GEBRAUCHSINFORMATION · BITTE VOR JEDER NEUEN VERÄNDERUNG LESEN

move the dot.



Lesen → Wählen → Bewegen → Beobachten

WHITEPAPER · OKTOBER 2026

Ein Beipackzettel für alle, die in öffentlichen Organisationen Veränderung anstoßen

Veränderung zeigt, was da ist.

EIN WHITEPAPER DER
Komplizinnen
Anstiften zum Selbermachen

INHALT

Was in dieser Packungsbeilage steht

VOR DER ANWENDUNG *Was sollte man wissen, bevor man Veränderung anstößt?*

- Kurzfassung 2

01 Warum gut begründete Veränderungen häufig versanden 5

02 Wofür öffentliche Organisationen gebaut sind 8

03 MOVE THE DOT im Überblick 10

LESEN ●○○○ *Was ist da?*

04 Das Außengelände 18

05 Das Immunsystem 23

06 Menschen und Führung 27

07 Was aus Veränderung wird 31

08 Reaktionen als Signale 35

WÄHLEN ○●○○ *Wo setzen wir an, und was fällt weg?*

09 Erst die Diagnose, dann die Methode 40

10 Der eine Punkt 45

BEWEGEN ○○●○ *Welcher Eingriff passt?*

11 Der passende Eingriff 50

12 Vom Lagebild zur Entscheidung 54

13 Ein Fall von Anfang bis Ende 56

BEOBACHTEN ○○○● *Was hat sich im Alltag verändert?*

14 Zwei Sichten: externe und interne Beratung 60

15 Grenzen und Ausblick 65

- Quellen 66

> Die Kapitel zu Lesen, Wählen und Bewegen sind wie ein Beipackzettel aufgebaut. Sie beginnen mit einer Leitfrage und einer Kurzfassung, entwickeln den Gedanken mit Belegen aus der Forschung, zeigen ihn an Fällen aus der Praxis und enden mit Risiken und Nebenwirkungen und einem nächsten Schritt.

Kurzfassung

In öffentlichen Organisationen versanden viele Veränderungen, obwohl sie gut begründet sind. Das gilt für neue Strategien ebenso wie für neue Software oder neue Arbeitsweisen. Als Erklärung heißt es dann meist, es habe an Umsetzung, Kommunikation oder Engagement gefehlt. Ich halte eine andere Erklärung für treffender.

Öffentliche Organisationen sind dafür gebaut, verlässlich, rechtssicher und gleich zu handeln, heute genauso wie morgen. Stabilität ist dort nicht das Problem, sondern die eigentliche Aufgabe. Eine Organisation, die so gebaut ist, behandelt jede Veränderung zunächst als mögliches Risiko. Sie prüft sie, passt sie an, verlangsamt sie oder lässt sie still auslaufen. Das ist kein Versagen. Es ist ein Schutzmechanismus, vergleichbar mit dem Immunsystem eines Körpers.

Dazu kommt ein zweites Problem. Von außen und von innen wird laufend mehr in Behörden, Ämter und Körperschaften hineingegeben, und kaum etwas wird herausgenommen. Jedes Vorhaben ist für sich begründet. Ob die Organisation alles zugleich tragen kann, fragt kaum jemand. Und je größer die Organisation, desto weniger weiß es auch jemand genau, weil kaum noch jemand überblickt, was alles gleichzeitig läuft.

Neue Vorhaben kommen in der Verwaltung meist nur mit einer Beschreibung ihrer Wirkung, selten mit einem Hinweis darauf, was die Organisation schon trägt und was sie davon verträgt. MOVE THE DOT schließt diese Lücke, angelehnt an das Bild eines Beipackzettels, mit einem Kreislauf aus vier Schritten:

1. **Lesen.** Die Organisation wird über das einzelne Vorhaben hinaus durch vier Linsen betrachtet, das Außengelände, das Immunsystem, die Menschen und die Ergebnisse dessen, was bisher läuft und gelaufen ist. So zeigt sich, ob das Neue passt und womit es zusammenwirkt.
2. **Wählen.** Aus dem Lesen folgt ein Urteil, ob die Organisation das Neue tragen kann und was dafür wegfällt. Gewählt wird der eine Punkt, der sich bewegen lässt, anderes mitbewegt und von der Organisation aufgenommen werden kann.
3. **Bewegen.** Erst jetzt wird die Art des Eingriffs gewählt, passend zu der Dynamik, die das Lesen gezeigt hat.
4. **Beobachten.** Geprüft wird, welche Form die Veränderung im Alltag annimmt. Jeder bewegte Punkt verändert die Lage, und der Kreislauf beginnt von vorn.

Das Gegenbild ist aktuell der Methodenreflex. Stockt ein Vorhaben, kommt die nächste Methode, der nächste Workshop, das nächste Werkzeug. Jede neue Maßnahme ist aber selbst ein Veränderungsimpuls und verstärkt oft genau die Überlastung und Abwehr, die sie überwinden soll. MOVE THE DOT setzt dem die Reihenfolge der vier Schritte entgegen, erst lesen, dann wählen, dann bewegen.

Wer mit MOVE THE DOT arbeitet, kann damit:

- verstehen, warum gut begründete Veränderungen versanden,
- die Organisation durch vier Linsen lesen,
- Reaktionen der Beteiligten als Signale erkennen,

- einen tragfähigen Punkt wählen, statt in den Methodenreflex zu verfallen.

Für die interne Organisationsberatung wird das Lagebild zu einer Grundlage, Unbequemes zu sagen und Weglassen zu begründen, ohne die eigene Position zu riskieren. Die externe Beratung kann ihr Angebot auf die Lage des Hauses zuschneiden, statt mit einer idealtypischen Methode zu kommen.

Die folgenden Kapitel führen durch diese vier Schritte. An Beispielen aus Behörden, Kommunen und Verbänden zeigen sie, wie sich eine Organisation lesen lässt, bevor das Nächste beschlossen wird, und wie sich der eine Punkt finden lässt, der trägt. Sie richten sich an alle, die dort Veränderung verantworten, begleiten oder beraten, intern wie extern. Die Beispiele sind so verdichtet, dass keine bestimmte Organisation erkennbar ist.

AUFTAKT

Vor der Anwendung

Was sollte man wissen, bevor man Veränderung anstößt?

Warum gut begründete Vorhaben versanden, wofür öffentliche Organisationen gebaut sind und was MOVE THE DOT anders macht.





01.

Warum gut begründete Veränderungen häufig versanden

Drei Szenen, die sich so oder ähnlich oft abspielen

Einer für alle. 2017 verpflichtete das Onlinezugangsgesetz Bund, Länder und Kommunen, bis Ende 2022 insgesamt 575 Verwaltungsleistungen online anzubieten. Damit nicht sechzehn Länder sechzehnmal denselben Online-Antrag bauen, beschlossen Bund und Länder im IT-Planungsrat ein einleuchtendes Prinzip. Ein Land entwickelt eine Leistung, die anderen übernehmen sie, und die FITKO stellt die Lösungen zur Nachnutzung bereit. Zugestimmt haben alle.

