

Veränderungsmanagement in NPOs – Den kontinuierlichen Wandel aktiv gestalten
Von Katrin Matuschek und Julia Heyl

Überblick



Quelle: Walter Babiak / pixelio.de

Die Steuerung von Veränderungsprozessen ist in vielen Non-Profit-Organisationen bereits zu einer Daueraufgabe und zur Kernkompetenz nicht nur von Führungskräften geworden. Soziale, wirtschaftliche, kulturelle und demografische Veränderungen stellen NPOs immer wieder vor neue Herausforderungen und erfordern - um die Organisation zukunftsfähig aufzustellen - eine Anpassung an die sich kontinuierlich wandelnden Rahmenbedingungen.

Lineare, einfache Modelle des Veränderungsmanagements allein reichen hierfür jedoch nicht mehr aus. Führungskräfte und Verantwortliche in NPOs sind zunehmend mit nur begrenzt steuerbaren komplexen Situationen und sich wandelnden Realitäten innerhalb von Veränderungsprozessen konfrontiert.

Die MuP-Arbeitshilfe gibt Ihnen einen ersten Einblick in die klassischen Modelle von Veränderungsmanagement, stellt Ihnen aber auch einen alternativen, „flexibleren“ Veränderungsmanagement-Ansatz für das Gestalten von komplexen Veränderungsvorhaben vor. Außerdem erfahren Sie, mit welcher Haltung sich NPO-Verantwortliche auf sich wandelnde Gegebenheiten einstellen können.

Inhalte:

1. [Veränderungsmanagement – Was ist das?](#)
2. [Besonderheiten in Non-Profit-Organisationen](#)
3. [Veränderungsmanagement-Ansätze im Wandel](#)
 - 3.1. [Klassische Ansätze](#)
 - 3.2. [Gegenüberstellung Klassische Ansätze und Neuere Ansätze](#)
 - 3.3. [Agiles Veränderungsmanagement](#)
4. [Ein zirkuläres Prozessmodell](#)
5. [Kompetenzen für Führungskräfte bei komplexen Veränderungsprozessen](#)
6. [Quellen und Literatur zum Vertiefen](#)

1. Veränderungsmanagement – Was ist das?

Veränderungsmanagement ist ein Begriff aus der **Organisationsentwicklung**. Veränderungsmanagement meint die zielorientierte Steuerung von Veränderungen in komplexen Organisationen, Institutionen und Unternehmen, sowie dessen professionelle Gestaltung und erfolgreiche Umsetzung. Das Konzept möchte Wege aufzeigen, wie institutioneller Wandel, die Veränderung von Strategie, Struktur und Kultur in Organisationen, so gestaltet werden kann, dass Wandel nachhaltig als positiv erlebt wird, und die betreffende Organisation zukunftsfähig aufgestellt ist. Der besondere Fokus darauf, Wandel nicht passiv geschehen zu lassen, sondern bewusst wahrzunehmen, ermöglicht eine aktive Gestaltung des Prozesses.

Veränderungen bringen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten mit sich, da es gilt, bewährte Pfade zu verlassen und Gewohnheiten umzustellen. Daher können sie auf Widerstand unter den Betroffenen stoßen. Deshalb ist es wichtig, die Prozesse so zu gestalten, dass sie für die Menschen verkraftbar und verständlich sind und der Handlungsbedarf der Organisationen für sie erkennbar ist. So können Betroffene zu Beteiligten werden, die sich für Veränderungen einsetzen und Verantwortung übernehmen.

2. Besonderheiten bei Veränderungsmanagement in Non-Profit-Organisationen

Gerade auch Non-Profit-Organisationen stehen unter Veränderungsdruck. Sowohl die äußeren (Konkurrenz um Fördermittel, Anforderungen an Qualitätsmanagement etc.), als auch die inneren Bedingungen (veränderte Anforderungen von Mitgliedern und Freiwilligen an den Nutzen ihres Engagements, flache Hierarchien etc.) ändern sich, und NPOs müssen mit diesem Wandel Schritt halten. Um Wandlungsprozesse erfolgreich zu gestalten, sollten jedoch die strukturellen Besonderheiten von NPOs in den Blick genommen werden. Damit gemeint ist das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamtlichen bzw. Freiwilligen, und deren jeweiligen unterschiedlichen Interessenlagen, die die Dynamik von Veränderungsprozessen beeinflussen.

