, einen neuen Audioguide zu haben, der zeitgemäßer wirkt.
- Das Feedback könnte aber ebenso zum Anlass genommen werden, das gesamte Thema Präsentation, Vermittlung und Audience Development neu zu denken – womöglich vor dem Hintergrund, dass dieses Thema ohnehin schon lange „ansteht“, allerdings bisher kein wirksamer Impuls stattfand, sich aktiv damit zu befassen.

Dann könnte es das Anliegen sein, die gesamte Beziehung zwischen Kuratoren, Vermittlern und Besu-

chern neu zu denken und eine Vision von einem partizipativen Museum umzusetzen, in dem ein Audioguide in der klassischen Form womöglich gar keinen Platz mehr hätte.

Für die Formulierung eines Anliegens ist es häufig sinnvoll, nach Erfolgskriterien für das Projekt zu fragen („Woran würden Sie merken, dass das Projekt erfolgreich war?“) oder auch nach einem Bild für einen „guten Zustand“. Es kann sehr motivierend für ein Team oder auch eine ganze Organisation sein, nicht primär „harte“ Zielsetzungen zu diskutieren, sondern zunächst eher holistisch mit konkreten Bildern zu arbeiten. Eine Antwort auf die Frage „Wie sähe ein guter Zustand aus?“ könnte dann lauten: „Die Besucher verlassen mit einem Glitzern in den Augen die Ausstellung und im Museumscafé wird heiß diskutiert.“

### SMARTe Ziele und ihre Grenzen

In dieser Hinsicht unterscheidet sich die diskursive Entwicklung eines Anliegens von der Definition „SMARTer“ Ziele, also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar. Ein Anliegen kann als SMARTes Ziel definiert sein, muss dies aber nicht zwingend. Manches Veränderungsprojekt entwickelt mehr Momentum, wenn es mit einem emotional stark positiv besetzten Bild eines Anliegens definiert ist, als wenn jeder einzelne Aspekt des Anliegens in

SMARTen Zielen ausdifferenziert ist. Diesen haftet häufig etwas Technokratisches an und sie haben die Tendenz, quantitative Indikatoren der Zielerreichung mit dem eigentlichen Anliegen zu verwechseln. (Es ist häufig sehr viel leichter, einen bestimmten Indikator so zu beeinflussen, dass er der SMARTen Zielvorgabe entspricht – etwa die Auslastung eines Hauses – als ein qualitativ formuliertes, wenngleich schwerer messbares Anliegen wie eine Steigerung der Identifikation des Publikums mit dem Haus zu erreichen.)

Gerade in frühen Phasen von Projekten, in denen konsensuell ein starker Anlass für Veränderung wahrgenommen wird, jedoch mögliche Anliegen noch kontrovers sind oder gar eine Rat- oder Ideenlosigkeit herrscht, kann auch in einem Zwischenschritt die Entwicklung eines gemeinsam geteilten Anliegens selbst zum Anliegen einer ersten Prozessphase gemacht werden. Der angestrebte „gute Zustand“ wäre dann zunächst das Vorhandensein einer gemeinsam geteilten Idee für den zukünftigen Umgang mit einem bestimmten Thema.

Ebenso wie ein gemeinsam anerkannter Anlass für Veränderung noch nicht garantiert, dass ein gemeinsames Anliegen gefunden werden kann, gilt auch, dass ein gemeinsames Anliegen kein Garant für Veränderung ist, solange es

keinen überzeugenden Anlass gibt. Viele Teams halten sich über lange Zeit – bisweilen über Jahre – in einem Zustand des „Man müsste mal...“ auf, in dem ein Anliegen formuliert wird, das nie zur Umsetzung kommt. Hier gilt die systemische Beratererfahrung, dass Leidensdruck allein noch keinen Veränderungsauftrag auslöst: Manchmal ist es für ein Team oder auch eine ganze Organisation vermeintlich attraktiver, in der vertrauten Unzufriedenheit zu verharren, als den Schritt in die ungewisse Veränderung zu wagen. In solchen Fällen ist es auch bei einem klar formulierten Anliegen bisweilen wichtig, zurück zu Schritt 1 zu gehen und zu erkunden, was als relevanter Anlass akzeptiert werden würde, um eine Umsetzung des Anliegens tatsächlich in Angriff zu nehmen.

### Exemplarische Fragen zur Erkundung des Anliegens

- Woran würden Sie merken, dass das Projekt erfolgreich war/die Beratung hilfreich war...?
- Wie sähe ein guter Zustand aus?
- Welches Ziel soll erreicht werden?
- Was würden wir mit unserer Zeit tun, wenn wir uns nicht mehr um X (das Problem) kümmern müssten, weil das Problem gelöst wäre?

## Auftrag

Wenn Anlass und Anliegen für das Veränderungsvorhaben formuliert sind, ist der richtige Zeitpunkt erreicht, sich über das Prozessdesign, also die Gestaltung des Wegs vom Ist- zum Ziel-Zustand, Gedanken zu machen. In der Definition des Auftrags, des Prozessdesigns ist dann zu klären, wie genau der Prozess gestaltet werden soll, d. h. welche Stakeholder wann und wie einbezogen werden, welche Formate und Maßnahmen - wie Workshops, Weiterbildungen, andere Events usw. - zu welchem Zeitpunkt stattfinden, wie die Kommunikation des Prozesses, der Schritte und Ergebnisse aussieht usw. Wie für die Auftragsklärung selbst gilt auch für das Prozessdesign, dass es für unerfahrene Personen und Organisationen häufig hilfreich sein kann, Unterstützung durch Coaches oder Berater einzuholen.

Auch wenn systemische Ansätze in der Regel positiv und ressourcenorientiert vorgehen, hat sich zur Eingrenzung des Auftrags eine negative Frage als besonders hilfreich erwiesen: „Was darf keinesfalls passieren?“ Die Antwort auf diese Frage hilft allen Beteiligten, sozusagen die Leitplanken für den Prozess im Blick zu behalten und sicherzustellen, dass das Veränderungsprojekt nicht in eine unerwünschte Richtung laufen wird.

## Exemplarische Fragen zur Erkundung des Auftrags

- Was genau soll und kann im Rahmen des Prozesses passieren?
- Was kann (soll) unser Beitrag sein?
- Was ist der Beitrag von anderen?
- Was darf nicht passieren? („Womit könnte ich Sie enttäuschen?“)

Nachdem die drei Kernfragen nach Anlass, Anliegen und Auftrag geklärt sind, ist es sinnvoll, kurz innezuhalten und das Ergebnis der bisherigen Auftragsklärung zu reflektieren. Ein guter Indikator für eine erfolgreiche Auftragsklärung ist es in der Regel, ob Anlass, Anliegen und Auftrag in verständlicher Sprache kurz und knapp benannt werden können - und zwar möglichst konsistent von allen relevanten Stakeholdern.

