

# Klare Rollen sorgen für Akzeptanz



VON SEBASTIAN NOLL

Dr. Sebastian Noll ist Berater bei der Beratergruppe für Verbandsmanagement (B'VM) in Stuttgart. Der Diplom-Verwaltungswissenschaftler und Verbands-/NPO-Manager berät insbesondere Organisationen der Sozialwirtschaft. Dabei liegen seine Schwerpunkte auf den Themen Change Management, Analysen und Strategie.  
Internet  
<http://www.bvmberatung.net>

**Erfahrungsgemäß scheitern viele Projekte nicht aufgrund unzureichender Konzepte, sondern weil die Organisation die Vorgaben nicht umsetzen kann oder will. Denn Organisationen sind keine rational konstruierten Apparate, bei denen das Output mit der Einspeisung des Inputs exakt vorhersagbar ist. Vielmehr bestehen sie aus Menschen, deren Wandelbereitschaft und Wandelfähigkeit durch soziale und emotionale Komponenten geprägt werden.**

Fehlende Akzeptanz gegenüber Veränderung hat ihre Ursachen meist in schlechter Kommunikation gegenüber den betroffenen Menschen. Und dies trifft nicht nur auf die Sozialwirtschaft zu, sondern grundsätzlich auf alle Organisationen, in denen Wandel initiiert werden soll. Nach einer internationalen Umfrage unter privatwirtschaftlichen Unternehmen »vermissen 31 Prozent der europäischen Personal- und Change-Verantwortlichen einen unternehmensinternen Kommunikationsplan. Und nur 18 Prozent der Befragten haben das Gefühl, Richtung und Ausmaß des Wandels würden effektiv nach innen weitergegeben« (Kestel 2011: 19).

Kommunikation ist demnach eine Bedingung für erfolgreiche Veränderungen. Träger dieser Kommunikation ist in hohem Maße das mittlere Management, dem eine Schlüsselstellung in Veränderungsprozessen zukommt. An dieser Stelle ist es deshalb hilfreich, mittels einer Segmentierung der Beteiligten Rollenklarheit herzustellen: Wie sind die unterschiedlichen Rollen von Organisationsführung, mittlerem Management und der Mitarbeiterschaft zu verstehen, um eine möglichst hohe Akzeptanz sowie damit Wandelbereitschaft zu erzielen?

Die Initiative zur Veränderung geht

gewöhnlich von der Organisationsspitze aus und zwar vonseiten der hauptamtlichen Geschäftsführung, da vor allem sie die Gesamtorganisation und die Anforderungen im Blick hat, die auf sie zukommen. In Abhängigkeit zur jeweils geltenden Satzung und den darin definierten Freiräumen kann sie eigenständig Veränderungsprojekte starten oder regt einen entsprechenden Beschluss bei der ehrenamtlichen Führung an. In jedem Fall sollte das Ehrenamt hinter dem Projekt stehen, regelmäßig informiert werden oder je nach Thema im Veränderungsprozess mitwirken, beispielsweise in einer Projektgruppe. Gleich, welches Engagement gewählt wird, ein Erfolgsfaktor ist darin auszumachen, wie überzeugend die ehrenamtliche Führung das Projekt unterstützt. Sie sollte zur Erhöhung der Akzeptanz kontinuierlich für Sinn und Zweck des Projektes in die Organisation hinein werben und der ausführenden Geschäftsführung Rückendeckung geben. Auf diese Weise lassen sich die Mitarbeitenden leichter mitnehmen und die Akzeptanz erhöht sich. Ausgehend von dem Episodenmodell (Schwarz 2005) lassen sich die Episoden in Veränderungsprozessen bestimmten Personen zuordnen (vgl. Abbildung).

Die hauptamtliche Geschäftsführung ist aber der eigentliche Motor der

Change-Prozesse. Sie entwickelt die Vision und die Zielsetzungen, die erreicht werden sollen, richtet Projektgruppen ein, die die konkrete Arbeit der Konzeption und Umsetzung erledigen, und kontrolliert den Prozess kontinuierlich. Als Projektplaner sollte sie im Blick haben, dass Change-Prozesse nur zu einem kleinen Teil mit der Suche nach der sachlich besten Lösung gleichzusetzen sind; sie muss wahrnehmen, dass »Innovationsprozesse vielfach an einer resistance to change leiden und die einzig richtigen Lösungen kaum Chancen zur Verwirklichung haben« (Schwarz 2006: 190). Ihr Ansatzpunkt ist also nur zu einem Teil auf der Sachebene zu verorten. Die angesprochenen sozio-emotionalen Komponenten bei Veränderungsprozessen erfordern es, Konflikte zu bereinigen, Interessen durchzusetzen oder Konsens herzustellen.

