



*Schwerpunkt: Veränderung leben*

**Stephen Lundin**

**FISH! als Motor für Arbeitsqualität und Veränderung**

**Heinz K. Stahl**

Mittleres Management – Ein Nadelöhr für Veränderungsprozesse?

**Marlies Lenglachner**

Lösungsfokussiert Systemisches Coaching – LSC® bei Teams in Veränderungsprozessen



Reflection Pieces

# 10 Thesen zur evolutionären Revolution in Veränderungsprozessen

Sonja Radatz

*80% der Veränderungsprozesse in Unternehmen laufen schief oder werden nie zu Ende geführt. Das ist kein Zufall – oder anders formuliert: Es liegt an uns, erfolgreiche Veränderungsprozesse zu gestalten und umzusetzen.*

*Sonja Radatz hat in ihrer langjährigen Beratungspraxis 10 Thesen für die Veränderung der Veränderungsprozesse entwickelt, die ihrem Change-Modell zugrunde liegen. Diese stellt sie in diesem Artikel vor.*

---

#### Mag. Sonja Radatz

ist systemische Beraterin und Coach und leitet das Institut für systemisches Coaching und Training in Wien. Sie ist international als Vortragende und Beraterin tätig und forscht derzeit schwerpunktmäßig in den Bereichen Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung. Zahlreiche Publikationen, u.a. die Bücher „Beratung ohne Ratschlag“ (2003) und „Evolutionäres Management“ (2003). 2003 wurde ihr der deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für herausragende Beiträge zur Organisationskybernetik verliehen.

## **T**hese 1: **Veränderung erzeugt nicht Widerstand. Wir erzeugen den Widerstand!**

Veränderung und Widerstand scheinen in Organisationen ein so unzertrennliches Paar wie Romeo und Julia zu sein: Das eine kann ohne das andere nicht sein. In vielen Veränderungsprozessen wird Widerstand bereits in das Konzept einkalkuliert. Kein Wunder, dass er schließlich auch eintritt...

Aus meiner Sicht ist Widerstand stets ein Ergebnis, zu dem alle Beteiligten wichtige Beiträge leisten müssen; wir erzeugen ihn nur, wenn wir bestimmte Handlungsweisen setzen. Damit ist Widerstand weder dem Lager der Betroffenen zuzuordnen („Die Betroffenen leisten Widerstand“), noch „gibt es“ Widerstand, als wäre er immer da, bereit, aus seinem dunklen Versteck zu springen, sobald jemand das Wort „Veränderungsprozess“ ausspricht. Siedeln wir den Widerstand zwischen uns, in unserer Interaktion an, so müssen auch wir aktiv etwas dazu tun, um Widerstand als Ergebnis zu erhalten – und wir können aktiv etwas dazu tun, um bei den Betroffenen Freude an der Veränderung im Sinne von aktiven Beiträgen für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens anstatt von Widerstand zu erzeugen.

Das bedeutet also, vor der eigenen Haustüre zu kehren, anstatt gegen den Widerstand „da draußen im Unterneh-

men“ anzukämpfen – und geplante Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass sie Widerstand erst gar nicht aufkommen lassen.

## **T**hese 2: **Veränderung findet immer innerhalb des eigenen Denkrahmens statt**

Lassen Sie uns mit Jean Piaget (*Piaget, 1976: 17*) davon ausgehen, dass jeder Mensch mit bestimmten Strukturen zur Welt kommt, einem Schema bzw. Denkraster, der noch sehr grob konzipiert ist. Dieser Denkraster lässt sich gut mit den alten Lochkarten-Computern vergleichen (*von Glasersfeld, 1996: 113*), die Karten mit bestimmten Lochungen aussortieren, egal, welche Lochungen die Karte sonst noch aufweist. Und gemäß der Theorie der Autopoiesis (*Maturana und Varela, 1984: 112*) handeln wir stets aufgrund unseres Denkrasters, d.h. wir wenden nur und ausschließlich Verhaltensweisen an, die in unserem Denkraster verankert sind. Wir wiederholen dabei immer wieder das, was in der Vergangenheit funktioniert hat. Und gleichzeitig verfeinern wir im Laufe unseres Lebens die Sortiermuster unseres Denkrasters aufgrund der Erfahrungen, die wir machen. Denn wir stehen ständig mit unserer Umgebung in Wechselwirkung; und unser Denkraster entscheidet, welche „Sortiermuster“ aus unserer Um-

welt erkannt werden und welche ungehindert unseren Raster passieren, ohne auch nur eine Spur bei uns zu hinterlassen. Und lediglich die „erkannten Sortiermuster“, die wir als „Störungen“ unserer gewohnten Denkprozesse erleben, führen letztendlich dazu, dass wir unsere Handlungsmuster in Frage stellen, an der als neu erlebten Situation prüfen und gegebenenfalls verändern, uns also anpassen (*Maturana und Varela, 1984: 113*). Und das tun wir nur dann, wenn wir es auch wollen.