Ein Jahr nach Ablauf der Frist waren nach Angaben des Bundestags erst 105 der 575 Leistungen online, also weniger als ein Fünftel. 2024 wurde die Frist mit dem OZG-Änderungsgesetz ersatzlos gestrichen. Dazwischen liegen Jahre, in denen übernommen, angepasst, neu gebaut, vor allem aber abgewartet wurde. Das Vorhaben war von Anfang an ein föderales Politikum. Sechzehn Länder und tausende Kommunen bringen eigene Zuständigkeiten, eigene IT, eigene Verfahren und eine eigene politische Verantwortung mit, dazu kommen Fragen der Finanzierung und des Vergaberechts. Wer eine Lösung aus einem anderen Land übernehmen wollte, musste sie deshalb fast immer an die eigenen Strukturen anpassen. Das ist für sich kein Fehler. Bemerkenswert ist etwas anderes. Alle haben dem Prinzip zugestimmt, doch kaum jemand hat dafür den eigenen Weg aufgegeben, und an die gemeinsame Frist fühlte sich am Ende kaum jemand gebunden. Gekehrt wurde vor allem vor der eigenen Haustür, statt die Gelegenheit zu nutzen, etwas wirklich gemeinsam zu bauen. Aufgekündigt hat das Prinzip niemand. Es wurde nur überall so umgesetzt, wie man es vor Ort für richtig hielt.

Ein gemeinsamer Fahrplan. Auf Landesebene einigen sich mehrere Ministerien auf eine gemeinsame Linie für ein Querschnittsthema. Der Beschluss ist gefasst, die Pressemitteilung geschrieben. Danach setzt jedes Haus den Fahrplan nach seiner eigenen Logik um. Jedes Ministerium leitet seinen Bereich in eigener Verantwortung, so ist es gewollt. In Abstimmungsrunden fällt dann ein Satz, den viele kennen. „Wir tragen das selbstverständlich mit. Aber wir müssen auch auf unsere eigene Lage schauen."

Niemand widerspricht. Der Satz ist sachlich richtig. Und doch verändert er etwas. Wer am gemeinsamen Fahrplan gearbeitet hat, hört darin, dass er nur gilt, solange nichts anderes wichtiger ist. Wer ohnehin skeptisch war, fühlt sich bestätigt. Andere sind erleichtert, weil der Druck nachlässt. Im selben Raum entstehen völlig unterschiedliche Lesarten desselben Satzes. Selten gibt es einen offenen Konflikt. Eher bleibt eine leise Unverbindlichkeit zurück, und ein Jahr später wundern sich alle, warum der Beschluss im Alltag kaum Spuren hinterlassen hat und nichts davon in die Fläche getragen wurde. Ahnen hätte man es können, spätestens als dieser Satz zum ersten Mal fiel.

Die Liste, die nicht kürzer wird. Ein Netzwerk mehrerer eigenständiger Träger einigt sich auf eine gemeinsame Strategie. Jeder Partner bringt seine Anliegen ein, und weil niemand etwas streichen will, wächst die Maßnahmenliste über die Jahre auf mehrere Dutzend Einträge. Umgesetzt ist davon wenig. Vieles wird in jedem Haus anders ausgelegt, so dass am Ende doch wieder individuelle Lösungen stehen. Und schon die Arbeit an der Liste selbst, die Abstimmungen, Statusberichte und Fortschreibungen, bindet so viel Kraft, dass für die Umsetzung kaum etwas bleibt. Die Strategie lähmt die Organisation, die sie verändern soll. Der naheliegende Reflex wäre eine weitere Maßnahme, etwa agiles Arbeiten, und damit noch mehr Last.

Die übliche Erklärung

Wenn Veränderung nicht wirkt, greifen Organisationen fast immer zu denselben Erklärungen:

- **Es fehlte an Commitment.** Die Führung habe nicht wirklich dahintergestanden.
- **Es wurde schlecht kommuniziert.** Die Menschen hätten die Ziele nicht verstanden.
- **Es gab Widerstand.** Einzelne hätten blockiert, weil sie Veränderung grundsätzlich ablehnen.

Aus diesen Erklärungen folgen die bekannten Rezepte, also mehr Kommunikation, mehr Verbindlichkeit, mehr Steuerung, eine weitere Methode, notfalls mehr Druck. Manchmal hilft das. Oft führt es nur dazu, dass die nächste Initiative genauso versandet.

Was die drei Szenen tatsächlich zeigen

Mit „versanden“ ist in allen drei Szenen dasselbe gemeint. Etwas wird beschlossen und gilt formal weiter, aber im Alltag ändert sich wenig. Das Prinzip „Einer für alle“ ist nie aufgehoben worden, der Fahrplan der Ministerien steht in der Pressemitteilung, die Maßnahmenliste wird jedes Jahr fortgeschrieben. Gelebt wird davon nur ein kleiner Teil. Das Modell nennt diese Form Entkopplung.

Alle drei Szenen folgen demselben Muster. Mehrere eigenständige Einheiten mit eigenen Zuständigkeiten und Strukturen einigen sich auf etwas Gemeinsames, und danach hält jede an ihren eigenen Abläufen fest. Versagt hat dabei niemand. Was dieses Festhalten trägt, ist allerdings in jeder Szene etwas anderes, und genau daran setzt MOVE THE DOT an.

SZENE	WAS VERSANDET	WAS DAS MODELL DARIN SIEHT
Einer für alle	Ein Prinzip, dem alle zugestimmt haben, wird von jedem Land anders umgesetzt. Die Frist verstreicht.	**Außengelände.** Ein gemeinsamer Beschluss ändert nichts daran, dass jedes Land eigene Zuständigkeiten, Haushalte und politische Verantwortung hat. Diese Kräfte wirken auf jedes Land einzeln und sind stärker als die Zustimmung.
Ein gemeinsamer Fahrplan	Ein Beschluss bleibt bestehen, aber kaum ein Haus richtet seine Arbeit danach aus.	**Immunsystem und Menschen.** Der Nebensatz „wir müssen auch auf unsere eigene Lage schauen“ ist leise Abwehr. Niemand sagt Nein, jedes Haus schützt seine Verantwortung, und im selben Raum entstehen unterschiedliche Lesarten desselben Satzes.

SZENE	WAS VERSANDET	WAS DAS MODELL DARIN SIEHT
Die Liste, die nicht kürzer wird	Dutzende Maßnahmen stehen auf dem Papier, kaum eine ist im Alltag angekommen.	**Begrenzte Kraft und Ergebnisse.** Jede Maßnahme verbraucht Kraft, auch die Arbeit an der Liste selbst. Je mehr hinzukommt, desto weniger wird gelebt.

Die übliche Erklärung sucht den Fehler bei Personen und übersieht diese Kräfte. Deshalb setzen auch die Gegenmaßnahmen an der falschen Stelle an. Mehr Kommunikation ändert nichts an den Zuständigkeiten der Länder, mehr Verbindlichkeit nichts daran, dass jedes Haus seine eigene Verantwortung schützt, und eine weitere Maßnahme macht die Liste nur länger. Die bessere Frage lautet nicht „Wer hat versagt?“, sondern **Was zeigt uns die Reaktion der Organisation über die Organisation?**

Um sie zu beantworten, muss man verstehen, wofür öffentliche Organisationen gebaut sind.



02.
Wofür öffentliche Organisationen gebaut sind

Ein Unternehmen muss sich verändern, um am Markt zu bestehen. Eine Behörde, eine Sozialversicherung oder eine Kommunalverwaltung hat einen anderen Auftrag. Sie soll für alle Menschen verlässlich, rechtmäßig und gleich handeln. Heute, morgen und in zehn Jahren. Aus diesem Auftrag ergeben sich Bauprinzipien, die tief in jede öffentliche Organisation eingeschrieben sind.

Fünf Bauprinzipien und was sie für Veränderung bedeuten

1. Bindung an Recht und Gesetz. Behörden dürfen nur tun, wofür es eine Rechtsgrundlage gibt. Jede neue Arbeitsweise, jedes neue Werkzeug muss deshalb zuerst geprüft werden. Ist das zulässig? Wer haftet? Was sagen die IT-Sicherheit, gerade bei kritischer Infrastruktur, und der Datenschutz? Diese Prüfung kostet Zeit, und sie ist gewollt.