Dann ist zugleich eine Reflexion möglich, ob der Auftrag, der nun für Anlass und Anliegen formuliert worden ist, auch mit etwas Abstand stimmig erscheint. Hierfür eignen sich beispielsweise Formate kollegialer Beratung, da nicht unmittelbar involvierte Peers meist sehr schnell benennen können, ob ein Veränderungsprojekt für sie plausibel ist oder nicht. Zugleich können auch die Beteiligten selbst noch einmal kritisch

einschätzen, wie wahrscheinlich eine Lösung in dem gewählten Rahmen ist. Gerade an dieser Stelle ist auch der Einsatz der visuellen Projekt-Umfeld-Analyse hilfreich, die im Folgenden noch kurz skizziert wird.

Auch das intuitive Bauchgefühl kann in dieser Phase ein guter Kompass sein: Wenn erfahrene Mitglieder der Organisation noch nicht überzeugt sind, sollte dieser Skepsis Raum gegeben werden, selbst wenn sie – wie es bei Intuitionen üblich ist – zunächst nicht klar artikuliert werden kann.

### **„Was passiert, wenn nichts passiert?“**

Schließlich lautet eine weitere wichtige Reflexions-Frage: „Was passiert, wenn nichts passiert?“ Viele Projekte werden mit großer Leidenschaft begonnen, ohne dass jemals diese

Frage gestellt wurde. Erst später, wenn jenseits der Kerngruppe andere Stakeholder einbezogen werden, wird dann bisweilen deutlich, dass die vermeintliche Dringlichkeit von anderen Organisationsmitgliedern keinesfalls ebenso hoch eingeschätzt wird. Wenn die ehrliche Antwort auf diese Frage lautet: „Wenn nichts passiert – dann passiert eben nichts und es geht weiter wie bisher“, ist eine tiefgreifende Veränderung in hohem Maße unwahrscheinlich.

### **Exemplarische Fragen zur Erkundung des Auftrags**

- Ist es stimmig, dass diese Frage oder dieses Problem in diesem Rahmen bearbeitet wird?
- Wie wahrscheinlich ist eine Lösung in diesem Rahmen?
- Habe ich ein gutes/ungutes Gefühl?
- Wenn ja, warum?
- Scheint mir die gestellte Frage die tatsächliche Frage zu sein?
- Was passiert, wenn nichts passiert?



## Die Projekt-Umfeld-Analyse

Während die Auftragsklärung dominant sprachlich operiert und durch die narrativ-argumentative Struktur des Dreischritts „Anlass-Anliegen-Auftrag“ eine große Überzeugungskraft entfalten kann, geht die Projekt-Umfeld-Analyse (PUMA) komplementär visuell vor und kann so helfen, blinde Flecken der sprachlichen Auftragsklärung zu kompensieren. Ziel einer PUMA ist es, alle relevanten Stakeholder (Beteiligte und Betroffene) eines Veränderungsvorhabens zu benennen und auf einer „Landkarte“ in ihrem Verhältnis zum Projekt zu positionieren.

Dafür wird das Projekt als Kreis im Mittelpunkt der Karte dargestellt und alle Stakeholder relational dazu positioniert. Mindestens drei Kategorien werden visuell kartiert:

- Der aktuelle Grad der Beteiligung im Projekt wird durch Nähe oder Distanz zum Projekt ausgedrückt. Eine Person, ein Team oder eine Abteilung, die bereits eng eingebunden ist, wird dabei nah zum Projekt positioniert; eine, die bspw. noch gar nichts von dem Projekt weiß, wird am Rande der Karte weit entfernt vom Projekt aufgezeichnet.
- Der potenzielle Einfluss auf das Projekt wird durch die Größe des Kreises ausgedrückt, der die Person oder Gruppe repräsentiert. Dabei wird Einfluss verzeichnet,

der aktuell noch nicht ausgeübt wird. So könnte bspw. eine Intendantin, die noch gar nicht eingebunden ist, aber am Ende über die Durchführung eines Projekts allein entscheiden wird, als großer Kreis am Rande der Karte markiert werden: wenig aktuelle Beteiligung, hoher potenzieller Einfluss.

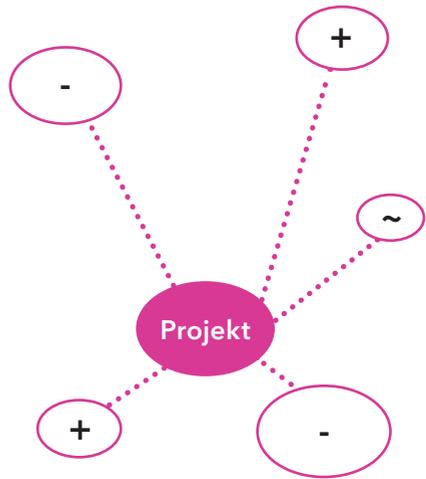
- Die (vermutete) Richtung des Einflusses kann mit „+“ (stärkend), „-“ (hemmend), „~“ (neutral) oder „?“ (unklar) markiert werden.

Eine PUMA kann dabei mehrere Funktionen erfüllen. Gerade wenn sie von mehreren Personen gemeinsam, beispielsweise im Rahmen eines Workshops zur Prozessgestaltung, erarbeitet wird, ist der Austausch über die relevanten Stakeholder und ihre erwartete Einstellung zum Projekt häufig bereits sehr informativ und hilfreich. Oft wird schon bei der Erstellung deutlich, welche Akteure schon klar positioniert sind und welche noch „terra incognita“ auf der Karte sind. Ebenso aufschlussreich kann es sein, unterschiedliche Stakeholder jeweils eine PUMA zeichnen zu lassen und die Ergebnisse miteinander im Austausch zu vergleichen. So wird schnell deutlich, welche Gruppen möglicherweise deutlich unterschiedliche Wahrnehmungen über ihren Grad der Beteiligung oder ihren möglichen Einfluss haben. Darüber hinaus liefert eine PUMA wesentliche Impulse für das

Prozessdesign. Beispielsweise kann man in der visuellen Darstellung in der Regel schnell erfassen, welche Stakeholder eine Schlüsselposition haben – beispielsweise durch die Größe ihres Einflusses oder die Nähe zum Projekt –, und insbesondere, welche Akteure noch gewonnen werden müssen. Auf dieser Basis lassen sich dann Strategien diskutieren, wie und wann diese Akteure am besten eingebunden werden. Dabei kann es eine sinnvolle Strategie sein, gerade skeptische Stakeholder frühzeitig miteinzubinden, andererseits ist es auch denkbar, zunächst bspw. ein abgegrenztes Pilotprojekt nur mit Akteuren umzusetzen, die interessiert und motiviert sind.