Was bedeutet das nun für die Veränderungsprozesse, die in Organisationen stattfinden?

Nun, auch Organisationen haben „Denkrahmen“, die im Laufe ihres Bestehens als Kultur entstanden sind. Daher können auch Veränderungsprozesse immer nur innerhalb des kollektiven Denkrahmens stattfinden, der durch die Struktur des Unternehmens geprägt und auf die Erfahrungen früherer bzw. derzeitiger Unternehmensmitglieder beschränkt ist.

Es macht also keinen Sinn, Unternehmen von außen etwas „beibringen“, sie von außen „verändern“ zu wollen. Denn Unternehmen „braten immer in ihrem eigenen Saft“ und bleiben mit all ihren Veränderungs- und Umsetzungsideen immer „im jeweils vorhandenen Rahmen“ – und das spezifisch Neue ergibt sich dann (nur) durch die Kombination der verschiedenen Denkraster, die im Veränderungsprozess (hoffentlich) aufeinander treffen. Wir können Unternehmen nicht von außen verändern.

### **These 3: Veränderung braucht die Einbeziehung aller Unternehmensmitglieder**

Traditionelle, vor allem gruppenspezifisch geprägte Beratungsansätze gehen davon aus, dass es reicht, eine „kritische Menge“ an Mitarbeitern in den Beratungsprozess einzubeziehen (meist in Form eines „Sounding Boards“), die stellvertretend für alle Unternehmensmitglie-

der Rückmeldung zu den erarbeiteten Ergebnissen liefern und die nicht Beteiligten von den Veränderungszielen und der Sinnhaftigkeit des Prozesses überzeugen sollten. Meine Erfahrungen lassen mich darauf schließen, dass dieses Vorgehen aus meiner Denkhaltung heraus keine erfolgreiche Zukunft hat – aus mehreren Gründen:

■ Jedes Individuum hat eine eigene Geschichte, unvergleichliche Erfahrungen und ein einzigartiges Denken – selbst wenn Menschen vergleichbare Funktionen, Einstellungen und Meinungen zu haben scheinen. Wenn wir davon ausgehen, dass wir jeden einzelnen Menschen aufgrund seines Wissens und seiner Erfahrungen im Unternehmen anstellen und ihn dafür bezahlen, dass er dieses Wissen expliziert und reproduziert, dann können wir genau darauf im Veränderungsprozess nicht verzichten; der Preis des spezifischen Wissensentgangs wäre in jedem Fall zu hoch.

■ Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinung, die wir von den Dingen haben (*Epiktet*) – und meine Erfahrung ist, dass die Mitglieder eines Unternehmens dann eine andere Meinung von den Dingen haben, wenn sie sie selbst mit entwickelt, mit gestaltet und mit entschieden haben. Oder mit anderen Worten formuliert: Selbst wenn es objektiv beste Lösungen gäbe, tendieren wir dazu, sie abzuwerten, wenn wir unser Denken in ihnen nicht unmittelbar repräsentiert fühlen.

■ Lernen bedeutet bei Bateson Veränderung im Handeln (*Bateson, 1981*) – und wir lernen, indem wir eine bisherige Verhaltensweise reflektieren, also vor dem Hintergrund einer (neuen) Rahmensituation in Frage stellen und dann entscheiden, ob wir diese oder andere Verhaltensweisen in Zukunft anwenden wollen. Wenn wir uns dann entscheiden, ab sofort etwas anderes zu tun, dann macht das für uns Sinn. Werden Veränderungen dagegen „angeordnet“, werden sie schlicht nicht gelebt.

■ Die Mitarbeiter sind mündiger gewor-

den, nicht zuletzt deshalb, weil dies von ihnen in den letzten Jahren vermehrt erwartet wurde; und es wirkt den Erwartungen an Mündigkeit und Selbstverantwortung diametral entgegen, wenn die Mitarbeiter gerade von Veränderungsprozessen (zum Teil oder ganz) ausgeschlossen sind.

■ Es entsteht rasch ein „Unternehmen der zwei Geschwindigkeiten“ und eine Parallelorganisation, wenn nicht alle Unternehmensmitglieder aktiv und gleichberechtigt in den Veränderungsprozess mit einbezogen sind; denn in einem Teil des Unternehmens werden dann beherzt neue Strukturen eingeführt, während im anderen Teil des Unternehmens umso beherzter an den alten Strukturen festgehalten wird (*Axelrod, 2002: 7*).