2. Gleichbehandlung. Gleiche Fälle müssen gleich entschieden werden, egal wer sie bearbeitet und wo. Deshalb ist es schwierig, etwas „erst mal in einem Team auszuprobieren“. Ein Pilot, der Bürgerinnen und Bürger anders behandelt als der Rest, ist rechtlich heikel.

3. Nachvollziehbarkeit und Rechenschaft. Entscheidungen werden dokumentiert, geprüft und können öffentlich werden, durch Aufsichtsbehörden, Rechnungshöfe, Parlamente oder die Presse. Ein Fehler in einer öffentlichen Organisation ist nie nur ein interner Fehler. Der Politikwissenschaftler Christopher Hood hat gezeigt, dass Verwaltungen deshalb stark darauf ausgerichtet sind, Schuld zu vermeiden. Wer nichts Neues tut, kann auch nichts falsch machen.

4. Politische Steuerung. Die Leitung einer Behörde oder Körperschaft ist nach oben verantwortlich, gegenüber Ministerien, Selbstverwaltungsgremien oder der Politik. Deren Prioritäten können sich mit einer Wahl, einem Gesetz oder einer öffentlichen Debatte ändern. Eine Strategie steht deshalb immer unter dem Vorbehalt, dass von außen anders entschieden wird.

5. Kontinuität des Betriebs. Leistungen müssen jeden Tag erbracht werden. Anträge, Bescheide, Auszahlungen dürfen nicht stillstehen, weil gerade umgebaut wird. Veränderung in der Verwaltung ist immer eine Operation am offenen Herzen. Dazu kommt das Haushaltsrecht. Geld wird in der Regel für ein Jahr bewilligt, Veränderung dauert oft länger.

Stabilität ist die Leistung, nicht das Problem

Zusammen genommen heißt das, dass vieles, was von außen wie Trägheit aussieht, die Kehrseite von Verlässlichkeit ist. Der norwegische Verwaltungsforscher Johan P. Olsen hat deshalb davor gewarnt, Bürokratie vorschnell als überholt abzutun. Ihre Regeln schützen Werte wie Rechtsstaatlichkeit und Fairness, auf die eine Gesellschaft angewiesen ist.

Das bedeutet nicht, dass alles bleiben soll, wie es ist. Verwaltungen stehen unter enormem Druck durch Fachkräftemangel, Digitalisierung, künstliche Intelligenz und steigende Erwartungen bei sinkenden Budgets. Man könnte sagen, sie sind **überbeanspruchte Stabilitätssysteme**. Sie sollen sich verändern und gleichzeitig weiter so verlässlich funktionieren, als würde sich nichts verändern.

Verschärft wird das dadurch, dass ständig mehr hinzukommt. Die Politikwissenschaft spricht von Politikakkumulation. Christian Adam, Christoph Knill und Kollegen zeigen, dass Staaten laufend neue Regelungen hinzufügen, während die Verwaltungen, die sie umsetzen sollen, nicht im gleichen Maß mitwachsen. Innen geschieht dasselbe mit Strategien, Projekten und Methoden. Weggenommen wird selten etwas.

Können sie es überhaupt? Der Gegenbeweis

Wer meint, die Verwaltung sei grundsätzlich unbeweglich, muss erklären, was im Frühjahr 2020 geschah. Mobiles Arbeiten galt in vielen Verwaltungen jahrelang als schwierig, wegen Datenschutz, Ausstattung, Führung auf Distanz und Dienstvereinbarungen. Mit der Pandemie wurde es in wenigen Wochen eingeführt, und zwar konsequent. Entscheidungen, die sonst mehrere Gremienrunden gebraucht hätten, fielen pragmatisch. Regeln wurden nicht abgeschafft, aber vorübergehend überlagert.

Die Fähigkeit zur Veränderung war also vorhanden. Was sich geändert hatte, war das Kräfteverhältnis. Der äußere Druck war plötzlich größer als die Kraft, die das Bestehende schützt. Stillstand hätte die Verlässlichkeit stärker gefährdet als Veränderung.

Daraus ergibt sich die zentrale Herausforderung. Im Alltag fehlt dieser Druck fast immer. Veränderung muss gelingen, ohne dass Stillstand unmöglich wird. Genau dafür braucht es eine andere Art, Veränderung zu betrachten.



03.
MOVE THE DOT im Überblick

Die Leitthese

Veränderung zeigt nicht, was kommt. Sie zeigt, was bereits da ist.

In der Medizin bekommen Patientinnen und Patienten vor manchen Aufnahmen ein Kontrastmittel. Das Mittel heilt nichts. Es macht sichtbar, was im Körper ohnehin vorhanden ist, etwa Gefäße, Engstellen oder Entzündungen. Auf dem Bild beruht dann die Entscheidung, wie behandelt wird. Niemand würde operieren, bevor die Aufnahme ausgewertet ist.

Veränderungen wirken in Organisationen ähnlich. Jede Strategie, jede Software und jede Umorganisation, die eine Organisation schon durchlaufen hat, hat sichtbar gemacht, wie sie tatsächlich funktioniert. Man hat gesehen, wer nachfragt und wer schweigt, an welcher Stelle plötzlich ein neuer Prüfauftrag auftauchte, wessen Zustimmung auffällig schnell kam und was nach dem Ende eines Projekts übrig geblieben ist. Diese Bilder liegen längst vor. Wie eine Organisation mit früheren Vorhaben umgegangen ist, zeigt ziemlich genau, wo sie heute steht und wie sie mit dem nächsten umgehen wird. Deshalb läuft dieselbe Veränderung in einer Organisation reibungslos und versandet in der nächsten. Die Systemtheorie beschreibt das seit Langem. Ein System reagiert nicht so, wie der Anstoß von außen es vorgibt, sondern so, wie seine eigene Struktur es zulässt.

Wer eine neue Veränderung plant, muss deshalb nicht erst abwarten, was sie auslöst. Er kann die Organisation vorher lesen, an dem, was frühere Veränderungen sichtbar gemacht haben. Dass man erst hinschaut und dann handelt, ist allerdings nicht neu. Jede Kulturanalyse beginnt so. Edgar Schein etwa fragt, welche Werte und unausgesprochenen Annahmen eine Organisation prägen. MOVE THE DOT richtet den Blick auf etwas anderes. Es fragt, was eine Organisation in ihrer Lage noch tragen kann, gemessen an allem, was gleichzeitig von außen auf sie einwirkt und in ihr läuft.

Die Kernfrage des Modells

Die erste Frage lautet deshalb nicht „Wie setzen wir das um?“, sondern **„Kann diese Organisation das in ihrer Lage tragen, und was fällt dafür weg?“**

Diese Frage stellt sonst kaum jemand, und das hat Gründe, die in der Organisation selbst liegen. Hinzufügen wird belohnt, Weglassen bestraft. Wer eine Maßnahme ergänzt, zeigt Handlungsfähigkeit. Wer eine streicht, muss sich rechtfertigen und riskiert, für das Versäumte verantwortlich gemacht zu werden. Jede Maßnahme hat außerdem einen Absender, dessen Bedeutung an ihr hängt, einen Fachbereich, einen Partner, eine Leitung. Und die Kapazität, die alles

zusammen verbraucht, steht in keinem Haushalt und keinem Statusbericht. Geld und Stellen werden gezählt, Aufmerksamkeit, Lernzeit und Geduld nicht. So wächst die Last, ohne dass sie irgendwo sichtbar wird.

