

Veränderung – systemisch

Frank Boos, Barbara Heitger, Cornelia Hummer

»Man muß bei Veränderungen auf zwei Dinge achten:
das Notwendige und das Unmögliche.«

Spruchwort aus dem Iran

1. Einleitung

Auch wenn es kaum vorstellbar ist – Tempo und Umfang von Veränderungen in Organisationen nehmen weiter zu: Politik, die Eigendynamik der Märkte, die Anforderungen der Finanzmärkte, die Technologieentwicklung und das bestehende Forschungspotential, all dies sorgt für Beschleunigung. Dies führt zur weiteren Deregulierung und Liberalisierung der Märkte, zu Neudefinitionen von Branchengrenzen, und das vorhandene Potential der Forscher und Ingenieure (80 % aller jemals lebenden Wissenschaftler leben heute) wird immer neue Innovationen hervorbringen (Fink 2004, S. 230 ff.). Damit ist auch unser Verständnis von Veränderung im Umbruch: Wandel ist kein Übergangsstadium auf dem Weg zu einem (neuen oder alten) Gleichgewicht. Auf Wandel folgt Wandel. Noch ist kein Ende der Veränderungsdynamik in Sicht, und es stellt sich – auch für die Vertreter der Beschleunigung des Wandels (vgl. Buchhorn 2004) – die berechtigte Frage: Wie sollen die Menschen, die Institutionen und Organisationen das aushalten? Welche Mechanismen, Einrichtungen, Werkzeuge oder Einstellungen werden es ermöglichen, mit diesem Strom und dieser Intensität an Veränderungen fertig zu werden?

Das letzte Jahrzehnt war maßgeblich von der wachsenden Bedeutung der Finanzmärkte geprägt. Sie haben in einer völlig neuen Form Einfluß auf die Entwicklung von Unternehmen genommen und sind vor allem mit dem Konzept des Shareholder-Value besonders bei börsennotierten Unternehmen wirk-

sam geworden. Damit ist eine neue, für das Topmanagement relevante Gruppierung ins Spiel gekommen, die ihre Einflüsse geltend zu machen weiß: Erfolgreiches Management muß sich nun neben den Anforderungen des Marktes und den Erwartungen der Mitarbeiter auch mit den Ansprüchen der Finanzinvestoren auseinandersetzen und diese unterschiedlichen Interessen, auch was die jeweiligen Zeithorizonte betrifft, unter einen Hut bringen.

Unter diesen Bedingungen verändert sich die Situation auch für erfolgreiche Organisationen: Sie sind gefährdet, wenn sie – gerade aufgrund ihrer Erfolge – nicht rechtzeitig genug erkennen, daß sie sich verändern müssen. Eine rein betriebswirtschaftliche Ausrichtung greift hier zu kurz, denn es gilt, »die Umwelt auf Veränderungen ab[zu]tasten und zugleich [zu] erkennen, was in der Organisation daraufhin geändert werden müßte« (Luhmann 2000, S. 360). Gerade das letzte Jahrzehnt hat gezeigt, daß die externe und die interne Veränderungsgeschwindigkeit zunehmend auseinanderlaufen und der »Fit« der Organisation mit ihrer Umwelt leicht mißlingen kann.

Während der externe Druck stetig wächst, haben in den Unternehmen in den letzten Jahren drei Entwicklungen stattgefunden:

1. *Glaubwürdigkeits- und Legitimationsdefizite von Veränderungen:* Es ist zunehmend schwieriger geworden, Changevorhaben glaubwürdig zu kommunizieren. Zu widersprüchlich sind die Anforderungen an die Organisationen, zu paradox ist die Ausgangslage, wenn Unternehmen, die Gewinne machen, gleichzeitig rationalisieren und in Wachstum investieren. Wie kann in einer solchen Situation das »Wozu« vermittelt werden? Die Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen, nimmt ab, wenn dem Topmanagement eigennützige Ziele unterstellt werden, der Sinn der Veränderungsmaßnahmen nicht nachvollzogen werden kann. Letztlich führt dies auch zum Verlust von Autorität und erhöht die Kommunikationsnotwendigkeit.
2. *Die Machbarkeitsillusion:* Andererseits scheint der Glaube an die Veränderungsfähigkeit und -ressourcen von Organisationen, Teams und Personen ungebrochen (Boos u. Doujak 1998). Wir beobachten in vielen Unternehmen illusionäre Vorstellungen über die Machbarkeit, sowohl was die Anzahl als auch die Intensität der vorangetriebenen Veränderungsvorhaben betrifft. Das führt zu Veränderungsmüdigkeit. Die entscheidenden Fragen sind hier: Wie priorisieren und steuern

Unternehmen das Portfolio von Veränderung? Wird mit ins Kalkül gezogen, was Organisationen, Teams und Personen an Zeit und Dynamik brauchen, um Veränderungen zu verarbeiten und diese zu verankern?

3. *Die Krise des Changemanagements:* Die professionellen Gestalter von Changeprozessen, vor allem aber die Berater, haben in den letzten Jahren Ergebnisse versprochen, die nicht erreicht wurden. Studien über die Wirksamkeit von Veränderungsprojekten zeigen ein ernüchterndes Bild. Dies hat zu Enttäuschungen und zum Autoritätsverlust von Beratern und Changemanagern geführt. Es stellt sich heraus, daß schon der Begriff »Changemanagement« irreführend ist, da eine Form der direkten Steuerung der Veränderung suggeriert wird, die in der Praxis kaum durchzuhalten ist.

Doch der Druck steigt, und die Notwendigkeit, sich zu verändern, wächst. Für die professionellen Gestalter von Veränderungen in Organisationen, an welche sich dieses Buch richtet, hat dies vor allem folgende Implikationen:

1. *Die Veränderungsfähigkeit von Organisationen* ist längst zum Wettbewerbsfaktor geworden. Dabei geht es sowohl um die Innovationsfähigkeit als auch um die Integrationsfähigkeit. Veränderung kann nicht ohne ihren Gegenspieler, das Bewahren, verstanden werden. Erfolgreich ist eine Veränderung erst dann, wenn sie vom Bestehenden akzeptiert und integriert wird. Nicht das Neue an sich, die Integration des Neuen in das Bestehende ist die Herausforderung und das Kennzeichen gelungener Innovation. Dies erfordert die Veränderungsfähigkeit von Personen und von Organisationen. Mit anderen Worten, es gilt, das Neue so zu entwickeln und einzuführen, daß das Alte zustimmen kann. Damit verlagert sich der Schwerpunkt vom Anfang der Changevorhaben (»auftauen«, »visionieren«) auf das Ende, die Einführung und Umsetzung. Diese Phase liegt traditionellerweise primär in der Verantwortung des Managements und verlangt ein anderes Verständnis und Zusammenspiel, wenn hier Berater, Coaches und Trainer verstärkt mitwirken sollen.
2. *Die Veränderungsdynamik* bringt es mit sich, daß nicht mehr so sehr die eine »richtige« Lösung – d. h. die richtige Strategie, das richtige Pro-

dukt, die richtige Organisation usw. – ausschlaggebend ist, sondern wie Veränderungsprozesse gestaltet werden, um zu zukunftsfähigen Lösungen zu kommen. Dies erfordert, wie Weick und Sutcliffe anhand des Konzepts der sogenannten *High Reliability Organizations* (Organisationen wie Flugzeugträger, Feuerwehr oder Atomkraftwerke) zeigen konnten, ein hohes Maß an Achtsamkeit: »Kennzeichnend für diese Haltung ist, daß man die Deutung von Zusammenhängen ständig aktualisiert und sich immer wieder bemüht, die plausibelsten Erklärungen für eine Situation zu finden« (Weick u. Sutcliffe 2003, S. 15). Das Ringen um konsequente Achtsamkeit bedeutet, daß die vielen toten Winkel der Wahrnehmung ständig gesucht und korrigiert werden müssen, die u. a. durch zu intensive Planung, andauernden Erfolg, mangelndes Vertrauen, Vernachlässigung der Aufmerksamkeit für Abweichungen oder durch die Tendenz zu Vereinfachungen entstehen.

3. Veränderungen sind schlußendlich immer auch persönliche Vorgänge. Dies erfordert, sich von bestehenden Bildern über sich und andere, über mögliche Zukünfte und über Zugehörigkeiten zu lösen und neue zu entwickeln. Die Intensität aktueller Veränderungen führt gesellschaftlich ebenso wie im Unternehmen zugleich zu mehr Chancen und mehr Risiken, jedenfalls aber sind mehr als früher Handlungen nötig, die »Identitätsbrücken« schaffen können. Berufliche Identität ist nicht mehr »lebenslänglich« zu haben, sondern erfordert im Kontext beschleunigter Veränderung emotionale, inhaltliche und kommunikative Entwicklungsarbeit. Woran macht sich Identität heute fest, wenn die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Institution nicht mehr ausreicht? Die Gestaltung von Veränderung ist, wenn sie nachhaltig sein will, immer auch Arbeit an der eigenen Identität. Die Arbeit an der eigenen Identität wird somit auf Dauer gestellt, sowohl für die Mitarbeiter einer Organisation wie auch für die Organisation selbst.

Für die professionellen Veränderer von Organisationen eröffnet sich hiermit ein weites Betätigungsfeld. Aber das neue Szenario wirkt auch auf die »Veränderer« selbst zurück, stellt alle diese Fragen auch an sie und läßt es ratsam erscheinen, sich mit der eigenen Profession intensiver auseinanderzusetzen. Dazu soll dieses Buch einen Beitrag leisten, in dem die Perspektiven der vier wichtigsten Gruppen, die sich heute mit der Veränderungsfähigkeit von Orga-

nisationen beschäftigen, zum Thema gemacht werden: Manager, Berater, Trainer und Coaches sind mehr als früher gefragt, wirksame Beiträge zur Veränderung von Organisationen zu leisten. Für jeden dieser vier berufsspezifischen Zugänge zu Veränderung gibt es eine Vielzahl von Konzepten und Instrumenten. Man kann sich vorwiegend auf die Logik der Zahlen, auf die von Strukturen und Prozessen, auf die Logik des Geschäfts, auf individuelle Kompetenzen oder auf die Personen in ihrer Relation zum Unternehmen konzentrieren. Bisher stehen diese Zugänge in der Praxis oft unverknüpft nebeneinander. Dies führt oft zu Orientierungslosigkeit, fehlendem Verständnis und Wettbewerb bis hin zu wechselseitiger Abwertung dieser vier beruflichen Perspektiven. Damit gehen Chancen für wirksame Veränderungen verloren.