Die hauptamtliche Führung muss bis auf die Machtpromotoren-Rolle alle Funktionen nicht zwingend selber ausführen, obgleich sie letztlich gegenüber dem Ehrenamt die Verantwortung für die Projektergebnisse trägt. Sach- und Sozialpromotoren können aus allen Organisationsebenen stammen, hier zählt das Spezialwissen für die beste technische Lösung (Sachpromotor) oder ein besonderes sozio-emotionales Gespür als Sozialpromotor.

Beim mittleren Management sind die wichtigen Kommunikationskanäle angesiedelt. Diese Managementebene befindet sich in einer Sandwich-Position zwischen Basis und Organisationsführung. Während die Geschäftsführung für die Planung und Konzeptionierung

zuständig ist, begleitet das mittlere Management die Mitarbeiterschaft im Prozess. Die Kernaufgabe gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es zu vermitteln, »worin die Verbindung der Vision und ihrer täglichen Arbeit besteht« (Philippeit 2009: 29). Neben der Konkretisierungsfunktion in der Top-down-Richtung sind sie auch in der Gegenrichtung aktiv: Ihr Feedback über den inhaltlichen Projektverlauf, über das Akzeptanzniveau und eventuelle Schwierigkeiten sind wichtige Rückmeldungen für die Geschäftsführung. Dank dieses Wissens können inhaltliche oder prozessuale Anpassungen vorgenommen und Kommunikationsmaßnahmen geändert werden.

Belastungen und Ängste lösen Veränderungsprozesse meist an der Basis aus. Die Wandlungsbereitschaft von Organisationen bekommt hier ihr Gesicht. Fehlende oder mangelhafte Akzeptanz kann sich in verschiedenen Formen zeigen: von offener Opposition über hohe Krankenstände bis zu einer lähmenden Dienst-nach-Vorschrift-Haltung, die Innovationen und Kreativität aussperrt. Aber Widerstand sollte von den Managementebenen nicht als Problem, sondern als Selbstverständlichkeit angesehen werden, denn schließlich greifen Veränderungsprozesse bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in bestehende Arbeitsprozesse ein. Um Widerstände möglichst auf einem Niveau zu halten, das den Projekterfolg nicht gefährdet, bietet sich eine frühzeitige Auseinandersetzung damit an. Denn zu Beginn von Wandlungsprozessen ist Widerstand meist noch diffus und unorganisiert,

aber mit zunehmender Zeitdauer kann er zielgerichteter, organisierter und für den Prozess letztlich bedrohlich werden – es ist also ein frühes Gegensteuern ratsam.

Als vorbeugende Maßnahme empfiehlt sich eine breite und frühzeitige Einbindung der Mitarbeiterschaft nach dem Grundsatz, Betroffene zu Beteiligten machen. Dies sollte bereits im Willensbildungs- und Entscheidungsprozess passieren und nicht erst nach dem Sachentscheid für Veränderungen.

Die Einrichtung von Projektgruppen ist eine Möglichkeit der Beteiligung, Zukunftskonferenzen zur Ideenfindung eine weitere. Bei dieser partizipativ-akzeptanzorientierten Strategie verlängert sich zwar die Zeit der Entscheidungsvorbereitung. Dafür ist die Implementierungsphase umso kürzer, da die eigentlichen Konflikte schon ausgetragen wurden. Es entsteht so ein zeitlicher Partizipationsgewinn im Unterschied zur »Bombenwurf«-Vorgehensweise, bei der Entscheidungen einsam von der Spitze vorbereitet werden – und womöglich nach der Entscheidung von der Organisation ausgebremst werden. Betroffeneneinbindung gemeinsam mit organisationsweiter Kommunikation sind hingegen vielversprechende Voraussetzungen zur Erhöhung von Akzeptanz und damit Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. ■

## Literatur

- Kestel, Christiane (2011):** Den Wandel besser erklären. In: Harvard Business Manager. 1/2011. S. 18–19.
- Noll, Sebastian/Philippeit, Claus (2008):** Erfolgreiche Einführung von Personalinstrumenten. In: VM – Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management. 2/2008. S. 34–43.
- Philippeit, Tanja (2009):** Stuck in die Middle. Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. In: Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 2/2009. S. 21–31.
- Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2005):** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 5. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.
- Schwarz, Peter (2006):** Management-Prozesse und –Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle. Bern, Stuttgart, Wien.