Warum die medizinischen Bilder

MOVE THE DOT arbeitet mit Bildern aus der Medizin, vom Immunsystem über das Kontrastmittel bis zur Dosis und zu den Nebenwirkungen. Der Grund liegt im Beipackzettel. Er sagt nicht nur, wofür ein Mittel gut ist, sondern auch, wie es mit anderen Mitteln zusammenwirkt und wie es zu dosieren ist. Niemand würde einem Menschen, der schon fünf Medikamente nimmt, ein sechstes geben, ohne nach den Wechselwirkungen zu fragen.

Einrichtungen der öffentlichen Hand bekommen laufend neue Mittel verschrieben, ein neues Gesetz, eine neue Strategie, eine Software, eine Methode, ein Programm. Jedes kommt mit einer Beschreibung seiner Wirkung, kaum eines mit einem Hinweis darauf, wie es mit dem zusammenwirkt, was die Organisation schon trägt. Genau diese Frage stellen die medizinischen Bilder in den Mittelpunkt.

Der Name und die Schildkröte

Der Name MOVE THE DOT kommt nicht aus einem Lehrbuch, sondern aus der Erfahrung, was in stabilen Organisationen tatsächlich etwas bewegt hat. Das war selten der große Wurf und häufig der eine richtige Punkt, konsequent bewegt. Gemeint ist dabei kein kleiner Schritt um seiner selbst willen. Nicht die Größe einer Veränderung entscheidet über ihre Wirkung, sondern die Wahl des richtigen Ansatzpunkts. Das Sinnbild dafür ist die Schildkröte, die ihren Punkt vor sich herschiebt. Sie ist nicht schnell, aber sie kommt an, weil sie nicht ständig die Richtung wechselt.

Das Modell auf einen Blick

MOVE THE DOT verbindet ein Lesemodell mit einer Handlungslogik. Gelesen wird die Organisation durch vier Linsen. Jede stellt eine Frage, und sie werden in fester Reihenfolge angelegt, weil jede auf der vorherigen aufbaut.

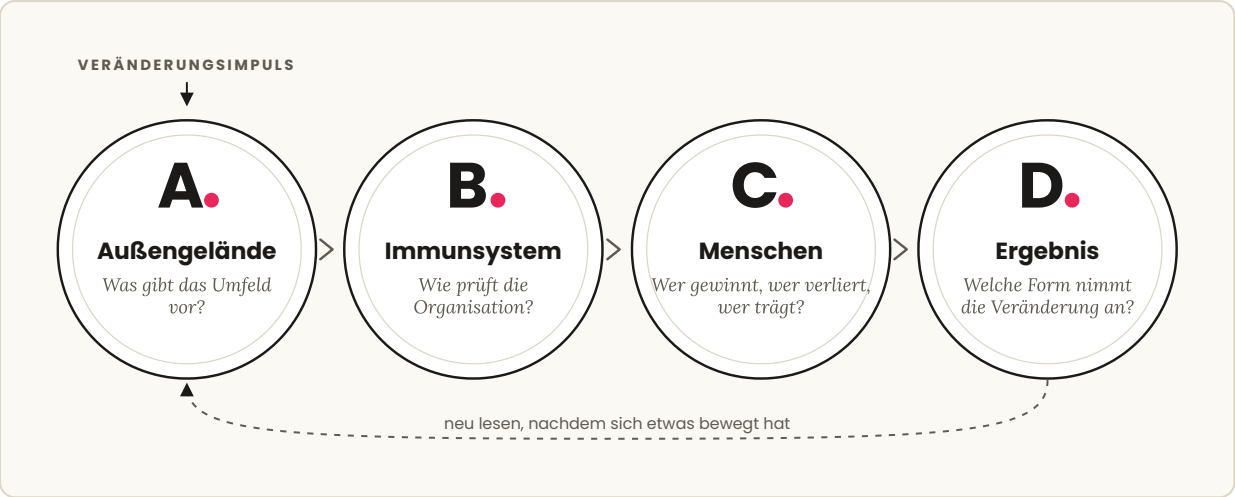


Abb. 1 MOVE THE DOT liest einen Veränderungsimpuls durch vier Linsen, in fester Reihenfolge. Was am Ende herauskommt, verändert die Lage für den nächsten Schritt.

Gelesen wird über das einzelne Vorhaben hinaus, also auch das, was daneben läuft und was es berührt. Gemeint ist ein Blick auf das Ganze und keine Vollerhebung. Was dabei herauskommt, verändert die Lage für den nächsten Schritt.

Die Handlungslogik in vier Schritten

MOVE THE DOT ist kein einzelner Trick, sondern eine Abfolge. Jeder Schritt setzt den vorherigen voraus:

1. **Lesen.** Mit den vier Linsen und den Figuren entsteht ein Lagebild, zuerst aus der Vorgeschichte, dann aus den ersten Reaktionen. Vollständig muss es nicht sein. Ohne diesen Schritt aber ist jede Wahl eines Ansatzpunkts geraten.
2. **Wählen.** Aus allen Baustellen des Lagebilds wird eine ausgewählt, und zwar diejenige, die zugleich bewegbar, relevant und anschlussfähig ist. Der Punkt ergibt sich aus der Lage, nicht aus der Methode, die gerade verfügbar oder modern ist. Zu jedem Ja gehört die Frage, was dafür wegfällt.
3. **Bewegen.** Erst jetzt kommt die Methode ins Spiel. Welche Art von Eingriff passt, hängt von der Dynamik ab, die das Lagebild gezeigt hat.
4. **Beobachten.** Mit Linse D wird geprüft, was sich im Alltag verändert hat, nach Wochen, nicht erst am Projektende. Danach beginnt die Runde von vorn, denn jeder bewegte Punkt verändert die Lage. Oft wird erst dadurch ein Punkt bewegbar, der es vorher nicht war.