Die neuen Herausforderungen in Veränderungsvorhaben können vor allem dann erfolgreich in Angriff genommen werden, wenn Manager, Berater, Trainer und Coaches, ohne ihrer Profession dabei untreu zu werden, ihre »Landkarten« um die Perspektiven der jeweils anderen erweitern. Die jeweils sinnvolle Kombination dieser vier Perspektiven hängt von der spezifischen Situation und Veränderung ab.

Wir wollen zunächst die geschichtliche Entwicklung der vier Funktionen (Management, Beratung, Coaching und Training) im Überblick darstellen und dann einen näheren Blick auf die Konzepte werfen, die ihre Entwicklung beeinflusst und vorangetrieben haben. Unser Blickwinkel ist dabei ein systemischer. Dem systemischen Ansatz selbst ist in diesem Artikel ein eigener Abschnitt gewidmet, in dem wir auch die Unterschiede zu anderen Ansätzen aufzeigen und die Zukunftsfähigkeit dieses Ansatzes diskutieren.

2. Management

Das Management ist, wenn es um Veränderung geht, Auftraggeber, Initiator, Entscheider, Gestalter und Gestalteter zugleich. Daher lohnt es sich, die Frage zu stellen, woran Management sich orientiert. Welches sind und waren die Konzepte, die eingesetzt wurden, und welches Veränderungsverständnis läßt sich daraus ableiten? Natürlich geben die Konzepte nicht schon die tatsächliche Managementpraxis wieder. Wir folgen hier der Managementforschung (vgl. u.a. Kasper u. Mayrhofer 1996, Staehle 1999, Steinmann u. Schreyögg 2000), die aber davon ausgeht, daß sich in dem Aufkommen von Manage-

mentmethoden und -konzepten zu einem bestimmten Zeitpunkt auch eine bestimmte Praxis ausdrückt.

Ordnet man die wichtigsten vom Management verwendeten Konzepte nach der Zeit ihres Aufkommens, so ergibt sich im Sinne von »Modewellen« folgendes Bild (vgl. Abb. 1):

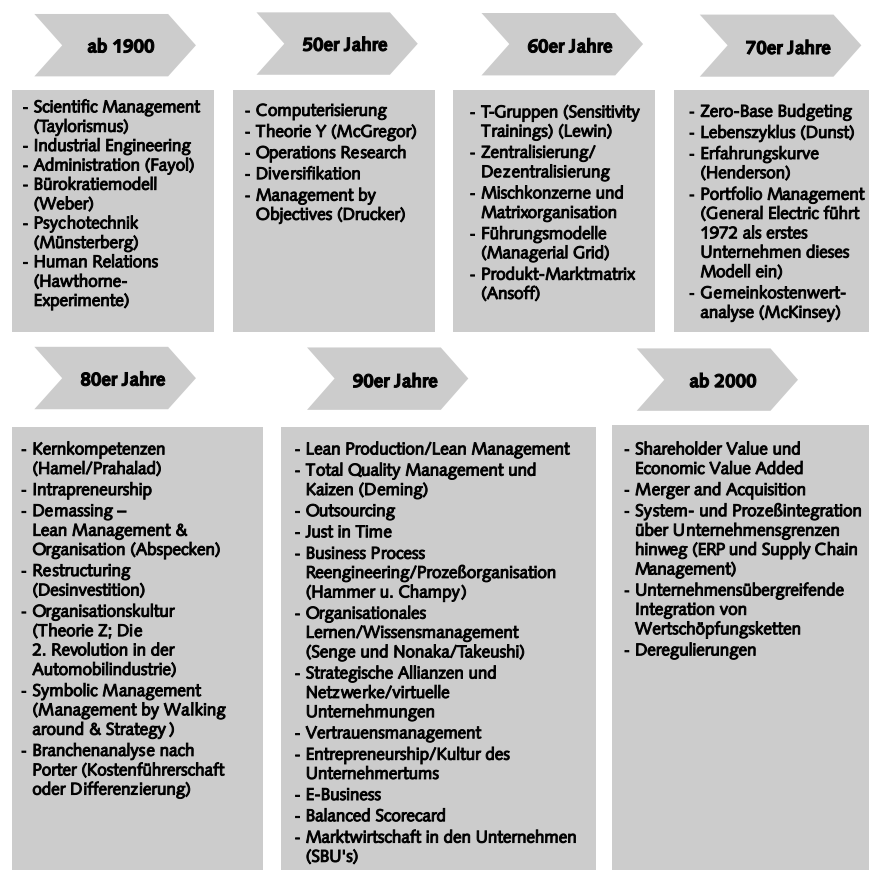


Abbildung 1: Modewellen im Management (vgl. auch Staehle 1999, S. 79)

Diese Konzepte sind die Antwort auf neuartige Fragestellungen der Märkte und die Reaktion auf tieferliegende Veränderungsimpulse, die wir als *Treiber* bezeichnen (vgl. Abb. 2).

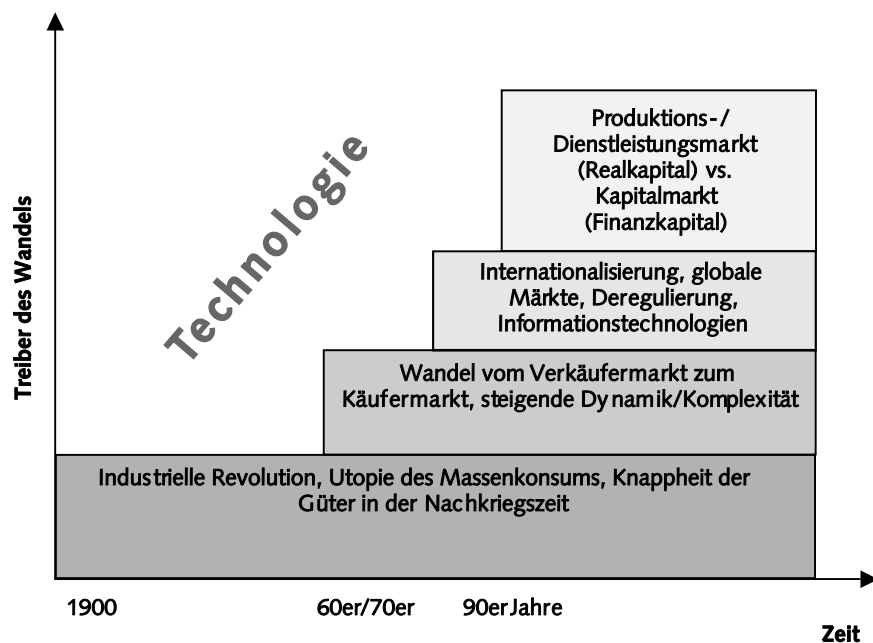


Abbildung 2: Treiber des Wandels

Bei den Konzepten wie bei den Treibern läßt sich die Entwicklung der Managementorientierung als eine Orientierung *von innen nach außen* beschreiben. Die industrielle Revolution, die Utopie des Massenkonsums sowie die Knappheit der Güter in der Nachkriegszeit lenkten die Aufmerksamkeit des Managements auf Produktion, Führung und Organisation, also sehr stark nach innen. Mit dem Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt, der steigenden Dynamik und Komplexität der Märkte, der Internationalisierung und Globalisierung richtete sich der Fokus des Managements stärker nach außen, Marketing und Strategie wurden wichtige Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg.

Während sich die ersten Treiber noch im Management oder in seinem näheren Einflußbereich befanden (Betrieb und Branche), unterlagen spätere Treiber wie Deregulierung, vermehrter Einfluß des Kapitalmarkts nicht seinem Zugriff (Politik, Eigentümer und Finanzanalysten) und wirkten, ohne unmittelbar vom Management gesteuert zu werden. Vor allem die Relation zwischen Finanzkapital und Realkapital prägte die Entwicklungen der letz-

ten Jahre maßgeblich. Durch das veränderte Verhältnis des Kapitalmarkts und der Shareholder zu den Unternehmen entstand eine neue Art von Anforderung an das Management: statt sich allein auf die Innen- und Außenbeziehungen der Organisation, also auf den Geschäftszweck, zu konzentrieren, mußte nun zusätzlich der Logik des Kapitalmarktes Rechnung getragen werden. Der vielzitierte »Shareholder Value« begann viele der Entscheidungen des Managements zu leiten. Analysten, Börsenkurse und Aktienmärkte und die Anforderungen aus Basel II (notwendige Eigenkapitalausstattung der Unternehmen für Kreditvergaben), niedrige Zinsen für nicht börsennotierte Unternehmen bekamen enormen Einfluß auf die Unternehmenssteuerung.

Heute wissen wir mehr als je zuvor um die Bedeutung der Eigentümer und Finanzanalysten und wie sie ihren Einfluß auf das Management geltend machen, für die Entwicklung von Unternehmen. Die Erwartungen der Eigentümer und des Kapitalmarktes wirken oft nicht stabilisierend auf die Entscheidungen des Managements, sondern erzeugen neue Widersprüche. Um erfolgreich zu sein, genügt es längst nicht mehr, ein gut geführtes und im Wettbewerb richtig positioniertes Unternehmen zu leiten. Das Ergebnis in Relation zum eingesetzten Kapital oder ähnliche Kennzahlen kommen als weitere Orientierungsgrößen hinzu. Das führt nicht selten zu Legitimations- und Glaubwürdigkeitskrisen zwischen Top- und Mittelmanagement: dann nämlich, wenn das Topmanagement sich primär am Shareholder Value orientiert und entsprechende Veränderungsimpulse setzt (Merger, Rationalisierung, Mitarbeiterabbau, Outsourcing...) – während das Mittelmanagement stärker den unmittelbaren Geschäftsbezug im Blick hat.