- **Hauptamtliche** wollen und müssen ihre Koordinations- und Managementaufgaben wahrnehmen, und Veränderung ist oftmals im Sinne von Effizienz- und Effektivitätssteigerung notwendig und anzustreben.
- **Mitglieder** wollen vor allem ihre Interessen vertreten sehen und den grössten Nutzen aus den Tätigkeiten der Organisation ziehen. Die Notwendigkeit Veränderung voranzutreiben und zu gestalten erschliesst sich ihnen unter Umständen nicht immer.
- Für **Ehrenamtliche und Freiwillige** ist die persönliche Motivation für das Engagement von besonderem Interesse, welches durch ungenügend kommunizierte und untransparente Vorgänge beeinträchtigt werden kann. Partizipative Planungsprozesse und die Miteinbeziehung aller vom Wandel Betroffenen ist unerlässlich, um Akzeptanz für Veränderungen zu schaffen, und Wandel nachhaltig zu gestalten.
- Besondere **Machtbezüge** kommen hinzu: Mitglieder wählen die Hauptamtlichen und haben somit erhebliche Entscheidungsmacht. Hauptamtliche haben dagegen wenig Entscheidungsmacht, jedoch das grösste Informationskapital und sind oft für Veränderungsprozesse verantwortlich.

3. Veränderungsmanagement-Ansätze im Wandel

Veränderungsmanagement ist kein statisches Programm, vielmehr ein Ansatz, der sich selbst im Wandel befindet. Sowohl klassische, als auch neuere Veränderungsmanagement-Ansätze haben ihre Berechtigung. Es kommt auf die Rahmen- und Umweltbedingungen an.

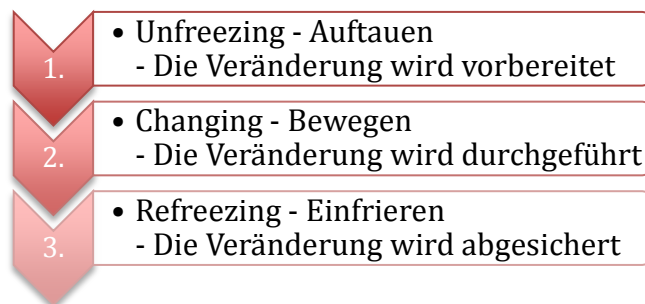
Im Folgenden wollen wir ihnen klassische und neuere Ansätze vorstellen.

3.1. Klassische Ansätze

Klassisches Veränderungsmanagement geht vor allem von der Annahme aus, dass Veränderung die *Ausnahme* ist, und ein geplanter, kontrollierbarer, und in sich geschlossener, zeitlich terminierter Prozess ist. Dementsprechend sind klassische Ansätze auch streng phasenorientiert.

Beispiel 1: Das Drei-Phasen Modell nach Kurt Lewin

Das klassische Veränderungsmanagement bezieht sich überwiegend auf Kurt Lewins Drei-Phasen-Modell von 1947: Unfreezing – Changing – Refreezing.



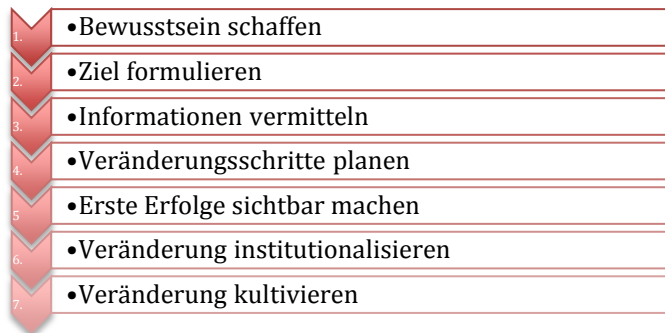
In der ersten **Phase**, der **des Auftauens**, wird die Veränderung vorbereitet, die Betroffenen werden informiert und in die Diskussionen miteinbezogen. Zudem werden Maßnahmen entwickelt, die Betroffenen auf das Neue einstellen. Auch ist Teil der ersten Phase eine Bestandsaufnahme zur Analyse der Ist-Situation. Damit wird das zu betreffende System „weich“ und veränderbar.