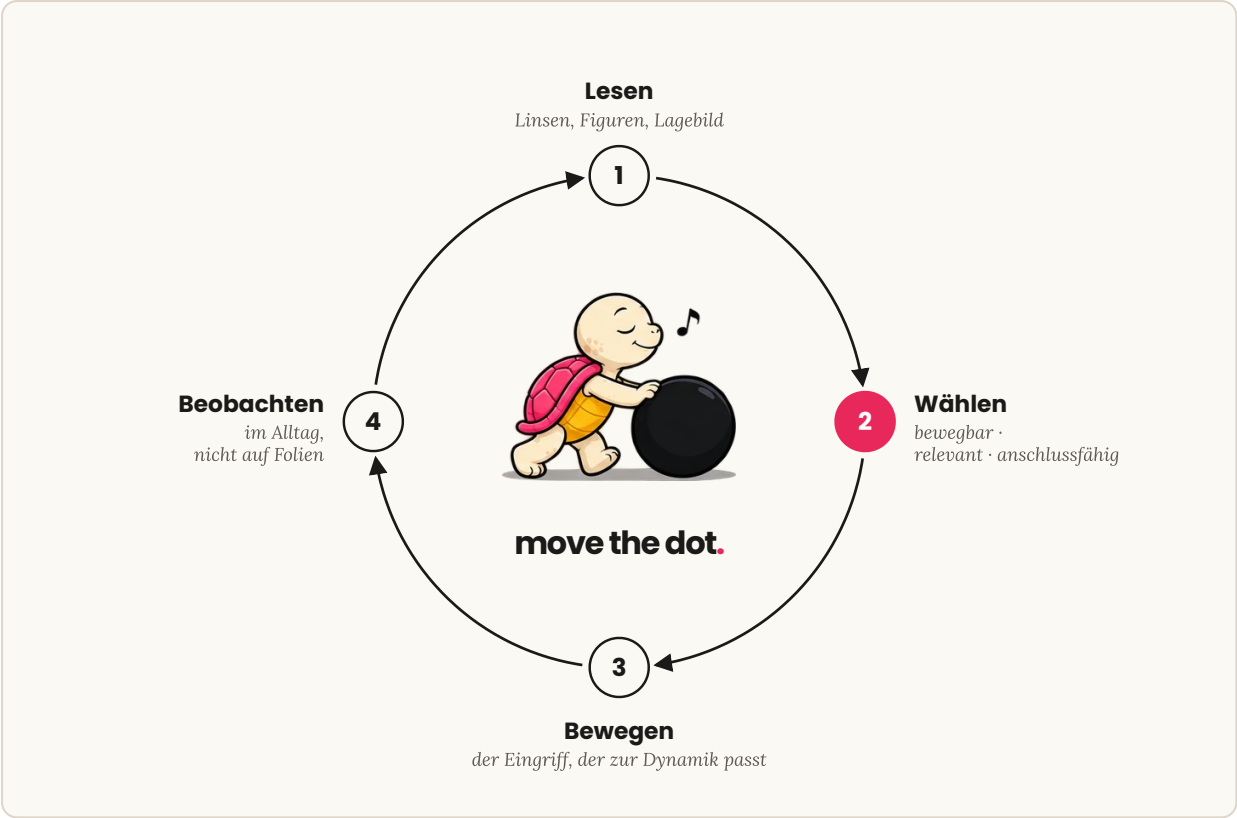


Abb. 2 Die Handlungslogik von MOVE THE DOT als Kreislauf. Jeder Schritt setzt den vorherigen voraus, und jeder bewegte Punkt verändert die Lage.

Wann das Modell ansetzt

Das Modell setzt an, bevor entschieden wird, was als Nächstes hinzukommt. Die Anlässe kennt jede Organisationsentwicklung. Der Unterschied liegt darin, was das Modell hinter dem sichtbar macht, was man an der Oberfläche sieht.

ANLASS	WAS MAN SIEHT	WAS DAHINTER STECKT	WAS HILFT
Eine Strategie wird fortgeschrieben	Bei jeder Fortschreibung kommen Maßnahmen hinzu, gestrichen wird kaum etwas.	Wer eine Maßnahme streicht, zurückstellt oder pausiert, muss erklären, warum etwas vorerst nicht gemacht wird, und steht im Zweifel als verantwortlich da. Wer eine hinzufügt, zeigt Einsatz. Jede Maßnahme gehört außerdem einem Fachbereich oder Partner, der sie verteidigt. Und die lange Liste beruhigt Aufsicht und Politik, auch wenn im Alltag wenig passiert.	Gemeinsam festlegen, nach welchen Regeln gestrichen, zurückgestellt oder pausiert werden darf. Denen, deren Maßnahme entfällt oder ruht, etwas anbieten, etwa einen Platz in einer gebündelten Maßnahme.

ANLASS	WAS MAN SIEHT	WAS DAHINTER STECKT	WAS HILFT
Ein Vorhaben stockt	Es kommen neue Prüfaufträge, der Pilot wird verlängert, in den Runden nicken alle.	Das kann sehr Verschiedenes bedeuten. Vielleicht wartet man auf eine Entscheidung im Ministerium. Vielleicht passt das Neue an einer Stelle nicht zu den Abläufen. Vielleicht haben die Teams keine Kraft mehr. Oder erfahrene Kolleginnen und Kollegen fürchten, dass ihr Wissen nicht mehr gebraucht wird.	Erst herausfinden, welche dieser Ursachen es ist. Ein weiterer Workshop hilft bei keiner davon.
Ein Gesetz verlangt etwas bis zu einem Stichtag	Ein Projekt wird aufgesetzt, um die Frist zu halten.	Ob man die Pflicht erfüllt, steht nicht zur Wahl, wie man sie erfüllt, oft schon. Unter Zeitdruck entsteht leicht eine Lösung, die die Frist hält und im Alltag umgangen wird. Und weil die Pflicht Vorrang hat, bleiben andere Vorhaben still liegen, ohne dass jemand das beschlossen hat.	Offen entscheiden, was dafür zurückgestellt wird. Klären, welche Lösung nur die Frist erfüllt und welche wirklich genutzt wird.
Mehrere Partner wollen gemeinsam etwas verändern	Alle stimmen zu, der Beschluss wird verkündet.	Zustimmen kostet nichts. Verbindlich wird es erst im eigenen Haus, und dort gelten eigene Leitung, Aufsicht und Prioritäten. Vorbehalte werden selten offen gesagt, sie kommen als Nebensatz. Wer zwischen den Partnern vermittelt, fängt die Spannung auf.	Vorbehalte zu Beginn ausdrücklich abfragen. Für alle sichtbar machen, wer was im eigenen Haus umsetzt und wo davon abgewichen werden muss, weil die eigene Organisationsstruktur es nicht einfach so zulässt. Die Vermittlung als dauerhafte Aufgabe mit Zeit und Mandat ausstatten.
Eine neue Methode oder eine Beratung soll helfen	Es gibt Schulungen, Vorlagen und neue Begriffe.	Eine neue Methode zeigt, dass gehandelt wird, gerade wenn man unsicher ist. Sie setzt oft Entscheidungsfreiheiten voraus, die es in der Behörde nicht gibt. Erfahrene erleben, dass ihr Wissen plötzlich weniger zählt. Und wenn die Beratung geht, verschwindet die Methode oft mit.	Vorher prüfen, was die Methode voraussetzt und ob das hier gegeben ist. Ihren Kern bewahren und den Rest anpassen, oder auf sie verzichten.

Hinter jeder Zeile stehen dieselben vier Kräfte, die die Linsen beschreiben. Was von außen vorgegeben ist, wie die Organisation Neues abwehrt, was die Menschen dabei verlieren oder noch tragen können, und was am Ende tatsächlich im Alltag ankommt.

Was das Lagebild bringt

Mit dem Lagebild wechselt die Frage von „Wie setzen wir das um?“ zu „Kann diese Organisation das tragen?“. Wer es hat, kann begründen statt zu vermuten, und sieht vorher, was sonst erst nach einem Jahr sichtbar wird.

ROLLE	OHNE LAGEBILD	MIT LAGEBILD
Leitung und Gremien	Neues wird beschlossen, weil es gut begründet ist. Was dafür wegfallen müsste, bleibt offen.	Neue Anforderungen werden gegen die tatsächliche Last abgewogen, und es lässt sich begründen, was nicht gemacht wird.
Interne Organisationsberatung	Unbequemes bleibt ungesagt oder hängt an der eigenen Person, und der Auftrag gilt nur dem Neuen.	„Das Lagebild zeigt“ statt „ich finde“. Die Last wird sichtbar, Weglassen wird begründbar, und Stocken lässt sich erklären, ohne Schuldige zu suchen.
Führungskräfte	Es bleibt unklar, warum etwas im eigenen Bereich nicht ankommt.	Sie können begründen, was ihr Team noch aufnehmen kann.
Externe Beratung	Eine idealtypische Methode wird angeboten und läuft Gefahr, abgestoßen zu werden oder nur auf dem Papier anzukommen.	Das Angebot richtet sich nach der Lage des Hauses, die unbequeme Botschaft hat eine Grundlage, und das Lesen bleibt im Haus.
Netzwerke und Verbünde	Gemeinsame Beschlüsse zerfallen in individuelle Lösungen.	Gemeinsame Vorhaben werden so zugeschnitten, dass sie in jedem Haus tragen.