Ein anderer Treiber für Veränderungen war und ist die *Technologie*, insbesondere die Informationstechnologie (IT). Unser Verständnis der Organisation von Arbeit hat sich durch die Möglichkeiten der IT grundlegend geändert. Arbeitsabläufe, Dokumentation, Kommunikation, das Verfügbarmachen von Wissen, all dies läßt sich heute anders gestalten. Die Entwicklung der IT seit 1950 läßt sich auch als Prozeß der Demokratisierung beschreiben. Die »Demokratisierung der IT« führte von den Großrechnern, den sogenannten Mainframes, über Abteilungsrechner zu Personal Computern und dem Internet. Immer mehr Mitarbeitern wurde der Zugang zu dieser Technologie ermöglicht. Viele Veränderungsvorhaben sind mit den Rationalisierungseffekten und Integrations- bzw. Standardisierungszielen der Infor-

mationstechnologie begründet worden (vgl. auch den Beitrag von Doujak et al. in diesem Buch über »IT & Change mit Wirkung«).

Keiner dieser Treiber des Wandels hat seine Kraft verloren und hat aufgehört zu wirken; neue sind dazugekommen, haben sich »daraufgesetzt« und die Komplexität weiter erhöht. Dies ist auch für die nächste Zukunft nicht anders zu erwarten. Der inhaltlichen und sozialen Komplexität von Veränderung stehen Zeitdruck und Ressourcenknappheit gegenüber. Managementkompetenz und die notwendigen sozialen Fähigkeiten sind für das Gelingen von Veränderungen erfolgsentscheidend geworden.

3. Beratung

Der Beruf des Beraters kann heute auf gut 100 Jahre Erfahrung zurückblicken. Dabei haben sich drei große Traditionen herausgebildet: die klassische Managementberatung, die Organisationsentwicklungsberatung (OE) und die systemische Unternehmensberatung. Auffallend ist, daß Beratung erst seit wenigen Jahren im deutschen wie im angelsächsischen Raum intensiver erforscht wird, wobei sich das wissenschaftliche Interesse weitgehend auf die Unterscheidung zwischen Managementberatung und OE konzentriert.

3.1 Managementberatung

Die Geschichte der Managementberatung läßt sich als Abfolge von drei Generationen von Beratern mit unterschiedlichen Konzepten beschreiben (vgl. ausführlicher Kipping 2002a, 2002b sowie Fink 2004). Mit dem Aufkommen der industriellen Massenproduktion, des Taylorismus und der Rationalisierungen um 1900 haben sich Ingenieure als Berater mit der Verbesserung der Arbeitsproduktivität und der Einführung von leistungsbezogenen Löhnen beschäftigt. Berater waren damals als »Efficiency Experts« oder »Industrial Engineers« bekannt. Es galt, Produktionsabläufe zu messen, zu standardisieren, zu optimieren und dafür entsprechende Entlohnungsmodelle zu entwickeln.

Diese Generation der Berater-Ingenieure wurde nach dem Zweiten Weltkrieg abgelöst von heute noch bekannten und nachgefragten Management- und Strategieberatern wie McKinsey (1926), A. T. Kearny (1926) oder Booz, Allen, Hamilton (1914), später auch der Boston Consulting Group. Unter-

nehmen verfügten damals bereits über produktionsbezogenes Wissen, und die sich verschärfende Wettbewerbssituation auf den Absatzmärkten erforderte neue Strategie- und Organisationsmodelle. Die Unternehmen mußten sich stärker im Wettbewerb bewähren, Zielgruppen wurden definiert, Marktanteile berechnet und Strategien entwickelt. *Kostenführerschaft* oder *Differenzierung* war die Devise. Viele der noch heute gebräuchlichen Techniken wie Produktlebenszyklus, Portfolio-Modell, Bildung von strategischen Geschäftseinheiten, Gemeinkosten-Wertanalyse etc. stammen aus dieser Zeit.

Von dem großen Boom der Beratung in den 90er Jahren profitierte vor allem die dritte Generation von Managementberatern, die einen starken Bezug zur Informations- und Kommunikationstechnologie hatte; Namen wie Accenture, Cap Gemini, PriceWaterhouseCoopers oder CSC sind hier zu nennen. Ihr Zugang zur Organisation bestand in der Analyse von Geschäftsprozessen und der Nutzung der neuen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung. Durchlaufzeiten, Prozeßanalysen, »Supply Chain Management« oder »Time to market« und die damit verbundene Optimierung des gebundenen Kapitals standen im Vordergrund.

Trotz optimistischer Expertenprognosen (z.B. Alpha Publications 2000) fand dieses extrem schnelle Wachstum der Beraterbranche 2000/2001 ein jähes Ende. Statt zweistelliger Wachstumsraten schrumpfte der Markt um ca. 5 Prozent p.a. (BDU 2003) und befand sich Ende 2003 wieder auf dem Niveau des Jahres 2000. Der Boom der 90er Jahre war Folge eines außerordentlichen Zusammenwirkens verschiedener konjunktureller Entwicklungen, wie sie in dieser Kombination nur selten vorkommen. Die Krise danach hat manche Beratungsfirma schwer getroffen, dem Beratungsmarkt aber insgesamt gut getan. Der Markt befindet sich jetzt im Umbruch, für eine pessimistische Zukunftseinschätzung sehen wir jedoch keinen Anlaß (vgl. dazu den Beitrag von Boos, Heitger, Hummer über die »Zukunft der Beratung«).

Dietmar Fink (2004) hat in einer umfassenden Darstellung die verschiedenen Ansätze der Managementberatung beschrieben. Vergleicht man diese Ansätze vor allem im Hinblick auf das ihnen zugrundeliegende Veränderungsverständnis – nämlich theoretische Überlegungen, wie Veränderungen gelingen können und auf welche Schwierigkeiten sie dabei stoßen –, so fällt auf, daß eine solche theoretische Grundlegung (bis auf wenige Ausnahmen) nicht geleistet wird. Studiert man die Ansätze unter diesem Gesichtspunkt,

läßt sich das implizite Veränderungsverständnis der in dieser Tradition stehenden Berater durch folgende Elemente skizzieren:

- Es gibt ein ideales Modell für jede Organisation, das die Berater nach entsprechender Analyse definieren können;
- für die Analyse haben die Berater eigene Instrumente entwickelt, ein eigenes Wissen, über das die Organisation nicht verfügt und das hilft, die Dysfunktionalitäten sichtbar zu machen;
- durch die konsequente Umsetzung der von den Beratern vorgeschlagenen Maßnahmen kann jedes Unternehmen den dem Modell entsprechenden Idealzustand erreichen;
- für eine solche Veränderung bedarf es nur der Entscheidung des Topmanagements und eines effizienten Projektmanagements in der Umsetzung;
- Veränderung ist damit im Grunde ein Willensakt, eine Korrekturmaßnahme, die auf der Basis von objektivierbaren Analysen durchgeführt werden kann.

Die bereits erwähnten Ausnahmen (vgl. Fink 2004, S. 230 ff., 276 ff. und 298 ff.), bei denen die Schritte der Veränderung ausdrücklich zum Thema gemacht werden, zeigen ein vielschichtigeres Bild. Diese als *Change-Management* beschriebene Herangehensweise ist differenziert, gliedert sich in ein Vorgehensmodell, das auch Formen des aktiven Einbindens von Mitarbeitern vorsieht, und läßt auf der deskriptiven Ebene der Modellbeschreibung auf den ersten Blick nur wenige Unterschiede zur OE oder der Arbeitsweise von systemischen Beratern erkennen. Viel Know-how zur Gestaltung von Beratungsprozessen ist hier eingeflossen, allerdings »schimmert« das oben beschriebene technisch und rationalanalytisch orientierte Grundverständnis noch durch: Veränderungsprozesse sind vorhersehbar und sind zu managen, man muß sich nur ausreichend Zeit für die detaillierte Planung nehmen und genügend kommunizieren. Der Veränderer steht – wie ein Ingenieur – außerhalb des Systems und ist von der Veränderung nicht betroffen, er muß diese nur ähnlich gut strukturieren wie einen technischen Prozeß. Und die Umsetzung, das Change-Management, beginnt erst mit der Implementierung (nicht schon wie im systemischen Ansatz beim Start des Vorhabens). Insofern bleibt die klassische Managementberatung dem linear kausalen Paradigma

(»Organisation als Maschine«) treu: Nach der Analyse und der Konzeption kommt das Teilprojekt »Umsetzung und Change«. Die Grenzen dieses Modells werden inzwischen vielfach sichtbar.

3.2 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung (OE) läßt sich im wesentlichen auf zwei Quellen zurückführen: Kurt Lewin, der mit seinem *Research Center of Group Dynamics* und den *National Training Laboratories* in den 40er Jahren einer der Pioniere der Aktionsforschung war und die klassische Trennung von Wissenschaft und Praxis aufheben wollte. Sein Interesse und das seiner vielen Nachfolger (vgl. Lippit 1979) galt der Erforschung von Gruppen und von Verhaltens- bzw. Einstellungsveränderungen. Über die Veränderung von Verhaltensmustern glaubte man, die Abläufe und Strukturen in Organisationen verändern zu können. Noch in den 50er Jahren begann man mit Gruppentrainings in großen Unternehmen und entwickelte daraus einen eigenen Beratungsansatz, die Prozeßberatung (Schein 1969). Durch intensive Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter am Veränderungsprozeß (Stichwort: Betroffene zu Beteiligten machen) sollten die Effizienzziele der Organisation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter optimiert werden.

Eine zweite wichtige Quelle ist das *Tavistock Institute of Human Relations* in London, das sich Ende der 40er Jahre um A. Bion ebenfalls mit den Wirkungsmechanismen von Gruppen in Arbeitsorganisationen beschäftigte, dabei aber nicht den Einfluß der Technologie auf die Formen der Zusammenarbeit außer acht lassen wollte und immer den Aufgabenbezug von Teams betonte. Der von den Tavistock-Forschern entwickelte soziotechnische Ansatz ist im deutschsprachigen Raum wenig rezipiert worden, obwohl er, im Gegensatz zu den anderen OE-Traditionen, schon frühzeitig die notwendige Außenorientierung von Gruppen und Systemen berücksichtigte.

In einer Vielzahl von Studien (vgl. Herbst 1975; Bradford, Gibb u. Benne 1972; Bennis et al. 1975) und kreativen Forschungssettings entwickelten die Forscher beider Traditionen ein umfangreiches Interventionsrepertoire, das Eingang in die Praxis der OE gefunden hat, wobei folgende Merkmale bis heute für die OE charakteristisch sind (vgl. Wimmer 2003):

- Organisationen werden als bürokratisch und hierarchisch determiniert gesehen. Die Bedürfnisse der Individuen kommen prinzipiell zu kurz,

weil Sachthemen ständig von persönlichen Machtkämpfen überlagert werden und zu viele Entscheidungen an der Spitze konzentriert sind, das Know-how im Feld zu wenig genutzt und die Motiv- und Bedürfnislagen dort zu wenig wahrgenommen werden.