Die zweite Phase ist die **Phase der Bewegung**, in der die eigentliche Veränderung durchgeführt wird. Es wird direkt in die Abläufe eingegriffen, Betroffenen sollte weiterhin der Nutzen der Veränderung verdeutlicht werden, und sie sollten in der neuen Situation trainiert werden. Verhalten und Prozesse werden überwacht. Im Ergebnis wird das System in dieser Phase transformiert.

Phase drei ist die **Phase des Wiedereinfrierens**. Ziel ist hier die Veränderung abzusichern. Prozesse und Verhalten werden weiterhin überwacht, „Fehl“verhalten wird sanktioniert. Das veränderte System wird so an die Rückkehr zum alten Zustand gehindert.

Beispiel 2: Modell der Sieben Phasen

Lewins Drei-Phasen-Modell gilt als Grundlage für viele weitere Phasenmodelle im Veränderungsmanagement. Die meisten davon stellen den Veränderungsprozess kleinschrittiger dar und bedienen sich zeitgemässer Begriffe, wie z.B. das Modell der Sieben Phasen der Veränderung:



Zunächst wird Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung geschaffen und es werden Ziele formuliert. Transparente Informationsvermittlung über die geplanten Vorhaben und die angestrebten Ziele an alle Beteiligten sind dabei von herausragender Bedeutung. Daraufhin werden die Veränderungsschritte geplant. Schon bevor die Veränderung abgeschlossen ist, ist es wichtig, erste Erfolge sichtbar zu machen, um alle Beteiligten weiterhin zu motivieren. Zum Ende des Prozesses werden die Veränderungen institutionalisiert und kultiviert.

Die Veränderung ist in klassischen Herangehensweisen dann abgeschlossen, wenn eine neue Struktur an die Stelle der alten getreten ist.

Einsatz klassischer Ansätze bei:

- **überschaubaren** Veränderungsvorhaben,
- **stabilen** Rahmenbedingungen und
- **zeitlich begrenzten, zielfixierten** Projekten

3.2. Gegenüberstellung klassische Ansätze und neuere Ansätze

Neuere Ansätze stellen den klassischen Ansätzen ein anderes Verständnis von Wandel gegenüber und formulieren Gegenthesen was das Vorgehen betrifft. Die folgende Grafik beschreibt die gängige Change These, die klassischen Ansätzen zugrunde liegt, und stellt ihr eine Gegenthese von Wandel gegenüber.

	Gängige Change These	Gegenthese
1. Rhythmus	Veränderung als Ausnahme	Veränderung ist alltägliche Notwendigkeit
2. System	Veränderung als Eingriff von außen	Wandel ist [...] endogen, Teil der Systemprozesse
3. Form	Veränderung als beherrschbarer Prozess	Wandel vollzieht sich auch auf ungeplantem Wege
4. Art	Veränderung als linearer und kausaler Prozess	Wandel und Wandelanstöße sind nicht mehr eindeutig zu verorten
5. Quelle	Veränderung als exklusive Top-Aufgabe	Wandel kann von den verschiedensten Stellen in Gang gesetzt werden

Quelle: Schreyögg, G. (1999): Organisationsentwicklung – quo vadis? In: ZOE 3/99, S. 76-79, eigene Ergänzungen.

In neueren Ansätzen wird Wandel verstanden als alltägliche Notwendigkeit, die sich endogen und auch ungeplant vollzieht, sowie nicht eindeutig verortbar ist. Daraus entsteht auch ein erweiterter Handlungsspielraum: Wandel kann von verschiedenen Stellen in Gang gesetzt werden und ist nicht mehr exklusive Leitungsaufgabe.

