

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

09

Führung im Wandel

Die Rolle von Führung bei Veränderungsprozessen

Über Helden und Weise

Von heldenhafter Führung *im* System zu weiser Führung *am* System

Menschen erreichen, Menschen mitnehmen

Wie viel Führung braucht Wandel? Ein Vorstandsmitglied der E.ON Energie AG im Gespräch

Führen ohne Hierarchie

Hintergründe und Mechanismen des Konzepts der Lateralen Führung

Change Management im öffentlichen Dienst

Führungsstrategien, Gewohnheitsmuster und Rollendilemmata bei der Reform einer Stadtverwaltung

Wissenslücken und Berührungängste

Der Umgang mit Arbeitsrecht in Veränderungsprozessen



Dr. Bettina Fackelmann

selbständige Beraterin für konstruktive Kommunikation von Unternehmen und öffentlichen Organisationen, Lehrbeauftragte für Projektmanagement und Wissensmanagement an der Designakademie Berlin (FH)

Kontakt:
mail@bettina-fackelmann.de

Weber trifft Machiavelli

Veränderungen im öffentlichen Sektor durch Kenntnis kommunikativer Muster effizienter begleiten

Der öffentliche Sektor in Deutschland und Europa durchläuft einen großen und weit reichenden Veränderungsprozess: Abbau von Bürokratie, Förderung von Innovation sowie erhöhte Bürgerorientierung stehen im Fokus. Das sind tief greifende Veränderungen, die eine sensible Begleitung benötigen. Denn plakativ betrachtet begegnen sich in den öffentlichen Verwaltungen, die die politischen Beschlüsse umsetzen, Max Weber und Niccolò Machiavelli. Verwaltungsstrukturen, welche Sachlichkeit, Berechenbarkeit und ein Höchstmaß an Verlässlichkeit garantieren sollen, treffen auf Vertreter politischer Systeme, deren innere Logik den persönlichen Machterhalt und -ausbau fordert. Öffentliche Verwaltung ist also eine Schnittstelle zweier Systeme, die unterschiedliche Ziele verfolgen und entsprechende Kommunikationsmuster entwickelt haben. Die schlichte Übertragung von Konzepten aus der privaten Wirtschaft auf den öffentlichen Sektor kann daher auch in der kommunikativen Begleitung von Veränderungsprojekten nicht ausreichen.

Eine wahre Begebenheit zeigt praktische Ausprägungen dieses Schnittstellen-Phänomens: Donnerstagmorgen, acht Uhr. Abschlussbesprechung eines Projektes zur Einführung eines zentralen Gebäudemanagements. Alle Beteiligten sind anwesend, nur Herr Z fehlt wegen einer dringenden Anfrage in anderer Sache und hat sich entschuldigen lassen. Als Initiator des Themas hat er seine Zustimmung und Unterstützung während der gesamten Zusammenarbeit immer unter Beweis gestellt. Alle Anwesenden sind sich einig, dass man die letzten inhaltlichen und operativen Fragen auch ohne ihn klären kann. Also werden die ausstehenden Punkte besprochen, die Kommunikationswege festgelegt und alles im Protokoll festgehalten.

Kurze Zeit nach der Besprechung sieht Teilnehmer A seinen Kollegen B zufällig, der zu seinen Gesprächspartnern sagt: «Das wird nichts mit dem Gebäudemanagement, das kann ich euch jetzt schon sagen.» A fragt B empört: «Was erzählst du denn da? Du hast doch vorhin in der Besprechung zugestimmt, dass wir das durchziehen!» B antwortet: «Mir reicht die Tatsache, dass Z nicht da war. Das kann nur bedeuten, dass das Thema Gebäudemanagement vom Tisch ist.» Auch der Einwand von A, es habe keinerlei Hinweise für einen Meinungswechsel von Z gegeben, ändert nichts an der Position von B.

