

CHANGE VERÄNDERUNG

Vorgehen, Haltung und Organisation
bei Veränderungsvorhaben in NPOs

Aus der Reihe der
MuP-Trainingsbücher

MuP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

CHANGE VERÄNDERUNG

**Vorgehen, Haltung und Organisation
bei Veränderungsvorhaben in NPOs**

Aus der Reihe der
MuP-Trainingsbücher



Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung

Abteilung: Politische Akademie

Akademie Management und Politik

Katrin Matuschek

Godesberger Allee 149

53170 Bonn

Druck: Druckerei Brandt, Bonn

Grafisches Konzept und Gestaltung:

dieprojektoren.de, Berlin

Fotos: photocase.de (bit.it, blowball, cydonna, fmatte), fotolia (Wissmann Design, ChantalS)

1. Auflage: April 2014

ISBN 978-3-86498-831-8

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

Vorwort

Nichts ist so beständig wie der Wandel

Heraklit von Ephesus (etwa 540–480 v. Chr.)

Die Steuerung von Veränderungsprozessen ist in vielen Non-Profit-Organisationen bereits zur 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.

Im Trainingsbuch „Change / Veränderung: Vorgehen, Haltung und Organisation bei Veränderungsvorhaben in NPOs“ gibt Ihnen der Autor Frank Wippermann einen Überblick über die gängigen Vorgehensweisen und Instrumente von Veränderungsmanagement, stellt Ihnen aber auch alternative, „flexiblere“ ChangeManagement-Ansätze für das Gestalten von komplexen Veränderungsvorhaben vor. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, mit welcher Haltung und welchen Instrumenten sich NPO-Verantwortliche auf sich wandelnde Gegebenheiten einstellen, wie sie mit Widerständen umgehen und Akzeptanz für Veränderungsprozesse erreichen können.

Dieses Trainingsbuch möchte – wie alle Trainingsbücher der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung – Personen unterstützen, die an professionellem politischem Managementwissen interessiert sind und ihr gesellschaftspolitisches Engagement wirkungsvoller und erfolgreicher gestalten möchten.

Es kann und soll die Teilnahme an unseren Präsenzseminaren nicht ersetzen. Vielmehr unterstützt es dabei, im Training erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu vertiefen und liefert Ihnen wertvolle Tipps, wie Sie den Wind des Wandels als Chance für die Organisation begreifen und Veränderungsprozesse in NPOs auch in komplexen Situationen erfolgreich steuern und begleiten können.

Alles, was Sie für dieses Trainingsbuch brauchen, ist Interesse, etwas Zeit und Ruhe.

Viel Spaß bei der Lektüre und der Arbeit mit dem Trainingsbuch.



Katrin Matuschek

Leiterin der Akademie Management und Politik

Die Realität ist unwahrscheinlich,
und das ist das Problem.

Elena Esposito

Inhaltsverzeichnis

Vorab.....	8
Die Lasserrer Mühle steht vor großen Veränderungen.....	9
1 Veränderung – was ist das?	11
1.1 Eckpfeiler und Themen	12
1.2 Über Scheinheiligkeit bei Veränderungsprozessen	13
1.3 „Die Erstellung einer Landkarte während eines Erdbebens“	13
1.4 Überblick zu den einzelnen Kapiteln	14
2 ChangeManagement-Konzepte.....	15
2.1 Drei Eckpfeiler	15
2.1.1 Strategie.....	15
2.1.2 Struktur.....	18
2.1.3 Kultur	18
2.1.4 Leitfragen zu Strategie / Struktur / Kultur	20
2.2 Überblick zu wichtigen CM-Konzepten.....	21
3 ChangeManagement in Non-Profit-Organisationen	24
3.1 Andersartigkeit von ChangeManagement in Non-Profit-Organisationen	24
3.2 Zwecke	25
4 Projekt- und ChangeManagement	26
4.1 Gemeinsamkeiten.....	26
4.2 Unterscheidungen	26
4.3 Aushandlungen.....	28
5 Klassisches ChangeManagement.....	29
5.1 Drei-Phasen-Modell	29
5.2 Phasenmodelle der Veränderung	31
5.2.1 Sieben Phasen (J. Duck)	31
5.2.2 Acht Phasen (J. Kotter).....	34
5.3 Rollen im Veränderungsprozess	35
5.4 Zehn Tipps, Veränderungen zum Scheitern zu bringen	37
5.5 Exkurs: Interne Ursachen - Phasen der Umbrüche einer Organisation	40