Was das Modell von anderen Ansätzen unterscheidet

Dass man eine Organisation verstehen sollte, bevor man eingreift, sagen auch die systemische Beratung und jede Kulturanalyse. In der systemischen Beratung geschieht das etwa in der Auftragsklärung, und der Kreislauf aus vier Schritten ist der systemischen Schleife nach Königswieser und Exner verwandt. Wie dort werden beim Lesen Muster erkannt, und beim Bewegen wird interveniert. MOVE THE DOT lässt sich deshalb in eine Auftragsklärung einbinden oder als Analyseschritt direkt danach anschließen. Wirklich ab hebt es sich in drei Punkten:

- **Der Blick auf alles, was gleichzeitig läuft.** Klassische Modelle und auch die systemische Beratung setzen meist bei einem Vorhaben oder einem Problem an. MOVE THE DOT beginnt bei der Frage, was die Organisation insgesamt schon trägt. Abrahamson hat die Überlastung durch zu viele gleichzeitige Initiativen beschrieben. MOVE THE DOT macht sie zum Ausgangspunkt jeder Diagnose.
- **Weglassen als Teil jeder Entscheidung.** Dass Organisationen Bestehendes geordnet aufgeben sollten, forderte schon Peter Drucker. MOVE THE DOT bindet diese Forderung an jede Entscheidung über Neues. Zu jedem Ja gehört zumindest die Frage, was dafür gestrichen,

zurückgestellt oder pausiert wird. Lassen gesetzliche Pflichtaufgaben oder politische Vorgaben nichts weichen, wird das ausdrücklich festgehalten, und das Neue wird kleiner zugeschnitten oder später begonnen. Zugleich zählt Verträglichkeit neben der Wirkung als Kriterium für den richtigen Punkt.

- **Linsen für öffentliche Organisationen.** Die Besonderheiten des öffentlichen Sektors sind bekannt. Fernandez und Rainey fassen sie in Erfolgsfaktoren, darunter einen umfassenden, systemweiten Wandel, und nach Kuipers und Kollegen hat die Forschung den öffentlichen Kontext lange zu wenig beachtet. MOVE THE DOT macht Recht, Haushalt, Aufsicht, Mitbestimmung und föderale Zuständigkeiten zu Linsen für die Diagnose und setzt statt auf umfassenden Wandel auf einen einzigen Punkt, der in der aktuellen Lage trägt. Figuren, Fehlbilder und Beispiele stammen aus dem Verwaltungsalltag.

Andere Bausteine teilt MOVE THE DOT mit bestehenden Ansätzen. Dass Abwehr eine Schutzfunktion hat, betonen auch die systemische Beratung sowie Kegan und Lahey. Dass Veränderung erst im Vollzug zeigt, was aus ihr wird, weiß die Implementationsforschung seit Pressman und Wildavsky, und dass übernommene Lösungen unterwegs angepasst werden, haben Czarniawska und Joerges beschrieben. Neu ist, diese Bausteine für öffentliche Organisationen zu einem Entscheidungsweg zu verbinden, der vom Lagebild zu einem einzigen tragfähigen Punkt führt.

	KLASSISCHES CHANGE-MANAGEMENT	SYSTEMISCHE BERATUNG	MOVE THE DOT
Ausgangsfrage	Wie setzen wir die Veränderung um?	Welche Muster erzeugen das Problem?	Kann die Organisation das tragen, und was fällt dafür weg?
Blick auf die Menge	ein Vorhaben	ein Problem oder System	alles, was gleichzeitig läuft
Kontext	universell, oft Unternehmen	universell	öffentliche Organisationen, Stabilität als Auftrag, Außengelände von außen gesetzt
Abwehr	Widerstand, der überwunden wird	Ausdruck der Systemlogik	Schutzfunktion, Verträglichkeit wird zum Kriterium
Erfolg	umgesetzt und verankert	System hat sich verändert	vier Ergebnisformen, angepasste Übernahme zählt als Erfolg
Methode	Treiber der Veränderung	Teil einer Interventionsarchitektur	selbst ein Impuls, der Kapazität verbraucht
Typisches Ergebnis	Maßnahmenplan	Intervention	Lagebild, Weglass-Entscheidung, der eine Punkt

TEIL 1

Lesen

Was ist da?

Gelesen wird die ganze Organisation, durch vier Linsen und an den Reaktionen der Beteiligten.





LINSE A

04.
Das Außengelände

Welche Kräfte von außen bestimmen, was überhaupt möglich ist?

KURZ GESAGT

Viele Methoden wurden für Organisationen geschrieben, die über Strukturen, Budgets und Abläufe selbst entscheiden. Öffentliche Organisationen bewegen sich in einem anderen Gelände, in dem Recht, Haushalt, Politik, Mitbestimmung und lange Prüfwege von außen vorgeben, was möglich ist. Zum Problem werden diese Kräfte erst, wenn eine Veränderung so geplant wird, als gäbe es sie nicht.

DER GEDANKE

Lesen heißt, die Organisation durch vier Linsen zu betrachten, bevor über einen Ansatzpunkt entschieden wird. Die erste richtet den Blick nach außen. Bevor sich fragen lässt, was eine Organisation verträgt, muss klar sein, was ihr von außen vorgegeben ist und was sie überhaupt selbst entscheiden kann.

Karte und Gelände

Wer eine Wanderung plant, schaut auf die Karte. Vor Ort zeigt sich, ob der eingezeichnete Weg wirklich begehbar ist. Vielleicht ist eine Brücke gesperrt oder der Pfad zugewachsen. Mit Veränderungsmethoden ist es ähnlich. Die meisten Methoden, ob agiles Arbeiten, Zielsysteme oder Prozessmanagement, wurden in Organisationen entwickelt, die über ihre Strukturen, Budgets und Abläufe weitgehend selbst entscheiden können. Die Methode ist eine Wegbeschreibung für genau dieses Gelände.

Behörden, Kommunen und Körperschaften bewegen sich in einem anderen Außengelände. Vieles, was anderswo intern entschieden wird, ist hier von außen vorgegeben. Diese Linse fragt deshalb zuerst, wo wir stehen und welche Wege hier überhaupt gangbar sind.

Die Kräfte von außen

Zum Außengelände gehören vor allem diese Kräfte:

KRAFT	WAS SIE BEDEUTET	WAS SIE FÜR VERÄNDERUNG HEISST
Recht und Zuständigkeiten	Wer was entscheiden darf, ist oft gesetzlich geregelt.	Aufgaben lassen sich nicht einfach verlagern oder bündeln.

KRAFT	WAS SIE BEDEUTET	WAS SIE FÜR VERÄNDERUNG HEISST
Haushalt	Geld wird meist für ein Jahr und für feste Zwecke bewilligt.	Mehrjährige Vorhaben müssen jedes Jahr neu finanziert werden.
Politik und Aufsicht	Ministerien, Parlamente oder Selbstverwaltungsgremien setzen Prioritäten.	Ein Plan kann sich nach einer Wahl oder Debatte über Nacht verschieben.
Mitbestimmung	Der Personalrat muss vielen Veränderungen zustimmen.	Ein Schutzrecht, das Zeit und frühe Beteiligung braucht.
IT-Sicherheit und Datenschutz	Besonders streng, wo kritische Infrastruktur betroffen ist.	Neue Werkzeuge brauchen lange Prüfwege, Cloud und KI erst recht.
Gewachsene Entscheidungswege	Entscheidungen laufen über mehrere Ebenen, jede zeichnet mit.	Tempo entsteht nicht durch Methoden, solange die Wege gleich bleiben.

Keine dieser Kräfte ist an sich ein Problem. Zum Problem werden sie erst, wenn eine Veränderung so geplant wird, als gäbe es sie nicht.