Die Realisierung eines Projektvorhabens ist in den Augen von B also trotz klarer Beschlusslage allein abhängig von der

Präsenz der einzelnen Person Z – eine paradoxe Situation, wie sie Berater mit ihren Projekten ebenso erleben können. Dieses Beispiel zeigt zwei Anforderungen, die mit der Schnittstelle Politik und Verwaltung verknüpft sind: Zum einen sind Organisationen der Bundes-, Landes- und Kommunalebene immer mit vielfältigen politischen Anforderungen konfrontiert. Oft werden sie von Personen geleitet, deren Wahrnehmung und Kommunikation durch eigene politische Prägung oder langjährigen Umgang mit der Politik gekennzeichnet ist. Zum anderen entspricht das Selbstverständnis der Beschäftigten im öffentlichen Dienst nicht dem weisungsgebundener Mitarbeiter in der freien Wirtschaft. Entscheidende Punkte sind, wem die Loyalität als Arbeitnehmer letztlich gebührt sowie Unterschiede in Kündigungsrecht und -praxis.

Im Folgenden werden Einfluss und Konsequenzen der politischen Kräfte sowie des Selbstverständnisses von Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes erläutert. Vor diesem Hintergrund wird dann die besondere Ausgangslage für Beratungsprojekte illustriert und im Anschluss erläutert, wie man mittels eines individuellen kommunikativen Modells zentralen Schwierigkeiten begegnen kann.

Öffentliche Verwaltung ist vielfältigen politischen Einflüssen ausgesetzt

Einflüsse von Politik auf Verwaltungseinheiten des öffentlichen Sektors sind unter anderem:

- Gewählte Leiter öffentlicher Organisationen wie Bürgermeister oder Stadträtinnen sind in der Regel parteipolitisch geprägt. Ihr Führungsstil und die externe und interne Kommunikation in ihrem Einflussbereich (wann werden welche Themen platziert, welchen Nutzen haben Themen für die eigene Positionierung, wie passen sie in die jeweilige Parteiagenda etc.) werden davon beeinflusst.
- Bürgerinnen und Bürger prägen ihre kommunalen Organisationen nicht nur regelmäßig durch die Wahlergebnisse, sondern auch durch ihre alltäglichen Belange: Bezirksämter in Großstädten z.B. haben trotz identischer Aufgaben unterschiedliche Prägungen je nach Bewohnerschaft des Bezirkes (ein Gebiet mit überwiegend Einfamilienhäusern wird beispielsweise bei Bauvorhaben mehr Auseinandersetzungen mit Hausbesitzern haben als eines mit überwiegender Mieterstruktur), was sich wiederum inhaltlich in den Interessen z.B. des Baustadtrates niederschlagen kann.
- Nicht nur die Leitung, auch Teile der Belegschaft einer öffentlichen Organisation haben ein Interesse an der Durchsetzung oder Vermeidung bestimmter Veränderungen. Wie alle anderen Gruppen wissen auch die Mitarbeiter um das Interesse der Medien an Themen des öffentlichen Sektors. Entsprechend können sie dieses für ihre Zwecke nutzen, indem sie z.B. die Presse verdeckt oder offen informieren. Unabhängig davon, ob sie es tatsächlich tun, haben sie durch

die Möglichkeit ein implizites Machtpotenzial, welches die Offenheit interner Kommunikation beeinflusst.

- Bei (teil-)privatisierten öffentlichen Institutionen steigt der bislang aufgezeigte Grad an Komplexität noch weiter an: Solche Unternehmen der Versorgungsindustrie oder des Transportwesens z.B. haben nun zusätzlich ihre Anteilseigner im Blick, wenn es um Veränderungen geht.