6 Kritik	42
6.1 Phasenmodell: Herkunft und Übertragbarkeit	42
6.2 Verhaltensökonomie	43
6.3 Dauerhafte Veränderungen	43
7 Komplexität	45
7.1 Einfach – kompliziert – komplex – chaotisch	45
7.2 Komplexität bestimmen	48
7.3 Konsequenzen.....	50
7.4 Produktive Unruhe.....	52
8 Iterativer Ansatz	54
8.1 „Umwege erhöhen die Ortskenntnis“	55
8.2 Verändern unter Ungewissheit.....	56
8.3 Iteratives Vorgehen.....	57
9 Die flow turn map®.....	60
9.1 Das Konzept der flow turn map®	61
9.2 Anwendung der flow turn map®	64
9.2.1 Unklarheiten abbauen	64
9.2.2 Akzeptanz erreichen	69
9.2.3 Wirksamkeit erzeugen	74
9.2.4 Routinen etablieren	80
9.3 Die flow turn map® als Vorgehensmodell.....	87
9.4 Phasen ja – aber:	89
10 Agiles Vorgehen	89
10.1 Scrum.....	90
10.2 Effectuation.....	93
11 ChangeManagement führen.....	95
11.1 Entscheidungsprinzipien bei Veränderungen	95
11.2 Bedeutung von Angst.....	96
11.3 Funktion von Kontrolle	97
11.4 Formen der Kommunikation und Abstimmung	97
11.5 Rolle von Führung	98
12 Quintessenz.....	102
13 Literaturangaben	103
Stichwortverzeichnis	110
Abbildungsverzeichnis	111

Vorab

Stellen Sie sich einmal vor, wie schwierig die Physik wäre,
wenn Teilchen denken könnten.

Murray Gell-Mann

Vorsicht: Dieses Buch ist halb-parteiisch! Selbstverständlich erhalten Sie hier einen Überblick zu den gängigen Vorgehensweisen des ChangeManagements (diesen üblichen Begriff verwende ich statt 'Veränderungsmanagement') und zu einigen verbreiteten Instrumenten aus dem Werkzeugkasten der Veränderung. Das macht die erste – neutrale – Hälfte des Buches aus. Die parteiische Hälfte startet (augenscheinlich harmlos) mit grundlegender Kritik an den klassischen Vorgehensweisen, wie sie in den vergangenen fünfzehn bis zwanzig Jahren erhoben wurde. Als ein Kern dieser Kritik schält sich der Begriff der 'Komplexität' mit allen Konsequenzen für das Management (!) von Veränderungen heraus. Begriffe wie 'Ungewissheit', 'Jonglieren' oder 'Ungleichgewicht' sind erste Anhaltspunkte für ein ChangeManagement, das „Das Ende der Planbarkeit“¹ akzeptiert. An die Stelle einer Sicherheit versprechenden Planung in vorhersagbaren Phasen tritt ein 'iteratives'² Vorgehen, bei der der begrenzten Steuerbarkeit komplexer Situationen durch ein vorsichtiges Experimentieren, häufiges Reflektieren und Planung für sehr kurze Zeiträume begegnet wird. Diese neue Haltung verlangt nach zusätzlichen neuen Instrumenten, die seit einigen Jahren vorliegen und von denen einige in diesem Buch vorgestellt werden. Allein durch meinen Schreibstil wird deutlich werden, dass ich Anhänger dieses iterativen Ansatzes bin. Das macht das Parteiische, Nicht-Objektive des Buches aus.

Für alle Fans des auf Masterplänen beruhenden Changemanagements egal welcher Provenienz (Expertenberatung, Organisationsentwicklung, systemische Beratung) sei zur Beruhigung gesagt: Diese Vorgehen haben weiterhin ihre Berechtigung – wenn es um überschaubare Veränderungsvorhaben in stabilen Umgebungen geht. Hier sind Instrumente des streng phasenorientierten ChangeManagements gut geeignet, terminierte, begrenzte und zielfixierte Projekte zu steuern.

Es ist fast so wie in der Physik: Die Newtonsche Physik kann als ein Spezialfall der Physik der Relativitätstheorie aufgefasst werden. Danach ist Newton nichts anderes als Einstein bei geringer Geschwindigkeit³. Analog verhalten sich klassisches und iteratives ChangeManagement: Das klassische ist nichts anderes als das iterative bei stabilen Bedingungen mit wenig Wechselwirkungen und wenig Überraschungen.



