

# Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

—

## Folgerungen für das Bemühen um ein verständliches Amtsdeutsch

Dr. Andrea Müller

Tagung „Der Ton macht die Musik“ – Chancen und Risiken  
bürgernaher Verwaltungssprache, 5.-7.4.2006

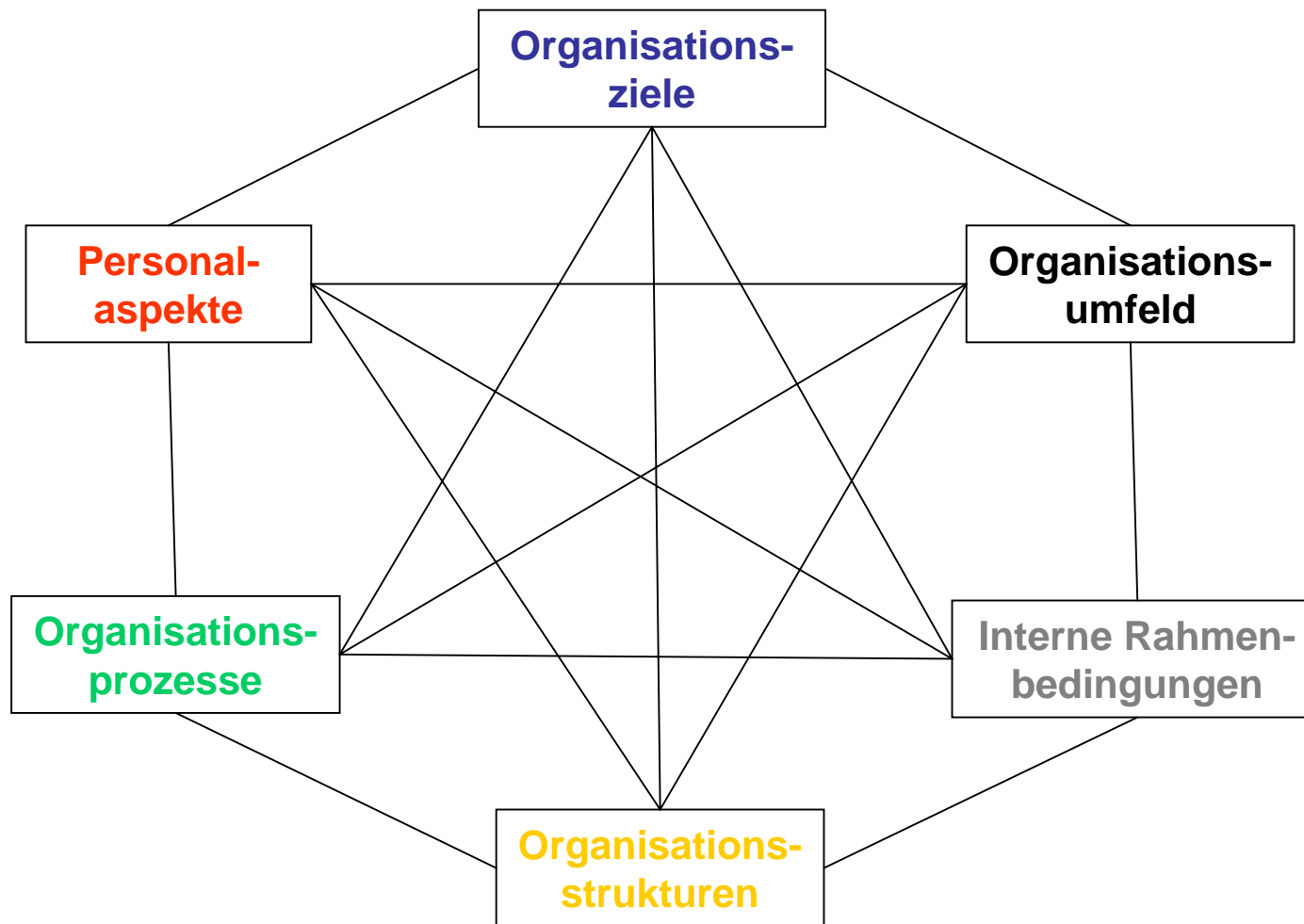
# Überblick

- Ausgangsüberlegungen
- Bezugsrahmen zur Analyse von Veränderungsprozessen in Organisationen
- Zwischenbilanz möglicher Strategien
- Ebenen des Veränderungsprozesses
- Situationswahrnehmung als Auslöser für innovatives Verhalten
- Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren
- Diskussion