Unsicherheit in der Entscheidungsfindung und -umsetzung
Was passiert, wenn diese Arten von politischem Einfluss greifen? Die eigentliche Sachfrage gerät in den Hintergrund, stattdessen setzt ein gegenseitiges taktierendes Mutmaßen ein. Die in der Politik opportune Art und Weise der Verfolgung von Interessen hat jedoch Konsequenzen für die Organisation:

- Nach außen müssen Argumente und damit ggf. sachliche Inhalte so formuliert und platziert werden, dass sie in die aktuelle politische Landschaft passen. Schnell wird daraus ein Schlagabtausch mit politischen Gegnern. Dabei kann es passieren, dass Konflikte eskalieren, die ursprüngliche Debatte aus dem Blickfeld gerät und somit das Veränderungsvorhaben von der Agenda verschwindet.
- Die Effekte in die Organisation hinein können sein: Unsicherheit bis zur offiziellen Entscheidung; Arbeiten bis zu diesem Zeitpunkt in dem steten Empfinden, das Blatt könne sich wieder drehen; entsprechende Planungsunsicherheit und Mangel an Verbindlichkeit. Im eingangs dargestellten Beispiel wird deutlich: Das politische Klima pflanzt sich in die Organisation bis zur operativen Ebene fort und erschwert das Vorankommen von Aufgaben und Projekten. Es kann jedoch auch passieren, dass Vorhaben – beflügelt vom politischen Wind aus der richtigen Richtung – schneller umgesetzt werden, als man sich das zu Beginn vorstellen konnte.

Unabhängigkeit und Skepsis der Beschäftigten erschweren Veränderungen

Beraterinnen und Berater arbeiten bei Projekten des öffentlichen Sektors mit Beamtinnen, Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes zusammen. Diese sind jedoch beruflich in wesentlichen Punkten anders sozialisiert als ihre Dienstleister:

- Sie sind zwar grundsätzlich verpflichtet, Weisungen ihrer hierarchischen Vorgesetzten Folge zu leisten. Durch das «Remonstrationsrecht» haben sie aber zudem die Verpflichtung, den Ansprüchen ihrer abstrakten «Dienstherren» Staat, Bund oder Land zu entsprechen. Deren Werte sind im Zweifel höher zu bemessen als die Befolgung der Weisungen. Auch wenn davon nicht routinemäßig Gebrauch gemacht wird, führt diese Unabhängigkeit in der Verwaltungspraxis dazu, dass wie im eingangs genannten Beispiel Beschlüsse in Frage gestellt oder Weisungen nicht oder unvollständig be-

folgt werden. Die zusätzliche Option der Information der Öffentlichkeit im Falle von Gesetzesverstößen ist auch unter dem Stichwort «whistleblowing» bekannt und wurde im neuen Beamtenstatusgesetz noch gestärkt.

- Hinzu tritt die große Sicherheit, unkündbar zu sein. Fälle von offener oder weniger erkennbarer Verweigerung ziehen keine existentiellen dienstrechtlichen Konsequenzen nach sich, was die Führung vor besondere Herausforderungen stellt, oder auch zu «Nichtführung» verleitet. In dem genannten Beispiel erfuhr Herr B außer der Auseinandersetzung mit Herrn A keinerlei Reaktion auf seine destruktive Haltung.
- Ihre Ausbildung ist häufig eine speziell für die Verwaltungslaufbahn abgestimmte. Vielfach trifft man auch auf Juristen in den Entscheiderpositionen. Beide Ausbildungen fördern eher Konsistenz und Stabilität als Veränderung und Innovation, so dass Veränderungsprozesse per se als wenig attraktiv wahrgenommen werden.
- Karrieren vollziehen sich häufig entlang einer absehbaren Laufbahn. Diese persönlich erlebbare Planungssicherheit zieht bereits Menschen an, denen Sicherheit wichtig ist und geht zudem häufig mit einer Risikoaversion im beruflichen Einflussbereich einher.

«Die Ausbildung fördert eher Konsistenz und Stabilität als Veränderung und Innovation, sodass Veränderungsprozesse als wenig attraktiv wahrgenommen werden.»