Und wenn die Zahl der Unternehmensmitglieder zu groß erscheint, um wirklich ALLE Beteiligten mit einzubeziehen? Nun, diese Frage höre ich oft. Die Antwort darauf ist aus meiner Sicht simpel: Wenn nicht alle Beteiligten einbezogen werden, entsteht die Gefahr, dass der Veränderungsprozess keine für alle sinnvollen Ergebnisse liefert. Veränderung findet dann in der Folge nicht statt. Ich glaube tatsächlich, dass es Organisationen gibt, die in ihrer Struktur so großgliedrig angelegt sind, dass keine Veränderung möglich ist. Ähnlich einer mächtigen Titanic ziehen diese Unternehmen durch das Eismeer. Den Rest der Geschichte kennen wir. Sinnvoll ist es daher aus meiner Sicht allemal, in Unternehmen kleine, selbstverantwortliche Einheiten zu gestalten, in denen dann auch Veränderung möglich ist.

### **These 4: Verändern wir die Strukturen, nicht die Menschen!**

Veränderungsprozesse setzen fast immer bei den Menschen im Unternehmen an: Diese sollen sich verändern; diese sollen anders handeln; diese sollen sich endlich von bestimmten „Fakten“ überzeugen

lassen und sich „entwickeln“ (idealerweise dorthin, wo wir sie haben wollen).

Allein: Wenn wir davon ausgehen, dass Menschen sich immer autopoietisch verhalten – also immer gemäß ihren eigenen Strukturen und Emotionen handeln – dann macht es keinen Sinn, in Veränderungsprozessen bei den Menschen anzusetzen. Oder kurz ausgedrückt: Jeder Beratungsprozess, der bei den Menschen ansetzt, ist Sisyphus-Arbeit. Und nicht nur das: Sobald der Fokus auf die Menschen im Unternehmen gerichtet wird, reagieren diese – verständlicherweise – ablehnend. Das Verhalten oder die „Persönlichkeit“ der Unternehmensmitglieder ändern zu wollen ist also meines Erachtens ein todsicherer Rezeptbestandteil für die Erzeugung von Widerstand bzw. für das Scheitern eines Veränderungsprozesses.

Aus evolutionärer Sicht richten wir unseren Fokus niemals auf die Menschen, – denn wir können sie nicht von außen verändern – sondern auf die Strukturen des Unternehmens, die wir immer verändern können. Sobald wir in der Organisationsberatung die Aufmerksamkeit der Beteiligten selbst auf eine Veränderung der Strukturen richten, um diese aus Sicht ebendieser Beteiligten zu optimieren, gibt es auch keinen Widerstand mehr. Denn wir ermöglichen den Menschen dann, einen Rahmen für ihr Handeln zu erfinden, der sie in ihrer Absicht unterstützt, den bestmöglichen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens zu leisten.

Und hier gilt aus meiner Sicht: Die Beteiligung am Veränderungsprozess muss freiwillig bleiben. Was bedeutet, dass die Themen der Veränderungsprozesse tunlichst so gestaltet sein sollten, dass die Mitarbeiter sich gerne am Prozess beteiligen.

### **These 5: Veränderung bedeutet Entscheidung, nicht „Entwicklung“**

Die traditionellen Beratungsverfahren se-

hen vor, dass im Rahmen von Veränderungsprozessen und vor allem in deren Umsetzung, neue Verhaltensweisen „gelernt“ (im Sinne von „trainiert“) werden müssen. Und so strotzen Veränderungsprozesse nur so von „Umsetzungstrainings“ und Workshops, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter ein neues Verhalten „erlernen“ sollen (im Sinne des Nürnberger Trichters, durch den neue Verhaltensmuster, Regeln und Prozesse in die Köpfe der mehr oder weniger Lernwilligen hinein gegossen werden sollen – mit dem Ziel, dass die Betroffenen entsprechend den Zielen der Leitenden „funktionieren“). Nun, es ist zunächst beruhigend, dass – wenn wir vom Konzept der Autopoiesis ausgehen – Menschen ohnehin nicht gegen ihren Willen zum Funktionieren gebracht werden können. Selbst wenn wir in einem Veränderungsprozess noch so viele „Gaps“ zwischen „Ist-Verhalten“ und „Soll-Verhalten“ feststellen: Wir werden niemanden dazu bringen, ein bestimmtes Verhalten anzuwenden, das dieser nicht anwenden will.