Frank Wippenmann
Hamburg / Celle im März 2014



Die Lasserrer Mühle steht vor großen Veränderungen

02. Okt. „Die Mühle hat Staub angesetzt.“ Auf diesen Satz können sich am Ende der turbulenten Mitgliederversammlung der Lasserrer Mühle alle einigen. Doch auch nur auf diesen. Denn über die Ursachen für den Staub und vor allem über die einzuleitenden Veränderungen herrscht im Verein große Uneinigkeit. Nach den Ereignissen vom Juli und September (s. Kasten 'Die Ereignisse im Rückblick') ist diese kontroverse Diskussion erwartet worden. Vor allem von der vorgelegten Strategie der Mühle fühlen sich viele, vor allem langjährige Mitglieder überrannt: Vom „Ausverkauf der Idee der Mühle“ ist die Rede, von der Brauerei als Haifisch, der die Mühle frisst, von dem „Verrat an Kunst und Musik“ wegen der beabsichtigten Schließung der beiden entsprechenden Angebote. Der „alte Mühlengeist“ wird vielfach beschworen, wenn es darum geht, gegen die Folgen der harten Einschnitte und Veränderungen zu argumentieren, die der Mühle bevorstehen. Der noch kommissarisch im Amt tätige langjährige Geschäftsführer, Bernd Müller, appelliert dann auch in einer leidenschaftlichen Rede an seinen Nachfolger, weder die Wurzeln noch die Vision und den Auftrag der Lasserrer Mühle zu vergessen: „Bieten Sie für die Bürgerinnen und Bürger Neuburgs Möglichkeiten gerade in den Nischen an, für die sich professionelle Anbieter nicht interessieren.“ Demgegenüber stehen der neue Vorstand und der designierte Geschäftsführer, Axel Lauterburg. Sie sehen keine Gründe, nachfrageschwache oder stark zuschussbedürftige Angebote aufrechtzuerhalten. Vielmehr setzen sie auf ausgewählte attraktive Angebote, für die sich Partner wie Unternehmen, Vereine und Kommune finden lassen. Und sie wollen Sponsoren wie der Brauerei werbewirksamen Zugang zum einem der Aushängeschilder Neuburgs, der Lasserrer Mühle, ermöglichen. Nur damit, so Lauterburg, könne die Bausanierung der Mühle bei gleichzeitig rückläufigen öffentlichen Zuschüssen gewährleistet werden.



„Das Profil litt in den vergangenen Jahren. Jetzt bin ich gespannt, was draus wird.“
Walter Schmede, 55

Mitglieder: Stimmen und Stimmungen

Knapp zwei Stunden aufgeregte Diskussion, bevor die Wahlen zum Vorstand auf der Tagesordnung stehen. Die laufen dann glatt über die Bühne. Das Tandem aus Bürgermeister und stellvertretendem Sparkassendirektor hat im Vorfeld bei der Zusammenstellung der Kandidaten dafür gesorgt, dass professioneller Hintergrund und ein gutes Image in der Stadt garantiert waren. Die Einbindung der Brauerei und der beiden größten Fraktionen im Stadtrat tun ein Üb-

Lasserrer Mühle im Profil

Die alte Mühle am Stadtgraben wurde in den 1970er Jahren von einer Bürgerinitiative vor dem Verfall und dem Abriss gerettet. In ihr entstand als „Mühle am Graben“ ein Kultur- und Veranstaltungszentrum, zunächst mit freier Theaterbühne für politisches Kabarett und Kleinkunstprogramme sowie einer großen Teestube unter dem Dach der Mühle. Später kamen weitere Aktivitäten hinzu – das Spektrum umfasst heute sechs Angebote:

- ▶ die Kulturbühne mit eigenem Programm und Fremdprogrammen,
- ▶ Jugendarbeit mit einem in Eigenregie betriebenen Café sowie zahlreichen Freizeiträumen (Kicker, Billard usw.),
- ▶ Kinderbetreuung mit einer Hausaufgabenbetreuung für die Klassen 2 bis 6,
- ▶ gemeinsam mit der Jugendmusikschule angebotene Instrumentengruppen und ein Chor,
- ▶ Gastronomie – sowohl innen als auch mit einem Biergarten,
- ▶ elf Ateliers für Künstlerinnen sowie ein Ausstellungsraum.