Konsequenz für Berater: Durchhaltevermögen, Stringenz und Flexibilität

Die grundsätzliche Bereitschaft, Veränderungen zu bewirken oder gar gezielt zu verfolgen, ist aus den aufgezeigten Gründen in Verwaltungen viel geringer ausgeprägt als in Unternehmen. Deutlich stärker als in Unternehmen gilt: Selbst wenn für das Projekt ein hochrangiger Sponsor gefunden wird, kann der Prozess auf allen Umsetzungsstufen durch weitere Ansprechpartner ins Stocken geraten.

Für die Beratung bedeutet dies, dass nicht nur inhaltlich überzeugt werden muss, sondern während des gesamten Prozesses kommunikative Überzeugungsarbeit für Veränderung an sich geleistet werden muss. Je nach Skepsis wichtiger Projektpartner und ihrem Einfluss auf das Vorhaben, kann auch eine individuelle Arbeit, z.B. in Form eines Coachings, notwendig sein.

Erfolgreiche Beratung in diesem Bereich erfordert daher ein erhöhtes Durchhaltevermögen sowie die Bereitschaft, im Zuge sich wandelnder politischer Einflüsse immer wieder neu ins Gespräch zu gehen und dabei den roten Faden des Vorhabens

nicht zu verlieren. Unterstützend wirkt ein Verständnis für Menschen, deren Arbeitsplatz und Aufgaben an dieser systemischen Schnittstelle aufgehängt sind.

Beratung an der Schnittstelle der Systeme Politik und Verwaltung

Die aufgezeigten Ausprägungen des Zusammentreffens der Welten von Weber und Machiavelli beeinflussen die Arbeit von Beratern maßgeblich. Innerhalb der Verwaltungswissenschaften wird die aufgezeigte Dualität noch breiter aufgefächert; man spricht von Rationalitäten des Verwaltungshandelns:

- der juristischen Rationalität, welche die legale Richtigkeit prüft,
- der ökonomischen Rationalität, die wirtschaftliche Überlegungen in den Vordergrund rückt,
- der politischen Rationalität im Sinne eines politischen Konsenses sowie
- der politischen Rationalität im Sinne von policy, welche die funktionale Wirksamkeit prüft.

Hinzu tritt die Funktion der Medien, die bei öffentlichkeitswirksamen Projekten eine machtvolle Rolle einnehmen können.

Die Betrachtung beschränkt sich im Sinne der Praktikabilität jedoch auf die beiden Dimensionen Verwaltung und Politik. Denn allein schon in diesem Spannungsfeld ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, wie sich Organisationen verorten können (siehe Abbildung 1).



Die Verortung in dem aufgezeigten Spannungsfeld prägt die jeweilige Organisation. Das Wissen um diese Prägung und ihre Möglichkeiten der Veränderung erleichtert eine spezifisch passende Beratung. Grundsätzlich gilt: Je weiter vom politischen Interesse entfernt, desto inhaltlich sachbezogener wird eine öffentliche Organisation arbeiten können. So wird ein Katasteramt einer Kommune in dieser Hinsicht freier agieren können als die entsprechende Stadtverordnetenversammlung. Doch auch dies kann sich im Falle eines örtlichen Liegenschaftsskandals schnell ändern, da – verstärkt durch Öffentlichkeit und Medien – die Politik als Kraft hinzutritt.

Grundsätzlich ist im Verlauf der Zusammenarbeit immer wieder mit Konfrontationen der beiden Wirkmechanismen zu rechnen, sei es in offener oder in verdeckter Form. Das Wissen um diese Mechanismen kann Beratern jedoch helfen, nicht nur selbst Konflikte besser zu verstehen, sondern sie auch seinen Ansprechpartnern auf einer abstrahierten Ebene besser verdeutlichen zu können. Auch in der Moderation zwischen den beiden Systemen hilft diese Reflexionsebene: So kann «Projektkommunikation» nicht nur dazu genutzt werden, die Akzeptanz von Entscheidungen zu erhöhen, sondern bereits die Entscheidungsfindung konstruktiv zu begleiten.