Was jeweils eine überzeugende Strategie ist, hängt von vielen Faktoren des konkreten Kontextes ab. Hier gilt erneut, was bereits zuvor und im ersten Beitrag dieser Reihe betont worden ist: Es gibt keine Lösungen, die für jeden Einzelfall funktionieren. Gute Modelle helfen, die richtigen Fragen zu stellen, sie geben aber nicht selbst die Antworten für ein gutes Prozessdesign.

Während eine PUMA sich wie beschrieben sehr gut in der Auftaktphase von Projekten bewährt, ist sie keineswegs nur darauf begrenzt. Gerade wenn es im Projektverlauf einmal „hakt“, kann es sinnvoll sein,



**Beispiel für eine basale Visualisierung einer Projekt-Umfeld-Analyse** (Eigene Darstellung nach Lehrmaterialien des isb Wiesloch)

eine neue PUMA zu erstellen, um eine aktuelle „Landkarte“ für das Projekt zu skizzieren. Da die PUMA immer nur eine Momentaufnahme liefern kann, und sich sowohl Beteiligung, Einstellung als auch Einfluss im Zeitverlauf ändern können, kann sie immer wieder eingesetzt werden, wenn ein Prozess in besonders komplexe oder kritische Phasen eintritt.

# Umgang mit Widerstand

## Widerstand als Interpretation

„Wie kann ich den Widerstand gegenüber meinem Projekt brechen?“ Diese Frage wird (nicht selten auch in dieser etwas martialischen Wortwahl) regelmäßig in Coachings und Weiterbildungen zu Change Management gestellt. Sie ist erhellend als Einstieg in das Thema, weil sie zweierlei verdeutlicht:

- Einerseits wird erkennbar, wie frustrierend erlebter Widerstand für Projektverantwortliche ist. Diese sind meist mit besten Intentionen gestartet, möchten ihr Team, ihre Abteilung oder die gesamte Organisation nach vorne bringen, auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren oder proaktiv Innovationen entwickeln. Doch statt der erhofften Dankbarkeit und Begeisterung ernten sie Fragen, Skepsis, Desinteresse – und bisweilen offenen oder verdeckten „Widerstand“. Die emotionale Reaktion ist subjektiv allzu verständlich – Widerstand muss weg, aus dem Weg geräumt werden, eben: „gebrochen“ werden, damit die guten Ideen endlich umgesetzt werden können.
- Andererseits ist der Wunsch nach einem Kniff, wie sich Widerstand „brechen“ lässt, auch entlarvend. Denn wie wird wohl eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, ein Team oder eine Führungskraft aus einer anderen Abteilung reagieren,

wenn deutlich wird, dass kritische Nachfragen, vielleicht auch ihre Weigerung an einem Projekt mitzuwirken, nun kurz und knapp „gebrochen“ werden sollen? Für Außenstehende ist das wahrscheinlichste Szenario leicht ersichtlich: Druck erzeugt Gegen- druck. So geschieht es leicht, dass sich die Beteiligten nach und nach in eine Eskalationsspirale steigern, in der irgendwann nichts mehr geht: Die Veränderung scheitert, doch ein Zurück zur alten Stabilität gibt es auch nicht mehr – zu groß sind Verletzungen, Frustration und Wut, als dass eine Rückkehr zur (bisherigen) Tagesordnung ohne weiteres möglich wäre.

Wie bereits im vorhergehenden Artikel dieser Serie erläutert, ist es eine der Grundannahmen systemischer Perspektiven auf Organisationen, dass alle Mitglieder aus ihrer subjektiven Sicht sinnvoll handeln – und in der Regel mit jedenfalls subjektiv positiver Intention. Im obigen knapp skizzierten Beispiel sind es ja nicht nur die Projektverantwortlichen, die mit besten Intentionen gestartet sind, um etwas positiv zu bewegen. Höchstwahrscheinlich hat auch das Verhalten, das von der Leitung als Widerstand erlebt wird, subjektiv (jedenfalls anfänglich) einen konstruktiven Charakter: Kritische Nachfragen,

skeptische Zurückhaltung und was noch alles als Widerstand erlebt wird, wird in den meisten Fällen nicht aus Bösartigkeit oder purer Lust an der Blockade praktiziert. In der Regel hat ein solches Verhalten seinen Ursprung beispielsweise darin, dass (1) die Veränderung noch nicht hinreichend klar ist oder (2) sie für den eigenen Bereich Implikationen hat - die die womöglich aus einem anderen Kontext auf das Thema schauenden Initiatoren oft noch nicht bedacht haben -, die keineswegs nur

positiv sind, oder (3) der erforderliche Aufwand für die Veränderung als nicht leistbar angesichts ohnehin knapper Ressourcen erscheint. All dies sind gute Gründe für kritisches Nachfragen bzw. Zurückhaltung - auch wenn eben diese von denen, die das Veränderungsprojekt gestalten wollen (oder sollen), meist nicht gern gehört bzw. gesehen werden.

Vor diesem Hintergrund ist es plausibel, dass vielfach Verhalten, das aus der Sicht von einer Seite als Wider-



stand wahrgenommen wird, von der anderen als konstruktives Mitwirken erlebt werden kann: „Ich habe doch nur nachgefragt“ oder „Ich wollte doch nur darauf hinweisen, welche Konsequenzen die Veränderung in meinem Bereich bedeuten würde“ sind Sätze, die oft zu hören sind, wenn es gelingt, auf wahrgenommenen Widerstand nicht mit Weghören oder Steigerung des Drucks zu reagieren, sondern ihn als Anlass zum Nachfragen und Zuhören zu nehmen. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, sich vor Augen zu führen, dass Widerstand eine Interpretation von Verhalten ist. Man kann Schweigen als Widerstand deuten, auch ein Stirnrunzeln in einem Meeting, eine kritische Nachfrage oder ein wütend ausgerufenes „Mit mir nicht!“ sowie noch vieles mehr. Die Interpretation aus Sicht der Verantwortlichen für die Veränderung weicht dabei häufig – besonders anfangs – ab von der Innensicht derer, die als „widerständig“ erlebt und in der Konsequenz womöglich als „Bremser“, „Gestri-ge“, „Verweigerer“ usw. abgewertet werden.