Einsatz neuerer Ansätze bei:

- **begrenzter Steuerbarkeit des Veränderungsprozesses** und
- **komplexen, wenig stabilen Rahmen/-Umweltbedingungen**

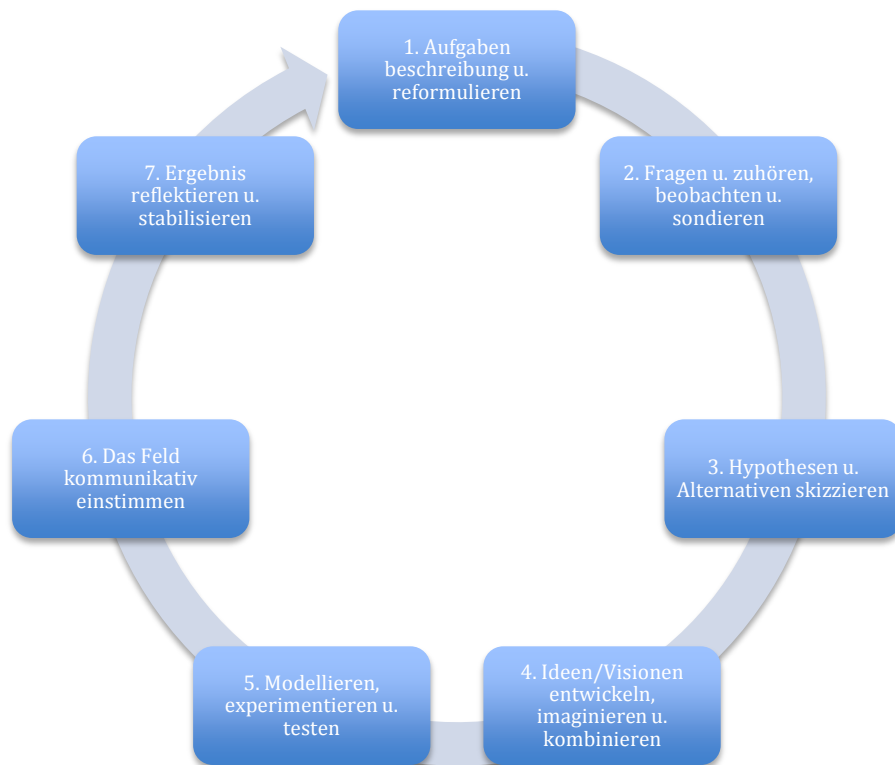
3.3. Agiles Veränderungsmanagement als neuerer Ansatz

Agiles Veränderungsmanagement ist ein neuerer Ansatz, der der zunehmenden Komplexität und Unplanbarkeit Rechnung trägt und Lösungsstrategien anbietet, die weniger linear geplant sind, sondern sich einer Veränderung schrittweise annähern, sich an einem **iterativen bzw. agilen Vorgehen** orientiert. Iterativ bedeutet, sich *durch Wiederholung dem Ziel oder der Lösung anzunähern*. Ein iteratives Vorgehen trägt Komplexität und Unsicherheit Rechnung, indem es *vorsichtiges Experimentieren* sowie *häufiges Reflektieren über den Prozess* vorschlägt. Es gibt keine fixen Zielvorstellungen, sondern *Zielkorridore und Planungen* werden immer nur *für kürzere Zeiträume* gemacht, um *Zielvorstellung mit der Realität abgleichen* und ggf. *nachjustieren* zu können. So lädt der Veränderungsprozess zu zügigem Handeln und Improvisieren ein, und kann sich Schritt für Schritt vollziehen.

4. Ein zirkuläres Prozessmodell – der „Transformation & Innovation Cycle“¹

Mutius/Minx haben ein Meta-Modell als konzeptionellen Rahmen für die Erneuerungsarbeit in Organisationen entwickelt, den „Transformation & Innovation Cycle“. Sie betonen die Bedeutung der Grundhaltung in Organisationen und bei Betroffenen in Bezug auf Veränderung, und leiten daraus ein Prozessmodell, sowie Kernkompetenzen für Führungskräfte ab. Das **zirkulärere Prozessmodell** möchte dabei unterstützen, die richtigen Fragen zu stellen, sowie eine Grundhaltung der Offenheit zu kultivieren (Zuhören, Beobachten und Sondieren).