«Machiavelli und Weber» mittels eines individuellen kommunikativen Modells moderieren

Je spezifischer die Ausgangslage bestimmt wird, desto besser können die jeweiligen Verschränkungen des Weber'schen Verwaltungsdenkens und der Machiavelli'schen Machtverfolgung gesehen, reflektiert und bewusst genutzt werden, um mittels einer passgenauen Projektkommunikation zum Erfolg beizutragen. Die folgende Vorgehensweise verdeutlicht exemplarisch ein mögliches Vorgehen:

Sensibilisierung für kommunikative

Wirkmechanismen schafft hilfreiche Distanz

Um das Maß des politischen Einflusses und seine Wirkmechanismen innerhalb der Organisation zu verstehen, bietet sich eine Analyse der Kommunikationskultur zu Beginn eines Veränderungsprojektes an. Es ist hilfreich, die spezifische Situation vorweg in groben Zügen darzustellen und mit den Verantwortlichen zu reflektieren. Für sie ist ein externer Blick auf ihre Alltagswelt oft aufschlussreich, denn er zeigt:

- Wie kommunizieren die Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb unserer Organisation und wie kommunizieren/reagieren wir?
- Wie lauten unsere internen kommunikativen Gesetze und Codes?
- Welche Symbole werden wie eingesetzt? Wer etabliert die Symbole und wer nutzt sie (z.B. bestimmte Redewendungen, die in mächtigen Kreisen der Organisation bevorzugt genutzt werden)?

- Welche Quellen oder Foren gibt es, aus denen verlässliche Informationen kommen?
- Welche Wirkungen haben welche Äußerungsformen (persönlich, medial vermittelt, als Anweisung, als Frage etc.)?
- Wer steht exemplarisch für die systemspezifische Art der Kommunikation bzw. prägt sie, wer nicht? Etc.

Diese Sensibilisierung schafft Verständnis für das Vorgehen und bringt zugleich durch die Diskussion mit dem beteiligten Kreis erste Erkenntnisse. Jedoch ist es insbesondere für übergreifende Veränderungsprozesse wichtig, sowohl ein umfassendes Bild zu erhalten als auch den Betroffenen der Veränderung das verlässliche Gefühl zu vermitteln, dass ihre Sichtweise einbezogen wurde. Die dem entgegen stehende Furcht vieler Entscheider, ihre Organisation würde durch Unmengen an Interviews lahmgelegt, ist bei der nachfolgend dargestellten Methode unbegründet.

«Im Verlauf der Zusammenarbeit ist immer wieder mit Konfrontationen der beiden Wirkmechanismen zu rechnen.»

Pragmatische Diagnose der spezifischen Wirkmechanismen bringt Planungssicherheit

Für die genauere Diagnose bietet sich eine qualitative Forschungsmethode an, die explizit nicht mit Hypothesen arbeitet. Die bewusste Offenheit der «Grounded Theory» (gegenstandsverankerte oder in empirischen Beobachtungen gründende Theoriebildung) ermöglicht einen unverstellten Blick auf die tatsächlichen Gegebenheiten. So können sich kommunikative Spezifika der jeweiligen Organisation besser abbilden; z.B. können Hinweise auf Besonderheiten berücksichtigt werden, zu denen man gar keine Frage hätte stellen können.

Mit wenigen, aber gezielten (z.B. hierarchisch oder bereichsübergreifend intelligent ausgewählten) Interviews kann man valide und trotzdem schnell arbeiten: Die Organisation wird so vor dem eigentlichem Veränderungsprozess weder lahmgelegt noch in unnötige Aufregung versetzt. Neben den systemisch relevanten können zugleich operativ hilfreiche Informationen wie interne Medien, deren Nutzung und Abstimmungswege, erfragt werden.

Je nach Ergebnis der Diagnose können nun individuell passende Maßnahmen für die Entscheidungsfindung und die Kommunikation der Entscheidungen identifiziert, ggf. neu entwickelt und umgesetzt werden. Häufig ergeben sich bereits aus den Interviews wertvolle Ideen und Anregungen, auch für das eigentliche Veränderungsvorhaben. Am Beispiel einer im öffentlichen Sektor noch häufig anzutreffenden «monopolistischen Kommunikationskultur» soll das praktische Vorgehen exemplarisch verdeutlicht werden.

