



Josef Oberneder, MAS, MSc  
Magistrat der Landeshauptstadt Linz  
phone: ++43 – 732 – 7070 – 1215  
<mailto:josef.oberneder@mag.linz.at>

## **Die Veränderung der Veränderung!**

Erfolgreiches Change Management musste sich in den letzten Jahren mit dramatisch veränderten Rahmenbedingungen beschäftigen: mit Deregulierung, Liberalisierung, Entterritorialisierung, mit erhöhter Innovationsdynamik und drastisch verkürzten Produktionszyklen, mit Turbulenzen und Diskontinuitäten im Finanzbereich und in der Politik, mit Neudefinitionen von Branchengrenzen und mit radikal geänderten und gestiegenen Ansprüchen verschiedener Interessengruppen.

Auch wenn es kaum vorstellbar ist – Tempo und Umfang der Veränderungen in Organisationen werden weiter zu nehmen. Es kommt zu hochkomplexen Verschachtelungen von verschiedensten Komponenten. Nichtsteuerung wird die notwendige andere Seite der Steuerung. Es beginnt ein Spiel der Unordnung in dem wir noch recht wenig Expertise haben. Jedenfalls brauchen wir eine neue „Komposition“ für erfolgreiches Changemanagement: Die Veränderung der Veränderung.

## **These 1**

**Kompetentes Veränderungsmanagement sichert die genuinen Kernkompetenzen einer wissensbasierten Organisation: Strategiefähigkeit, Lernkompetenz und Innovationskompetenz!**

Im Bereich Strategie liegt der Schlüssel zum Erfolg darin, dass sich Organisationen bei allem, was Sie leisten und wie sie es leisten, im Klaren über ihre Strategie sind und dies auch den MitarbeiterInnen und BürgerInnen vermitteln.

Lern- und Innovationskompetenz sind in erfolgreichen Organisationen praktisch keine Aktivität mehr, sondern werden gleichsam zu einer Mentalität, zu einem Kulturmerkmal; die Organisation gleicht einer „educational institution“ – einer Lernenden Verwaltung.

## **These 2**

**Kompetentes Veränderungsmanagement braucht Veränderer, die Verständnis für Komplexität und Turbulenz entwickeln. Ein Erfolgsfaktor ist die rasche Konzeption und Realisierung von Veränderungsprojekten.**

Die professionellen Veränderer in unseren Organisationen entwickeln Architekturen und Designs für die Veränderungen. Sie „navigieren“ gleichsam die Organisation in den Veränderungsprojekten. Bei den MitarbeiterInnen stiften die Veränderer einen vernünftigen Druck für die Sinnhaftigkeit der Veränderung.

Die Initiierung, Bearbeitung und Evaluierung der Veränderungsprojekte werden rasch und zielorientiert nach den Prinzipien des Projektmanagements durchgeführt .

## **These 3**

**Kompetentes Veränderungsmanagement konzentriert sich nicht nur auf die „Logik der Zahlen“, sondern erkennt auch die „Logik der Gefühle“.**

Gefühle wirken wie Schleusen, sie öffnen oder schließen Denkwege. In der Veränderung der Veränderung geht es darum, dass Gefühle von MitarbeiterInnen auch kognitiv von den Veränderern erkannt werden. Bei harten Reformprojekten („resizing“) fühlen sich z. B. MitarbeiterInnen häufig schuldig, weil gerade sie verschont geblieben sind. Viele MitarbeiterInnen fragen sich aber auch ganz plötzlich, warum die Verantwortlichen nicht vorausschauende Maßnahmen ergriffen haben, um die groben Einschnitte zu vermeiden. Die Rhetorik der „totalen“ Finanzkrise setzt dann noch einen Dämpfer auf die informellen Kanäle der MitarbeiterInnen. D. h. es kommt zu einer Art negativen Rückkopplung der gesamten Unternehmenskommunikation.

Professionelles Veränderungsmanagement arbeitet mit einer radikalen Neupositionierung. Die Veränderer reflektieren kritisch die Reformprojekte, arbeiten ziel- und umsetzungsorientiert und sie entwickeln Maßnahmen (Kommunikationsarchitekturen, Beteiligungsinstrumente etc.), die der kollektiven Verunsicherung vorbeugen.