- Diesem eher negativ konnotierten Verständnis von Organisationen und Hierarchie, das von der Zeit der Entstehung des OE-Ansatzes geprägt war (68er-Bewegung, Human-Relations-Ansatz), steht ein normatives Menschenbild gegenüber.
- Die Beseitigung von Kommunikationsblockaden und die Reflexion über stattfindende Kommunikationsprozesse sind ein zentraler Ansatzpunkt. Kommunikation wird nicht als Manko einer schlecht strukturierten oder geführten Organisation gesehen, sondern als notwendiger Bestandteil des menschlichen Miteinander.
- Eng mit diesem Kommunikationsverständnis verbunden ist die große Bedeutung von Teams und Feedback. Wie Teams arbeitsfähig werden und welche Kräfte und Wirkung sie entfalten können, ist in einer Vielzahl von Studien belegt worden. Feedback wird einerseits als Lernimpuls gesehen, dient aber auch dazu, tabuisierte Themen wieder ins Gespräch zu bringen und Entwicklungshemmnisse zu beseitigen.

Dieser Ansatz der OE war sehr erfolgreich und wird auch heute noch in vielen Bereichen angewendet, ohne daß seine Wurzeln explizit genannt werden. So ist der gesamte Trainings- und Personalentwicklungsbereich ohne die Vorarbeiten der OE-Pioniere kaum vorstellbar. Man denke nur an das 360-Grad-Feedback, strukturierte Mitarbeitergespräche, Assessment-Center oder Gruppentrainings. Aber auch die moderne Führungspraxis, also die Gestaltung der Beziehung von Führungskräften und Mitarbeitern und Führungskräften untereinander, wäre heute völlig anders, wenn Forschungsergebnisse der OE dem Management nicht zur Verfügung gestanden hätten. Beim Veränderungskonzept der OE sind folgende Punkte hervorzuheben (vgl. dazu Schein 2002 und Doppler u. Lauterburg 2002):

- Der Veränderungsimpuls der Berater richtet sich immer auch auf Verhaltens- und Bewußtseinsveränderungen, da Organisationsabläufe und -strukturen primär über diese verändert und wirkungsvoll, d.h. akzeptiert, implementiert werden können. Es gilt die Faustregel: Frühzeiti-

ges und möglichst umfassendes Einbeziehen der Betroffenen erhöht die Treffsicherheit und die Akzeptanz der erarbeiteten Lösung.

- Dabei bedient man sich des Lewinschen 3-Phasenmodells »Auftauen – verändern – wieder einfrieren« und geht davon aus, dass jede Veränderung notwendigerweise mit Widerstand rechnen muß.
- Das Etablieren von Teams und das systematische Bereitstellen von Feedback – d.h. das Schaffen von Lernsituationen, in denen die Teilnehmer über die Zustände in ihrer eigenen Organisation nachdenken können – sind wesentliche Designelemente, um die Veränderung zu bewirken.

Mit der deutlichen Betonung der Kommunikation in Organisationen und dem hohen, normativ besetzten Partizipationsanspruch bezieht die OE eine eindeutige Gegenposition zur Managementberatung, die Kommunikation nur dann für notwendig erachtet, wenn Technologie oder Hierarchie versagen. »Die Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation« (Baecker 2003) ist das Erfolgsrezept der OE, dem sie (noch) ihre Akzeptanz auf dem Markt verdankt. Die starke Innenorientierung, das normative Menschenbild und die hierarchiekritische Haltung hingegen haben nicht nur viele Projekte scheitern lassen – man denke nur an die vielen Kultur- und Werteprojekte –, sondern stellen auch unter den aktuellen Gegebenheiten der Unternehmen einen großen »Hemmschuh« dar. Dieser Ansatz geht im Grunde davon aus, daß durch die Arbeit am Individuum mit Feedback, Sensitivity-Trainings und anderen Interventionen eine Veränderung in der Organisation erzielt werden kann, und vermischt dadurch zwei Ebenen: die der Personen und die der Organisation. Damit werden auch die Schattenseiten der OE deutlich:

- Der Fokus auf Strategie, Ziele, Geschäft (Markt, Kunden, Ergebnis) ist in Gefahr, in konsensorientierter Partizipation verlorenzugehen.
- Als Gegenmodell zu hierarchiegetriebener Veränderung führt die OE zu versteckter oder offener wechselseitiger Abwertung bzw. zum Machtkampf zwischen Management und Mitarbeitern.
- Für Veränderungsvorhaben, die auch Top-down-Entscheidungen erfordern (Krisen, Sanierungen, Mergerprozesse, Strategieerneuerung ...), ist kein Platz, weil Hierarchie negativ besetzt ist und eine möglichst breite Partizipation für solche Prozesse nicht zielführend ist.

Rückblickend war die hierarchiekritische Haltung der OE gleichzeitig ihr Entwicklungsmotor. Wahrgenommene oder angenommene (menschliche) Defizite in Organisationen wurden aufgegriffen und kreativ an die Organisation zurückgespielt (man denke nur an die vielen Übungen, Spiele und Feedbackforen). Dadurch hat die OE eine wichtige Funktion erfüllt, indem Blockaden aufgehoben und Potentiale freigesetzt wurden, die der Organisation sonst nicht zur Verfügung gestanden hätten. Zum Teil können die Führungskräfte dies heute aufgrund ihrer Lernerfahrung oder mit Hilfe interner OE und der Personalentwicklung selbst leisten und brauchen weniger Unterstützung. Der OE kommt zunehmend ihr Gegenpol abhanden: die klassische, entmenslichende Hierarchie. Moderne Organisationen »ticken« heute ganz anders und können sich diese langsame und aufwendige Form der Steuerung gar nicht mehr leisten. Ohne die Nähe zum jeweiligen Geschäft und ohne konsequente und simultane Verknüpfung von Außen- und Innenorientierung ist Veränderungsarbeit heute nicht mehr denkbar. OE-Konzepten dieser normativen Ausprägung stehen schwere Zeiten bevor.

4. Training

4.1 Was ist Training?

Training ist nicht Erziehung, Training ist zunächst ein elementarer Teil jeder Arbeit: wenn wir arbeiten, lernen wir. »Training« – dieses ursprünglich aus dem englischen Pferdesport des 19. Jahrhunderts entlehnte Wort – als eigene Funktion umfaßt die Gebiete der Aus-, Fort- und Weiterbildung für Berufstätige im Sinne einer planmäßigen Stärkung des eigenen Könnens. Auch wenn nicht genau festzustellen ist, wann der Begriff ins Management übernommen wurde, hat diese »Dienstleistung« doch schon eine längere Geschichte und erfreut sich trotz konjunktureller Einbrüche wachsender Bedeutung. Von den in diesem Buch beschriebenen vier Disziplinen ist das Training wohl die ökonomisch bedeutsamste – man denke nur an all die IT-, Sprach-, Produkt- und Fachtrainings. Aber obwohl es das größte Marktvolumen hat, spielt das Training im Vergleich zu den anderen drei Disziplinen in der öffentlichen Wahrnehmung eine untergeordnete Rolle. Erstaunlich ist auch, daß es nur relativ wenig wissenschaftliche Untersuchungen über den Trainingsmarkt gibt (vgl. Sturdy 2002).

Seit der Etablierung als eigenständige Dienstleistung hat sich Training immer weiter professionalisiert und ausdifferenziert. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Trainings zu unterscheiden und zu systematisieren (vgl. Warharnek 1997). Für unsere Zwecke wollen wir sie danach unterscheiden, welche Wirkung, aber auch Irritation durch das Training für die Organisation entstehen soll, wie seine Koppelung mit der Organisation oder einem Beratungsprozeß erfolgen soll. Wir unterscheiden Trainings also hinsichtlich ihrer Relation zur Organisation; Trainings sind immer auch eine Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit. Damit kann man sie auch als eine berufliche Aktivität verstehen, bei der mehr oder minder ausgewiesen über den Sinn der beruflichen Tätigkeit und die Bindung an die eigene Organisation nachgedacht wird. Wir unterscheiden vier Formen von Trainings: 1. Training individueller Qualifikationen, 2. interaktive Gruppentrainings, 3. organisations- bzw. strategienorientierte Trainings und 4. netzwerk- und businessorientierte Trainings.

4.2 Individuelle Trainings

Bei individuellen Trainings liegt der Fokus auf der einzelnen Person und ihren Qualifikationen bzw. deren Steigerung. Vermittelt wird Wissen – wie z.B. Arbeitsrecht, EDV-Programme, Zeitmanagement oder Sprachen. Der Adressat ist die Person. Der Transfer in die Organisation ist kein Thema und bleibt in der Regel der Person selbst überlassen. Ziel dieser Trainings kann nicht die Änderung der Organisation sein. Ein konkretes Beispiel: Ein Manager sollte nicht hoffen, daß seine Organisation insgesamt pünktlicher wird, wenn er alle Mitarbeiter zu einem Zeitmanagement-Seminar schickt. Andererseits ist das Risiko der Organisation (im Sinne des Schutzes ihrer eigenen Strukturen) gering, wenn sie Teilnehmer zu dieser Art von Trainings schickt. Gewinn und Irritationen, die damit entstehen können, sind abschätzbar. Gelernt werden Fähigkeiten, die in der bestehenden Organisation gebraucht werden, was dann gelingt, wenn die Lerninhalte zu den bestehenden Routinen im Alltag der Organisation gut passen.

4.3 Interaktive Gruppentrainings

Das Lernen erfolgt bei diesem Typus nicht nur kognitiv, sondern auch in der Auseinandersetzung mit sich und den anderen Gruppenteilnehmern, oft auch mit dem Trainer. Beobachtung und Feedback sind wichtige Lernelemente, das

soziale Geschehen und das eigene Erleben in der Gruppe werden besprochen und sind ein wichtiges Lernfeld. Solche Lernimpulse leisten viel für die individuelle Persönlichkeitsentwicklung, vor allem in Bereichen sozialer Kompetenz.