Und genau hier sind wir am Punkt: Was, wenn Lernen nun tatsächlich keine (langwierige) „Entwicklung“, sondern eine Entscheidung zwischen jeweils alternativ verfügbaren Handlungsmöglichkeiten darstellte? Wenn subjektiv vorstellbare Handlungen immer auf den persönlichen Denkraster beschränkt sind, ganz einfach, weil wir außerhalb unseres Denkens nichts denken können? Dann fordern wir doch im Veränderungsprozess von den Beteiligten optimalerweise die Explizierung (*Nonaka, 1991: 29*) bisher impliziter Erfahrungen und die Entscheidung für das Ausprobieren vielleicht einer Kombination aus bekannten Handlungsalternativen. Wir haben es dann also nicht mit einer länger andauernden „Entwicklungsphase“ zu tun, sondern mit einem Schalter, der umgelegt wird. Und das funktioniert, wie wir alle wissen, innerhalb einer Sekunde. Damit geht es in Veränderungsprozessen nicht um eine möglichst lange dauernde

Gehirnwäsche, sondern um die Erzeugung von Sinn. Und diesen schaffen sich die Beteiligten bekanntlich immer selbst.

### **These 6: Keine jahrelangen Veränderungsprozesse!**

Wenn die Halbwertszeit der Veränderungen kontinuierlich sinkt, macht es keinen Sinn, Veränderungsprozesse zu gestalten, die Monate oder Jahre dauern. Ganz abgesehen vom Time Lag, der entsteht, wenn Veränderungsprozesse sehr lange neben formell bestehenden alten Strukturen andauern.

Wollen wir mit unseren Unternehmen erfolgreich mithalten, dann brauchen wir erstens einen Veränderungsprozess mit dem Ziel der Erarbeitung eines veränderten Vorgehens in Veränderungsprozessen – und der kann mit ein bis zwei Tagen auch sehr kurz dauern, wenn sein Inhalt darin besteht, die unterschiedlichen Erfahrungen zu explizieren, neu zu kombinieren und die aus Sicht aller Beteiligten passendste Vorgangsweise gemeinsam zu entscheiden und zweitens in der Folge tagesaktuelle Veränderungsprozesse einzuführen; Veränderungsprozesse, die kontinuierlich und ständig stattfinden, auf allen Ebenen, und immer wieder nur zum Ziel haben, derzeit bestehende Strukturen auf deren aktuellen Sinn zu überprüfen und gegebenenfalls sofort zu verändern.

### **These 7: Veränderung ist kein rationales, sondern ein emotionales Thema**

Wir Menschen sind emotionale Lebewesen (*Maturana und Bunnell, 2001: 37*): „In der Geschichte des Lebens entsteht jeder Moment, jede Veränderung entlang eines Pfades der Präferenz – unabhängig davon, ob dieser Prozess in Überleben oder Auslöschung mündet. Lebewesen tun, was sie tun wollen.“

Daher entscheiden wir nicht rational, sondern gemäß unserer Wünsche – egal, ob

wir Generaldirektoren sind oder am Fließband arbeiten. Im Unternehmen müssen wir darauf vertrauen, dass alle Menschen das Fortbestehen des Unternehmens und damit den eigenen Arbeitsplatz sichern wollen: Schließlich verdienen sie dort ja ihr Geld.

### These 8: Die Zukunft optimal gestalten – anstatt die Vergangenheit zu analysieren

Wenn wir bis ins Detail erarbeitet haben, was in der Vergangenheit schlecht gelaufen ist, haben wir noch keine Sekunde in den Entwurf einer erfolgreichen Zukunft investiert – oder mit Steve de Shazer anders ausgedrückt: Problem und Lösung haben nichts miteinander zu tun (Radatz, 2003).

Was bedeutet das? Nun, die Märkte sind morgen nicht die, die sie gestern waren; der Wettbewerb verhält sich morgen anders als gestern und heute (und setzt sich auch anders zusammen); was wir von den gestrigen Präferenzen unserer Kunden wissen, kann morgen obsolet sein; entsprechend lassen sich die Zahlen vom vergangenen Jahr nicht ins kommende fortschreiben; und die Strategien und Instrumente, die wir gestern erfolgreich angewendet haben, können morgen den Untergang des Unternehmens bewirken.

Konzentrieren wir uns daher anstatt auf Analysen, auf den Entwurf einer Struktur, die zu unseren subjektiven Szenarienbildern von morgen passt.

