

Veränderungsmanagement im öffentlichen Dienst – ein Praxisbeispiel

GEORG EBNER & CHRISTIAN KRAMMER

Zusammenfassung

Im Rahmen des Überleitungsprozesses der Landesverteidigungsakademie (LVAK) des BMLVS (Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport, Österreich) hin zu einer gegenwärtig neu zu entstehenden Zielstruktur wurde neben einem fachorientierten Zugang auch ein mitarbeiterorientierter Prozess ermöglicht. In diesem Zusammenhang wurden sechs Veranstaltungen in Form eines adaptierten World Cafés mit unterschiedlichen Fragestellungen abgehalten und nach der Erarbeitung und Auswertung der gewonnenen Daten eine entsprechende Rückmeldung mit Bearbeitungsanhalten an das durchführende Kommando und die einbezogenen Arbeitsgruppen sowie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben. In Kooperation mit dem verantwortlichen Kommando konnten die ersten Punkte, resultierend aus den Ergebnissen der World Café Phasen, schon an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rückgemeldet und umgesetzt werden. Die Begleitung des mitarbeiterorientierten Prozesses findet derzeit über einen »Point of Contact« mit der Möglichkeit der Ideengenerierung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch durch die aktive Informationsgestaltung durch das Kommando statt.

Schlüsselwörter: *Both directions Ansatz, Change Management, Informationsportal, World Café, Transformationsprozess*

Summary

The National Defence Academy, an element of the Austrian Ministry of Defence and Sports, is undergoing a transition process leading the Academy towards a new target structure that is currently being developed. In so doing, in addition to a subject-oriented approach, also an employee-oriented process was introduced. In the process, a total of six events were held in the form of adapted World Cafés, dealing with various issues; and after the preparation and evaluation of the gained data feedback, including guidance on how to process the data, was passed on to the implementing Headquarters, the working groups involved and also the employees. In cooperation with the responsible Headquarters the first items resulting from the World Café phases could already be fed back to the employees and be implemented. The staff-oriented process is currently supported via a point of contact, through which the staff can contribute ideas as well, but also by the active information policy on the part of the Headquarters.

Keywords: *Both directions approach, change management, knowledge database, World Café, transformation process*

Einleitung

Im Mittelpunkt eines Veränderungsprozesses steht die ziel- und ergebnisorientierte Arbeit, wobei der Identifikationskreis Mitarbeiter-Führungskräfte-Unternehmen wichtig für das Erreichen des gemeinsamen Ziels ist. Vor dem Hintergrund immer rascher stattfindender Struktur- und Veränderungsprozesse erscheint es somit nötig diese Veränderungsprozesse auch auf einer entsprechenden wissenschaftlichen Basis zu begleiten. Der Kommandant der Landesverteidigungsakademie hat somit entschieden, dass der Veränderungsprozess der LVAk hin zur Österreichischen Verteidigungsakademie durch entsprechende Maßnahmen zu begleiten ist. Diese sollen die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ca. 220 Personen) mittels entsprechender Großgruppen-Methoden, in diesem Fall ein World Café (Seliger 2011, S. 105-111) und zusätzliche Veranstaltungen (Kaderinformationen) sowie die Informationsvermittlung im Internet beinhalten.

Gem. Claßen (Claßen 2008, S. 39) werden für ein erfolgreiches Change Management folgende Kerneigenschaften postuliert:

- planungsorientiert, da die Durchführung der Business Transformation von Anfang bis zum Ende durchgeplant oder zumindest an einen groben Umsetzungsplan gebunden ist, von dem der Erfolg des Projekts abhängt (Claßen 2008, S. 39).
- stakeholderorientiert, da die Stakeholder für den Erfolg des Vorhabens von großer Bedeutung sind. Dies sind jene Personen oder Gruppen, die auf das Erreichen der Firmenziele Einfluss haben oder von diesen beeinflusst werden und für den laufenden Transformationsprozess, als auch den Erfolg und die Festigung dessen bedeutend sind. Also jene Personen, die Interesse an einer erfolgreichen Führung der Firma und einer Weiterentwicklung der Strukturen haben, wie etwa Firmeneigentümer, Kunden, Betriebsräte oder Mitarbeiter (Claßen 2008, S. 139).
- ergebnisorientiert, da die Veränderungen nur dann erfolgreich sind, wenn das Projektziel effizient umgesetzt wurde. Alles wird darauf ausgerichtet, das richtige Ergebnis zu erreichen. Die passenden Werkzeuge dafür zu finden, ist enorm wichtig.
- prozessorientiert, da der Schwerpunkt beim Change Management auf dem Prozess, dessen Ausarbeitung, Planung und Begleitung liegt.
- systemorientiert, da es ein ganzes System zu ändern gilt. An ihm orientiert sich der ganze Transformationsprozess. Das System ist Ausgangspunkt, Adressat und der Durchführende und zu verändernde Faktor des Prozesses.
- ursachenorientiert, da der Anstoß für eine Veränderung eine bestimmte Ursache hat, um die sich der gesamte Prozess dreht und die es zu bearbeiten gilt (Claßen 2008, S. 80).

Claßen hat sich mit seinen Ansichten und tiefgreifenden Strukturmöglichkeiten im Umfeld Change Management als ideale Grundliteratur für den zu beschreibenden Prozess erwiesen und wurde daher als fortlaufender roter Faden verwendet. Die von ihm verwendeten Begrifflichkeiten beschreiben den Veränderungsprozess der LVAK recht gut und lassen sich auch in ihrer Vielfalt passend verknüpfen und weiter ausarbeiten.

Basierend auf diesen Begrifflichkeiten wurde im Rahmen des Überleitungsprozesses der Landesverteidigungsakademie des BMLVS von der Landesverteidigungsakademie Wien hin zur Österreichischen Verteidigungsakademie ein begleitender

Prozess ermöglicht. Es wurden sechs adaptierte World Café Veranstaltungen mit unterschiedlichen Fragestellungen abgehalten und nach der Erarbeitung und Auswertung der gewonnenen Daten eine entsprechende Rückmeldung mit Bearbeitungsanhalten an das durchführende Kommando und die einbezogenen Arbeitsgruppen sowie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben.

In Kooperation mit dem verantwortlichen Kommando konnten die ersten Punkte, resultierend aus den Ergebnissen der World Café Veranstaltungen, schon an die Mitarbeiter rückgemeldet und umgesetzt werden.

Die Begleitung des Prozesses findet derzeit in einem Point of Contact mit der Möglichkeit der Ideengenerierung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch durch die aktive Informationsgestaltung durch das Kommando statt. Dazu folgen nun einige theoretische Grundüberlegungen, welche zum Arbeitsprozess überleiten sollen.

Werkzeuge und Methoden

Der Anlass zur Veränderung sollte bei der Gestaltung des Wandels immer präsent sein, um die Vorhaben auf ihn abstimmen zu können, denn nur so führt der Weg erfolgreich zum Ziel. Der Impuls für die Innovationen ist auch wesentlich für die Wahl der richtigen Interventionstechniken, welche von Ausgang und Ziel der Veränderungssituation sowie der Absicht der Innovation abhängig sind. Die Interventionstechniken bestimmen den Weg zum Ziel, sind also wesentliche Faktoren für die Gestaltung dieses. Ob er geradlinig oder über Hindernisse führt, ist unter anderem abhängig vom Level der Veränderung, bezogen auf Schwierigkeit, Planbarkeit, Ausmaß und Signifikanz des Projekts.