¹ Die folgenden Ausführungen orientieren sich am zirkulären Prozessmodell von Mutius/Minx, wie dargestellt in: Mutius, Bernhard von; Minx, Eckard (2013): Kreisförmiger Fortschritt. Ein zirkuläres Prozessmodell für die erneuerungsfähige Organisation. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 1/2013, S. 57-64.



Quelle: Darstellung nach Mutius/Minx (2013), S. 60.

Im Folgenden stellen wir Ihnen einzelne Schritte des Prozessmodelles etwas genauer vor, die eher als Anhaltspunkte dienen, denn als starr zu durchlaufende Stufen zu verstehen sind, sowie mögliche Fragen, die Sie sich in diesem Zusammenhang stellen können.

1. Aufgabenbeschreibung und reformulieren

Bestandsaufnahme, Problembeschreibung und Reformulierung als positive Frage, z.B.

Wie können wir erreichen, dass...? Wie können wir uns öffnen? Oder auch: Was könnten wir mit unseren Ressourcen gemeinsam mit anderen machen?

2. Fragen und zuhören, beobachten und sondieren

Erkundung und Beobachtung des Umfeldes, genaues Hinhören und Sondieren.

Wie sehen es andere? Von wem könnten wir lernen? Welches Wissen können wir nutzen?

3. Hypothesen und Alternativen skizzieren

Analyse der Entwicklung, Bildung von Hypothesen und Skizzierung möglicher alternativer Wege.

Wie ist es zur heutigen Situation gekommen? Welche Szenarien sind denkbar? Welche Widersprüche und/oder Widerstände sind Ansatzpunkte einer neuen Entwicklung?

4. Ideen/Visionen entwickeln: imaginieren und kombinieren

Abstand nehmen, um auf neue Gedanken zu kommen.

Was passiert wenn wir ganz loslassen? Was lässt sich kombinieren und reduzieren? Was sind gute Lösungen? Haben wir eine Vision?

5. Modellieren, experimentieren und testen

Modellieren einer tragfähigen Strategie, Ausprobieren, Experimentieren, Testen.

Ist die gefundene Lösung bzw. das Konzept anschlussfähig? Wird sie bzw. es verstanden?

Macht sie bzw. es einen Unterschied? Nutzt sie auch unseren Umwelten?

6. Das Feld kommunikativ einstimmen

Umsetzung oder „Einstimmung“ des Feldes.

Wie können wir wen erreichen? Wen können wir einbeziehen? Wie gehen wir mit Widerständen um?

Wie schaffen wir Resonanz? Wie können wir die gefunden Lösung/das Projekt/den Prozess weiter verbessern?

7. Ergebnis reflektieren und stabilisieren

Die Stabilisierung der gefundenen Lösung und das bewusste Verarbeiten der Erfahrungen.

Was sollten wir festhalten und (vorläufig) standardisieren? Was können wir aus der Reflexion der Erfahrungen lernen: für unser Handeln und für unsere Haltung?

„Veränderung ist ein zirkulärer Prozess. Anfang und Ende sind Elemente eines endlos geflochtenen Bandes.“
Aus: Mutius/Minx (2013), S. 61.

Nur vermeintlich liegen Start- und Endpunkt des Veränderungsprozesses auf einem Niveau. Wurde eine Veränderung durchlaufen, liegt jedoch der Endpunkt wünschenswerterweise auf einem höheren Niveau, und ist wiederum Anfangspunkt eines weiteren Veränderungsprozesses.

→ Das neue MuP-Trainingsbuch „**Change – Veränderung. Vorgehen, Haltung und Organisation bei Veränderungsvorhaben in NPOs**“ stellt einen weiteren modernen Ansatz, den *iterativen*, mit dem Vorgehensmodell der „flow- turn-map“ genauer vor, ebenso wie viele weitere praktische Werkzeuge!

5. Kompetenzen für Führungskräfte bei komplexen Veränderungsprozessen

Veränderung bringt den Bruch mit Gewohnheiten und eingeübten Mustern mit sich. Eine Organisation muss neue Handlungsabläufe und Kommunikationswege einüben, und braucht dafür Anleitung und Führung. Führungskräften kommt dabei besondere Verantwortung zu, sie müssen den Wandlungsprozess mittragen und Orientierung geben. Realistische Erfolgseinschätzungen sind wichtig, und das Miteinbeziehen der Beteiligten ist essentiell. Nicht zuletzt spielt auch die Analyse von Risiken eine Rolle.