Ihre Blütezeit hatte diese Trainingsform in den 70er und 80er Jahren, als viele Großunternehmen alle Führungskräfte durch Verhaltenstrainings schleusten, um dadurch eine andere »Kultur« zu entwickeln und zu stärken. Die Hoffnung, mit solchen Trainings nicht nur Impulse zur Persönlichkeitsentwicklung (soziale Kompetenzen, »emotionale Intelligenz«) zu geben, sondern auch eine Kulturveränderung des Unternehmens zu bewirken, wurde allerdings häufig enttäuscht. Auch die breit angelegten Qualifizierungskaskaden im Zuge von Total-Quality-Management-Programmen waren nur zum Teil erfolgreich. Der Grund liegt in der Verwechslung der Lernebenen von Person und Organisation bzw. in fehlender Kopplung zwischen den beiden. Gruppen können in Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle spielen, z. B. indem sie Personen stabilisieren und Anliegen konkretisieren und vergemeinschaften. Sie bleiben jedoch – weil sie als Gruppe von der Interaktion zwischen Personen leben – außerhalb der Organisation, wenn der Brückenschlag dorthin nicht »organisiert« wird. Darum kann diese Trainingsform Organisationen zwar kurzfristig irritieren, langfristig hat sie jedoch viel Wirkung für die Person und wenig Wirkung für die Organisation, es sei denn, der Transfer wird nicht nur dem Lernenden überlassen, sondern durch zusätzliche Initiativen unterstützt (Evaluation, Coaching, Vorgesetztsupport etc.).

4.4 Organisations- bzw. strategieorientierte Trainings

Im Fall von organisations- bzw. strategieorientierten Trainings wird ein von der Strategie ausgehender Top-down-Ansatz verfolgt. Das Training ist in die vom Unternehmen festgelegte Strategie eingebettet bzw. wird aus dieser abgeleitet (vgl. Pawlowsky 1999, S. 93 ff.). Außer auf den Inhalt wird hier allerdings auch auf den Prozeß des »Wiedereintritts« des Trainings in die Organisation geachtet. Typische Beispiele hierfür sind etwa Projektmanagementtrainings, in denen reale Projekte der eigenen Organisation behandelt werden. Da die Organisation oder das Unternehmen unabhängig vom Training Interesse an den Projekten hat, steigt die Wahrscheinlichkeit, daß ein Transfer des Wissens aus dem Lernkontext in den Arbeitsalltag erfolgt.

Die nächsten Schritte z. B. die Präsentation oder Weiterbearbeitung dieser Projekte in der Organisation erfordern dann auch ein Verständnis für die

Gestaltung des Transferprozesses, der nicht mehr dem einzelnen überlassen bleibt, sondern selbst als solcher gestaltet werden muß. Um diesen Transfer zu unterstützen, ist eine Lernarchitektur nötig, d.h. das Vorbereiten und Schaffen von Räumen, wo Lernen, Auseinandersetzung und Reflexion stattfinden können. Die Organisation organisiert den Rahmen für das Vorher und das Nachher, den Transfer des Trainings.

Diese Trainingsform eignet sich nicht für jeden Inhalt oder Zweck und stellt höhere Ansprüche an die Organisation und die Einbeziehung des Managements, das sich dann auch selbst aktiv einbringen muß. Die Trainer brauchen hier, auch wenn sie keine ausgebildeten Berater sein müssen, Beratungs-Know-how und sollten über den Unterschied von Training und Beratung Bescheid wissen, weil es darum geht, individuelles Lernen mit organisationalem Lernen im Sinn der Unternehmensentwicklung zu verknüpfen. Theoretisch fundiert sind diese Lernformen im »Action Learning«-Konzept.

4.5 Netzwerk- und businessorientierte Trainings

Auch bei dieser Form des Trainings geht es darum, Inhalte zu vermitteln. Vor allem aber werden Anreize und Kontexte dafür geschaffen, Lernen zu ermöglichen, Wissen zu entwickeln und netzwerkartig sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation zu verknüpfen. Die Elemente können auch hier curriculumförmig angelegt sein und beinhalten z.B. Module wie Learning Journeys zu anderen Organisationen, Selbststudium, Feedback-Sequenzen, Wissensmärkte, Communities of Practice, Best-Practice-Aktivitäten mit einem Mix von Kooperation und Wettbewerb. Bei netzwerk- und businessorientierten Trainings öffnen sich die Grenzen der Organisation: Inhalte und Prozeß des »Trainings« sind sehr offen. Die Trainings entsprechen in Form und Inhalt der Forderung, Mitarbeiter zum Unternehmer – in diesem Fall auch seiner eigenen Lernprozesse – zu machen. Indem sie selbst mitgestalten können, arbeiten sie an eigenen relevanten Themen und damit auch an ihrer eigenen Employability (vgl. dazu den Beitrag von Boos, Hummer in diesem Buch).

Diese Trainingsform stellt die höchsten Ansprüche an die Trainer und die Trainingsorganisation, denn es geht darum, viele Schnittstellen und Ambivalenzen zu managen. Der Aufbau einer derartigen Trainingsarchitektur verlangt einerseits Orte, an denen die auftretenden Irritationen verarbeitet werden können (Verantwortliche, Zeit, Ressourcen, Kommunikation), andererseits muß dem Sicherheitsbedürfnis der Teilnehmer und der Organisation

Rechnung getragen werden. Zudem sollten gezielt »Firewalls« installiert werden, die einerseits den Teilnehmern freie Lernräume mit Experimentiercharakter sichern und andererseits die Organisation vor zuviel trainingsinduzierter Veränderung schützen.

In der folgenden Übersicht werden die verschiedenen Trainingstypen abschließend noch einmal gegenübergestellt:

	Individuelle Trainings	Interaktive Gruppentrainings	Organisations- bzw. strategieorientierte Trainings	Netzwerk- und businessorientierte Trainings
Lernziel	Wissensvermittlung	Erweiterung des Verhaltensrepertoires, soziale Kompetenzen	Lernen mit Bezug zur/im Kontext der eigenen Organisation	Selbstgesteuertes Lernen mit Bezug zur eigenen Organisation
Fokus	Individuum	Individuum <-> Gruppe	Individuum (Gruppe) <-> Organisation	Individuum (Gruppe, Organisation) <-> Netzwerk
Rolle des Trainers	Fachexperte, Vortragender	Zusätzlich: Prozeßexperte, Feedbackgeber, aufgeklärte Autorität	Zusätzlich: Organisations- und Interventionsexperte	Zusätzlich: Kontextexperte, Impulsgeber, Architekt für Lernprozesse
Theorie	Kognitive Lerntheorien	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Behaviorismus und Gruppendynamik (Lewin)	OE, Systemtheorie (Luhmann, Willke, Baecker, Argyris), Organisationales Lernen (Senge), »Action Learning«-Ansatz	Systemtheorie, Netzwerktheorie (Latour, White), Wissensmanagement (Nonaka, Takeuchi)
Beispiele	Fachliche Weiterbildung, Verkaufstrainings, Sprachkurse	Verhaltenstrainings, Curricula	Lernen in Projekten, 360°-Feedback, Sounding-Boards, Steuerungsgruppen, Strategieumsetzungstrainings	Communities of Practice, Lernarchitekturen, strategische Experimente, Werkstätten zu aktuellen Lernthemen

5. Coaching

Gerade in turbulenten Zeiten haben es die Gestalter des Wandels oft mit nur diffus definierten Problemen und mit irritierten Betroffenen und deren Emotionen zu tun. Die Bewertungskriterien für Erfolg und Leistung sind noch sehr unklar und wechseln mit der jeweiligen Perspektive. Daher nimmt die Orientierung ab, das Normensystem im Unternehmen ist vieldeutig und sendet widersprüchliche Botschaften, die Gestalteten und auch die Gestalter selbst befinden sich in einem Orientierungs- und Wertedilemma (vgl. Looss 2002, S. 41 f.). In Zeiten des Wandels wird der materiell-psychologische Kontrakt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern umfassend erneuert. Vielfach wird dieser »Kontrakt« durch die Veränderung überhaupt erst wieder zum Thema, und es wird neu bilanziert: Welche Optionen, Möglichkeiten und Perspektiven, aber auch Nachteile und Risiken gibt es für jeden persönlich in der Relation zum Unternehmen? Insbesondere die Gestalter des Wandels sind sehr intensiv mit dieser Dynamik konfrontiert.

Der Begriff »Coaching« kommt ursprünglich von »Coachman« oder »Coach«, also Kutscher. In den 60er Jahren wurde der Begriff dann auch im Sport verwendet. Seit den 80er Jahren wird *Coaching* auch im Business-Bereich gebraucht (vgl. Rauen 1999, S. 20; Weßling et al. 1999, S. 30 ff., sowie König u. Volmer 2002, S. 9 f.). Die Analogie zum Sport bietet sich insofern an, als es auch im Sport um Leistung bzw. Leistungssteigerung geht. Jedoch ist, verglichen mit dem Sport, das Bedingungsgefüge, innerhalb dessen sich insbesondere Schlüsselpersonen in Veränderungsprozessen bewegen müssen, ungleich komplexer.

Wie dieser Darstellung zu entnehmen ist, wurde und wird der Begriff *Coaching* auf immer mehr Tätigkeiten angewendet. Er ist zu einem »Dachbegriff« geworden. Wir bezeichnen Coaching hier als berufsbezogene Beratung von Einzelpersonen. Damit wird es – anders als im angelsächsischen Bereich – von allgemeinen Führungsaufgaben abgegrenzt und ist auch keine therapeutische Handlung (vgl. auch König u. Volmer 2002).