Exemplarische Umsetzung am Beispiel einer monopolistischen Kommunikationskultur

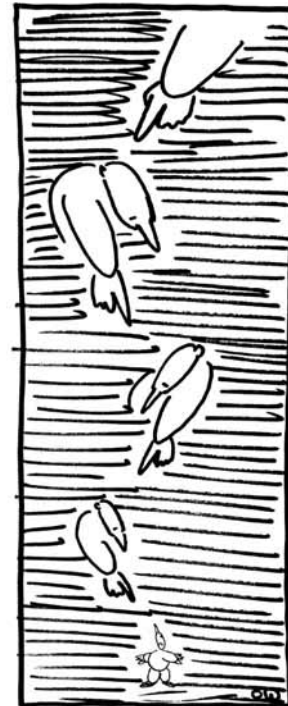
In einer stark hierarchisch geführten Kultur schaut die Belegschaft auf den eigentlichen Machthaber oder den wichtigsten Informationsträger (siehe Beispiel zu Beginn), welcher häufig ein Mandat innehat oder zumindest eine erkennbare politische Nähe aufweist. Diese Verbindung zur Politik prägt in aller Regel die Wahrnehmung der eigenen Organisation, die Führungsprinzipien und demzufolge auch die interne Kommunikation.

Die hauptsächliche Last des Initiierens, Vorantreibens sowie der Kommunikation eines Projektes liegt auf ihm oder ihr, und im Falle einer übergreifenden Bedeutung auch die Vermittlung nach außen. Doch nicht immer hat die Leitung einer Organisation diese Aufgabe: Ein hierarchisch formal niedrigerer, aber in den relevanten politischen Kreisen angesehener und gut vernetzter Mitarbeiter kann diese Rolle ebenso wahrnehmen.

«Das konkrete Veränderungsvorhaben muss Paten finden, die seinen Erhalt sichern.»

Der Machthaber sollte aufgrund der herausragenden Position für das Thema stehen, es vorantreiben und somit in allen Lenkungsausschüssen des Projektes aktiv sein sowie möglichst häufig persönlich Ergebnisse an die Mitarbeiterschaft mitteilen. Das macht die Botschaft in einem solchen Setting deutlich glaubhafter, erfordert aber auch eine hohe zeitliche Einbindung.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ihre bzw. seine Bereitschaft zur persönlichen Präsentation und zum Dialog seitens der Berater auch immer am Leben erhalten werden muss: Durch Projektberichte, Vorbereitungen für persönliche Ansprachen (z.B. in Form kurzer, prägnant gehaltener Folien) und Fragerunden, ggf. Kommunikationscoachings vor schwierigen Situationen etc. Im Rahmen dieser Coachings kann es sinnvoll sein, die Persönlichkeitsstruktur des Machthabers, seinen Bezug zu den Systemen à la Machiavelli und Weber und seine Kommunikationspraxis zu beleuchten. Ein erhöhtes Verständnis der Situation sowie ein bewussterer Umgang des Machthabers mit den Ansprechpartnern der Systeme können deutlich entspannend auf das Gesamtprojekt wirken. Zu beachten ist – insbesondere bei Politikern – die Verbindlichkeit und Deckungsgleichheit ihrer bzw. seiner persönlichen Äußerungen zur Belegschaft und der durch Medien vermittelten Inhalte wie Mitarbeiterzeitungen, Newsletter, Protokolle etc. Allein durch diese Kongruenz von Aussagen kann das operative Fortkommen des Projektes befördert werden, da sie eine sichere Arbeitsgrundlage vermittelt.