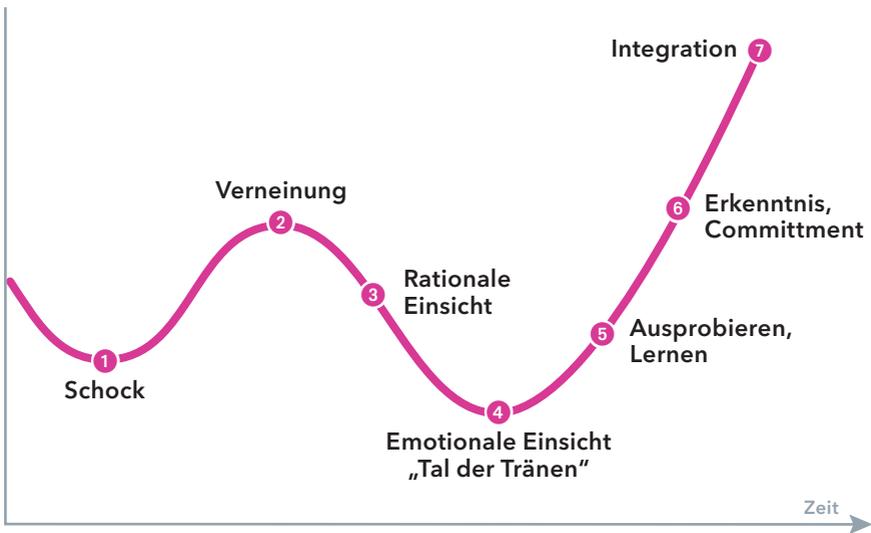
Zu Beginn dieser Handreichung wurde ausführlich auf die Bedeutung der Haltung für die Selbststeuerung in Veränderungsprozessen eingegangen. Beispielhaft wurde dies für die Anfangsphase von Veränderungsprozessen auch im zweiten Artikel aufgegriffen und an dem Leitsatz

„Die Probleme von heute sind die Lösungen von gestern“ verdeutlicht, an dem unter anderem gezeigt wurde, wie wichtig in Veränderungsprozessen die Fähigkeit zu Perspektivwechseln ist. Gerade wahrgenommener Widerstand und daraus entstehende Konflikte hängen regelmäßig damit zusammen, dass die Beteiligten kein Verständnis für die Sichtweise der jeweils anderen Seite haben: Wo der eine ein Problem (für die Zukunft) sieht, das geändert werden muss, sieht der andere (noch) den Wert der Lösung (aus der Vergangenheit). Gleichfalls gilt: Wo der eine meint, noch konstruktiv nachzufragen, beginnt für den anderen womöglich schon ein als anstrengend empfundener Widerstand. Nur wenn es gelingt, die Perspektive zu wechseln und die Sicht des anderen erstens zu verstehen und zweitens als im Wortsinn gleichwertig anzuerkennen, kann eine Basis für einen offenen und konstruktiven Austausch entstehen, von dem die angestrebte Veränderung durchaus profitieren kann – denn gerade aus konstruktiv-kritischen Impulsen können Ansätze für Verbesserungsmöglichkeiten entstehen, die bisher nicht bedacht oder gesehen worden sind.

## Phasen von Veränderungsprozessen

Die Unterschiedlichkeit der Perspektiven in Veränderungsprozessen hängt einerseits ab von den verschiedenen Rollen, aus denen die Veränderung in den Blick genommen wird: Es macht einen erheblichen Unterschied, ob man von der Leitungsebene eine Veränderung anstößt (und entsprechend hohen Gestaltungsspielraum hat, den man somit als aktiv und wirksam erlebt), oder ob einem die Veränderung – etwa auf einer niedrigeren Hierarchieebene – gleichsam schicksalhaft widerfährt (und man sich lediglich als Gegenstand der Veränderung ohne eigenen Handlungsspielraum wahrnimmt). Ebenso weichen die

Perspektiven beispielsweise zwischen unterschiedlichen Abteilungen ab – eine Veränderung, die aus Sicht der Marketingabteilung einer Kulturereinrichtung sinnvoll ist (beispielsweise kürzere Texte auf der Website oder stärkerer Einsatz von Videos in der Online-Kommunikation), kann aus Sicht künstlerischer Fachabteilungen wie der Dramaturgie oder von Kurator\*innen kritisch gesehen werden – so mag beispielsweise eine Maßnahme im Sinne des Audience Development (etwa freier Eintritt in einem Museum zu bestimmten Zeiten) der kaufmännischen Leitung finanziell problematisch erscheinen. Ein weiterer Faktor, der zu unterschiedlichen Perspektiven auf Veränderungsprozesse in Organisationen



Typische Phasen von Veränderungen – Emotionale Gestimmtheit  
(Eigene Darstellung nach Kübler-Ross)

führt, ist die Ungleichzeitigkeit des Erlebens: Bei komplexen Veränderungen wird es immer Gruppen geben, die sich in unterschiedlichen Phasen des Prozesses befinden. So hat die federführende Projektgruppe in der Regel bereits eine Zeitlang die Gelegenheit gehabt, sich mit der Thematik zu befassen – und auch ihre Implikationen für die eigene Arbeit zu reflektieren und das Projekt ggf. in ihrem Sinne zu beeinflussen –, wenn andere Betroffene das erste Mal von dem Projekt erfahren.

Auch wenn etwa bei einer Versammlung der Mitarbeitenden alle Betroffenen gleichzeitig in einem Raum sind, bedeutet dies nicht, dass sie die Veränderung aus der gleichen – zeitlichen und inhaltlichen – Perspektive wahrnehmen: Was für Manchen längst geklärte, eher langweilige alte Fragen sind, kann für andere eine völlig neue, verunsichernde Information sein.

Im Zusammenhang mit wahrgenommenem Widerstand gegenüber Veränderungen spielen die unterschiedlichen Phasen von Change-Prozessen eine zentrale Rolle. Es ist vielfach darauf hingewiesen worden, dass die emotionale Gestimmtheit in Veränderungsprozessen in Organisationen mit dem Verlauf von Trauerarbeit vergleichbar ist, der modellbildend von Elisabeth Kübler-Ross beschrieben worden ist. Was auf den ersten Blick

wie ein weit hergeholter Vergleich wirken mag, ist bei näherer Betrachtung durchaus plausibel: Zumindest tiefgreifende Veränderungen gehen für die Betroffenen in der Regel nicht nur mit emotional neutralen kleineren Anpassungen einher. Wenn eine Abteilung neu strukturiert wird, eine neue Software eingeführt wird, die Führungskultur verändert werden soll, dann bedeutet dies stets einen Abschied von gewohntem, häufig auch lieb gewonnenem Alltag: Mit wem werde ich künftig das Büro teilen, wenn ich nicht mehr Teil des alten Teams bin? Kann ich meine Daten noch autonom verwalten und so aufbereiten, wie ich es gewohnt bin, wenn wir alle nun die neue Software nutzen sollen? Finde ich dann noch, was ich brauche? Solche und vergleichbare Fragen prägen gerade in der ersten Zeit häufig die Auseinandersetzung mit Veränderungen. In einer schematischen – und damit verständlicherweise höchst simplifizierten – Darstellung lassen sich in Anlehnung an die Überlegungen von Kübler-Ross zur Trauerarbeit sieben typische Phasen der emotionalen Gestimmtheit in Veränderungsprozessen von Organisationen unterscheiden:

### **Phase 1: Schock**

Die erste Reaktion auf die Information, dass eine größere Veränderung bevorsteht, ist häufig eine des Schocks: Orientierungslosigkeit, lähmende Ungewissheit, zahllose offene Fragen sind in dieser Phase typisch. Widerstand äußert sich in dieser Phase häufig (noch) nicht aktiv; zu beobachten ist vielfach zunächst nur die mit der Verunsicherung einhergehende vorläufige erste Eintrübung der Atmosphäre.

### **Phase 2: Verneinung**

Auf diese anfängliche Schock-Reaktion folgt vielfach eine Phase der Verneinung bzw. Verdrängung, in der die Information einer bevorstehenden Veränderung zur Seite geschoben und ignoriert wird. „Warten wir erst einmal ab“, „Es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird“ – dies sind durchaus klassische Aussagen in dieser Phase, die häufig auch durch eine vorläufig deutliche Verbesserung der Stimmung geprägt ist. Führungskräfte interpretieren dies dann voreilig als Zustimmung zur Veränderung, gar als Optimismus. Doch dies erweist sich später nicht selten als Wunschdenken und womöglich folgenreiches Missverständnis: Die Stimmung steigt nicht wegen der geplanten Veränderung (gar als Vorfreude auf den Change), sondern trotz der Veränderung bzw. schlicht, weil sie so weit wie möglich ausgeblendet wird.

*„Wenig schädigt die Akzeptanz künftiger Veränderungsvorhaben so sehr wie leere Versprechungen über die vermeintlich paradisischen Zustände, die am Ende einer Veränderung stehen sollen, aber dann nie eintreten“*

### **Phase 3: Rationale Einsicht**

In der Phase der „rationalen Einsicht“ setzt sich langsam die Erkenntnis durch, dass die angekündigte Veränderung näher rückt, konkret wird und nicht vermieden werden kann. Die in Phase 2 kurzzeitig verdrängte Unsicherheit kehrt zurück und die Stimmung trübt sich wieder ein. Projektverantwortliche, die die Verneinung als Zustimmung fehlinterpretiert haben, reagieren unvorbereitet und womöglich entsprechend wiederum selbst missmutig und enttäuscht: Es schien doch alles klar zu sein – und nun gibt es „auf einmal“ doch Skepsis und Verunsicherung.

### **Phase 4: Emotionale Einsicht „Tal der Tränen“**

Auf die rationale Einsicht folgt die emotionale Einsicht, die den emotionalen Tief- und – bei gelingenden Prozessen – auch Wendepunkt darstellt. Die Trauer über einen bevorstehenden Verlust von Vertrautem und Gewohntem wird für die Beteiligten spürbar und kann auf unterschiedliche Weisen artikuliert werden. In dieser Phase sind die Betroffenen noch nicht bereit, dem

Neuen unvoreingenommen Raum zu geben, sondern meist noch vor allem mit der Verabschiedung des Alten beschäftigt. Gerade in dieser Phase wird das Abschiednehmen oft von den Projektverantwortlichen als Widerstand erlebt: Die betreffenden Personen werden als „rückwärtsgewandt“ erlebt – was sie in dieser Phase auch tatsächlich sind –, was dann wiederum als generelle Verweigerung von Veränderung überinterpretiert werden kann. Für Veränderungsprozesse ist dies eine besonders kritische Phase, in der sich vielfach entscheidet, ob das Projekt ins Stocken gerät oder der Weg hin zu neuen Ansätzen gelingen kann.

### **Phase 5: Ausprobieren, Lernen**

Im Falle eines positiven Verlaufs folgt auf den Abschied von der vertrauten Praxis zumindest bei einer großen Zahl der Beteiligten eine grundsätzliche Offenheit für das Neue: Die Phase eines Ausprobierens und Lernens beginnt, in der es von großer Bedeutung ist, erste Erfolge spürbar werden zu lassen und zu sichern. Je mehr Beispiele für die positiven Auswirkungen der Veränderung erkennbar sind, desto stärker wird auch unter zögerlichen Beteiligten die Offenheit wachsen, sich auf die Veränderung einzulassen und sich einzubringen.

### **Phase 6: Erkenntnis und Commitment**

Während die vorherige Phase häufig noch von einem Gefühl des Experimentierens und Vortastens geprägt ist, wird in dieser Phase mit Erkenntnis und Commitment das „große Ganze“ erkennbar. Erfolge werden deutlicher und sind in ihrem Zusammenhang erfahrbar, ein Commitment der Betroffenen sowie die Stimmung steigen deutlich.



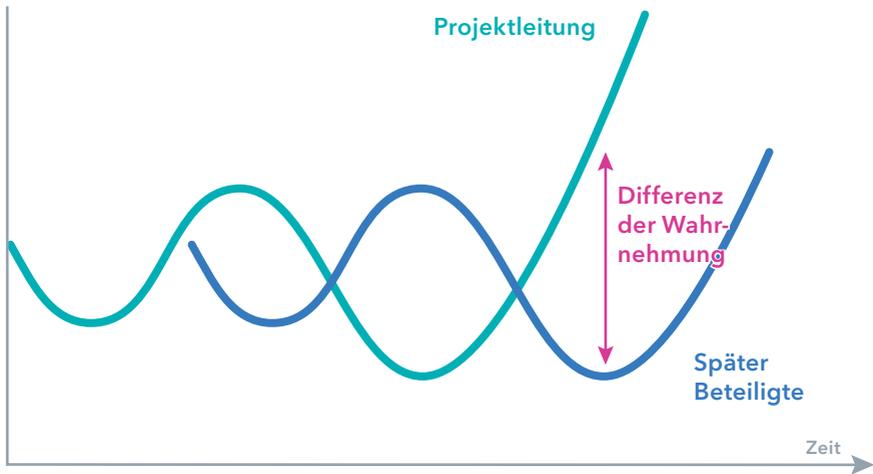
## **Phase 7: Integration**

Den Abschluss bildet im Idealfall eine Phase der Integration, in der die Organisation wieder eine Stabilität erreicht, die dem Zustand vor der Veränderung vergleichbar oder sogar besser ist: die neue Praxis ist etabliert und eingespielt, es braucht keine zusätzlichen Ressourcen, um sie zu stabilisieren und aufrecht zu erhalten.

Eine der zentralen Herausforderungen des Change Managements ist es, dass unter den Bedingungen kontinuierlichen Wandels ein solcher stabiler Zustand häufig kaum mehr erreichbar ist: Noch bevor ein Projekt abgeschlossen ist, wird schon die nächste Veränderung angestoßen. Dies mag vielfach nicht vermeidbar sein – allerdings ist es dann besonders wichtig, dies auch offen zu kommunizieren. Wenig schädigt die Akzeptanz künftiger Veränderungsvorhaben so sehr wie leere Versprechungen über die vermeintlich paradisischen Zustände, die am Ende einer Veränderung stehen sollen, aber dann nie eintreten: „Wenn wir dies erst gemeistert haben, wird es für alle einfacher“ – dies sollte nur versprechen, wer auch sehr sicher darin ist, dass sich die Ankündigung tatsächlich realisieren lässt.

Das oben skizzierte Phasenmodell macht deutlich, dass es in jeder Veränderung nicht nur um

die Gestaltung von Zukunft geht, sondern auch um das Abschiednehmen von der Vergangenheit. Dass dieser Abschied schwerfallen und Zeit brauchen kann, ist eine der Kernaussagen des bereits mehrfach zitierten Leitsatzes für Change: „Die Probleme von heute sind die Lösungen von gestern.“ Von Lösungen, die womöglich selbst einst mühsam gefunden, vielleicht konfliktreich erkämpft worden sind, verabschiedet man sich nicht leichten Herzens. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die ersten drei Phasen des Change-Modells vergangenheitsorientiert sind. Erst in Phase vier, folglich dem „Tal der Tränen“, wird ein Wendepunkt in der Orientierung erreicht, ab dem ein – häufig anfangs tastender, unsicherer und noch skeptischer – Blick nach vorne möglich wird. Die Zeit zu geben, das Erreichte zu würdigen, Bewahrenswertes ausdrücklich zu suchen, zu benennen und zu schützen, dies sind die großen Herausforderungen in Veränderungsprozessen, weil vonseiten der Verantwortlichen der Blick meist sehr früh nach vorne gelenkt wird. Sie wollen sich nicht mit „alten Kamellen“ aufhalten, sondern die Organisation „fit für die Zukunft“ machen. Doch so sehr der Blick nach vorn konstruktiv gemeint wird, für andere Beteiligte klingen die beschworenen Bilder einer besseren Zukunft häufig wie eine despektierliche Abwertung des Erreichten. Wer den Eindruck hat,



**Differenz der Wahrnehmung im zeitversetzten Verlauf – schematische Darstellung**  
(Eigene Darstellung)

dass die eigene Arbeit der Vergangenheit – die ja mit Engagement erbracht worden ist und zur eigenen (knappen und daher kostbaren) Lebenszeit gehört – abgewertet wird, der wird verständlicherweise vor allem ein Kerninteresse haben: Das Gegenüber zu überzeugen, dass in der Vergangenheit gute Arbeit geleistet worden ist.

So geht der Blick der Leitung nach vorne, der Blick der Beteiligten aber zunächst zurück in die Vergangenheit. Ein typische Konstellation, in der Widerstand nicht aus einer generellen Verweigerung entsteht, sondern eher aus unterschiedlichen zeitlichen Orientierungen – und diese spannungsreiche Konstellation wird noch dadurch verschärft, dass

selten alle Beteiligten sich in der gleichen Phase des Change befinden. In Veränderungsprozessen befinden sich unterschiedliche Akteure regelmäßig in verschiedenen Phasen der Change-Kurve. Es ist keineswegs so, dass der Projektleitung der Abschied von der Vergangenheit stets leichter fällt als anderen Beteiligten. In der Regel ist aber die Projektleitung schon früher in Überlegungen zu anstehenden Veränderungen involviert, als dies für viele andere Beteiligte gilt. So haben Personen auf Leitungsebene anderen Akteur\*innen gegenüber oft einen zeitlichen Vorsprung: Gerade, wenn später eingebundene Personen in ein Tal der Tränen stürzen, sehen sich die Früher-Eingebundenen bereits in einer Phase des Ausprobierens und Lernens. Anders

gesagt: Genau in dem Moment, in dem für die später Einbezogenen der Abschiedsschmerz am größten ist, möchte die Projektleitung mit aller Kraft, oft auch mit echtem Enthusiasmus und kreativer Energie, das Neue entwickeln und zum Erfolg werden lassen.

Die Spannung zwischen diesen beiden emotionalen Grundausrichtungen – Verunsicherung und Abschiedsschmerz einerseits, Neugierde und Zukunftsorientierung andererseits – ist Nährboden für Konflikte in Veränderungsprozessen, die eben nicht aus einer Ablehnung der Veränderung heraus entstehen, sondern ein Effekt davon sind, dass sich Projektleitung und andere Akteur\*innen in verschiedenen Phasen der Auseinandersetzung mit der Veränderung befinden.

In einer solchen Situation ist es gleichermaßen naheliegend wie für den Prozess Erfolg fatal, wenn die Leitungspersonen (1) den Druck erhöhen wollen und (2) ihre eigene Orientierung auf das Neue wichtiger nehmen als das Bedürfnis der anderen Beteiligten, zunächst das Vergangene zu würdigen und Abschied zu nehmen. So schwer es der Leitung fallen mag: Manchmal ist viel mehr damit gewonnen, etwas Zeit zu geben, nachzufragen und hinzuhören, als den Druck zu erhöhen, weil man nun „doch endlich loslegen“ will.

## **Widerstand vorbeugen: Führungshandeln in Phasen der Veränderung**

Wer die oben skizzierte Change-Kurve kennt und ernst nimmt, kann als Leitungsperson sein Führungshandeln darauf ausrichten, den verschiedenen Phasen in der Prozessgestaltung und vor allem in der eigenen Kommunikation Rechnung zu tragen. So wird das Auftreten von Verhalten, das als störender „Widerstand“ verstanden werden kann, häufig schon deutlich reduziert.

In den vergangenheitsorientierten Phasen von Veränderungsprozessen ist es als Führungskraft wichtig, die beteiligten und betroffenen Personen nicht zu überfordern. Am Anfang von Veränderungsprozessen ist es oft bereits ein großer Erfolg, wenn Mitarbeiter\*innen überhaupt beginnen, sich über mögliche Veränderungen Gedanken zu machen und den Gedanken (rational) akzeptieren, dass sich etwas verändern muss. Hierfür ist es entscheidend, den Sinn der Veränderung zu erklären und idealerweise auch bei den Beteiligten ein Bedürfnis für die Veränderung entstehen zu lassen. In dieser Phase ist es daher wichtig, den im zweiten Artikel dieser Serie vorgestellten Grundfragen der Veränderung genügend Raum zu geben – denn sie sind genau darauf ausgerichtet, sowohl den (häufig negativen) Grund der Veränderung zu verdeutlichen als auch das (positiv-

ve) Ziel der Veränderung erkennbar werden zu lassen.

Wo immer es möglich ist, sind Prozesse des Dialogs und der aktiven Beteiligung und Mitgestaltung hilfreich und sinnvoll. Dies hat nicht nur den Effekt, dass sich Mitarbeitende gehört fühlen und daher offener für die Veränderung sind. Es führt auch regelmäßig dazu, dass die Beteiligten auf Themen hinweisen können, die von der Projektleitung nicht oder nicht hinreichend reflektiert worden sind und später zu großen Problemen hätten führen können. Damit solche Verbesserungen im partizipativen Verfahren möglich sind, ist es entscheidend, dass es auch einen tatsächlichen Gestaltungsspielraum im Prozess gibt. Mitarbeitende sind in der Regel sehr sensibel dafür, wenn Beteiligung nur suggeriert wird, alle Kernentscheidungen jedoch längst getroffen worden sind. Kaum etwas kann Motivation und Vertrauen langfristig so sehr zerstören, wie eine lediglich vorgespülte Partizipation – daher ist es auch wichtig, klar und offen zu benennen, an welchen Stellen es keinen Spielraum für partizipative Prozesse gibt, was zumeist bei angemessener Begründung auch problemlos verstanden und akzeptiert wird.

Haben die Mitarbeitenden die prinzipielle Notwendigkeit einer Veränderung akzeptiert, dann öffnet sich

ein Raum, das Bild des angestrebten zukünftigen Zustands konkreter zu entwickeln oder – wo dies nicht gemeinsam gestaltet werden kann – zu erläutern. Erst jetzt geht es nicht mehr um das Ob der Veränderung, sondern um das Wohin genau und das Wie: Experimente können nun gewagt und unterstützt werden, Mitarbeitende sollten so viel Freiraum wie möglich erhalten, eigene Wege zu gestalten, wie der Zielzustand erreicht werden kann, erste Teilerfolge müssen gesichert und für möglichst viele sichtbar gemacht werden. Kommunikation bleibt damit auch in dieser Phase ein entscheidender Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse.

Auch in den Phasen der Zukunftsorientierung ist es erwartbar, dass es immer wieder „Rückschläge“ gibt, eine neu aufkeimende Verunsicherung, oder auch weiter nostalgisch über die „gute alte Zeit“ gesprochen wird. Dem kann mit Geduld und Gelassenheit begegnet werden, wenn an anderer Stelle das Neue hinreichend Raum bekommt und zunehmend über gelingende Beispiele deutlich (und attraktiv) wird, wie die Zukunft konkret aussehen kann. Je mehr dies gelingt, desto eher kann eine Phase neuer Stabilität erreicht werden, in der es dann entscheidend ist, das Erreichte als Erfolg zu feiern und dessen Nachhaltigkeit zu sichern. Viele Veränderungsprojekte



werden anfangs mit erheblichem Aufwand (und zum Teil auch erheblichem Ressourceneinsatz) begonnen – das gleiche Maß an Aufmerksamkeit hätten sie auch und gerade bei einem erfolgreichen Ende verdient: Veränderungsprozesse verlangen allen Beteiligten immer viel ab – gerade daher ist es wichtig, einen erfolgreichen Abschluss zu markieren, zu feiern und die harte Arbeit der Beteiligten zu würdigen. Ebenso kann

es ein sinnvoller Bestandteil der Endphase von Veränderungsprojekten sein, einen Prozess noch einmal – sei es formalisiert oder eher im Rahmen von informellen Gesprächen – zu evaluieren, um für künftige Prozesse daraus entsprechende Lehren ziehen zu können.

Unabhängig davon, ob ein Veränderungsprojekt am Ende gelingt, komplett scheitert oder zumindest

teilweise erfolgreich ist – jeder Veränderungsprozess hinterlässt Spuren im Gedächtnis von Beteiligten und der Organisation insgesamt. Dies gilt einerseits grundlegend für die künftige Veränderungsbereitschaft in Organisationen: Wo „gelernt“ worden ist, dass groß angekündigte Projekte mittelfristig im Sande verlaufen, weil beispielsweise die Führung die Energie oder das Interesse verliert, werden es auch künftige Projekte sehr schwer haben. Warum sollte eine Mitarbeiterin sich motiviert in einen Prozess einbringen, der doch nach aller Erfahrung folgenlos bleiben wird?

Darüber hinaus gibt es aber noch einen weiteren, nicht minder wichtigen Lernprozess, der in jeder Veränderung ganz automatisch und meist unreflektiert abläuft: Die Art, wie die Veränderung gestaltet wird, wie über sie kommuniziert wird, wie Partizipation ermöglicht oder verhindert wird, wie mit Widerstand umgegangen wird – etwa mit Offenheit, Nachfrage, Wertschätzung oder genervt, verärgert, drohend – wird von allen Beteiligten ganz automatisch als Information über die Kultur des Umgangs verstanden werden, die in der Organisation nicht nur in der akuten Veränderung, sondern auch darüber hinaus wirken wird. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass die Kultur, die mit einer Veränderung gestärkt oder entwickelt werden

soll, auch schon stimmig im Prozess selbst gelebt und erfahrbar wird.

Vereinfacht gesagt: wo durch eine Organisationsentwicklung mehr Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln der Mitarbeitenden gefördert werden soll, muss schon der Prozess so angelegt sein, dass die Eigenverantwortung zum Tragen kommen kann. Wo eine neue Feedback-Kultur etabliert werden soll, muss auch im Prozess selbst die Möglichkeit für Feedback bestehen und mit diesem angemessen umgegangen werden. Dies mag trivial klingen, doch sind es gerade solche Diskrepanzen zwischen dem Was und dem Wie einer Veränderung, die häufig Vertrauen und Motivation nehmen und Widerstand aufkommen lassen.