Die weite Auslegung des Begriffs Coaching läßt sich auf den wachsenden Bedarf nach Orientierung zurückführen, was bedeutet, die eigene Haltung und Bindung an das Unternehmen und wie man dort »interveniert« (handelt/entscheidet) zu reflektieren. Aus Sicht der Organisation dient Coaching dazu, Mitarbeitern Ressourcen abseits des Tagesgeschäfts anzubieten, ihre

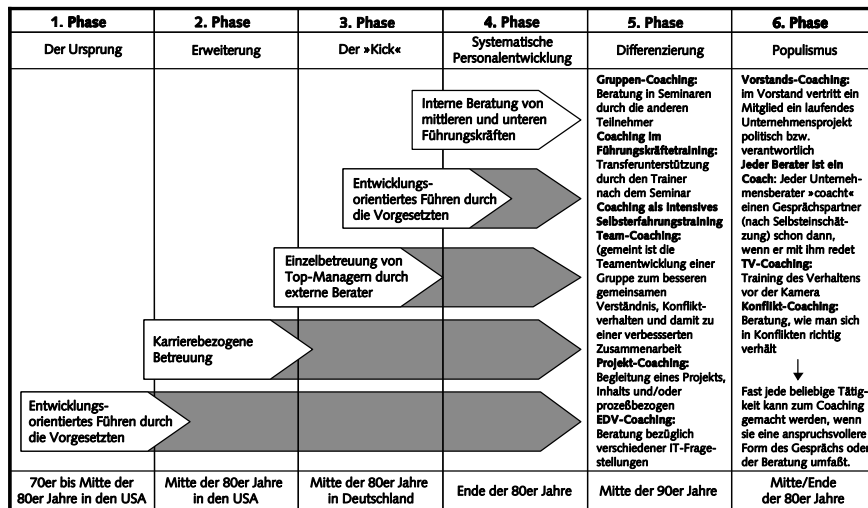


Abbildung 3: Die Entwicklung des Coaching-Begriffs (vgl. Backhausen u. Thommen 2003, S. 205)

Entscheidungs- und Handlungsoptionen sowie ihre Perspektiven für sich im Unternehmen lösungsorientiert zu entwickeln bzw. zu erweitern, was besonders in Umbruchsituationen Orientierung und Sicherheit gibt. Dazu wird ein geschützter Raum von Seiten der Organisation zur Verfügung gestellt. Wie Heitger, Krizanits und Hummer in ihrem Beitrag »Coaching in Veränderungsprozessen« zeigen, führt es zu einer wachsenden Nachfrage nach Coaching, daß einerseits die Bindung von Person und Organisation lockerer wird und andererseits zugleich Person und Organisation stärker aufeinander verwiesen sind. Coaching kann, so gesehen, auch als eine Bindungsstrategie verstanden werden, mit deren Hilfe sich Organisationen Loyalität, Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Schlüsselpersonen sichern wollen.

Auf diese sich verändernde Relation von Person und Organisation ist das wachsende Interesse am *systemischen Coaching* zurückzuführen, da hier eine Theorie, Vorgehensmodelle und Techniken zur Verfügung gestellt werden, die diese Dynamik ressourcen- und lösungsorientiert bearbeiten. Coaching hat sich in den letzten zehn Jahren stark verändert. Soweit wir beobachten, sind Coachingprozesse kürzer (es gibt selten Vereinbarungen, die über zehn Termine hinausgehen) und stärker ergebnisorientiert geworden. Der Fokus hat

sich verlagert: Nicht allein die Person und ihre Grundsatzfragen stehen heute im Mittelpunkt, sondern es geht um konkretere Themen und den Organisationsbezug, um Abläufe in Organisationen wie auch ein klares Verständnis der eigenen Rolle: ein Coach ist ein Coach und nicht ein Berater der Organisation (vgl. dazu den Beitrag von Alexander und Hella Exner über das »PUB-Gespräch«).

6. Der Systemansatz

Der Systemansatz unterscheidet sich von den betriebswirtschaftlich geprägten Ansätzen der Managementberatung und von der OE durch eine eigene Theorie (nicht das Technik-Paradigma und die rational analytische Zahlenorientierung oder der Mensch sind der zentrale Bezugspunkt). Der Systemansatz hat ein eigenes Organisationsverständnis (Organisationen sind nicht offene, sondern operativ geschlossene, soziale Systeme) und einen anderen Interventionsbegriff (direktive Beeinflussungsversuche scheitern an der Selbstorganisation der Systeme). So ist eine eigene Veränderungsphilosophie entstanden, die heute in Organisationen auf gut 20 Jahre Praxis zurückblicken kann.

6.1 Wie verstehen wir den Systemansatz heute?

Ähnlich wie die Betriebswirtschaftslehre verfügt der Systemansatz nicht über ein geschlossenes, einheitliches Theoriegebäude, sondern ist offen und hat vielfältige Wurzeln (vgl. dazu Bateson 1985; Boscolo et al. 1988; Glasersfeld 1997; Luhmann 1981, 1996; Maturana u. Varela 1991; Simon u. Stierlin 1984; von Foerster 1981). Die Systemtheorie ist hilfreich, wenn man sie als Denkansatz versteht. Die Essenz des Systemdenkens liegt in einer Verschiebung des Fokus: Beziehungen statt lineare Kausalketten, der Prozeß der Veränderung anstelle von Momentaufnahmen (vgl. Senge 1990, S. 73). Damit eröffnet es neue Sichtweisen und Handlungsoptionen, und darin liegt seine Stärke.

Als es Anfang der 80er Jahre erste Anzeichen dafür gab, daß der OE-Ansatz an seine Grenzen gekommen war, bot die systemische Familientherapie (vgl. Boscolo et al. 1988; Simon u. Stierlin 1984) eine neue Perspektive, wobei die Transferarbeit vom Familienkontext auf die Organisation als auf-

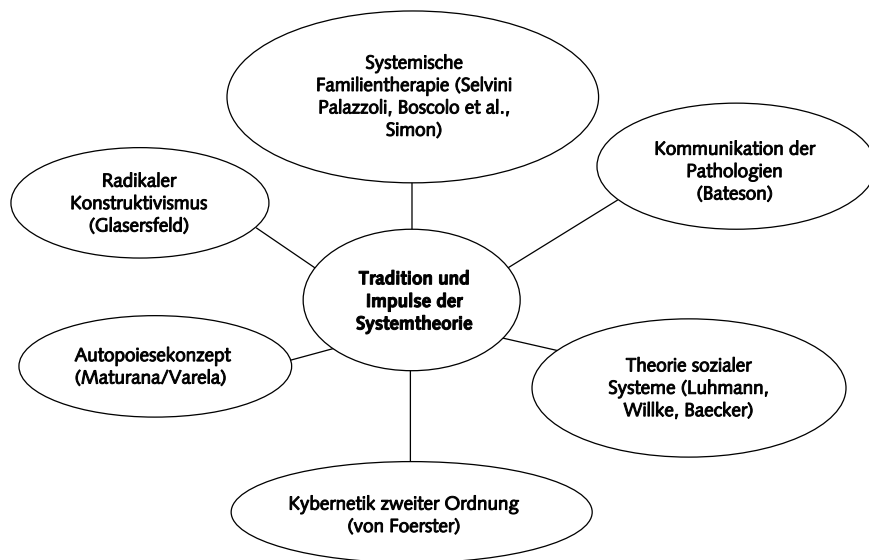


Abbildung 4: Wurzeln des Systemansatzes

gabenorientiertes, soziales System noch zu leisten war. Diese Entwicklung wurde in den Anfängen im deutschen Sprachraum maßgeblich von Beratungsfirmen aus Wien vorangetrieben: der Beratergruppe Neuwaldegg, Conecta und OSB. Zur theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit Fragen der Veränderung von Organisationen sind seitdem zahlreiche Publikationen erschienen (vgl. etwa: Exner, Königswieser u. Titscher 1987; Boos 1991; Janes u. Schulte-Derne 2002; Heitger u. Doujak 2002; Wimmer 2003). Warum dieser Ansatz gerade in Wien auf fruchtbaren Boden fiel und zur sogenannten »Wiener Schule der Unternehmensberatung« geführt hat, hat viele Gründe (vgl. Forsthuber 1997). Vor allem das Zusammenwirken von Sozialwissenschaftlern, Betriebswirten, Gruppendynamikern und Psychoanalytikern – gemeinsame Netzwerke, die sich aus der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung gebildet hatten – und die Kooperation mit Familientherapeuten (Boscolo, Simon, Weber) und Wissenschaftlern schufen einen fruchtbaren Boden für diese Entwicklung. In diesem Netzwerk entstanden Supervisions- und Ausbildungsgruppen, in denen die Beratungspraxis reflektiert und neue Konzepte entwickelt wurden. Vor allem aber sind die Unternehmensberatungen – wie Conecta und OSB – als

Partnerschaften in Gruppengröße organisiert und haben als solche quasi »am eigenen Leib« Gruppen- und Organisationsprinzipien zu verarbeiten. Auch dies war und ist wichtig für die Nutzung und Entwicklung des Systemansatzes.

Die Systemtheorie im Organisationskontext läßt sich in drei Phasen gliedern (Heitger u. Doujak 2002, S. 323). Die erste Phase war gekennzeichnet durch Einzelinterventionen, den Einsatz von Diagnose- und Fragetechniken und die Gestaltung von Workshopdesigns. Ab Mitte der 90er Jahre hat sich der Schwerpunkt auf die Gestaltung von komplexen Veränderungsvorhaben verlagert. Zugleich haben sich die Veränderungsvorhaben radikalisiert, und traditionelle Trennungen wurden aufgehoben – etwa die zwischen Konzept- oder Umsetzungsprojekt bzw. zwischen Entwicklungs- oder Sanierungsprojekt. Harte Schnitte und die Gestaltung von neuem Wachstum sind gleichzeitige, integrierte Veränderungsziele: Diese Entwicklung stellt dadurch völlig neue Anforderungen an die Beteiligten, was auch für die Steuerung solcher Prozesse durch die systemische Beratung gilt. Die Ansätze der klassischen Managementberatung kamen mit der Umsetzung nicht zurecht, während die OE-Konzepte vor allem an Rationalisierungsvorhaben und an radikalen Changezielen scheiterten. Für solche Veränderungskonstellationen hat der systemische Ansatz tragfähigere Lösungsmodelle anzubieten. Die verschiedenen Formen der Changeprozesse jedenfalls begannen sich zu differenzieren, und es wurden, um sie zu unterscheiden, »Landkarten« entwickelt und der Begriff Veränderungsarchitektur eingeführt.

Wir vermuten, daß wir heute wieder am Beginn einer neuen – der dritten – Phase stehen. Nach der »Sturm- und Drangzeit« der 90er Jahre ist Ernüchterung eingetreten, auch weil viele Changeversprechen der groß angekündigten radikalen Reengineering- und Redesignprojekte nicht eingelöst wurden. Veränderungsprojekte und die an diesen Beteiligten werden kritischer denn je beobachtet, und es wird mehr denn je auf erfolgreiche Umsetzung und nachhaltige Integration von Veränderungen geachtet. Um dies zu erreichen, bietet der Systemansatz als Rahmen gute Voraussetzungen.