In einer solchen Kultur ist es auf lange Sicht wesentlich, die Belegschaft zu überzeugen und im besten Fall für das Veränderungsvorhaben zu begeistern. Dies ist durch die per se veränderungs-skeptische bis -resistente Verwaltungsstruktur schwieriger als in dynamischeren privaten Umfeldern. Dennoch gilt hier wie dort: Das konkrete Veränderungsvorhaben kann nicht für alle Zeiten im Fokus des Machthabers stehen; es muss Paten finden, die seinen Erhalt sichern. Der Weg zu ihrer Einbindung kann zunächst jedoch nur über den Machthaber führen. So bietet ein zwar prinzipiell nach dem «top-down»-Prinzip geführter Veränderungsprozess die Möglichkeit, Informationsveranstaltungen oder Medien so zu gestalten, dass sie (wenn auch anfangs mit professioneller Unterstützung) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konzipiert und organisiert werden. Tage der offenen Tür oder Hausmessen, auf denen neue Prozesse und Produkte vorgestellt werden, bieten sich dafür an; ebenso Mitarbeiterzeitschriften oder Online-Formate wie Wikis oder Themenforen, welche zumindest in Teilbereichen von der Belegschaft selbst redaktionell bespielt werden. Die Organisationsleitung ist somit nicht mehr der Kommunikations-Monopolist und «Held», sondern die Mitarbeitenden teilen sich gewissermaßen die Heldenrolle.

Die monopolistische Kommunikationskultur kann durch die Etablierung solcher Maßnahmen – quasi nebenbei – in eine pluralistischere verändert werden. In Zeiten stetigen Wandels trägt dies einerseits zu einer wichtigen Entlastung des Machthabers bei, die Raum für neue Projekte schafft. Zum

zweiten nutzt eine pluralistischere Kultur das oben beschriebene Selbstverständnis der Belegschaft konstruktiv, da sie ihre Dienste am Bürger selbst kommunizieren kann (was allerdings voraussetzt, dass sie bei der inhaltlichen Erarbeitung auch beteiligt war).

Fazit: Wie Berater in an der Schnittstelle von Politik und Verwaltung effizient agieren können

Interne Kommunikation im Zuge von Beratungsprojekten der Verwaltungsinstitutionen des öffentlichen Sektors sind durch das Zusammentreffen der beiden Systeme Politik und öffentliche Verwaltung besonders anspruchsvoll. Die die Kommunikation prägenden Haltungen wirken z.B. beim Punkt Transparenz von Information diametral entgegen, Verwaltung ist zu absoluter Transparenz angehalten, Politik vermeidet diese tendenziell.

Im Zuge von Veränderungen erzeugen diese Unterschiede eine enorme Reibungsfläche, auch wenn diese im Fall «kalter Konflikte» nicht offen ausgetragen werden müssen. Motivation, Zeit und somit öffentliche Mittel kosten sie dennoch.

Umso wichtiger erscheint eine präzise Diagnose der politischen Einflüsse auf die jeweilige Verwaltung und deren Auswirkung auf die Kommunikations- und impliziten Machtstrukturen vor dem Beginn von Veränderungsprojekten. Auf dieser Basis kann eine fundierte Reflexion und Diskussion der Diagnose mit der Leitung der Organisation und den Projektverantwortlichen stattfinden.

Die Ergebnisse von Diagnose und Reflexion erlauben es zudem, passende konstruktive Ansätze für die begleitende Kommunikation mit dem Kreis der Verantwortlichen zu entwickeln, und diese dafür zu sensibilisieren, wie wichtig die eigene Rolle im Verlauf des Prozesses sein wird.