### **Zentrale Faktoren für den konstruktiven Umgang mit Widerstand**

Auch wenn ein Veränderungsprozess noch so gut gestaltet wird, die Kommunikation vorbildlich ist, und die Form des Prozesses stimmig zu den Inhalten der angestrebten Ziele des Prozesses passen – selbst dann ist es zu erwarten, dass es im Prozessverlauf Verhalten geben wird, das als Widerstand verstanden werden kann und wird. Überspitzt gesagt sollte man sich als Führungsperson sehr viel mehr Sorgen machen, wenn bei einer wirklich grundlegenden



- Etwas Wertvolles soll aufgegeben werden
- Angst vor Verlusten
- Überzeugt, dass Veränderung nicht sinnvoll ist
- Schlechte Erfahrungen
  
- Veränderung wird verstanden, aber Kompetenzen oder Ressourcen für die Umsetzung fehlen
  
- Zu wenig Informationen
- Zu wenig Einbezug in relevante Entscheidungen

**Mögliche Gründe für Widerstand** (Eigene Darstellung, angelehnt an unveröffentlichten Materialien der Systemischen Weiterbildung zu Change Management des Institut Almut Probst, [www.almutprobst.de](http://www.almutprobst.de))

Veränderung keinerlei Widerstände entstehen. Dies könnte ein Zeichen dafür sein, dass entweder alle Mitarbeitenden längst in die „innere Emigration“ gegangen sind und nur noch abgeklärt aus einer Haltung des „Ich mache, was der Chef sagt, selbst wenn ich es für völlig falsch halte“ arbeiten, oder nicht daran glauben, dass die Veränderung wirklich stattfinden wird. In einem engagierten und motivierten Team jedoch wird eine gravierende Veränderung immer (bei einigen) Widerstand auslösen bzw. im oben skizzierten Sinn präziser formuliert: zu Verhalten führen, das für die Führungspersonen wie Widerstand wirkt. Wer darauf vorbereitet ist, dass Widerstand erwartbar ist, der muss bei ersten Anzeichen auch nicht panisch, aggressiv oder selbst verunsichert

reagieren. Vor allem kann er oder sie darauf verzichten, den Widerstand zu personalisieren – etwa indem die sie äußernde Person als „dumm“, „renitent“, „gestrig“ oder ähnliches abgewertet wird, was in emotional angespannten Veränderungsphasen leicht geschieht. Vielmehr kann Widerstand als Symptom und wichtige Information verstanden werden, dem nachgegangen werden sollte: Widerstand enthält somit immer eine für den Prozess relevante kommunikative Botschaft, die es zu entschlüsseln lohnt. Dies bedeutet auch, dass in Veränderungsprozessen getreu dem Motto der themenzentrierten Interaktion „Störungen haben Vorrang“ einem aufkeimenden Widerstand Aufmerksamkeit gegeben werden sollte, statt diesen zu ignorieren oder gar zu unterdrücken.

Grundlegend lassen sich drei klassische Gründe für „Widerstand“ identifizieren, die zu verstehen jeweils die Möglichkeit geben, den Prozess und auch das Prozessergebnis zu verbessern. Wie zu sehen ist, entsteht Widerstand regelmäßig aus drei fundamentalen Gründen, die sich mit „Weiß nicht“, „Kann nicht“ und „Will nicht“ beschreiben lassen.

Um mit Widerstand umzugehen, sollten Führungspersonen daher zunächst nachfragen oder mindestens Hypothesen entwickeln, welche Faktoren zum Aufkommen von Widerstand beigetragen haben. Es wird in der Folge darum gehen, noch mehr zu erklären oder zu beteiligen („Weiß nicht“), Qualifikationsangebote zu machen, ergänzende Ressourcen zur Verfügung zu stellen oder die Ziele der Veränderung auf die vorhandenen Qualifikationen und Ressourcen realistisch anzupassen („Kann nicht“) bzw. zu erkunden, wie die Unterstützung durch Betroffene erlangt werden kann („Will nicht“). Für diesen Prozess gibt es keine Checklisten und keine goldenen Regeln, weil jede Situation anders gelagert ist und ein sensibles, auf den jeweiligen Kontext, die jeweilige Organisationskultur sowie die konkret beteiligten Personen angepasstes Vorgehen erfordert. Es gibt dabei auch keine Garantie, dass sich bei jedem Widerstand am Ende eine harmonische Lösung finden lässt, an

der alle Beteiligten konstruktiv und motiviert mitarbeiten. Manchmal sind ein verantwortetes „Nein“, eine ehrliche Rückmeldung zu Grenzen des Gestaltungsspielraums, eine offene Benennung von unvermeidbaren (häufig individuellen) Nachteilen einer insgesamt (für die Gesamtorganisation) wünschenswerten und positiven Veränderung besser als eine am Ende nicht haltbare Kompromisslösung. Auch und gerade hier gilt, dass das Wie, also die Art des Umgangs mit dem Widerstand, mit dem Was, dem inhaltlichen Ergebnis, harmonisieren muss: Ein faires, wertschätzendes und begründetes „Nein“ ist gleichermaßen besser als ein genervtes „Nein“ – aber eben auch als ein nicht ernst gemeintes Eingehen auf Kritik, dem dann aber keine weiteren Konsequenzen folgen.

## Fazit und Ausblick

Mit diesen Überlegungen zum Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen endet diese Handreichung. Wer sich an den Grundgedanken orientiert – das heißt, wer seine Haltung in Veränderungsprozessen reflektiert, in der Anfangsphase mit Aufmerksamkeit ein geeignetes Prozessdesign entwickelt und sensibel und konstruktiv mit Widerstand umgeht – der wird schon manch klassische Fallstricke von Veränderungsprozessen vermeiden können.

Wer selbst vor oder mitten in einem größeren Veränderungsprozess steht, sollte sich auch die Frage

stellen, ob ggf. eine externe Prozessbegleitung und -moderation oder ein begleitendes Coaching für die Projektverantwortlichen sinnvoll (und finanzierbar) sein kann. In jedem Fall gilt, dass ein Gestalten von Veränderungsprozessen zu den größten und komplexesten Aufgaben in einer Organisation gehört. Wem es gelingt, weder dem megalomanischen Machbarkeitswahn zu verfallen noch den Glauben an die Möglichkeit gelingender Veränderung aufzugeben, der hat einen guten Ausgangspunkt dafür, Veränderungen nicht nur verstehen, sondern sie auch (mit-)gestalten zu können.



# Literatur

Gigerenzer, G. (2013): Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München

Kannicht, A.; Schmid, B. (2015): Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung. Heidelberg

Kotter, J. P. (1995): Leading change. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review

von Schlippe, A.; Schweitzer, J. (2013): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Göttingen.

Sirkin, H. L.; Keenan, P.; Jackson, A. (2005): The hard side of change management. Harvard Business Review, 83 (10), 99-108

Westerman, G. (2018): Your Company Doesn't Need a Digital Strategy, in: MIT Sloan Management Review [sloanreview.mit.edu/article/your-company-doesnt-need-a-digital-strategy/](https://sloanreview.mit.edu/article/your-company-doesnt-need-a-digital-strategy/)