# Ausgangsüberlegungen

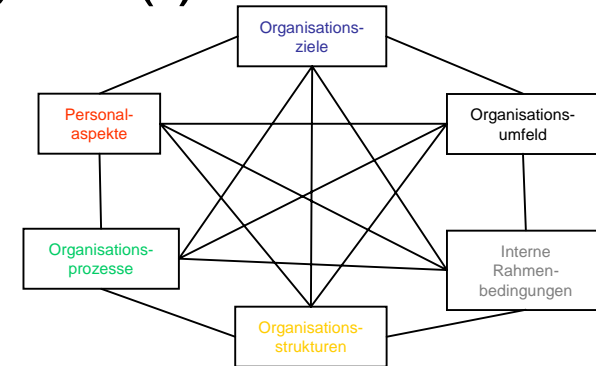
- Seit 1990er Jahren Modernisierungsbestrebungen in öffentlichen Organisationen
- Gemischte Erfolgsbilanzen von Veränderungsprojekten
- Suche nach Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren
- Subjektive Theorien von Entscheidungsträgern als wichtiger Faktor

# Bezugsrahmen zur Analyse von Veränderungsprozessen in Organisationen



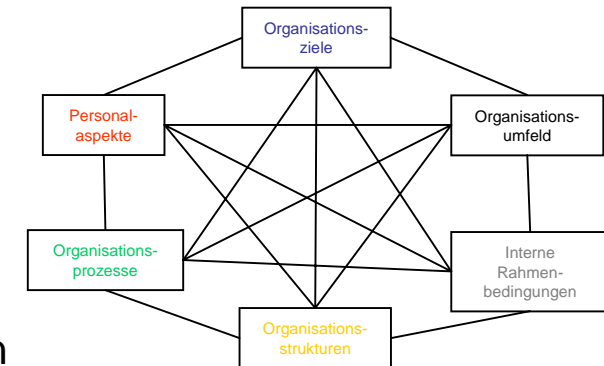
Bezugsrahmen in Anlehnung an das Stern-Modell des Organisationsdesigns von Galbraith (2001)

# Zwischenbilanz möglicher Strategien (I)



- **Organisationsziele**
  - Klarheit der Organisationsziele schaffen
  
- **Organisationsumfeld**
  - Analyse der externen Akteure nach Machtverhältnissen und Interessenlagen
  - Frühwarnsysteme bzgl. externer Einflüsse und Veränderungstendenzen
  - Einbezug externen Sachverständs als Außensicht und externe Erfahrung
  - Systematische Kommunikation mit externen Interessengruppen
  
- **Interne Rahmenbedingungen**
  - Analyse der internen Akteure nach Machtverhältnissen und Interessenlagen
  - Einsatz von Fach-, Macht- und Verfahrenspromotoren
  - Analyse bisheriger Veränderungserfahrungen, Organisationskultur
  - Sicherung von Einfluss, Rückhalt und Ressourcen
  - Aufbau eigener Organisationsstrukturen für den Veränderungsprozess sowohl für inhaltliche Aspekte und soziale Begleitprozesse / Reflektion des Vorgehens

## Zwischenbilanz möglicher Strategien (II)



- **Organisationsstrukturen**
  - Qualifikation von Personen wichtiger als Strukturen
  
- **Organisationsprozesse**
  - Prozesse und Strukturen durch Ziele bestimmt
  
- **Personalaspekte**
  - Personalqualifikation und -auswahl
  - ernst nehmen von Bedenken und Ängsten
  - systematische externe und interne begleitende Kommunikation zur Orientierung, Information und Überzeugung
  - Beteiligung, nicht unbedingt Mitentscheidung
  - Einbezug der Zeitdynamik, z. B. richtiges Zeitfenster, schnelle erste Ergebnisse, Pilotprojekte auf Zeit, Zeit zur Gewöhnung

# Ebenen des Veränderungsprozesses

## inhaltlicher Veränderungsprozess

Veränderung von Zielen, Arbeitsprozesse, Verfahren, Technologien  
Neuorientierung bzgl. Ziele, Aufgaben und Umfeld; Notwendigkeit von Qualifikation ...

## Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit im laufenden Betrieb

## sozial-emotionale Begleitprozesse

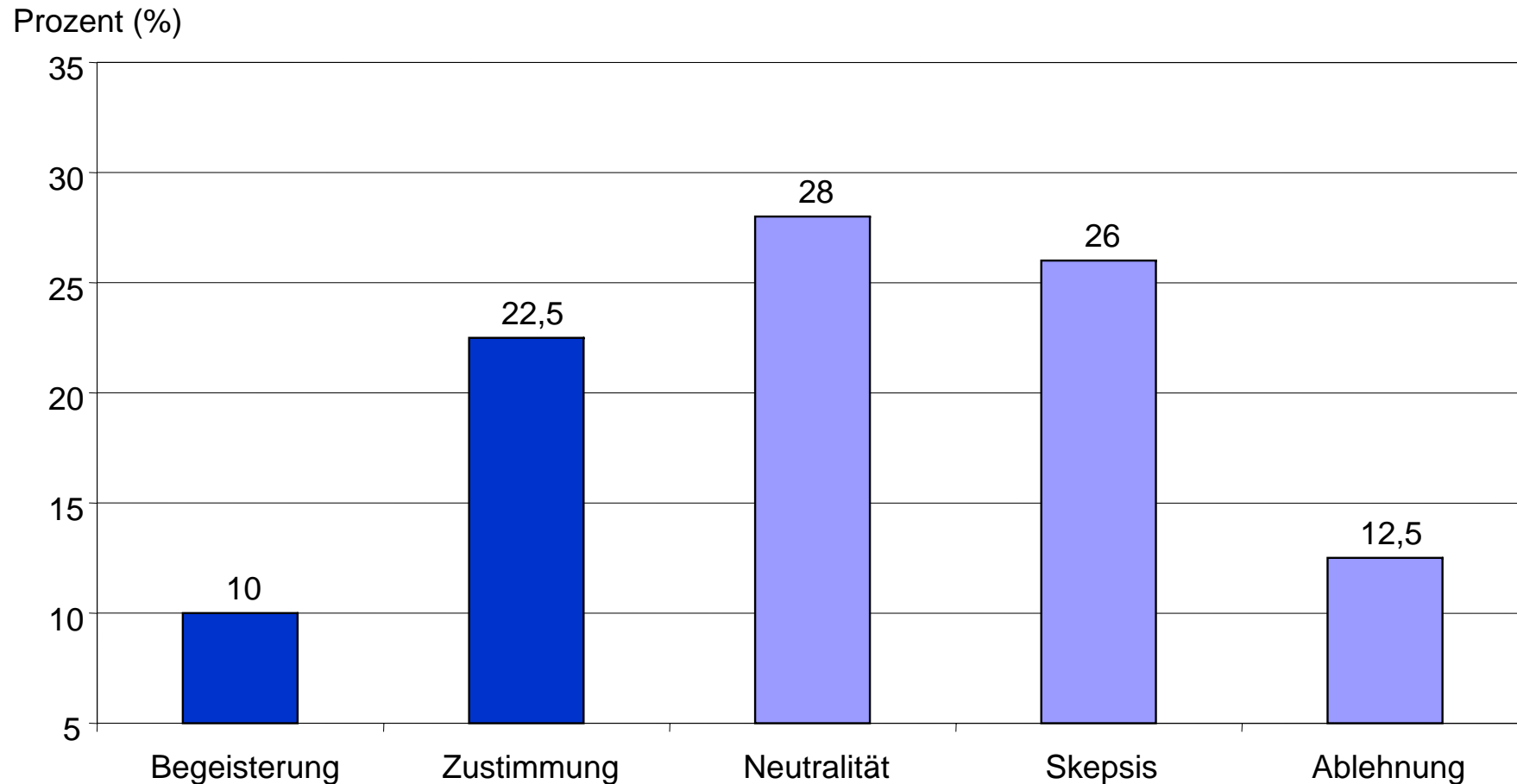
Bewertungskommunikation, Befürchtungen, Ängste, Widerstände, Aufbruchstimmung ...

## Gestaltung des Veränderungsprozesses selbst (Change Management)

eigene Projektstruktur, Stakeholder Analyse, Kommunikationskonzept (intern, extern),  
Beteiligungsprozesse, Reflexion der Vorgehensweisen und Lernstrategien ...

Mehrebenenmodelle der sozialen Interaktion (nach Beck, 2001)

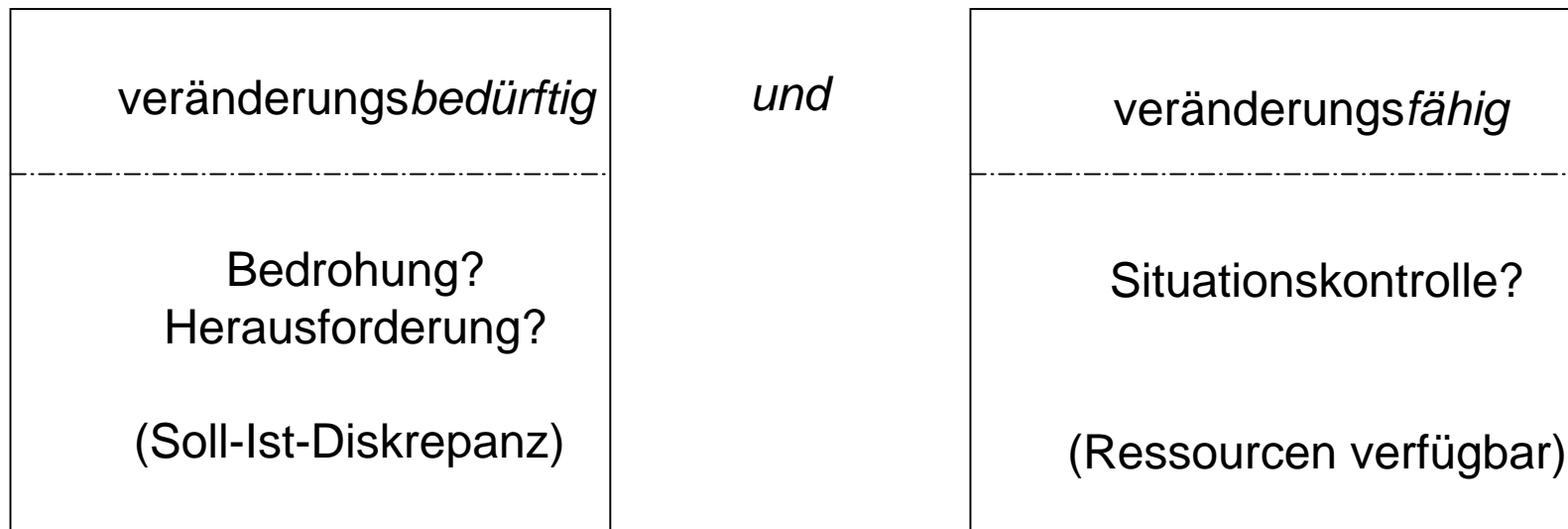
# Unterstützung von Veränderungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Quelle: Capgemini (2004). Change Management 2003/2008 – Bedeutung Strategien, Trends.

# Situationswahrnehmung als Auslöser für innovatives Verhalten

- Entscheidende Bedingung für konkretes Verhalten:  
Situation wird beurteilt als



# Empirische Ergebnisse zur Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen

<i>Durchschnitt aller Interventionen</i>	<i>.44</i>
<b>Training/Anleitung</b>	<b>.78</b>
Zielsetzung	.75
Finanzielle Anreize	.57
Arbeitsumgestaltung	.42
Beurteilung/Feedback	.35
Supervision	.13
Zielvereinbarung/Management By Objectives (MBO)	.12

Quelle: Guzzo, Jette und Katzell (1985); durchschnittliche Effektstärken *d*

# Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren

- Sinnhaftigkeit und Erklärbarkeit
- Transparenz und Vorhersehbarkeit
- Beeinflussbarkeit
- Zielvereinbarung und Zielklarheit
- Fairness
- Vertrauen
- Nutzen
- Professionelle Kommunikation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!