Um Erneuerungsarbeit in iterativen Wandlungsprozessen anzuleiten und zu begleiten, sind vor allem **sieben Kompetenzmuster als Meta-Fähigkeiten von Führungskräften** für die Gestaltung von intelligenten, lernfähigen Organisationen von Bedeutung:

1. Achtsamkeit:

Das Nichtwissen im Wissen akzeptieren, Achtsamkeit für das Nicht-Offensichtliche schulen, respektvolle, wertschätzende Fragen stellen und scheinbar Unantastbares in Frage stellen.

2. Offenheit:

An Grenzen gehen und diese überschreiten und dadurch Neues entdecken, Wissen teilen, gut beobachten und zuhören, jenseits der eigenen Disziplinen nach Lösungsansätzen und Impulsen suchen.

3. Pfadunabhängigkeit

Fähig bleiben, die bisherigen Bahnen zu brechen, Zukunftszenarien entwickeln, dadurch in Alternativen denken und Abzweigungen gehen.

4. Kombinatorische Intelligenz

Eigene Sichtweisen verrücken und mit anderen verknüpfen, sowohl-als-auch denken, neue kreative Kombinationsmuster entdecken.

5. Gestaltungsfähigkeit

Für eine gute Idee, eine gute Form oder Gestalt finden. Modellierung einer Strategie bis zur Formulierung einer stimmigen Gestaltung von Zukunftsräumen. Einen Unterschied machen, und zugleich anschliessen an die Vorstellungen und Bedürfnisse der Umwelt.

6. Kooperationsfähigkeit

Vielfalt, Dialog und Kooperation herstellen, Kommunikation und neues Zusammenspiel organisieren, Vielfalt zum Klingen bringen.

7. Geduld und Ausdauer

Scheitern als Ressource sehen und aus Erfahrungen des Scheitern lernen können, Geduld und Ausdauer üben, aus dem Nichtgelingen lernen.

Es geht [...] um die Vorstellung eines Prozesses, der radikaler und zugleich realistischer, offener und breiter angelegt ist und stärker auf Selbstorganisation und Partizipation setzt. Ein Prozess, bei dem wir neue Räume, Orte und Formate schaffen, in denen experimentiert, Geschichten erzählt und in alternativen Szenarien für die Zukunft gedacht werden kann. [...] Es geht darum, die Blickrichtung zu ändern und andere Fragen zu Stellen. [...]"

Aus: Mutius/Minx (2013), S. 58f.

6. Quellen und Literatur zum Vertiefen

Bachert, Robert; Vahs, Dietmar (2007): **Change Management in Nonprofit-Organisationen**. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank (2008): **Change Management. (Über-)Leben in Organisationen**. Verlag Dr. Götz Schmidt, Wittenberg.

Managerkreis der FES: **Reformpolitik als politisches Change Management - Hinweise aus der unternehmerischen Praxis**. Abrufbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/02559.pdf>

Mutius, Bernhard von; Minx, Eckard (2013): **Kreisförmiger Fortschritt - Ein zirkuläres Prozessmodell für die erneuerungsfähige Organisation**. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr.1/2013. S. 57-64.

Veränderungsmanagement als Prozess. Skript zum MuP-Training, erstellt von flow consulting.

- Weitere **Informationen** rund um das Thema „Veränderungsprozesse in NPO gestalten“ finden Sie auf unserer [MuP-Website](#).
- In Kürze erscheint das neue **MuP-Trainingsbuch „Change – Veränderung. Vorgehen, Haltung und Organisation bei Veränderungsvorhaben in NPOs“**. Weitere Informationen finden Sie auf unserer [Website](#).
- Mit welchen Methoden man auch Veränderungen partizipativ gestalten kann, erfahren Sie in der **MuP-Arbeitshilfe „Partizipationsverfahren“**.
- Weitere **MuP-Arbeitshilfen** finden Sie auf der [MuP-Website](#).