Claßen beschreibt dazu folgende zehn Aktionsfelder:

1. Situation und Umfeld analysieren und verstehen: diese Phase dient der Analyse der Ausgangssituation, der Entwicklung von Aktionsräumen und dem Abschätzen von Risiken (Claßen 2008, S. 80). Hier könnte zum Beispiel das Change Readiness Assessment eingesetzt werden. Dieses Tool dient der »Überprüfung der Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft («readiness») einer Organisation bzw. der wesentlichen Stakeholder« (Claßen 2008, S. 262).
2. Ausrichtung und Alignment forcieren: hier werden die Zielsetzungen des Projekts formuliert, die Beteiligten in die richtige Richtung geführt, Ursa-

chen, Beweggründe und Notwendigkeit der Veränderungen verständlich kommuniziert. Ein passendes Tool hierfür wäre etwa die Entwicklung einer Lernlandkarte, durch die die Kernbotschaften des Prozesses dargestellt und verinnerlicht werden können. Durch die Lernlandkarten soll ein strukturierter Lern- und Diskussionsprozess hervorgerufen werden.

3. Strukturen und Monitoring entwickeln & aufbauen: das heißt, »Strukturen und Rollen definieren und etablieren«. Einen Gesamtprojektplan aufsetzen, wobei eine »bereichs- und themenübergreifende Abstimmung« erforderlich ist.
4. Mobilisierung und Commitment sicherstellen: Engagement und Leistungsbereitschaft sollten in dieser Phase offen kundgegeben werden und ständig präsent sein. Dies motiviert wiederum die Mitarbeiter, die es nun in den Prozess mit ein zu binden heißt. Deren aktive Beteiligung begünstigt und beschleunigt ihre Identifikation mit dem Transformationsplan beziehungsweise -prozess. Das Engagement der Mitarbeiter kann zum Beispiel durch Veranstaltungen wie ein ‚World Café‘ gefördert werden. Hier werden bestimmte Fragestellungen in Kleingruppen behandelt. Nachdem eine bestimmte Gruppe über eine Frage diskutiert hat, teilt sie sich auf und vermischt sich mit den anderen Gruppen, um eine neues Thema zu bearbeiten und ihre Erfahrungen von der vorigen Gruppenkonstellation einzubringen. Die Ergebnisse werden anschließend in einem Plenum ausdiskutiert und in den Unternehmensalltag eingebaut.
5. Organisation und Prozesse erfassen & designen: hier erfolgt eine Anpassung der Tätigkeiten an die neuen Prozesse im Unternehmen. Außerdem werden die Umstrukturierungen im Bereich der Personalpolitik und Aufgabenverteilung ausgeführt. Hier kann man Methoden und Werkzeuge aus dem Projekt- und Prozessmanagementbereich anwenden.
6. Konflikte und Widerstände reduzieren & vermeiden: Konfliktherde müssen erkannt und durch gemeinsame Konfliktlösungsstrategien beseitigt werden. Hierfür bietet sich die Kräftefeldanalyse an. Es werden jene Personen oder Gruppen identifiziert, die ein Anliegen behindern oder eine Lösung dafür anbieten. Barrieren und Probleme werden erkannt und ausdiskutiert. Zwei wesentliche Vorteile dieser Methode sind, dass sich einerseits Hindernisse und Konflikte schon im Vorfeld feststellen und im besten Fall vermeiden

lassen und man andererseits Personen identifiziert, die Hilfestellungen dafür anbieten.

7. Führung fördern: dies heißt, kollektive Führungsgrundsätze und -leitlinien für die neuen Unternehmensrichtlinien entwickeln und »in erforderliche Personalinstrumente integrieren«. Die Führungskräfte sollten bei der Umsetzung unterstützt und gefordert werden. Hilfreich kann bei diesem Prozess beispielsweise ein Teambuilding-Event sein.
8. Kultur weiter entwickeln: »Einstellungen, Verhalten und Arbeitsweisen im Hinblick auf ein zusammengeführtes oder verändertes kulturelles Zielbild weiter entwickeln.« Förderlich kann hierfür etwa die Entwicklung eines Leitbildes sein. Bei diesem Prozess ist die gesamte Belegschaft mit eingebunden und arbeitet gemeinsam an einer der neuen Entwicklungen adäquaten Repräsentationslinie sowie ihren Zielen und Stärken.
9. Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen: veränderte Kompetenzbereiche werden abgestimmt und aufgeteilt, Zielgruppen mit neuen Weisungen vertraut gemacht und Richtungsänderungen bezüglich Aufgaben, Positionen und Strukturen festgelegt und transparent aufgezeigt. Für die Einführung aller Neuerungen bieten sich zielgerichtete Trainings und Workshops an, um die Mitarbeiter in ihren neuen Kompetenzbereichen zu festigen.
10. Erfolge identifizieren und verankern: in dieser Phase werden kleine Erfolge im Veränderungsprojekt aufgezeigt, um damit weiterarbeiten und die Prozesse kontinuierlich verbessern und weiterentwickeln zu können. Dies dient einerseits zur Legitimation der Veränderungen und andererseits zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Veränderungen.

Nachdem bei der Planung oben genannte »Painpoints« berücksichtigt wurden, kann ein erster Entwurf der Transformation präsentiert werden.

Jedem dieser »Painpoints« sind bestimmte Werkzeuge und Methoden (außer den oben genannten können dies noch Workshops zur Erfassung der Veränderungsbereitschaft, Teamtrainings, Mitarbeiterbefragungen, Informationsveranstaltungen, Stakeholder Analyse etc. sein) für das Management des Transformationsprozesses zugewiesen, die, je nach Art der Veränderung, angewendet werden können. Laut einer Studie, die die Erfolgsfaktoren von Transformationsprozessen untersuchte, war »Mobilisierung von Commitment sicherstellen« mit 60% der

wichtigste Punkt. Der zweit-, beziehungsweise, drittichtigste Punkt für die befragten Change-Manager war »Organisation und Prozesse erfassen und designen« (42%) und »Situation und Umfeld analysieren und verstehen« (39%) (Claßen 2008, S. 80ff.). Die Ergebnisse dieser Umfrage bestätigen, dass die Perspektive und das Miteinbeziehen der Mitarbeiter für den Erfolg unerlässlich sind. Denn ohne die Mobilisierung derer und ohne das Verständnis ihrer Situation, sprich, ohne Kommunikation, wäre der Prozess von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Die Auswahl der Werkzeuge und Methoden hängt auch stark davon ab, aus welcher Perspektive der Wandel vollzogen wird (Claßen 2008, S. 50). Folgende Ansätze finden meist in Unternehmen Anwendung, in denen es aufgrund ihrer Größe nicht mehr möglich ist, alle Mitarbeiter in den Prozess aktiv mit einzubeziehen. Im Folgenden werden verschiedene Ausgangspunkte für den Wandel aufgezeigt und wie dieser davon ausgehend vollzogen wird.

Transformationsperspektiven

Der Anstoß für einen Wandel kann von der obersten Führungsebene initiiert werden, »top-down«, genannt. Die Transformation wird vom Top-Management geplant und durchgeführt. Die Mitarbeiter werden im Prozess nur als durchführende Einheit gesehen, was zu Widerständen führen kann, da die Führung oft zu hohe Anforderungen stellt.

Das Pendant zum »top-down«-Ansatz ist »bottom-up«. Hier kommt die Idee eines Wandels aus den unteren Führungsreihen und zieht sich »from the bottom to the top« der Unternehmenshierarchie. Hier werden die Innovationen und Transformationen von den Mitarbeitern ausgearbeitet. Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass die Ideen von den Betroffenen für die Betroffenen bearbeitet werden. Sie wissen meist am besten, wo Handlungsbedarf besteht und wie dieser umzusetzen ist. Der Nachteil jedoch ist, dass den Personen in den unteren Führungsreihen fachliche Kenntnisse fehlen könnten.

Der Both-Directions-Ansatz ist ein europäischer Ansatz, welcher Management und Mitarbeiter in ein prozessorientiertes Veränderungsprojekt integriert. Die Partizipation von Mitarbeiter und Management verspricht einen größeren Erfolg für Veränderungsprojekte (Schuh 2006, S. 5f.).

Beim Gegenstromverfahren, wie es auch genannt wird, wird die Veränderung sowohl von der obersten, als auch der untersten Ebene im Unternehmen geplant.

Alle Beteiligten werden aktiv in den Planungs- und Durchsetzungsprozess mit einbezogen. Somit kann ein Mittelweg gefunden werden, der die Mitarbeiter auf allen hierarchischen Stufen zufrieden stellt. Im BMLVS wurde die Partizipation der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen (Strukturanpassungen etc.) bislang noch nicht berücksichtigt, diese fanden derzeit als »top-down« Prozesse statt. Der Veränderungsprozess im tertiären Bildungssektor rückt gegenwärtig die Einbindung der Mitarbeiter aller Führungsebenen in das Zentrum und somit auch in den laufenden Überleitungsprozess.

Gestaltung des Wandels

Vorbereitung

Bevor man sich konkrete Überlegungen über die Gestaltung des Wandels machen kann, bedarf es einer präzisen Vorbereitung. Dazu gehören Maßnahmen wie eine Vorevaluierung der Ausgangssituation, eine Umfeld-/Status-Analyse, eine Selbstbewertung, erwartete Hindernisse oder eine Abschätzung der Realisierbarkeit des Vorhabens. Diese Punkte sollten sowohl aus Sicht der Mitarbeiter, als auch aus Sicht der Organisation evaluiert werden. Diese Leitfragen sollten auch einen Leitfaden während des Vorbereitungsprozesses darstellen, denn sobald ein Problem auftritt, sollten sie alle bei der Neu- oder Umorientierung des Projektes bedacht werden. Auch hat der Change Manager, also jene Person die das Projekt koordiniert, die Möglichkeit, Notfallpläne zu entwickeln, falls sich bereits absehbare Hindernisse eruieren lassen. Je präziser man auf die einzelnen Punkte eingeht, desto mehr Sicherheit gewinnt man etwa in Bezug auf Budget und Zeitbedarf des Projekts. Die Vorevaluierung kann beispielsweise in der unfreezing-Phase vollzogen werden und sollte folgende Fragen behandeln: Wo stehen wir (die Firma/Organisation)? Wo besteht Veränderungsbedarf? Wo muss die Veränderung ansetzen? Welche vorhandenen Ressourcen können wir wie weiter nutzen? Was zeichnet uns aus? Welche Stärken müssen und wollen wir behalten? Bei der Selbstbewertung sollte die Leistungsfähigkeit des Unternehmens abgeschätzt und die Firma mit ihrer Umwelt analysiert werden. Diese beiden Punkte werden in Bezug auf Kriterien wie Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse beurteilt. Diese Analyse dient der Ermittlung des Ist-Zustandes des Unternehmens, zeigt Verbesserungspotenziale auf und dient zur Überprüfung der Erwartung von Kunden, Mitarbeitern etc (Kost-

ka/Mönch 2009, S. 31ff.). Mit der Vorevaluierung und der Selbstbewertung wird auch meist die Abschätzung der Realisierbarkeit behandelt. Die Umfeld-/Status-Analyse dient der Zielsetzung des Transformationsvorhabens und in diesem Zuge wird auch meist eine Bewertung des Ist-Soll-Zustandes durchgeführt.

Maßnahmen zur Vorbeugung von Problemen

Eine der ersten Maßnahmen, die die Initiatoren des Wandels tätigen können, besteht darin, die Betroffenen von der Notwendigkeit der Innovationen zu überzeugen. Gründe sollten offen gelegt, Visionen und Ziele in einer verständlichen Analyse kommuniziert werden. Durch den Dialog über den Nutzen führt man die Mitarbeiter einen Schritt näher zur Legitimierung der Transformation. Die Kommunikation sollte auf einem übersichtlichen, leicht verständlichen Transformationsplan basieren, der die Kernbotschaften, Projektziele und Maßnahmen in aller Kürze erläutert und verbindet. Er vereinfacht und fördert den Dialog in alle Richtungen, also nach oben, nach unten und gegebenenfalls nach außen. In international tätigen Unternehmen werden die Kommunikationsrichtungen um die interkulturelle Komponente erweitert. Hier gilt es, kulturelle Sensibilität gegenüber multinationalen Partnern zu entwickeln, also kulturspezifische Verhaltensweisen sowie Werte und Normen zu beachten, um auf adäquate Art und Weise kommunizieren zu können.

Die Mitarbeiter

Meist sind die Mitarbeiter jene Zielgruppe, die am stärksten von der Transformation betroffen ist. Konkurrenzdruck, Ängste und Ungewissheit prägen ihren Blick auf den Veränderungsprozess. Sie sind im Glauben, weder eine Stimme, noch Einfluss auf die Innovationen zu haben, sind sich jedoch selten bewusst, dass ihre Integration in den Prozess ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor für dessen Implementierung ist. Nun gilt es die Mitarbeiter zu mobilisieren, sie zu Optimisten zu machen, die dem Change-Management-Prozess positiv entgegen blicken, beziehungsweise sich produktiv einbringen. Den Führungskräften ist es nur dann möglich den Wandel effizient zu vollziehen, wenn sie die Situation ihrer Mitarbeiter verstehen, analysieren und in den Transformationsprozess integrieren.

Bei der Gestaltung der Transformation sollten nach Thomas Lauer in Bezug auf die personelle Komponente die Individuen, die Unternehmensstruktur sowie

die Unternehmenskultur immer im Auge behalten werden. Der Erfolg des Wandels ist von der aktiven Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter abhängig, von ihrer Motivation und Anpassung. Aus diesem Grund sollte man ihre Fähigkeiten sowie ihre Identifikation mit dem Projekt fördern. Dies erfolgt vor allem durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die laufenden Strukturprozesse und weiters mit fortlaufenden Informationen durch den Kommandanten sowie über die Homepage der LVAK. Die Unternehmensstrukturen sind insofern wichtig, als hier kontinuierliche Abläufe und Strategien des Betriebs festgesetzt sind. Sie umfassen »die formale Aufbau- und Ablauforganisation ebenso wie Strategien und Ressourcen«. Diese Abläufe und Strategien sollten immer mit den neuen Strukturen abgeglichen und auf sie abgestimmt werden. In der Theorie sieht die Veränderung dieser recht einfach aus, in der Praxis erweist es sich jedoch oft als problematisch, diese eingewachsenen Strukturen und Gewohnheiten zu verändern. Hierfür ist wieder die Bereitschaft der involvierten Personen von großer Bedeutung, genauso wie für die Änderung der Unternehmenskultur (Lauer 2010, S. 6f.).

Einstellungen zum Transformationsprojekt

Laut einer Studie, bei der die Einstellung der Belegschaft gegenüber den Innovationen während eines Veränderungsprozesses untersucht wurde, war der Großteil der Befragten (30-40%) dem Prozess gegenüber neutral eingestellt, 25-30% hegten Skepsis und 20-25% zeigten Zustimmung. Der Rest, und somit kleinste Teil, schwelgte entweder in Begeisterung oder Ablehnung. Claßen und seine Kollegen sehen diese Ergebnisse als Normalfall in Business-Transformationsprojekten. Hier zeigt sich die herausfordernde Aufgabe der Verantwortlichen, ihre Mitarbeiter möglichst rasch und endgültig von der positiven Absicht der Innovationen zu überzeugen und ihre Widerstände zu relativieren. Vor allem aber, Veränderungsbereitschaft in ihnen zu wecken. Für die Führungskräfte gilt es nun, die Unterstützer des Wandels mit ihren Vorschlägen und Ideen zu nutzen und diese adäquat einzusetzen. Weiters sollten auch die Bedenken der Unschlüssigen, die meist den größten Anteil ausmachen, gehört und in die Evaluierung miteinbezogen werden, da man aus ihnen wertvolle Informationen über Alteingesessenes, aber auch Erwünschtes herauslesen kann. Dies erfordert meist eine spezifische Beschäftigung mit jedem einzelnen. Die Gegner leben ihren Ärger

meist öffentlich aus, indem sie den Transformationsprozess boykottieren. Wenn dies der Fall ist, müssen sich die Führungskräfte der Herausforderung stellen, diese entweder von den positiven Effekten der Business Transformation zu überzeugen, oder sie in Schranken weisen, damit sie ihre Kollegen nicht mit ihrem Unmut anstecken (Claßen 2008, S. 103ff.).

Die Führung

Die Unternehmensführung beschäftigt sich im Rahmen des Veränderungsprozesses unter anderem mit folgenden Kernfragen: welche Qualifikationen benötigen die Mitarbeiter passend zu den neuen Unternehmensrichtlinien? Wo müssen die Veränderungen bezüglich der Nutzungssteigerung im Unternehmen ansetzen? Oder: Wo besteht Bedarf an Informationen und Unterstützung, damit die Mitarbeiter ihre neuen Aufgaben effektiv und selbständig erledigen können?

Umgelegt auf die Perspektive der Change-Initiatoren lassen sich sieben Phasen des Transformationsprozesses definieren. Ähnlich den zehn »Painpoints« beinhalten sie grundlegende Aufgaben, die von der Führung zu berücksichtigen sind, um ihre Mitarbeiter erfolgreich vom Veränderungsprozess in ihre neuen Handlungsfelder zu führen. Dieser »Sieben-Stufen-Veränderungsfahrplan« wurde in Anlehnung an John Kotter (Kotter 2007), einem international renommierten Experten in den Bereichen Führung und Veränderung ausgearbeitet.

In der ersten Stufe gilt es, »Bewusstsein für den Veränderungsbedarf [zu] schaffen«. Die Aufgaben bestehen darin, die Ausgangssituation zu untersuchen und den Veränderungsbedarf abzuschätzen. Außerdem ist es notwendig, ein Problembewusstsein unter den Beteiligten zu wecken und sie über die interne Situation zu informieren.

In der nächsten Stufe heißt es, den »Visionär zu führen und messbare Strategien zu entwickeln«. Dies bedeutet eine Veränderungsrichtung festzulegen, Projektteams aus der Führungsebene zu bilden und den Transformationsprozess durchsichtig zu kommunizieren. Den Beteiligten sollten klare Visionen und Ziele vorgelegt werden.

In der dritten Stufe sollten die Führungskräfte »Vision und Strategie kommunizieren«. Hier sollte eine adäquate und effiziente Kommunikationsmethode ausgewählt werden, um die Mitarbeiter vom Vorhaben zu überzeugen und Vertrauen und Motivation zu schaffen.

Für die vierte Stufe ist es notwendig, »kurzfristig sichtbare Erfolge zu planen«. Dies dient dazu, große Probleme aufzuteilen und die Mitarbeiter durch kleine Erfolgserlebnisse bei Motivation zu halten. Außerdem sind die Veränderungen auf diese Weise sichtbarer als wenn sie im laufenden Prozess nebenbei geschehen.

Motivation gelingt größtenteils, wenn das Gegenüber eine einzelne Person oder kleine Gruppe ist. Bei Change Management Prozessen ist dies meist der gegensätzliche Fall. Hier gilt es, eine große, meist heterogene Gruppe zu adressieren, die Interdependenzen aufzubrechen und die Individuen, zumindest scheinbar, einzeln anzusprechen. Es sollte versucht werden, die Motivation während des gesamten Transformationsprozesses aufrecht zu erhalten, denn sie dient als Schlüssel zum Erfolg. Motivationale Aspekte können materielle und immaterielle Anreize darstellen. Zu ersteren zählen Zusatzleistungen wie etwa Erfolgsbeteiligung, Gutscheine oder ein Dienstwagen, eine Gehaltserhöhung, Weiterbildungen, Sozialleistungen oder Sonderurlaub. Immaterielle Anreize können mehr Verantwortung, Sonderaufgaben, Aufmerksamkeiten zu Weihnachten oder Geburtstagen oder Verbesserung der Work/Life Balance in jeglicher Form darstellen (Claßen 2008, S. 136ff.).

Neben der Interdependenzen unter den Mitarbeitern gibt es noch übergeordnete Beziehungs- und Wertungsstrukturen, die sich nicht so sehr auf das einzelne Individuum beziehen und sich im Laufe der Zeit entwickeln: Die Unternehmenskultur.

Auch die Wahrnehmung der Führungskräfte sollte neu überdacht, beziehungsweise neu geordnet werden. Als Teil des Aufbrechens alter Muster und sollte dies in jedem Wandlungsprozess erfolgen. Die Berücksichtigung der Beziehungsebenen in solchen Prozessen ist ein unerlässlicher Baustein für die erfolgreiche Abwicklung (Lauer 2010, S. 5ff.).

Die fünfte Stufe ist der »prozessorientierten Steuerung« gewidmet. Die Mitarbeiter sind in dieser Phase gefragt, selbst Teile der Veränderung zu steuern und Prozesse zu optimieren. Die Potentiale der Mitarbeiter werden hier anschaulicher und vor allem besser genutzt und allen Beteiligten wird so Einblick in die Abläufe gewährt.

In Stufe sechs heißt es »Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren«. Um die in den vorigen Phasen eingeführten Neuerungen in der täglichen Arbeit zu festigen, ist eine Mitarbeitervernetzung notwendig. Diese

können dadurch die Prozesse besser überwachen und steuern, notfalls auch wieder verändern. Dies garantiert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und ermöglicht eine Identifizierung mit den neuen Rollen und Aufgaben.

Die letzte Phase erfordert die Maßnahme »neue Verhaltensweisen zu kultivieren«. Hier sollten die veränderte Unternehmenskultur und das Selbstwertgefühl gefestigt werden sowie das selbständige arbeiten gefördert werden (Kostka/Mönch 2009, S. 24ff.).

Auch hier hat der Change-Manager freien Handlungsspielraum im Bezug auf die Verwendung der verschiedenen Methoden und Werkzeuge. Diese sind situationsgerecht und auf die Fragestellung angepasst auszuwählen.

Die wichtigsten Eigenschaften, die Führungskräfte im Rahmen eines Change Management-Prozesses mitbringen sollten, sind Entscheidungskompetenz, Kommunikationskompetenz und Führungskompetenz (Groten 2007, S. 361).

»Die Hauptaufgabe von Führungskräften, Unternehmensinhabern und Unternehmenscoachs, Veränderungen anzustoßen, anzuleiten und vor allem zu ermöglichen, beinhaltet, Strukturen und Bedingungen zu schaffen, in der die angestrebten, gewünschten oder notwendigen Veränderungen leichter und reibungsfreier passieren können. Das kann heißen, mit der richtigen Energie (zum Beispiel Neugier statt Leidensdruck) zu arbeiten, das gruppendynamische Gleichgewicht in einem Team/System zu beachten (systemische Auswirkungen mit einzubeziehen), die Möglichkeiten bereitzustellen, an persönlichen Zielen zu arbeiten (Coaching für Führungskräfte) und auf verbaler und nonverbaler Ebene alles an Veränderungskommunikation und Symbolik zu nutzen, was hilfreich zur Verfügung steht (mentale und physische Räume gestalten)« (Schmidt-Tanger 2012, S. 12).

Resultierend aus diesen kurzen Ausführungen wird nun zur praktischen Umsetzung im Rahmen des Transformationsprozesses der Landesverteidigungsakademie übergeleitet.

Auslöser des Transformationsprozesses

Ende November 2011 erfolgte durch die Sektion II, Planungssektion, ein Projektplanungsauftrag zur Gestaltung einer Österreichischen Verteidigungsakademie.

Die Aufgabenstellung ergab sich aus einer Sitzung des Fachhochschul (FH) Rates: Der FH-Rat erkannte 2010 im Rahmen einer institutionellen Evaluierung des BMLVS in dessen Funktion als Erhalter von FH-Studiengängen unumgängliche Verbesserungsnotwendigkeiten für die tertiäre Bildung im ÖBH, vordringlich in drei Bereichen:

- Schlüssigkeit des Zusammenhanges zwischen dem Bachelorstudiengang »Militärische Führung« an der Theresianischen Militärakademie (TherMiAk) und dem darauf aufbauenden Masterstudiengang »Militärische Führung« an der Landesverteidigungsakademie (LVAk);
- Ausschöpfung von Synergien in den Bereichen Forschung und Lehre im ÖBH, sowie, besonders,
- Akademische Autonomie und die damit verbundenen organisatorischen Anpassungen, vor allem zur qualitativen Verbesserung im Bereich der tertiären Bildung.
- Das Evaluierungsteam des FH-Rates empfahl dem ÖBH zwecks Hebung von Synergien, Gewährleistung effizienten Ressourceneinsatzes und, vor allem, Sicherstellung der neu einzurichtenden, gesetzlich geforderten Autonomie für tertiäre Bildungseinrichtungen des ÖBH gemäß FH-Grundlagen die organisatorische Zusammenführung des BaStg und des MaStg (Punkt 3.7.2 des Berichtes des Review-Teams vom Juni 2010). Dem entsprechend kündigte das BMLVS die Anpassung der Offiziersausbildung sowie die Umsetzung der FH-Rats-Empfehlungen im Wege der Schaffung einer neuen Akademie für die tertiäre Bildung und Ausbildung im ÖBH im Zuge einer Besprechung mit dem Präsidium des FH-Rates am 31. Jänner 2011 an.

Der Österreichische Wissenschaftsrat (ÖWR) hat sich 2010-2011 im Rahmen seiner Gesamtverantwortung für die Weiterentwicklung der tertiären Bildungs- und Ausbildungslandschaft in Österreich auch mit der militärischen Seite beschäftigt und empfiehlt in seinem Bericht *Tertiäre Bildung und Ausbildung im Österreichischen Bundesheer – Analysen und Empfehlungen* vom Februar 2011, dass

- die gesamte militärische tertiäre Bildung und Ausbildung Österreichs an einer vom BMLVS betriebenen *Österreichischen Verteidigungsakademie*, wobei die Ausbildung auf Bachelor-Ebene hauptsächlich am Standort

Wiener Neustadt (TherMilAk) und die auf Masterebene vorrangig am Standort Wien (LVAk) im Rahmen von Fachhochschulstudiengängen erfolgen sollte zudem weitere Standorte für praxisnahe Ausbildungsschwerpunkte herangezogen werden sollen,

- die bestehenden militärischen tertiären Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen des BMLVS unter dem gemeinsamen Dach einer *Österreichischen Verteidigungsakademie* zusammengefasst und mit institutioneller Selbständigkeit ausgestattet werden sollen, wobei die Trägerschaft von der Konstruktion als öffentlicher oder privatrechtlicher Einrichtung abhängig sein und die Studienzyklen der Bologna-Studienarchitektur (mit Ausnahme der Doktoratsstudien) folgen sollen,
- die vorgeschlagene institutionelle Lösung die Bildung eines wissenschaftlichen Anforderungen entsprechenden Lehrkörpers, curriculare Qualitätsstandards, die einer Hochschule entsprechende Autonomie in Forschung und Lehre sowie die Einbindung in den Europäischen Hochschul- und Wissenschaftsraum voraussetzt, wobei die Durchlässigkeit zu einem PhD-Abschluss und die nötige Mobilität zwischen militärischen und zivilen Ausbildungsinhalten durch institutionalisierte Zusammenarbeit mit einer geeigneten Universität erreicht werden könnte, und,
- unter der Voraussetzung der Beteiligung Österreichs an der Schaffung einer europäischen militärischen tertiären Bildungsarchitektur mit regionalen Knotenpunkten und bei Erfüllung der das Wesen einer Universität ausmachenden Kriterien sowie bei Sicherstellung der erforderlichen finanziellen Ausstattung die *Österreichische Verteidigungsakademie* in eine *Verteidigungsuniversität* (*»European Defence University – Central Europe, Austria«*) mit regionaler oder partiell gesamteuropäischer Ausstrahlung übergeführt werden könnte.

Für das BMLVS besteht die zu bewältigende Aufgabe nun darin, eine *Österreichische Verteidigungsakademie* zu schaffen, die die gesamte militärische tertiäre Bildung und Ausbildung in Österreich im Verantwortungsbereich und gemäß den Rahmenbedingungen des BMLVS autonom, gemäß FH-Grundlagen bzw. UG, wahrnimmt, Forschung und Lehre auf hochschulischer Ebene verbindet und wissenschaftlich pflegt. Die Voraussetzungen und Möglichkeiten, die sich im

Sinne der vierten Empfehlung des ÖWR zur Weiterentwicklung ergeben, sind darzustellen.

Die Zielbeschreibung lässt sich folgendermaßen darstellen:

- Die Berücksichtigung hochschulischer Maßstäbe (FH-Studiengesetz, Universitätsgesetz) um in der Folge militärische tertiäre Bildung und Ausbildung forschungsgeleitet auf international wettbewerbsfähigem Niveau anbieten zu können.
- Die zu schaffende Österreichische Verteidigungsakademie ist eine hochschulische Einrichtung, die vorrangig der Bedarfsdeckung eines entsprechend ausgebildeten Offiziersnachwuchses dient. Im Sinne dieser Vorgabe ist die Österreichische Verteidigungsakademie in Angelegenheiten von Forschung und Lehre, akademischer Qualitätssicherung, Personal und Finanzen jedoch ergebnisverantwortlich und autonom.
- Es soll zu einer Optimierung des hochschulischen Bildungsangebotes des ÖBH u.a. durch eine deutliche Hebung von Synergiepotentialen und der Sicherstellung hochschulischer Qualitätskriterien in Lehre und Forschung kommen.
- Wichtig dabei ist eine forschungsgeleitete und international wettbewerbsfähige tertiäre Bildung.
- Es muss zu einer Analyse des relevanten nationalen, europäischen und internationalen Bildungs- und sicherheitspolitischen Umfeldes, der rechtlichen und bildungspolitischen Rahmenbedingungen sowie anderer Einfluss nehmenden absehbaren Entwicklungen kommen.
- Notwendig erscheint vor allem auch die Schaffung der Voraussetzungen für die Implementierung der Militärwissenschaften.
- Aufgabenanalyse der *Österreichischen Verteidigungsakademie* zumindest in Lehre, Forschung, Führung, Verwaltung, nationale und internationale Kooperationen
- Eignungsanalyse der zusammen zu führenden tertiären Bildungs- und Ausbildungselemente des ÖBH, z. B. LVak, TherMilAk (Stärken / Ergänzungspotentialen) für die vorgesehene Aufgabenwahrnehmung
- Geprüft und dargestellt werden sollen vor allem auch die verfügbaren Ressourcen (einschließlich Sparpotentiale).

- Weiters soll es zu einer Erarbeitung von Organisationsmodellen inklusive allfälliger Kooperationsmöglichkeiten, z. B. »Österreichischer Sicherheitscluster« unter Berücksichtigung der Option einer Weiterentwicklung zu einer österreichischen Verteidigungsuniversität im Sinne der Empfehlungen des ÖWR kommen.

Diese Vorgaben lösten somit einen entsprechenden Arbeits- und Planungsaufwand an den betroffenen Institutionen aus. Durch die damit verbundenen Arbeitsschritte und möglichen tiefgreifenden Veränderungen innerhalb des Systems Landesverteidigungsakademie wurde nun versucht eine begleitende Maßnahme während dieses Prozesses für die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen. Daraus resultierend wurde nun durch die Autoren dieses Artikels in Zusammenarbeit mit dem Kommando der Landesverteidigungsakademie ein Plan für diese Begleitung entwickelt. Im grundsätzlichen Ansatz wäre dies als top-down Ansatz zu sehen welcher in weiterer Folge, durch die Einbeziehung der unterschiedlichen Ebenen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber zu einem both-directions Ansatz führte.

Grundsätzliche Überlegungen

Die Begleitung sollte im Rahmen einer möglichst breiten Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverteidigungsakademie (LVAk) stattfinden. Damit verbunden war die Überlegung mit welchem Instrumentarium dies überhaupt möglich sein könnte und vor allem in welchem zeitlichen Rahmen diese Einbeziehung machbar wäre. Eine der Überlegungen ging in die Richtung etwas Neues und Innovatives auszuprobieren und somit auch spezielle Möglichkeiten und vor allem Möglichkeitsräume zu eröffnen. Die Wahl des Instrumentariums fiel nach längeren Beratungen auf das World Café, eine spezielle Großgruppen-Methode.

»Das World Café ist keine Technik. Es ist die Einladung, miteinander auf eine Weise umzugehen und zu kommunizieren, die bereits Teil unserer Natur ist« (Brown/Isaacs 2007, S. 10).

»Jeder, der relevante Gespräche in Gang bringen will, kann sich den WORLD CAFÈ-Prozess zunutze machen. Seine sieben Kernprinzipien

fördern die kollektive Fähigkeit der Teilnehmer, ihr Wissen untereinander auszutauschen und gemeinsam an der Gestaltung ihrer Zukunft zu arbeiten. Gleichzeitig lassen uns WORLD CAFÈ-Gespräche tiefer liegende, lebendige Vernetzungsmuster erkennen, die in unseren Organisationen und Communities bereits vorhanden sind – jene oftmals unsichtbaren Netze aus Sinn und Bedeutung erzeugenden Gesprächen, durch die wir gemeinsam die Zukunft formen, häufig auf ganz unvorhersehbare Weise.

Durch die praktische Anwendung und Umsetzung des Dialogprozesses, der Kernprinzipien und der Vernetzungsmuster, die ein WORLD CAFÈ prägen, können Führungskräfte und andere Personen, die mit Gruppen arbeiten, WORLD CAFÈ-Gespräche und weitere Dialogverfahren zielgerichtet durchführen und auf diese Weise dynamische Gesprächs- und Wissensnetzwerke aufbauen, die sich mit den konkreten Arbeitsfragen und Problemen ihrer Organisation befassen« (Brown/Isaacs 2007, S. 19f.).

Diese Beschreibung zeigt recht deutlich, dass mit einem World Café spezielle Möglichkeiten in einem Veränderungsprozess dargestellt und bearbeitet werden können. Daraus resultierend wurde nun begonnen den weiteren Ablauf zu planen und die Überlegungen in die Tat umzusetzen.

Als »Gastgeber« an den Tischen wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Institute der LVAK herangezogen. Eine Einweisung in ihren Tätigkeitsbereich erfolgte vorgestaffelt. Damit konnte ein zusätzliches starkes Einbinden der einzelnen Bereiche der Akademie erreicht werden, da vor allem diese Personen wiederum als Multiplikatoren für die Arbeit dienen. Es wurde auch überlegt die Fragestellungen bei den einzelnen World Café Veranstaltungen zu verändern und an die Interessen, Inhalte und Notwendigkeiten anzupassen. Mit all diesen Möglichkeiten sollten vor allem die Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während des Überleitungsprozesses vermindert und im Optimalfall abgebaut werden. Weiters sollte aber vor allem auch ein Wissenstransfer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur LVAK erfolgen. Die Potentiale und Anregungen der Betroffenen sollten erfasst und in den Prozess eingegliedert werden. Ein entscheidender Punkt in dieser gesamten Begleitung sollte vor allem die aktive und positiv gestaltende Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Als

weitere Maßnahme wurden vor allem noch Rückmeldungen ans Kommando nach Auswertung der Inputs vorgesehen und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Kaderfortbildung wo die Ergebnisse präsentiert werden und Fragen an den Kommandanten gestellt werden konnten. Dabei sollte auch über die weitere Vorgehensweise informiert werden.

Somit konnten mehrere Phasen für die Prozessbegleitung herausgefiltert werden:

Phase 1: Sechs World Café Veranstaltungen von Mai bis Juli 2012 um möglichst allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zur Teilnahme zu bieten.

Phase 2: Zwei Kaderinformationen im Herbst 2012. Dabei sollte die Vorstellung der Ergebnisse der World Café Phase erfolgen. Zusätzlich sollten Informationen zum Thema Change Management sowie die nächsten Schritte im laufenden Prozess kurz dargestellt werden. Abgeschlossen sollte diese Veranstaltung durch die Beantwortung aufgeworfener Fragen durch den Akademiekommandanten werden.

Phase 3: Weitere Begleitung des Prozesses mit noch zu erarbeitenden Instrumentarien ab Jänner 2013.

Phase 1: World Café

Im Frühjahr 2012 wurde ein Rahmenplan für die Begleitung des Veränderungsprozesses erarbeitet. Dieser sah vor allem die direkte Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den laufenden Prozess vor. Für das World Café wurden insgesamt sechs Termine vorgesehen für welche sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter melden konnten. Die Termine fanden zwischen Mitte Mai und Mitte Juli 2012 statt.

Die begleitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden im Vorfeld auf ihre Rolle vorbereitet. Diese beinhaltete vor allem die Moderation, die Zeitstruktur und die am Ende notwendige Präsentation der Ergebnisse.

Für diese Arbeitsphasen waren jeweils zwei Stunden vorgesehen die sich folgendermaßen gliederten.

- Eröffnung, Begrüßung, Allgemeines (ca. 15 Minuten)
- Erklärung des Ablaufes des World Cafés (ca. 10 Minuten)
- Zuordnung zu den einzelnen Arbeitsgruppen (ca. 5 Minuten)

- Arbeitsphase (ca. 60 Minuten)
- Darstellung der Ergebnisse (ca. 10 Minuten)
- Erläuterungen und Anregungen durch den Akademiekommandanten bzw. Stabschef (ca. 20 Minuten)

Für die Abhaltung der World Café Veranstaltungen wurden durch die Autoren unterschiedliche Fragestellungen und Abläufe generiert.

Bei den ersten beiden World Café Arbeitsphasen wurden aufbauende Fragestellungen bearbeitet. Somit wurde nicht, wie normalerweise vorgesehen, mit jeder Gruppe bei einer Frage begonnen und danach bei schon bearbeiteten Fragen weitergearbeitet sondern jede Gruppe arbeitete die ihr gestellten Fragen hintereinander ab. Dies könnte auch als großes »Brainstorming« bezeichnet werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit dienten auch dazu, die nachfolgenden Fragestellungen der restlichen World Café Veranstaltungen zu strukturieren und speziell zu generieren.

Die Fragestellungen der ersten Veranstaltung waren folgende:

1. Welche Befürchtungen, Ängste und Unsicherheiten haben sie, wenn sie an die Neustrukturierung der Akademie denken?
2. Wie können sie persönlich diesen Ängsten und Befürchtungen entgegentreten? Wie könnte ihr Beitrag im Veränderungsprozess aussehen?
3. Wie könnte aus ihrer Sicht die Landesverteidigungsakademie zu einem Gelingen dieses Veränderungsprozesses beitragen?

Nach einer entsprechenden Adaption wurden in der zweiten Veranstaltung folgende Fragen gestellt:

1. Welche Unsicherheiten bzw. Befürchtungen haben sie, wenn sie an die Neustrukturierung der Akademie denken?
2. Welche persönlichen als auch institutionellen Lösungsansätze sehen sie, um ein positives Ergebnis bei der Überleitung zu erzielen?
3. Wie gehen sie persönlich mit den laufenden Gerüchten im Zusammenhang mit der Überleitung in die neue Verteidigungsakademie um?

Aus diesen Fragen ist recht deutlich ersichtlich, dass sie stark voneinander abhängen und es somit nicht sehr sinnvoll gewesen wäre sie von den Gruppen in unterschiedlicher Reihenfolge bearbeiten zu lassen.

Die Fragen wurden speziell an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet, um sie nicht nur am Prozess teilhaben, sondern speziell auch ihr Potenzial in den Prozess einbringen zu lassen.

In den ersten beiden Veranstaltungen wurde jeweils in sechs Gruppen mit fünf bis sieben Teilnehmern gearbeitet. Die Gruppenteilnehmer wurden vor Beginn der Arbeitsphasen zu den einzelnen Gruppen zugelost, damit es zu einer möglichst guten Durchmischung der Gruppen kommen konnte.

Die daraus gewonnenen ersten Anregungen und Befindlichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichten die Generierung der weiteren Fragestellungen.

Jede Arbeitsgruppe hatte einen zugeordneten Moderator welcher darauf zu achten hatte, dass die Zeitvorgaben eingehalten wurden und somit auch alle Fragestellungen bearbeitet werden konnten. Im Anschluss an die Arbeitsphasen hatten die Moderatoren die Aufgabe die Ergebnisse kurz im Plenum darzustellen. Die dargestellten Ergebnisse lieferten wiederum die Grundlage für die anschließenden Rückmeldungen zum Prozess durch den Akademiekommandanten bzw. den Stabschef. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsphasen hatten vor allem auch die Möglichkeit direkte Fragen zum weiteren Überleitungsprozess der Akademie zu stellen.

Nach den ersten Veranstaltungen wurden die Fragestellungen neu adaptiert und die weiteren Arbeitsschritte liefen nun, wie eigentlich in World Café Settings vorgesehen, in aufbauenden Arbeitsphasen ab. Die Teilnehmer bearbeiteten eine Fragestellung und wechselten danach zu einem schon bearbeiteten Arbeitsblatt, welches von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ergänzt bzw. schon getroffene Aussagen verstärkt wurden.

Die Fragestellungen der nachfolgenden Veranstaltungen waren folgende:

1. Welche negativen Effekte könnte der Veränderungsprozess für sie persönlich als auch für die Institution haben?
2. Inwieweit könnte der Veränderungsprozess für sie persönlich als auch für die Institution positiv genutzt werden?
3. Wie gehen sie persönlich mit den laufenden Gerüchten im Zusammenhang mit der Überleitung in die neue Verteidigungsakademie um, was könnte die Institution dabei berücksichtigen?

An dieser Phase (World Café Veranstaltungen) nahmen insgesamt etwa 60% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (120 Personen) der LVAk teil. Diese zeigten sehr großes Interesse sowie Engagement und bewerteten diese Teilnahme als sehr informativ und sinnvoll.

Ergebnisse der ersten Phase

Die erarbeiteten Ergebnisse aller World Café Veranstaltungen wurden gesammelt und ausgewertet. Dazu wurden unterschiedliche Cluster gebildet und die einzelnen Aussagen diesen entsprechend zugeordnet.

Diese Ergebnisse wurden daraufhin bewertet und mit möglichen Ideen und Anregungen für das Kommando LVAk aufbereitet. Die Präsentation der Ergebnisse erfolgte Ende Juli 2012 an das Kommando. Diese dargestellten Ergebnisse waren die Grundlage für die Fragensaufbereitung und vor allem weitere Vorgehensweise der Phase 2.

Insgesamt wurden vier große Bereiche herausgearbeitet:

Informationspolitik, Aufgabenspektrum, Begleitmaßnahmen sowie Befürchtungen

Phase 2: Kaderinformation

Im Oktober 2012 fanden zwei Kaderinformationen statt, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit hatten, möglichst an einer dieser Veranstaltungen teilnehmen zu können. Diese Kaderinformationen dauerten jeweils zwei Stunden.

Die Kaderinformation beinhaltete eine Begrüßung (ca. 5 Minuten), allgemeine Informationen zum Thema Change Management (ca. 40 Minuten), Informationen speziell abgestimmt auf die Ergebnisse der World Café Veranstaltungen und die nächsten Schritte im laufenden Prozess (ca. 75 Minuten).

Bei den allgemeinen Informationen zum Thema Change Management wurde vor allem auf die Bereiche der Stufen und Phasen von Veränderungsprozessen nach W. Bridges (1998) und die Kernelemente für erfolgreiches Change Management wie das Konzept, den Prozess und das Projektmanagement eingegangen. Weiters wurden Thesen zum Change Management sowie die sieben Phasen im Veränderungsprozess nach Kostka und Mönch (Kostka/Mönch 2009, S.13) dargestellt. Zusätzlich wurde auf die möglichen Reaktionen bei Verände-

rungen eingegangen und auch die Gründe für Widerstände in solchen Prozessen hervorgehoben. Ein weiterer Bestandteil waren mögliche Konsequenzen daraus und vor allem die Bewältigungsmöglichkeiten sowie der Prozess beim Arbeitgeber (Kostka/Mönch 2009, S. 15-29). Abschließend wurde noch kurz der Bereich der Mitarbeiter gestreift und die einzelnen Gruppen während eines solchen Prozesses erläutert (Bachert/Vahs 2007, S. 141). Abgeschlossen wurde dieser theoretische Teil mit Informationen über die Ideale eines modernen Mitarbeiters bzw. einer modernen Mitarbeiterin.

Der zweite Teil startete mit einer kurzen Information zu den erarbeiteten Ergebnissen. Danach war es dem Kommandanten vorbehalten auf die Fragen, die sich aus den World Café Veranstaltungen ergeben haben, einzugehen. Dabei wurden die zuvor dargestellten Bereiche der Informationspolitik, das Aufgabenspektrum und die Begleitmaßnahmen klar beleuchtet. Weiters wurde die weitere Vorgehensweise im Veränderungsprozess dargelegt und die Möglichkeit einer Begleitung im Intranet auf der Homepage der LVAK angeboten.

Im Anschluss hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch die Möglichkeit ihre Fragen zu stellen.

Phase 3: Weitere Begleitung

Im Herbst 2012 erging durch den Generalstab eine zusätzliche Weisung zum Überleitungsprozess, welche in weiterer Folge nicht nur die Landesverteidigungsakademie und die Theresianische Militärakademie (TherMilAk) betrifft sondern auch noch Teile des Ministeriums und andere Akademien und Schulen. Somit erfolgte im November 2012 eine Adaptierung des Auftrages und damit verbunden eine neuerliche Bearbeitungsphase der Notwendigkeiten der Überleitung.

An der LVAK wurde im Jänner 2013 ein Informationsportal Change Management im Intranet geschaffen auf welches alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Akademie Zugriff haben und somit auch weiterhin aktiv in den Prozess eingebunden sind. Dieses Informationsportal beinhaltet folgende Bereiche:

- Projektaufträge
- Ergebnisse der Arbeitsgruppen
- Ergebnisse und Analysen der World Café Phase
- Aktuelles
- Fragen und Antworten

- Point of Contact

Als Point of Contact (POC) wurden die Verfasser des Artikels im E-mail System eingerichtet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dazu aufgefordert und haben die Möglichkeit ihre Fragen, Anregungen, Wünsche, Ideen, Beschwerden etc. zu formulieren und an diese zu senden. Die Fragen werden gesammelt und einmal monatlich mit dem Kommandanten besprochen. Anschließend werden die Fragen mit den dazugehörigen Antworten im Portal veröffentlicht. Zusätzlich werden auch die jeweiligen Sitzungen der Arbeitsgruppen jeweils im Bereich »Aktuelles« aufgenommen und dargestellt sowie, wenn nötig, Kaderinformationen durch den Akademiekommandanten in Form von Kaderfortbildungen abgehalten.

Die Begleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird bis zum Abschluss dieses Veränderungsprozesses fortgeführt, zudem sind zusätzliche Kaderinformationen bei wichtigen Neuerungen geplant.

Fazit

Der gesamte Veränderungsprozess ermöglichte innovative Neuerungen unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen Veränderungsprozess im öffentlichen Dienst. Bisher wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen meist erst mit dem konkreten Umsetzungsplan betraut und erst bei der Neubesetzung der Arbeitsplätze mit einbezogen. Der hier vorgestellte Weg kann ein Denkanstoß für weitere Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst sein, da er zeigt, dass die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch sehr innovative und interessante Möglichkeiten bieten kann. Die vorgestellte Methode lässt sich sicherlich in vielen Bereichen von Veränderungsprozessen im öffentlichen Dienst entsprechend adaptieren.

Die Erfahrungen mit dem vorgestellten Modell haben gezeigt, dass

- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Startphase auf jeden Fall verpflichtend eingebunden werden sollen. Damit geht auch eine stärkere Integration mit dem System und der eigenen Identität einher. Dies lässt sich vor allem durch die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den World Café Phasen stützen.
- nach der Startphase auf jeden Fall entsprechende weitere Informationsveranstaltungen stattfinden sollen um Gerüchten und Unsicherheiten vorzu-

beugen. Im konkreten Fall waren die Kaderinformationen schon vorab geplant.

- auf jeden Fall eine Kommunikationsplattform eingerichtet werden muss (Internet). Im vorgestellten Prozess wurde die Plattform erst nach den Kaderveranstaltungen, somit ca. 6 Monate nach Beginn des Prozesses, eingerichtet. Diese sollte allerdings schon zu Beginn des Prozesses verfügbar sein und somit alle relevanten Informationen beinhalten um damit auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in den Prozess einzubinden. Wichtig ist vor allem die Pflege und Aktualisierung dieser Plattform indem sämtliche Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Unternehmensleitung herangetragen werden. Die Beantwortung von relevanten Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss auf jeden Fall durch den Kommandanten persönlich erfolgen. Die Praxis hat gezeigt, dass eine gesammelte Beantwortung von Fragen über die Kommunikationsplattform einmal pro Monat als sinnvoll erscheint.
- über die Kommunikationsplattform hinausgehende verpflichtende Kaderinformationen durch das Kommando notwendig erscheinen. Diese können nach größeren Veränderungen bedarfsorientiert durchgeführt werden. Nach längeren Zeitintervallen ohne Veränderungen hat sich die intervallmäßige Informationsweitergabe, auch ohne neuen Erkenntnisstand, als sinnvoll dargestellt, weil dadurch Unsicherheiten und Gerüchten vorgebeugt werden konnte.

Literatur

- Bachert, Robert & Vahs, Dietmar (2007): Change Management in Non-Profit Organisationen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Bridges, William (1998): Der Charakter von Organisationen: Organisationsentwicklung aus typologischer Sicht. Göttingen (Hogrefe).
- Brown, Juanita & Isaacs, David (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg (Carl-Auer Verlag)..
- Claßen, Martin (2008): Change Management aktiv gestalten. Personalmanager als Architekten des Wandels. Köln (Luchterhand).
- Groten, Heinz (2007): Change Management – Worauf es wirklich ankommt. In: Keuper, F. & Groten H. (Hg.) (2007): Nachhaltiges Change Manage-

ment. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven. Wiesbaden (Gabler), S. 357-380.

Kostka, Claudia & Mönch, Annette (2009): Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München (Hanser, 4. Auflage).

Kotter, John P. (2007): The heart of change. Boston (Harvard Business School Press).

Lauer, Thomas (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin; Heidelberg (Springer).

Schmidt-Tanger, Martina (2012): Change – Raum für Veränderung. Sich und andere verändern. Paderborn (Junfermann).

Schuh, Günther (2006): Change Management – Prozesse strategiekonform gestalten. Berlin (Springer).

Seliger, Ruth (2011): Einführung in Großgruppen-Methoden. Heidelberg (Carl-Auer Verlag).

Über die Autoren

Georg Ebner

Georg Ebner, Mag. rer. nat., ist Klinischer- und Gesundheitspsychologe, Arbeitspsychologe (BÖP) und Notfallpsychologe (BÖP). Seit 2003 Hauptlehrbeauftragter und Forscher am Institut für Human- und Sozialwissenschaften der Landesverteidigungsakademie Wien. Das Arbeits- und Forschungsschwergewicht liegt vor allem in den Bereichen Psychosoziale Betreuung von Soldaten in Auslandsmissionen, Psychotraumatologie, Stress- und Stressmanagement, Burnout, Führungsprozesse und Führungsfähigkeit, Umgang mit Verantwortung, Teams, Management, Interkulturelle Kompetenz, Veränderungsprozesse (Change Management), Supervision und Coaching.

Mag. rer. nat. Georg Ebner

Landesverteidigungsakademie

Institut für Human und Sozialwissenschaften

Stiftgasse 2a

1070 Wien
Österreich

E-Mail: georg.ebner@bmlvs.gv.at

Christian Kramer

Christian Kramer, Mag. phil., ist Pädagoge und seit 2009 Hauptlehrbeauftragter und Forscher am Institut für Human- und Sozialwissenschaften der Landesverteidigungsakademie Wien. Das Arbeits- und Forschungsschwergewicht liegt vor allem in den Bereichen Politische Bildung, Fernausbildung, Teams, Veränderungsprozesse (Change Management)

*Mag. phil. Christian Kramer
Landesverteidigungsakademie
Institut für Human und Sozialwissenschaften
Stiftgasse 2a
1070 Wien
Österreich*

E-Mail: christian.krammer@bmlvs.gv.at