### These 9: Veränderung muss kontinuierlich passieren

Es reicht nicht, alle paar Jahre oder einmal pro Jahr einen Veränderungsprozess anzusetzen. Um in einer komplexen Welt kontinuierlicher Veränderung gut überleben zu können, brauchen wir Strukturen, die sehr flexibel sind und am besten täglich in Frage gestellt werden (dürfen). Und um das zu erreichen, brauchen wir eine

Beziehungsstruktur, die das Stattfinden von Reflexion besonders fördert.

### These 10: Veränderung braucht ein Prozessdesign, keine Präsentation von Inhalten

Viele Veränderungsprozesse sind vornehmlich dadurch gekennzeichnet, dass den Beteiligten halbfertige oder fertige Lösungen präsentiert werden, die dann „diskutiert“ und verabschiedet werden dürfen. Oder es können nur Fragen dazu gestellt werden. Und im schlimmsten Fall dürfen die Vorschläge nur beklatscht werden. Kein Wunder, dass bei solchen „Veränderungsprozessen“ keine oder nur eine aus Sicht des gesamten Unternehmens suboptimale Veränderung stattfindet: Erstens werden die Beteiligten mit einer oder mehreren Lösungen konfrontiert, die sie nicht verstehen können, weil sie mit Sicherheit einen anderen Denkraster haben als der Lösungserfinder; zweitens wird jede Phantasie für die Suche nach für alle optimalen Lösungen im Keim erstickt, wenn bereits ein Plan oder eine Lösung vorliegt; und schließlich wird auf das gesamte Wissen verzichtet, das im Unternehmen vorhanden ist.

Aus evolutionärer Sicht brauchen Veränderungsprozesse Designs, bestehend aus

offenen Fragestellungen, zu denen maßgeschneiderte Antworten vor Ort entwickelt werden; Antworten, die eine optimale Zukunftsgestaltung des Unternehmens betreffen. Hier lernen vordergründig nicht die Menschen, sondern die Organisation. ■

### Literatur

Axelrod, R. (2002): **Verändern wir die Veränderungsprozesse!**, in: *LO Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation* Nr. 5 – Jänner/Februar 2002, S. 6-16.

Bateson, G. (1981): **Ökologie des Geistes**, Frankfurt am Main: 1981.

Dannemiller Tyson Associates (2000): **Whole-Scale Change. Unleashing The Magic In Organizations**. S. Francisco: 2000.

de Shazer, S. (2001): **Solution Focused Work in Organizations**. Seminar am Institut für Systemisches Coaching und Training, Wien: 2001.

Maturana, H.R. und Bunnell, P. (2001): **Reflexion, Selbstverantwortung und Freiheit – noch sind wir keine Roboter**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 2 – Juli/August 2001.

Piaget, J. (1976): **Piaget's Theory**, in: Inhelder, B. und Chipman, H. H. (Hrsg.): *Piaget and his School*. New York: 1976.

Radatz, S. (2003): **Beratung ohne Ratschlag**, 3. Auflage. Wien: 2003.

von Glasersfeld, E. (1996): **Radikaler Konstruktivismus**. Frankfurt am Main: 1996.

Wheatley, M. und Kellner-Rogers, M. (1999): **A Simpler Way**. San Francisco: 1999.

### Die Thesen im Überblick

1. Veränderung erzeugt nicht Widerstand. Wir erzeugen den Widerstand!
2. Veränderung kann nur innerhalb des eigenen Denkrahmens stattfinden
3. Veränderung braucht die Einbeziehung aller Unternehmensmitglieder
4. Verändern wir die Strukturen, nicht die Menschen!
5. Veränderung bedeutet Entscheidung, nicht „Entwicklung“
6. Keine jahrelangen Veränderungsprozesse!
7. Veränderung ist kein rationales, sondern ein emotionales Thema
8. Die Zukunft optimal gestalten – anstatt die Vergangenheit zu analysieren
9. Veränderung muss kontinuierlich passieren (können)
10. Veränderung braucht ein Prozessdesign – keine Präsentation von Inhalten

Quelle: Sonja Radatz



**Lernende Organisation**

**fundiert  
praxisbezogen  
serviceorientiert  
systemisch-konstruktivistisch**

Manager, Führungskräfte und Personalexperthen müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)\*.

\*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 30 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Adresse der Organisation: \_\_\_\_\_

Position in der Organisation: \_\_\_\_\_

Telefon privat (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Telefon Firma (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Rechnung geht:  an mich privat  an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte:  MasterCard  Visa

Name: \_\_\_\_\_ Nummer: \_\_\_\_\_

gültig bis: \_\_\_\_\_ KPN (CVC2/CVV2): \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 8035539  
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net