Für Veränderungsprozesse erscheinen uns vor allem folgende fünf Merkmale der Systemtheorie bedeutsam: die Wirklichkeitskonstruktion, das Bild von Organisationen, die Autopoesis, die System-Umwelt-Differenz und der Interventionsbegriff.

1. Der Begriff *Wirklichkeitskonstruktion* hat seine Herkunft im radikalen Konstruktivismus (Glaserfeld 1994), der mit der Annahme arbeitet, daß die soziale Wirklichkeit nicht objektiv erfaßt werden kann, sondern vom jeweiligen Beobachter konstruiert wird. An die Stelle einer objektiv erfaßbaren Wahrheit tritt die Perspektive des Beobachters. Der Beobachter erschafft sich seine Wirklichkeit, und die jeweils gewählte Perspektive des Beobachters macht den Unterschied (Bateson 1985). Beobachter beobachten, indem sie unterscheiden, und es ist daher wesentlich zu fragen, welchen Unterschied (Leitdifferenz) ein Beobachter gewählt hat, um die »Welt« zu strukturieren. Es ist eben etwas anderes, ob ein Unternehmen durch die Brille eines Finanzinvestors, mit der Erfahrung eines Ingenieurs oder mit dem Blick eines Familienunternehmers analysiert wird. Einen solchen Unterschied des Blickwinkels haben sowohl Personen als auch soziale Systeme: Unterschiedliche soziale Systeme haben unterschiedliche Logiken oder Leitdifferenzen. Die Wissenschaft z.B. unterscheidet nach dem Kriterium »richtig/falsch«, die Justiz nach »Recht/Unrecht«. Im Fall von Unternehmen ist die Leitdifferenz ihre Zahlungsfähigkeit: Wenn Unternehmen nicht liquide sind, verschwinden sie vom Markt. Kennt man die Leitdifferenz eines Beobachters, weiß man, was er sehen wird, und vermutlich auch, was sein »blinder Fleck« ist. Jede Perspektive ist berechtigt, und jede Perspektive kann hinterfragt werden, da kein Beobachtungsstandpunkt von vornherein gesetzt ist. Dies ist angesichts der oben beschriebenen Vielfalt der Interessenslagen wichtig, da nachhaltige Veränderungsprozesse mehr denn je das Aushandeln der unterschiedlichen Standpunkte erforderlich machen und kein Ansatz von vornherein einen Anspruch auf Alleingültigkeit erheben kann.

Der Beobachter ist in der Wahl seiner Perspektive frei, d. h. er kann sich für eine oder mehrere Perspektiven entscheiden. Dies ist gerade bei Veränderungsprozessen sehr wichtig, da der Manager, Berater, Trainer oder Coach verschiedene Perspektiven einnehmen kann, um somit ein vielfältigeres Bild der Situation zu bekommen. Mit der Systemtheorie erhält man mehr Möglichkeiten, die beim betriebswirtschaftlichen Ansatz (der im Grunde empfiehlt, Außenkontakte zu standardisieren und interne Beziehungen in eine klare, hierarchische Ordnung zu bringen) oder bei der OE (die die Gruppen- und Mitarbeiterperspektive ein-

nimmt) außen vor bleiben. Systemisch gesehen wird man allerdings auch für die Wahl der jeweiligen Perspektive verantwortlich gemacht, da dies ja ein Akt ist, für den man sich entscheidet.

2. Das *Organisationsbild* der Systemtheorie: Organisationen sind für die Systemtheorie geschlossene, dynamische Gebilde, die sich ständig selbst reproduzieren (Baecker 2003). Nicht Personen und Gruppen (wie in der OE) oder Strukturen und Kosten (wie bei der Betriebswirtschaft) stehen im Vordergrund, sondern der fortlaufende Prozeß der Entscheidungen in Organisationen. Organisationen sind soziale Systeme, deren wesentliche kommunikative Handlungen aus Entscheidungen bestehen, die aneinander anknüpfen. Mit Hilfe von Entscheidungen reproduziert sich eine Organisation, und in der Art und Weise, wie sie das tut, ist sie unverwechselbar. Da »spielt« jede Organisation ihre »eigene Melodie« (Boos 1991, S. 120). Jede Organisation muß dafür sorgen, daß Entscheidung auf Entscheidung folgt. Wenn sie aufhört zu entscheiden, hört sie auf zu existieren. Diese Muster von Entscheidungen können auch darin bestehen, immer wieder zu entscheiden, daß man sich nicht entscheidet. Organisationen gleichen damit weniger Maschinen und eher Organismen, die nicht statisch sind, sondern sich in einem ständigen Prozeß von Rückkoppelungen befinden (von Foerster 1993). Die Kunst der Veränderungsarbeit besteht darin, sich in diesen Prozeß so »einzuklinken«, daß Veränderungsimpulse angenommen werden und Wirkung zeigen.
3. Die *Autopoiesis*: Dieses Konzept wurde von den Biologen Maturana und Varela (1991) entwickelt und von Luhmann in die Sozialwissenschaften übernommen. *Autopoiese* bedeutet »selber machen«; das heißt in unserem Zusammenhang, daß sich soziale Systeme ständig selbst reproduzieren, und indem sie dies tun, koppeln sie sich in gewissem Sinne von der Umwelt ab (operative Geschlossenheit). So gesehen sind soziale Systeme viel geschlossener, als dies von der OE oder von der Betriebswirtschaft, die in der Regel von einem einfachen Sender-Empfänger-Modell ausgeht, impliziert wird. Im autopoietischen Prozeß achtet das System vor allem auf die interne Anschlußfähigkeit und ist relativ immun gegen Anregungen von außen. Soziale Systeme sind zwar mit ihren Umwelten verkoppelt, sind aber selektiv in der Aufnahme von Information von außen.

4. Die *System-Umwelt-Differenz*: Für die neuere Systemtheorie ist dies eine wichtige Unterscheidung (Luhmann 1984). Jedes soziale System ist Beobachter seiner Umwelt. Es trifft also eine Unterscheidung zwischen sich und seiner Umwelt, und da die Umwelt immer komplexer ist als das System selbst, kommt es zu einem Komplexitätsgefälle und einer Unterscheidung zwischen der für das System relevanten und der nicht relevanten Umwelt. Soziale Systeme müssen sich vor zuviel Komplexität schützen. Sie sind deswegen nicht offen und benötigen »Sinn«, um zu überleben und sich fortzuentwickeln: Kein soziales System funktioniert, ohne sich einen Sinn zu geben; das bedeutet: auch Veränderung ist nicht ohne Arbeit am Sinn möglich. Sinn entsteht durch Kommunikation. Der Sinn hilft, sich von der Umwelt zu unterscheiden und sich zu ihr erfolgreich in Beziehung zu setzen, er steuert das System auf allgemeiner Ebene und ist deswegen von zentraler Bedeutung.

Die Beachtung der System-Umwelt-Differenz ist für Veränderungsprozesse sehr hilfreich: Was ist das Veränderungssystem und was seine Umwelt? Welche Systemgrenzen werden wie gezogen, und was bewirken sie? Veränderung braucht selbst ein Veränderungssystem – wie einen Rahmen, in dem sich das Neue entwickeln kann. Ein solches Veränderungssystem kann z. B. eine Steuergruppe aus Mitarbeitern und Externen sein, die an einer neuen Veränderungsstrategie arbeitet; wie muß das Veränderungssystem aufgebaut sein, und welcher Unterscheidungen sollte es sich bedienen, um erfolgreich zu werden? Was ist sein »blinder Fleck«? Fragestellungen dieser Art sind in Veränderungsprozessen sehr produktiv, da sie zu mehr für die Gestaltung von Veränderungen relevanten Informationen führen. Die OE vernachlässigt durch die Überbetonung der Integration Unterschiede und Ausschlüsse; die betriebswirtschaftliche Perspektive kann eine andere als ihre rationale Herangehensweise nur als irrational begreifen.

5. Das jeweilige Organisationsbild bestimmt die *Interventionen*, also die Handlungen, die gesetzt werden, um Organisationen zu verändern. Aus einem Maschinenbild (wie in der Betriebswirtschaft) leiten sich Anweisungen und Regeln ab, einer kalten Hierarchie (wie in der OE) muß mehr Kommunikation und Menschlichkeit zugeführt werden. Aus systemischer Sicht können Organisationen sich nur selbst verändern, indem sich ihr autopoietischer Prozeß ändert. Die Kunst der Interven-

tion besteht darin, jene Lücken oder »Druckstellen« zu finden, durch die sich das System anregen läßt, sich zu verändern (Willke 1994).

Dazu kann es einmal hilfreich sein, mit Interventionen das System zu öffnen, ein anderes Mal eher, es zu schließen. Aufgrund der Systemtheorie weiß man, wie anspruchsvoll es ist, den jeweils richtigen Zugang zu finden. Hilfreich dabei ist es, Hypothesen zu bilden – also Annahmen auszuarbeiten, die die Veränderungsfähigkeit der jeweiligen Organisation betreffen –, gemäß diesen zu handeln und dann die Wirkung zu beobachten. Diese wird mit der Ausgangshypothese verglichen, um dann neue, bessere Hypothesen zu entwickeln usw. Veränderung wird damit als ein Prozeß verstanden, der schon in der Diagnose beginnt. Da das Risiko des Scheiterns von Interventionen vorausgesetzt wird, müssen diese besonders sorgsam gesetzt werden; dabei steht eine breite Palette von Alternativen wie das Verändern des Kontextes, paradoxes Vorgehen, das Organisieren von Rückkoppelung und Impulsen von innen und außen (vgl. Königswieser u. Exner 2002; Heitger u. Doujak 2002) und vieles mehr zur Verfügung. Im Gegensatz zur Betriebswirtschaft oder zur OE werden die ständigen Rückkopplungen und Abweichungen als Bestandteil jedes Veränderungsprozesses gesehen und nicht als Fehlleistung, Widerstand oder Irrationalität. Der Manager oder Berater steht nicht neutral außerhalb des Veränderungsprozesses, sondern ist ein Involvierter, der von Rückkopplungen betroffen ist. Aus systemischer Perspektive ist es daher notwendig, die Auftraggeber von Changeprojekten miteinzubeziehen, denn ohne ihre Mitwirkung und gegebenenfalls Veränderung kann kein Wandel stattfinden. Um Veränderungen zu bewirken, gilt es, einen Prozeß zu organisieren, der ständig zwischen der beabsichtigten Veränderung und der erlebten Veränderung oszilliert. Dies erfordert Klarheit über den eigenen Standpunkt, Selbstbeobachtung und Reflexion über die eigenen Handlungen.

