



Fallstudie Change Management

Fallstudientext: <http://bit.ly/gV40GE>

Frage 1: What model of change best describes the change programme and outcomes outlined in the case study?

In der Grundlagenliteratur werden mehrere Klassifikationen von „Models of Change“ angeführt:

Bei der Einordnung der Fallstudie in die Kategorisierung nach Alpha-, Beta- und Gamma-Change lässt sich zunächst feststellen, dass es sich eindeutig nicht um Alpha-Change handelt. Auch wenn die Kernkompetenz des technischen Straßenbaus in der RCQ-Vision weiter betont wird, liegt der Fokus des Change-Programmes auf „fundamental change“ im Sinne von Beta- und Gamma-Change.

Beta-Change, also „scale recalibration“, kann in der Fallstudie an vielen Stellen beobachtet werden. Ein Beispiel ist der gestiegene Anspruch der Mitarbeiter an die Qualität der internen Kommunikation (S. 250). Noch klarer zeigt dies die Beschwerde, dass die Möglichkeiten, sich kreativ in den Change-Prozess einzubringen, nicht ausreichend seien (S. 250). Berücksichtigt man, dass zuvor „command and control“-Arbeitsbeziehungen üblich waren und mehr Partizipation sowie bessere vertikale Kommunikation erklärte Ziele des Change-Prozesses waren, kann hier von erfolgreich induziertem Beta-Change gesprochen werden.

Dieser Beta-Change ist allerdings eingebettet in einen viel breiteren Gamma-Change. Das Selbstverständnis der Organisation wandelt sich von reinem Straßenbau hin zu dem Management von Straßennetzen. Insbesondere der intensive Austausch mit Gemeinden und Interessengruppen ist eine völlig neue Komponente, die als „concept redefinition“ bewertet werden muss.

Als weiteres Klassifikationen bieten sich „klassisches Change Management“, „Organisationsentwicklung“ und „Transformationsmanagement“ an. Die Fallstudie kann überwiegend dem „Transformationsmanagement“ zugeordnet werden: Der Change-Prozess ist zwar durch externe Umstände angeregt, jedoch nicht durch externe Akteure angestoßen und wird durch interne Expertise getragen. Desweiteren wird großer Wert auf „Kulturwandel“ gelegt. Hierin unterscheidet sich der vorgelegte Fall vom Idealtyp des Change Management. Dennoch ist der Prozess top-down und es wird mit klaren Zielvisionen gearbeitet. Die Abwesenheit eines partizipativen und ergebnisoffenen Charakters widerspricht der Idee der Organisationsentwicklung. Auch das Ziel der strategischen Neupositionierung spricht für das Transformationsmanagement.



Frage 2: What are problems and possibilities of implementing change in public service organizations?

In allen Organisationen stellt die Anpassung des Change-Programms an die Organisationskultur eine besondere Herausforderung dar. Für Public Service Organisations (PSOs) gilt dies besonders, da sie aufgrund ihrer bürokratischen Grundkultur allgemein als konformistisch, passiv und innovationsarm beschrieben werden. Um mit diesen Voraussetzungen dennoch erfolgreich Change-Prozesse durchzuführen, muss man diese kulturellen Eigenarten beachten, im Sinne des „fit“ von Wandlungsmodell und Organisation.

Als Chance sollten die zahlreichen Subkulturen innerhalb der Organisation verstanden werden, welche, wie in der Fallstudie aufgezeigt, als Change Agents genutzt werden können. Die sollte mit Bedacht geschehen, um veränderungskritische Gruppen nicht zu entfremden und interne Konflikte nicht zu eskalieren.

Frage 3: How does leading change differ from managing change?

Der Überbegriff Change Management erhält in der Gegenüberstellung zu „Change Leadership“ eine engere Bedeutung: Change Management bezeichnet in diesem Fall die eher organisatorisch-technische Steuerung des Veränderungsprozesses. Also z.B. die Erstellung von Arbeitsplänen, Einrichtung von Task Forces, Einführung neuer Prozesse etc. Change Leadership hingegen bezieht sich auf Motivation und das Vorleben von „cultural change“. Beispiele sind z.B. das Vorleben einer neuen Kommunikationskultur, Storytelling, um skeptische Mitarbeiter für die Zielvision zu begeistern sowie allgemein die Internalisierung der Veränderungsidee in allen Arbeitsbereichen.

Generell kann festgestellt werden, dass Veränderungsziele über inkrementellen Change hinaus ohne die kulturverändernde Komponente des Change Leadership nicht erreicht werden können.

Frage 4: What leadership issues did the two leaders in the case study face? How do models of leadership inform the case study?

Der erste Director-General sah sich einer Organisation gegenüber, deren Kultur stark hierarchisch geprägt war und die zulasten der Gemeinde- und Service-Orientierung viel Wert auf technische Expertise legte. Als Nicht-Ingenieur und somit Außenseiter war sein eher direkter Führungsstil vermutlich der Lage angemessen. Er verordnete top-down eine strategische Vision und neue Organisationskultur, auch gegen Widerstand. Diese wurde vom Großteil der Mitarbeiter als angemessen bewertet, da sie mit ihrem Schwerpunkt auf externe Kommunikation genau die Diskrepanz zwischen Anforderung und Organisationseigenschaften angegangen ist, welche Jahre zuvor zur Zusammenlegung der Behörde geführt hatte und diese auch weiterhin bedrohte.



Der zweite Director-General sah sich einer Organisation gegenüber, die durch die schnellen, tiefgreifenden Veränderungen in der Organisationskultur fragmentiert war. Dank seines stärker konsultativen (siehe Five Signposts) Führungsstils konnte er veränderungs-skeptische Subkulturen beruhigen und insbesondere die kritische Gruppe der Ingenieure durch seinen Hintergrund als Ingenieur besänftigen. Er hielt an der vorgegebenen Vision fest, setzte aber stärker auf evolutiven als auf geplant-revolutionären Wandel. So entschleunigte er den Change-Prozess und machte diesen inklusiver, um die dauerhafte Fragmentierung der Organisationskultur zu vermeiden.

Frage 5: What are implications of the change programme outlined for other types of public service organizations?

Grundsätzlich kann die proaktive Neupositionierung der Organisation als Vorbild dienen. Eingebunden in eine Matrix von Stakeholdern werden Veränderungen in PSOs meist von externen Akteuren vorgegeben, wobei die PSO lediglich reagiert und sich bei Wandlungsprozessen eher „durchwurstelt“.

Die stärkere Einbettung in die Gemeinschaft durch Stakeholder-Konsultationen sorgt für eine stärkere Bürgerorientierung der PSO. Wie das Merkmal der fachlichen Exzellenz zuvor sorgt auch der so gewonnene Reputationszuwachs in der Öffentlichkeit für ein positives Selbstbild der Organisation und eine starke Identifikation der Mitarbeiter.

Als Erfolgsfaktor sticht noch die Bedeutung der Organisationskultur hervor. Hierbei war nicht nur der passende Kontext entscheidend, sondern kann auch die sequentielle Strategie, zunächst direktiv-visionär einen Kulturwandel einzuleiten und diesen bei Change Agents ausreichend zu verankern, jedoch vor der Fragmentierung der Kultur durch die übermäßige Entfremdung von einzelnen Subkulturen auf einen eher evolutiv-konsultativen Change-Prozess umzuschwenken. Wie zuvor gezeigt stellt gerade die Organisationskultur bei PSOs ein besonderes Change-Hindernis dar.

Frage 6: How might an emergent change approach to managing change differ from planned organizational change efforts in terms of process, principles, effects and outcomes?

Emergent change wird im Unterschied zu planned change nicht allein durch die obersten Managementränge getrieben, sondern entsteht aus partizipatorischen Prozessen auf verschiedenen Ebenen. Dementsprechend gibt es auch kein klar definiertes Gesamtziel und keine langfristige Aktionsplanung. Diese Methode ist daher wohl weniger für eine radikale Neupositionierung geeignet als für die organische Weiterentwicklung einer Organisation. Insbesondere die Schwierigkeit, sich aus den



durch die vorhandene Organisationskultur determinierten Wahrnehmungsbiases und Denkmustern zu befreien wird wohl eher zu inkrementellem Alpha-Change führen als zu fundamentalen Beta- oder Gamma-Change. Andererseits ist die Erfolgsquote erwartbar höher, da es so nie zu einem Misfit zwischen Change-Prozess und Organisationskultur kommen kann, der Veränderungsvorhaben oft zum Misserfolg führt.