Der Sonderfall: Netzwerke eigenständiger Partner

Viele öffentliche Aufgaben werden nicht von einer einzelnen Organisation erledigt, sondern von mehreren eigenständigen Partnern gemeinsam. Das sind etwa Kommunen, die eine Aufgabe zusammen wahrnehmen, Ministerien einer Landesregierung oder die Länder im föderalen System. Jeder Partner bleibt dabei eigenständig, mit eigener Leitung, eigener Aufsicht und eigener politischer Verantwortung.

So lassen sich auch das Prinzip „Einer für alle“ und der gemeinsame Fahrplan verstehen. Der gemeinsame Beschluss erzeugt Zustimmung. Die eigentliche Bindung aber wirkt von außen auf jeden Partner einzeln, durch seine Aufsicht, seine politische Lage, seine eigene Leitung. Wenn diese Kräfte in eine andere Richtung ziehen als der gemeinsame Fahrplan, gewinnen sie.

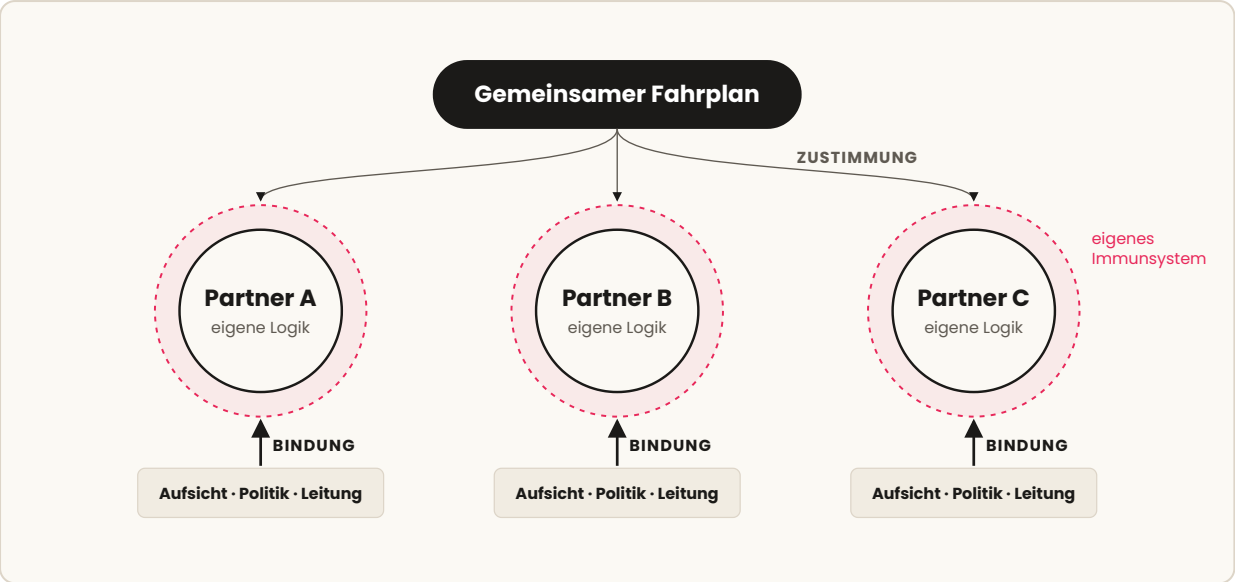


Abb. 3 In Netzwerken eigenständiger Partner erzeugt der gemeinsame Fahrplan Zustimmung. Die stärkere Bindung wirkt von außen auf jeden Partner einzeln, gefiltert durch sein eigenes Immunsystem.

Der Politikwissenschaftler Fritz Scharpf hat für dieses Muster den Begriff der Politikverflechtungsfalle geprägt. Wo mehrere Ebenen nur gemeinsam entscheiden können, entstehen fast zwangsläufig Blockaden oder Kompromisse auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner. Scharpf beschreibt das an den Entscheidungsregeln. MOVE THE DOT ergänzt die menschliche Seite. Es fragt, was die Menschen erleben, die einen gemeinsamen Fahrplan bauen, während jeder Partner seine eigenen Vorbehalte behält.

Die Konsequenz ist unbequem, aber entlastend. In solchen Netzwerken ist Veränderung weniger eine Frage der Umsetzung als eine Frage der dauerhaften Abstimmung. Wer zwischen den Partnern vermittelt, leistet keine Nebenaufgabe, sondern Kernarbeit.

AUS DER PRAXIS

Eine neue Arbeitsweise ohne Entscheidungsraum

Eine Behörde möchte schneller und näher an den Bedürfnissen ihrer Kundinnen und Kunden arbeiten. Sie entscheidet sich für eine teamorientierte, selbstorganisierte Arbeitsweise und lässt dafür Beschäftigte als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren schulen. Die Schulungen sind gut, die Teilnehmenden motiviert.

Im Alltag findet die Arbeitsweise trotzdem kaum statt. Der Grund liegt nicht bei den Geschulten. Die Methode setzt voraus, dass Teams innerhalb eines Rahmens selbst entscheiden können, was sie als Nächstes tun. In der Behörde braucht aber fast jede Entscheidung die Zustimmung mehrerer Ebenen. Die Methode verspricht Tempo durch Selbstorganisation, die Struktur verlangt Absicherung durch Hierarchie. Am Ende gibt es ausgebildete Menschen, aber keinen Ort, an dem sie das Gelernte anwenden können.

Die Methode war nicht falsch. Sie war für ein anderes Gelände geschrieben. Erkennen hätte man das früh können, schon bei der Planung der ersten Schulungen. Auf die Frage, wo die Geschulten ihr Wissen ab Montag anwenden sollen, hätte es keine gute Antwort gegeben. Dann hätte man zuerst Entscheidungsräume schaffen oder die Methode an die vorhandenen Wege anpassen können.

Planen, wenn die wichtigste Entscheidung noch aussteht

Eine Kommunalverwaltung will ihre Ziele für das kommende Jahr festlegen. Gleichzeitig steht auf Landesebene eine Entscheidung aus, die ihre Aufgaben und Finanzen maßgeblich verändern könnte. Niemand weiß, ob sie in drei Monaten kommt oder in einem Jahr.

Ein klassischer Zielprozess kennt nur zwei Optionen. Man wartet, bis die Entscheidung fällt, oder man tut so, als gäbe es sie nicht. Beides schadet. Wer wartet, verliert ein Jahr. Wer die Unsicherheit ignoriert, verliert Ressourcen, die in die falsche Richtung geflossen sind, und Glaubwürdigkeit, sobald die Entscheidung kommt.

Wer die Lage liest, trennt beides. Er setzt verbindliche Ziele für das, was in jedem Fall gilt, und einen ausdrücklich vorläufigen Korridor für das, was von der Entscheidung abhängt. Für die zwei oder drei realistischen Ausgänge wird vorab durchdacht, was sie bedeuten würden. Die Führungskräfte können sofort arbeiten, und die Unsicherheit wird benannt statt überspielt.

WORAN MAN ES ERKENNT

- Eine Methode wird gelobt, aber niemand kann sagen, wo sie konkret angewendet wird.
- Entscheidungen werden vertagt, weil „erst noch geklärt werden muss“, wer zuständig ist.
- In Netzwerken: Beschlüsse werden gefasst, aber mit Nebensätzen wie „im Rahmen unserer Möglichkeiten“.

RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer das Außengelände übersieht, schult Menschen für eine Arbeitsweise, für die es keinen Entscheidungsraum gibt, oder plant Ziele, die eine ausstehende Entscheidung über Nacht entwertet. In Netzwerken kommt hinzu, dass Vorbehalte erst im Schlusswort hörbar werden, wenn der gemeinsame Fahrplan schon beschlossen ist.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Vor jeder Einführung lässt sich prüfen, welche Annahmen eine Methode, eine Maßnahme, ein Vorhaben oder eine Technologie über Entscheidungsräume, Budgets und Zuständigkeiten macht und ob sie hier zutreffen. Unsicherheit wird offen benannt und mit Szenarien bearbeitet.