Im folgenden wollen wir OE, BWL und Systemansatz in einer Tabelle im Überblick zusammenstellen und vergleichen:

Ebenen	Organisations- entwicklung	BWL	Systemansatz
<i>Objekt von Veränderungen</i>	■ Personen und Gruppen	■ Aufbau- und Ablauforganisation	■ Kommunikation und Entscheidungsprozesse
<i>Ziel von Veränderungen</i>	■ Erhöhung der Produktivität durch zufriedene Mitarbeiter	■ Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Produktivität ■ Verwandlung der Organisationen in Betriebe	■ Lebensfähigkeit des Systems insgesamt (Strategie/Ziele – Struktur/Prozesse/ Systeme – Personen, Potentiale, Relationen)
<i>Verständnis von Organisationen</i>	■ Organisationen sind offen ■ Organisationen bestehen aus Personen und Hierarchien ■ Organisation als hierarchisches Gebilde, in das mehr Demokratie und Humanität eingebracht werden muß	■ Organisationen sind offen und orientieren sich am Markt ■ Organisationen sind hierarchisch und formal strukturiert ■ Personen bringen Abweichungen, die korrigiert werden müssen ■ Hoher Kommunikationsaufwand ist ein Zeichen schlechter Struktur	■ Organisationen sind geschlossene Systeme, die ständig Selektionsentscheidungen treffen ■ Organisationen orientieren sich an interner Kommunikation (Entscheidungen) ■ Organisationen schützen sich vor externen Eingriffen ■ Der Eigenzustand sozialer Systeme verändert sich permanent
<i>Prozeß- Verständnis</i>	■ Möglichst breite Einbeziehung aller ■ Ausschlüsse werden nicht benannt	■ Analyse, Konzept, Entscheidung, Umsetzung ■ Top-down-Vorgehensweise	■ Nicht notwendig (und auch praktisch unmöglich), immer alle miteinzubeziehen ■ Unterscheidungen – auch Ausschlüsse – sind wichtig und sollten benannt werden ■ Wechseln im Bezug Strategie – Struktur – Personen

Ebenen	Organisations- entwicklung	BWL	Systemansatz
<i>Interventions- verständnis</i>	■ Feedback an Personen ■ Breite, demokratische Beteiligungsprozesse ■ Arbeit in Gruppen ■ Eingriffe können von außen (Management, Berater) geplant werden ■ Veränderung erfolgt nach dem Muster »aufbauen – verändern – einfrieren«	■ Eingriffe erfolgen von oben und sind Anweisungen ■ Direkte Beeinflussung möglich – mit Restrisiko ■ Veränderungen sind planbar und beherrschbar ■ Die Veränderer brauchen ein objektives Bild	■ Direkte Beeinflussung nicht möglich, erfolgt über Bereitstellung von Rahmenbedingungen ■ Veränderung ist ein Prozeß in Schleifen, bei dem »Druckstellen« des Systems angereizt werden ■ Eingriffe können nur von innen erfolgen ■ Veränderer haben nur ein partielles Bild
<i>Grund- orientierung, Funktionsbezug</i>	■ Politik	■ Wirtschaft	■ Offen

6.2 Hat der Systemansatz Zukunft?

Wir haben versucht zu zeigen, daß der Systemansatz ein wesentlich differenzierteres Repertoire als die anderen bekannten Ansätze zur Verfügung stellt, das hilft, mit komplexen Fragen zurechtzukommen. Dennoch ist die Frage zu stellen, ob der Systemansatz von anderen Ansätzen abgelöst werden wird oder was ihn für die Zukunft tauglich macht.

Hinter der Frage, was nach den Systemansatz kommen kann, steckt die Annahme, der Systemansatz sei eine Methode wie Qualitätszirkel, Reengineering oder die Balanced Scorecard; Methoden werden von anderen Methoden abgelöst. Statt den Systemansatz als Methode zu betrachten, verstehen wir ihn als eine Art *Sprache*. Eine Sprache ist keine Methode: Bei Sprachen fragt man nicht nach Grenzen oder Möglichkeiten der Anwendung. Wenn wir den Systemansatz als Sprache verstehen, entdecken wir, daß man die Systemtheorie wie auch Sprachen gerade durch ihre Anwendung lernt. In der Praxis entwickeln sie sich weiter. Wie kann man eine Sprache lernen? Wie entwickelt sich eine Sprache? Welche Grammatik hat eine Sprache? Wieviel muß ich lernen, um eine Sprache zu beherrschen? Statt nach den Begrenzungen zu

fragen, beobachten wir Möglichkeiten genutzter und ungenutzter Anwendungen und werden eingeladen, Neues zu entwickeln.

Nun kann man einwenden, trotz jahrzehntelanger erfolgreicher Praxis führe der systemische Beratungsansatz noch immer ein Nischendasein; wenn dieser Ansatz so gut ist – was hindert dann seine Verbreitung?

- Der systemische Ansatz ist theoretisch anspruchsvoll. Viele seiner Denker und Forscher benützen eine schwierig zu verstehende, abstrakte Sprache, zu der man sich den Zugang erst erarbeiten muß.
- Wichtiger ist jedoch, daß er eine andere Haltung erfordert und nicht nur kognitiv gelernt werden kann. Man muß an seinen eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen arbeiten, sich selbst als »Resonanzkörper« nutzen, wechseln können zwischen der Personenebene, der Gruppen-, System- und der Businessmodell/Markt-Ebene.
- Das ständige Reflexionsbemühen ist anstrengend und fordert andere, die auch interessiert sind, die eigene Theorie und Praxis zu überdenken.
- Der konstruktivistische Zugang hebt tradierte Sicherheiten wie »gut und böse«, »richtig und falsch« auf, es bedarf einiger Praxis, um damit Sicherheit zu gewinnen.
- Systemisches Management, Beratung, Training oder Coaching erfordern langjährige interdisziplinäre Ausbildung und Praxislernen. Dieser Ansatz eignet sich nicht für schnelle Multiplizierbarkeit – wie das Einstudieren einer Methode – und kann deswegen auch für große, an »Menge« orientierte Beratungsunternehmen nicht von Interesse sein.

Unter den in diesem Buch behandelten vier Kompetenzen – Management, Beratung, Training und Coaching – ist der Systemansatz *als Ansatz unter diesem Begriff* am stärksten beim Coaching, etwas weniger bei Beratung und Training und am wenigsten im Management verbreitet, wobei sich viele Praktiker in Organisationen systemische Erkenntnisse (Systemiker, so könnte man zusammenfassen, unterstellen keine direkten Kausalitäten bzw. Wenn-dann-Beziehungen, sondern denken in Schleifen und Rückkoppelungsmustern) durch eigene praktische Erfahrungen erworben haben, ohne sie »systemisch« zu nennen.

Erfolgreiche (systemische) Veränderungsarbeit wird in Zukunft ein weites, aber auch anspruchsvolles Betätigungsfeld haben und sich an folgenden

Spannungsfeldern orientieren müssen, die wir hier zum Abschluß zusammenfassend anführen wollen:

- *Fach- und Prozeßorientierung:* Die verstärkte Implementierungsnotwendigkeit erfordert, daß andere Fragen gestellt werden. Es geht darum, die Dynamik der jeweiligen Organisation bzw. der jeweiligen Kompetenzen zu kennen, um wirksame Fragen zu stellen und Vorschläge machen zu können. Dies wiederum macht es notwendig, daß die Brauchbarkeit der verwendeten Unterscheidungen in der Organisation bzw. dem jeweiligen Fach eingeschätzt werden muß: es muß eingeschätzt werden, ob die Unterscheidungen weiterhelfen oder nicht. Dies kann ohne Kenntnis des jeweiligen Geschäftsmodells der betroffenen Organisation oder ohne Grundkenntnisse des Fachgebiets ebenso wenig geleistet werden wie ohne Kenntnisse der Dynamik von Veränderungsprozessen.
- *Umsetzung und Lernen:* Die zunehmende Fokussierung auf den Prozeß der Wertschöpfung macht es erforderlich herauszufinden, wo Wertschöpfung stattfindet und welchen Beitrag das Veränderungsprojekt als Prozeß und als Ergebnis der Organisation zur Verfügung stellt. Wertschöpfung und Wandlungsfähigkeit werden mehr aufeinander Bezug nehmen; mit anderen Worten: Handeln und Reflexion brauchen eine engere zeitliche, inhaltliche und soziale Verzahnung.
- *Wissen und Macht:* Je komplexer Changeprozesse sind und je mehr Wissensentwicklung in den Geschäftsprozessen liegt, desto mehr erfordern diese Prozesse ein anderes Zusammenspiel der am Veränderungsvorhaben Beteiligten. Diese können davon ausgehen, daß niemand den Überblick über alle relevanten Aspekte hat. Es muß gehandelt werden, obwohl niemand alles weiß bzw. obwohl niemand, selbst nach bester Vorbereitung, alles wissen kann. Das gemeinsame Ziel der Beteiligten und die Akzeptanz der anderen Kompetenzen sind nun die Voraussetzung dafür, daß die auftretenden Probleme Schritt für Schritt gelöst werden können. Diese Art von Kooperation basiert auf der Ergänzung von Fähigkeiten und kann als Komplementaritätsmanagement bezeichnet werden; denn es geht darum, Gleichwertigkeit und Unterschiede laufend neu zu bestimmen.

Die Notwendigkeit, externe und interne Dynamiken zu synchroni-

sieren, läßt den Druck steigen. Der Wunsch, sich zu entlasten und die Veränderungsarbeit zu delegieren, ist nachvollziehbar. Jedoch müssen Veränderungen, um erfolgreich – d. h. wirkungsvoll und nachhaltig – zu sein, von den Organisationen und Personen selbst geleistet werden. Die Hoffnung, daß Veränderung, Autorität, Qualifikation oder Führung einfach »zugekauft« werden können, ist illusorisch. Veränderung bedeutet Aufwand und Arbeit. Diese Arbeit kann effizienter und wirkungsvoller geleistet werden, wenn Veränderungsarbeit als Zusammenspiel unterschiedlicher, kooperierender Kompetenzträger verstanden wird.