Dieser Ansatz erfordert von Beratern neben den gängigen Aufgaben wie Auftrags- und Rollenklärung zusätzlich:

- Überzeugungsfähigkeit für ein gründliches, systemisches Vorgehen, welches für Entscheider durch Interviews und Reflexion für eine «lästige Pflichtübung» wie Kommunikation zunächst aufwendig wirkt. Hier überzeugen am besten wahre Begebenheiten wie die eingangs geschilderte; im besten Fall anonymisierte Szenen aus der zu beratenden Institution selbst. Auch der Hinweis, dass es Mitarbeitern nicht um möglichst viel Information geht, sondern dass nur situativ passende Kommunikation die gewünschten Informations- und Akzeptanzeffekte erzielt, wirkt hilfreich in der Diskussion des Vorgehens.
- Methodensicherheit und somit implizit die Bereitschaft zum (selbst)kritischen Dialog bei der Diagnose. Eine solche beleuchtet auch immer die eigene (unter Umständen sehr privatwirtschaftlich geformte) Wahrnehmung, die bewusst reflektiert werden sollte. Die Entwicklung der Diagnose sollte lückenlos dargestellt werden können.

- Diskretion im Zuge der Interviews, Auswertung und Vermittlung, indem z.B. Interviewte die Möglichkeit haben, Zitate für die anschauliche Darstellung interner kommunikativer Phänomene explizit freizugeben. Aber auch im Verlauf des Beratungsprozesses belohnt insbesondere das politische Umfeld ein hohes Maß an Diskretion mit wirklichem Vertrauen und Einblicken, die die Arbeit des Beraters erleichtern.
- Sicherung der Anschlussfähigkeit der Diagnose im Sinne strategisch überzeugender und praktisch umsetzbarer Handlungsempfehlungen, wobei ein Vorgehen nach der Grounded Theory (siehe oben) elegant die Möglichkeiten bietet, umsetzungsfähige Ideen im Verlauf der Interviews zu sammeln und bewerten zu lassen.
- Gereiftes Bewusstsein und somit Wertschätzung sowohl des Weber'schen als auch des Machiavelli'schen Systems, ihrer Diskurse und Ausprägungen. Bereits bei kleinen Formaten wie Individualcoachings hilft das Bewusstsein, den Kontext des Gegenübers besser zu verstehen und zu reflektieren. Bei größeren Formaten wie Workshops können Vertreter beider Seiten eingebunden sein und sollten trotz ihrer Unterschiede durch das Setting und das zugrunde liegende Bewusstsein der Beratung möglichst konstruktiv zusammenarbeiten.

Literatur

- **Bogumil, J. und Jann, W. (2005).** Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Einführung in die Verwaltungswissenschaft, VS Verlag.
- **Kelle, U. (1994).** Empirisch begründete Theoriebildung, Deutscher Studienverlag.
- **Kester, I.-H., Painter, Ch. und Barnes, Ch. (1993).** Management in the Public Sector, Chapman and Hall.
- **Fackelmann, B. (2008).** Spezifika der internen Kommunikation des öffentlichen Sektors und ihre Auswirkungen auf Veränderungsprozesse; <http://www.sub.uni-hamburg.de/opus/volltexte/2008/3933/>
- **Strauss, A. und Corbin, J. (1998).** Basics of qualitative research, Sage Publications.

OrganisationsEntwicklung

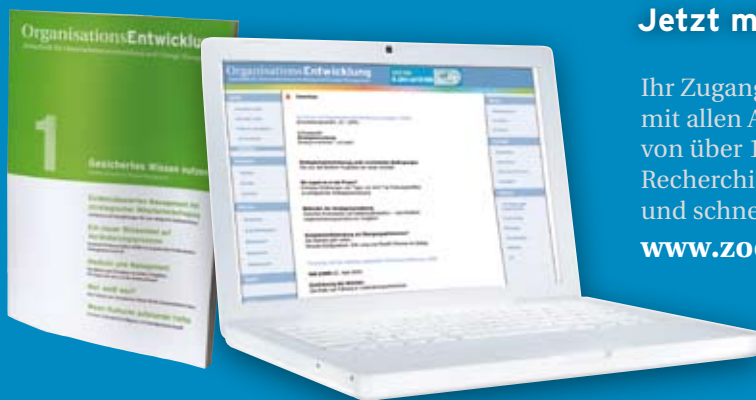
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Jetzt mit neuem Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresabopreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** www.zoe.ch

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort