



## **Institutionelle Veränderungsprozesse zwischen Not und Wendig**

Impulsvortrag zum 13. Pflegesymposium am 20.09.07 an der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich

*„Es ist nichts beständiger als die Unbeständigkeit“ I. Kant*

*Stefan Latt*

Für mich ist es zunächst einmal eine grosse Freude, erst *zu* Ihnen und dann am Nachmittag *mit* Ihnen über ein Thema zu sprechen, was nicht nur unvermeidlich und deshalb ständig im Fokus von uns allen ist, sondern was mich im Grunde hauptberuflich beschäftigt:

### Veränderungen und der Umgang mit ihnen.

Präziser gesagt verdiene ich mein Geld mit der Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen und über die Jahre sind eine ganze Reihe von Überlegungen, dann Erfahrungen und schliesslich Schlussfolgerungen zu einer Vorstellung, was Veränderungen in Institutionen bedeuten, entstanden.

Wenn ich es recht überlege, dann sind wir quasi in der gleichen Branche, denn auch Sie verdienen Ihr Geld, mit Veränderungsprozessen, wenn auch auf einer anderen Ebene.

Ihre Einrichtungen und Funktionen – also im weitesten Sinne Pflegende in Institutionen – sind in diesem Zusammenhang besonders interessant (und auch anspruchsvoll), weil sich Ihre Arbeitsleistung und der Zweck Ihrer Organisation eben nicht auf ein Produkt, ein „Ding“, bezieht, sondern auf Menschen, denen es gilt, in ihrer Einzigartigkeit Hilfe und Unterstützung anzubieten.

Damit haben Sie es also nicht nur mit der eigenen, intra-organisatorischen Dynamik zu tun, sondern diese wird erweitert, ergänzt, bereichert mitunter auch angeheizt durch die Dynamik, die die Patienten selbst mitbringen und in Ihr System einbringen. Dass diese Patientendynamik durch die jeweilige Lebensgeschichte eine Besondere ist, scheint offenbar, denn sonst wären die Patienten vermutlich nicht hier.

So gesehen finden Sie eine höchst anspruchsvolle Aufgabe vor, in der Sie sich mit den Implikationen der Institution, die sich selbst ständig ändert, auseinandersetzen müssen. Damit wäre ich beim Motto dieses Symposiums und dem Satz von Kant, nach dem der Wandel ohnehin



das einzig Beständige ist.

Ich möchte Ihnen heute ein paar Überlegungen mitteilen, wie es möglicherweise leichter gelingen kann, sich mit diesen ständigen institutionellen Veränderungsprozessen auseinanderzusetzen, so dass deren Dynamik und die beobachtbaren Energien konstruktiv genutzt werden können und Sie als Betroffene, Beteiligte und Akteure Ihre Gestaltungskraft sowie Ihre Handlungsfähigkeit den Möglichkeiten entsprechend nutzen können.

Es geht mir hier darum, über wesentliche Grundmodelle die Begrifflichkeit, von dem, was da vorgeht, zu erweitern und Zusammenhänge im Sinne eines geplanten Vorgehens besser zu verstehen: denn ein Verstehen ist die Grundlage jeder Veränderung.

Doch noch einmal zurück zu Kant und der beständigen Unbeständigkeit. Ich gehe hier und jetzt davon aus, dass es so ist, wie Kant sagt und dass er Recht hat. Und doch gibt es die andere Seite, nämlich wenn ich für mich selbst manchmal den Eindruck habe, dass sich in manchen Punkten, Gegebenheiten, Situationen oder eigenen Überlegungen einfach nichts getan hat. Beständigkeit wird da nicht nur zur Stabilität, sondern darüber hinaus zu einer quälenden Unverrückbarkeit.

Aber: ich nehme das als ein doch vorübergehendes Gefühl und Kant hat Recht!

Lassen Sie mich noch die Prämissen klären, von denen ich in meinen Überlegungen als Setzung ausgehe:

#### a. Existenzgrund, Identität

Bevor es um die Frage der Veränderung in Organisationen geht, stellt sich die Frage, was sie eigentlich zusammenhält: es gibt einen Zweck, denn es kein Zufall, dass sie vorhanden ist, es gibt eine Idee, eine Absicht, einen Sinn. Das zu verstehen – also die Identität, den Existenzgrund – geht der Möglichkeit, etwas weiterzuentwickeln, voraus. Dieses Verstehen ist glaubhaft zu machen, der Existenzgrund darf nicht angezweifelt werden, weil sonst die Akzeptanz für alles Weitere und die Veränderungswürdigkeit fehlt.

#### b. Wandel und weitere Prämissen

- Auch Sie als Personen sind, haben einen Existenzgrund, der nicht in Frage stehen darf (Sie werden ihn sichern!)
- Dadurch werden Sie wirklich lebendig und reich an Möglichkeiten



- Sie sind nicht allein, also eingebunden und damit ein soziales Wesen
- Sie sind begrenzt, in Bezug auf Ihre Zeitlichkeit, Ihre Räumlichkeit, Ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten, Ihrer Wahrnehmungsfähigkeit, Ihre Gestaltungskraft etc.  
d.h.: nicht alles ist möglich!  
Was aber möglich ist, sollte möglich gemacht werden!
- Sie unterliegen Dynamiken und Einflüssen, die zumindest teilweise unbekannt und dadurch nicht steuerbar sind, in Hinblick auf politische, gesellschaftliche, professionelle etc. Aspekte
- Sie haben Ziele und sind – um mit Viktor Frankl zu sprechen – sinnstrebend
- Sie haben einen schöpferischen Gestaltungswillen.

Diese Liste (der Lebendigkeit und des Menschseins) liesse sich leicht fortsetzen und präzisieren, hier kommt es mir eher darauf an, anzudeuten, so dass Sie verstehen, wovon ich ausgehe:

Als einzelne Person sind Sie ständig in Bewegung, um sich mit sich und Ihrer Umwelt zu recht zu finden und „sich zu erfüllen“ (Frankl), oder schlichter gesagt, um glücklich zu werden.

Sie kennen möglicherweise die folgende Geschichte über ein Wiedersehen:

*„Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten: » Sie haben sich gar nicht verändert.« »Oh!« sagte Herr K. und erbleichte.  
Berthold Brecht*

Das Unbehagen aus dieser Geschichte entsteht durch die unterstellte und ausgesprochene Unverändertheit, die von Sprecher zwar an sich gut gemeint ist, gleichzeitig aber Herrn K. die Möglichkeit der Reifung oder des Wandels abspricht. Und das will niemand von uns, dass andere von uns denken, wir würden uns nicht weiterentwickeln können.

Außerdem bewegen wir uns sichtbar, selbst wenn wir auf dem Fleck bleiben und nichts tun: allein die Zeit wandelt uns, mindestens äußerlich und unabhängig von unserem Wollen.

Was Sie daraus machen und wie Sie diesen Umstand nutzen, haben Sie z.T. in Ihren Händen: eigene Reifeprozesse lassen sich durch eine hohe Bewusstheit zumindest wahrnehmen, möglicherweise gelingt es sogar, an der einen oder anderen Stelle aus reflektierter und geprüfter



Erfahrung zu lernen – so sollte jedenfalls die permanente Absicht eines Jeden sein.

Vieles wird Ihnen allerdings auch begegnen, was Sie durchaus wahrnehmen und zur Kenntnis nehmen können, auch lässt sich gegebenenfalls etwas daraus lernen, beeinflussen können Sie es hingegen nicht — denn das grosse Umfeld ändert sich ohne zu fragen, Bedingungen wechseln und entwickeln sich, das Schicksal trifft auch Sie. Hier können Sie lediglich Ihre Haltung und Einstellung dazu überprüfen und versuchen zu finden, nur damit können Sie das passive Getroffenwerden wieder in Handlungsvollmacht, Stellungnahme und Selbstverantwortung wandeln.

Ich gehe weiter davon aus, dass Organisationen ebenso wie wir als einzelne Menschen dem permanenten Wandel unterliegen, ebenso unabhängig davon, ob sie sich entwickeln wollen oder nicht. Selbst wenn sich Organisationen nicht bewegen, bewegt sich das Umfeld, so dass sie sich neu dazu stellen müssen, wenn sie lebendig bleiben wollen, also Ihrem Zweck (= Existenzgrund) nachkommen wollen. Dass Organisationen das tun wollen, davon ist in der Regel auszugehen.

### c. Lebendigkeit

Zur Lebendigkeit gehört unbedingt auch das Gegenprinzip des Permanenten, ohne das der Wandel nicht vollständig in seiner Dynamik wäre. Ich meine hier unser Streben, einmal Erreichtes und für gut Befundenes möglichst lange zu bewahren. Wir sind im besten Sinne strukturkonservativ, denn eine Veränderung oder eine Entwicklung zu einem nächsten Zustand braucht immer einen guten Grund. Veränderung als Selbstzweck gibt auf Dauer keinen Sinn.

Aber es macht Sinn, nach dem Wozu einer Veränderung zu fragen und somit auch danach, inwieweit wir jeweils mitgestalten können in Bezug auf die Form, die Gestalt, die Zeit, das Ausmaß, die Geschwindigkeit und den gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses. Ich halte die Frage nach der Beteiligung für einen wesentlichen Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen:

je adäquater betroffene Menschen beteiligt werden, desto günstiger für den Verlauf des Prozesses.

Ein kritisches Befragen von Veränderungen mag den Initiatoren mühevoll vorkommen, es führt im Endeffekt aber zu einer Schärfung der Beweggründe, der Motive und der Wertorientierung, die das Fundament eines Veränderungsprozesses darstellen.



Soweit zu den Setzungen, die ich mache:

- Wandel und Entwicklung ist durchgängig permanent
- die Veränderung folgt einem guten Grund
- sie berührt uns in unserer Identität und entwickelt von daher ihre Kraft
- Gutes soll bewahrt werden und Veränderung braucht die Frage nach dem wozu
- der Wandel betrifft uns als Mensch und deshalb auch in den Formen, die wir für Kooperationen und Wertschöpfung entwickelt haben: die Institutionen.

Nun geht es ja nicht darum, das alles schicksalergeben hinzunehmen, sondern im Gegenteil darum, herauszufinden, wie wir unserem Gestaltungswillen zu einem nutzbringenden Einfluss verhelfen können.

*Was können wir im Rahmen unserer Funktion in einer Organisation in welcher Weise tun, um die anstehende Umgestaltung möglichst bewusst, in entsprechender Güte, mit passenden Zielen und erkennbarem Sinn zu steuern und zu schaffen?*

Hier deuten sich im Wesentlichen folgende Punkte an:

- rechtzeitige Einbindung, Beteiligung der Akteure
- adäquate Funktions- und Aufgabenteilung, inkl. der Verantwortungen
- schaffen entsprechender Strukturen (oder in meinen Worten etwas umfassender: Architekturen im Sinne eines Vorgehensmodells)
- klares Kommunikationskonzept mit Rückkopplungs- und Reflexionsschleifen
- inhaltliche Stringenz bei prozessorientierter Flexibilität



- Akzeptanz der „Logik der Gefühle“ (Veränderung bringt Unsicherheit mit sich → siehe Luc Ciompi) und bewusster Umgang mit Widerständen.

Natürlich gibt es eine Menge guter Konzepte des Change Managements, in denen die Punkte oben ausführlich beschrieben werden. Aus Zeitgründen möchte ich Ihnen zwei / drei ausgewählte und neuere Modelle vorstellen, mit Ihnen dann heute Nachmittag eingehender diskutieren, um so Ihre Reflexionsmöglichkeiten in Bezug auf Ihre Organisation anzureichern. Dadurch hoffe ich, die jeweiligen Antwortmöglichkeiten, die sich in Ihren Organisationen stellen, zu begünstigen.

## 1. Wie entsteht Veränderungsenergie?

- I. Die erste Frage, die immer am Beginn gestellt werden sollte und sich auf das Gegenwärtige mit folgender Frage bezieht:  
Stellt die **IST**-Situation einen Mangel dar, der einen Handlungsbedarf signalisiert?  
Falls diese Frage bejaht wird, braucht es eine vergemeinschaftete (*ist im Grunde das Zauberwort, denn ohne die Gemeinsamkeit bleibt die Absicht einsam und wird sich verlieren, denn es wird keine Gefolgschaft erreicht*) Einsicht in die aktuelle oder erwartbare Problemlage, um die Ausrichtung im Sinne einer Lösung zu klären.  
Zu betrachten ist neben den **Kosten** der gegenwärtigen Situation unbedingt auch der **Nutzen**, denn der ist gegeben und eine Nichtbeachtung würde den Widerstand nur erhöhen.
- II. Dann geht es um den gewünschten / geplanten Zustand und die Frage:  
Ist die **SOLL**-Situation (das Ziel, die Vision) ausreichend attraktiv?  
Hier ist die Entwicklung einer breiten Akzeptanz einer sinnvollen und attraktiven Zukunftsperspektive zu schaffen. Ohne die Akzeptanz, die nur über Partizipationsformen erreicht werden kann, lässt sich eine Veränderung nicht nachhaltig erreichen. Analog zur IST-Situation ist beim SOLL nicht nur der **Nutzen** zu betrachten (den es geben muss), sondern auch die **Kosten**, die diese Situation mit sich bringt.
- III. Zwischen diesen beiden Zuständen liegt der **WEG**, der, damit er gegangen wird, ebenfalls ausreichend klar, realistisch und attraktiv



sein muss. Auch hier braucht es eine gemeinsame Diskussion und den nüchternen Blick auf den **Nutzen** und die **Kosten** des Weges.

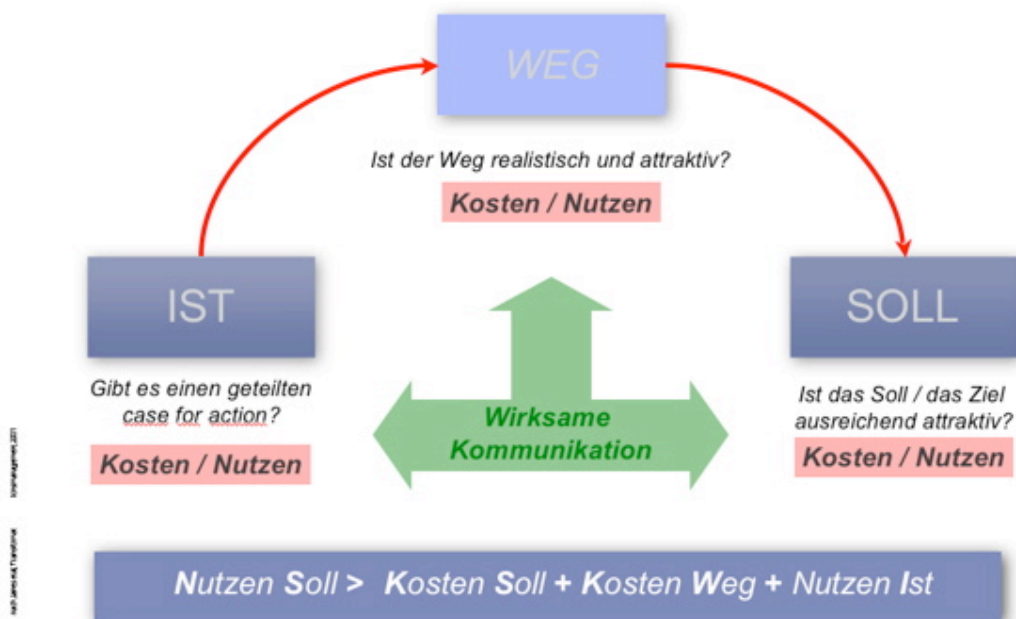
Zusammenfassend lässt sich dieser Zusammenhang in folgender Formel ausdrücken:

$$\text{Nutzen Soll} > \text{Kosten Soll} + \text{Kosten Weg} + \text{Nutzen Ist}$$

Wenn diese Punkte angemessen, klar und wirksam beachtet werden als Grundlage einer gemeinsamen Diskussion, dann erhöht sich deutlich die Wahrscheinlichkeit, dass eine produktive Veränderungsenergie entsteht. Aus meiner Sicht gilt auch der Umkehrschluss.

Im Übrigen: dieses Modell behält prinzipiell seine Gültigkeit unabhängig von der „Grösse“ des Veränderungsvorhabens.

### Transformationsenergie



© 2011 laterale





## 2. Welches Rahmenmodell lässt sich Veränderungsprozessen zugrunde legen?

Die Realisierung von Veränderungsprojekten ist im Wesentlichen von zwei Faktoren abhängig:

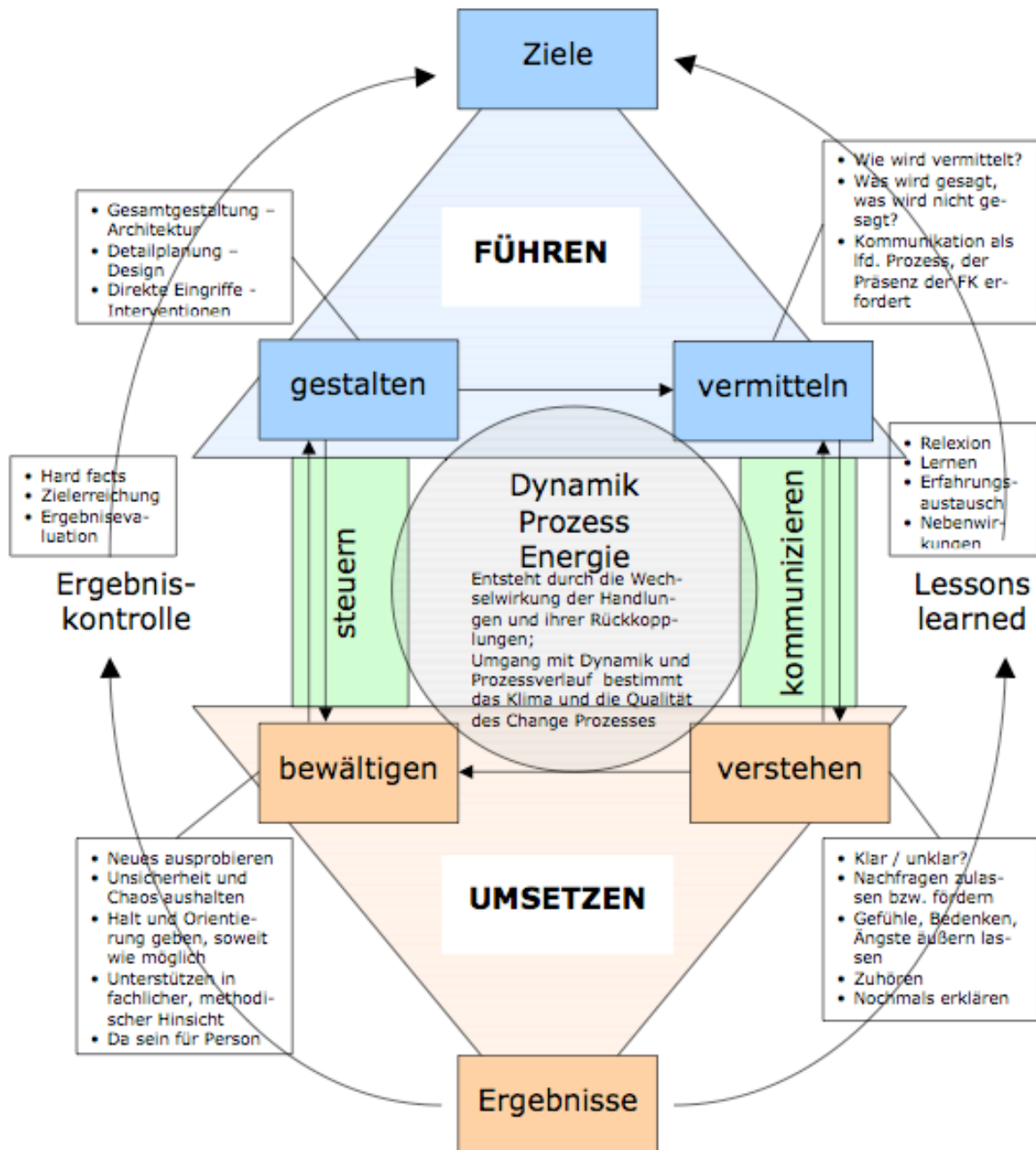
- I. die Führung setzt Ziele und bestimmt massgeblich die grundsätzliche Ausrichtung. Zudem hat sie aber auch den Gesamtprozess zu gestalten und insbesondere (das halte ich für die wichtigste und gleichzeitig anspruchsvollste Aufgabe) die Ziele und das Vorhaben an sich zu vermitteln, also so zu kommunizieren, dass die Betroffenen die Absicht, den Anlass und den Nutzen verstehen können.
- II. Die Mitarbeiter sind letztlich diejenigen, die das Veränderungsvorhaben realisieren. Deshalb ist es zwingende Voraussetzung, dass sie einbezogen werden, das Ziel verstehen und die Veränderung so bewältigen können. Dabei werden Fragen und Klärungsnotwendigkeiten entstehen, die letztlich die Prozessgestaltung mitsteuern.

Deshalb sind für ein Verständnis des Modells zu sorgen, die Funktionsträger müssen es teilen und anwenden, die MA müssen sich darauf beziehen können, entsprechende Strukturen sind einzurichten.





## Rahmenmodell Führung





Zum Abschluss lassen Sie mich noch einmal auf den Titel meines Vortrags zurückkommen:

Veränderungsprozesse zwischen Not und Wendig

Not lehrt denken, sagt Ernst Bloch sehr knapp und sehr treffend. Hier für uns heisst das:

*Ohne Grund keine Veränderung.*

Weil sich die Welt bewegt und wir mit ihr, müssen wir uns immer wieder neu zu dem, was wir vorfinden, Stellung nehmen und uns bewusst entscheiden. Aufgrund dieser permanenten Bewegung ergeben sich eine ganze Reihe von möglicherweise guten Gründen etwas zu ändern. Das jedenfalls gibt es stets im Sinne einer Möglichkeitsorientierung zu bedenken.

Bei der Realisierung der Möglichkeiten sollten wir dann wendig sein, also kreativ und einfallsreich realistisch, vor allem aber kommunikationsstark. Nochmals:

Der gelingenden Veränderung geht ein Verstehen im Sinne eines vermittelten Verständnisses voraus.

Vielen Dank!

Quellen:

Janis et al: Transformationsmanagement, 2001

Züricher Hochschule Winterthur, Prozessmodell, 2005 (bearbeitet hier von U. Pabinger)

B. Brecht: Herr Keuner, 1984