Die Lasserrer Mühle ist eine der Attraktionen der Stadt – wegen ihres Ambientes und ihres Programms. Ein Geschäftsführer und sechs Angestellte halten gemeinsam mit 36 Ehrenamtlichen das Geschäft am Laufen. Anlässlich des 20jährigen Bestehens der Städtepartnerschaft mit Bourgneuf wurde die Mühle 1997 nach deren damaligen Bürgermeister Jean-Marc Lasserre benannt.

riges, so dass sich keine Gegenkandidaten gemeldet haben. Die zuvor in der Debatte vorgebrachte Gegenmeinung schlägt sich folglich nicht in der Vorstandsbesetzung nieder. Bei vielen macht sich nach der Wahl ein Gefühl der Resignation und Ohnmacht breit.

Die Menschen rund um den neu gewählten Vorstand sind dagegen voller Optimismus und Tatendrang. Die Umsetzung der Strategie soll nicht im Hau-Ruck-Verfahren durchgeführt werden, sondern geplant über die nächsten drei bis fünf Jahre. Man wolle alle, auch die 'Teestuben-Gründer-Generation', in diesen Prozess einbinden. Glaubt man Informationen aus dem Umfeld von

Axel Lauterberg, so soll neben der Strategiemsetzung wohl auch der Umbau der ehrenamtlichen Struktur auf der Veränderungsagenda stehen. Eines wollen jedoch auch die Neuerer beibehalten:



„Nette Leute, Biergarten, Musik. So soll's bleiben.“
Gero Manders, 48



„Da wurde viel Geld verbrannt. Es wird Zeit, da mal auszumisten.“
Pia Meyer, 39

Die Kultur des Miteinanders, des gegenseitigen Respekts untereinander und gegenüber den Gästen – sie soll bleiben. Sceptiker bezweifeln, dass das zusammengeht. So ist das mit dem Staub: Soll nur mal durchgewischt werden, soll renoviert werden, sollen darüber hinaus neue Möbel angeschafft werden oder soll gar komplett saniert werden – und was soll Bestand haben? Mit der Lasserrer Mühle blickt eine der bekanntesten Freizeit- und Bildungseinrichtungen Neuburgs in eine unsichere Zukunft.

Frann



„Bis auf die Kunst in den Ateliers gibt es in der Mühle wenig wirklich Neues.“
Sandra Hamborn, 28



„Wenn nur noch die Effizienz wichtig ist, geht das Flair verloren. Schade um die Mühle.“
Friederike Wagner, 72

Die Ereignisse im Rückblick

April: Sechs Monate vor Ablauf der Wahlperiode geben vier der fünf gewählten Vorstandsmitglieder – allesamt Mitgründer der Mühle in den 1970er Jahren – bekannt, im Oktober nicht mehr kandidieren zu wollen.

Mai: Bernd Müller, Geschäftsführer des Vereins Lasserrer Mühle e.V. und ebenfalls Mitgründer, erklärt, seinen im Sommer auslaufenden Vertrag nicht mehr verlängern zu wollen.

Juli: Der 1. Bürgermeister und der stellvertretende Direktor der Sparkasse, beide qua Amt Vorstandsmitglieder, sowie das siebte Vorstandsmitglied präsentieren auf einer Pressekonferenz Axel Lauterberg als ihren Kandidaten für die Geschäftsführung der Mühle. Alle betonen, dass bis zur Mitgliederversammlung Anfang Oktober eine neue Strategie vorliegen müsse. Axel Lauterberg fordert damals: „Eine fundierte schonungslose Analyse, eine Debatte um die bestehenden und möglichen neuen Geschäftsfelder der Lasserrer Mühle sowie eine daraufhin ausformulierte Strategie sollen der Mitgliederversammlung vor dem TOP 'Vorstandswahlen' zur Abstimmung vorgelegt

werden. Danach entscheidet sich der weitere Weg der Mühle.“ Diese Ankündigung empfinden zu diesem Zeitpunkt nicht wenige als Erpressung und eine Abkehr vom „alten Mühlengeist“. Andere begrüßen den Aufbruch und kündigen an, sich an der Strategiedebatte zu beteiligen.

September: Der Strategievorschlag liegt vor. Musikangebote und Kunsteinrichtungen sollen geschlossen, Kinderbetreuung ausgebaut werden. Für Kulturbühne und Jugendarbeit werden Kooperationen mit Vereinen und der Kommune angestrebt. Das erfolgreiche Gastronomiekonzept soll erweitert und auch in andere Stadtteile und Nachbarorte exportiert werden. Stadt und Brauerei konzipieren und finanzieren die Renovierung der Mühle in den kommenden fünf Jahren.