LINSE B

05.
Das Immunsystem

Wie prüft und verarbeitet die Organisation das Neue?

KURZ GESAGT

Öffentliche Organisationen prüfen jedes Neue, bevor es Teil des Alltags wird. Diese Abwehr ist selten laut, sie zeigt sich als Prüfen, Übersetzen, Verlangsamen, Umbauen oder Neutralisieren. Sie unterscheidet nicht zwischen gut und schlecht, sondern zwischen verträglich und unverträglich, und genau danach fragt MOVE THE DOT, bevor etwas Neues hinzukommt.

DER GEDANKE

Ein lebensnotwendiges System

Der menschliche Körper überlebt nur, weil er ein Immunsystem hat. Es unterscheidet ständig zwischen Eigenem und Fremdem, prüft alles, was neu hinzukommt, und wehrt ab, was gefährlich sein könnte. Ohne dieses System würde die erste Infektion genügen.

Organisationen haben etwas Vergleichbares. Über Jahre bilden sie Mechanismen aus, die jede Neuerung prüfen, bevor sie Teil des Alltags wird. In der Verwaltung sind diese Mechanismen besonders stark, weil sie auf Rechtssicherheit, Gleichbehandlung und Fehlervermeidung gebaut sind. Dieses organisationale Immunsystem ist kein Konstruktionsfehler. Es ist lebensnotwendig. Ohne es wäre eine Verwaltung jeder Mode, jedem Beratertrend und jeder politischen Laune ausgeliefert.

Das Bild trägt aber noch weiter. Auch im Körper hat das Immunsystem zwei Schattenseiten:

- **Überreaktion.** Bei einer Allergie bekämpft der Körper etwas Harmloses, als wäre es gefährlich. Organisationen, die viele gescheiterte Projekte erlebt haben, reagieren ähnlich. Schon das nächste Wort „Transformation“ löst Abwehr aus, unabhängig davon, was dahintersteht.
- **Abstoßung.** Nach einer Organtransplantation kann der Körper sogar ein lebensrettendes Organ abstoßen, einfach weil es fremd ist. In der Medizin wird deshalb vorher geprüft, wie gut Spender und Empfänger zusammenpassen. Genau das fehlt bei vielen Veränderungen. Sie sind sinnvoll, werden aber eingesetzt, ohne zu prüfen, ob sie zum Gewebe der Organisation passen.

Das Immunsystem unterscheidet also nicht zwischen gut und schlecht. Es unterscheidet zwischen verträglich und unverträglich. Das ist die wichtigste Einsicht dieser Linse.

Wie das Immunsystem arbeitet

Die Abwehr in Organisationen ist selten laut. Ein offenes Nein ist die Ausnahme. Meistens arbeitet das Immunsystem auf eine von fünf leisen Arten:

1. **Prüfen.** Es werden weitere Stellungnahmen eingeholt, rechtliche Fragen geklärt, Risiken bewertet. Jede einzelne Prüfung ist berechtigt, zusammen können sie ein Vorhaben über Jahre binden.
2. **Übersetzen.** Das Neue wird in vertraute Begriffe und Abläufe übertragen. Das kann helfen, kann aber auch den Kern verändern.
3. **Verlangsamen.** Pilotphasen werden verlängert, Entscheidungen in die nächste Gremienrunde verschoben.
4. **Umbauen.** Die Veränderung wird so lange angepasst, bis sie nicht mehr stört, und manchmal auch nicht mehr wirkt.
5. **Neutralisieren.** Das Neue wird offiziell eingeführt, aber im Alltag nicht genutzt.

Der Begriff des organisationalen Immunsystems ist nicht neu. Die Managementforscher Julian Birkinshaw und Jonas Ridderstråle haben schon 1999 beschrieben, wie Konzerne neue Initiativen abwehren, und Robert Kegan und Lisa Lahey sprechen von einer „Immunität gegen Veränderung". MOVE THE DOT betont darüber hinaus die Schutzfunktion. Das Immunsystem soll nicht ausgeschaltet werden, denn wie bei Paracelsus macht die Dosis das Gift. Dasselbe Vorhaben kann in kleiner Dosis aufgenommen werden und in großer eine Abstoßung auslösen. Verträglich wird Veränderung deshalb vor allem durch die richtige Dosierung.

Die unsichtbaren Regeln

Ein Teil des Immunsystems steht in keinem Dokument. Jede Organisation hat informelle Regeln. Sie legen fest, wen man vor einer Entscheidung anruft, wessen Einschätzung zählt und welche Fragen man in welcher Runde besser nicht stellt. Ein häufiges Muster ist, dass Entscheidungen formal in einem Gremium fallen, inhaltlich aber vorher in kleineren Abstimmungen vorbereitet werden. Der Soziologe Niklas Luhmann hat schon in den 1960er-Jahren gezeigt, dass Organisationen ohne solche informellen Regeln gar nicht funktionieren würden. Veränderung, die nur das Organigramm adressiert, erreicht diese Ebene nicht.

AUS DER PRAXIS

Eine Software, die nicht zum Arbeitsalltag passt

Eine Organisation führt ein neues digitales Werkzeug ein. Es wurde sorgfältig ausgewählt, ist technisch solide und erfüllt die Anforderungen, die vorab aufgeschrieben wurden. Die Anforderungen beschrieben allerdings, was das Werkzeug können soll, nicht, wie die Beschäftigten tatsächlich arbeiten, also welche Schritte sie in welcher Reihenfolge erledigen, wo sie Rückfragen haben, welche Hilfsmittel sie seit Jahren nutzen.

Es gibt keine Beschwerden und keine Eskalation. Das Werkzeug wird einfach kaum benutzt. Die Arbeit läuft weiter über die gewohnten Wege.

Das ist Neutralisieren in Reinform. Niemand hat Nein gesagt. Das System hat geprüft, „unverträglich“ festgestellt und das Fremde still eingekapselt.

Sichtbar gewesen wäre das früher. Hätten in der Auswahlphase einige Beschäftigte einen ganz gewöhnlichen Arbeitstag mit dem Werkzeug durchgespielt, hätte sich die Lücke zwischen Anforderungen und Alltag vermutlich schon dort gezeigt, zu einem Zeitpunkt, als sie noch mit wenig Aufwand zu schließen war.

Erfolge zeigen, bevor es sie gibt

Ein großes Veränderungsvorhaben läuft seit einiger Zeit, sichtbare Ergebnisse gibt es noch wenige. Für eine Präsentation vor Führungskräften soll trotzdem Fortschritt gezeigt werden. Also werden Pilotprojekte als Erfolge dargestellt, obwohl sie noch nicht im Alltag angekommen sind. Moderne, vorzeigbare Beispiele bekommen viel Raum, auch wenn sie bisher nur in einem kleinen Bereich laufen.

Das ist keine Täuschung im moralischen Sinn. Es ist ein Stabilisierungsmechanismus. Unter Unsicherheit versichert sich eine Organisation selbst, dass sie handlungsfähig ist. Der Preis ist hoch. Wer im Raum den tatsächlichen Stand kennt, zieht daraus eigene Schlüsse über die Glaubwürdigkeit des Ganzen. Die Organisationsforschung beschreibt das seit den 1970er-Jahren als Entkopplung (Meyer und Rowan). Organisationen pflegen eine Fassade, die den Erwartungen von außen entspricht, während die tatsächliche Arbeit anders läuft.

Mehr Regeln, aber nicht mehr Klarheit

Die Muster zeigen sich nicht nur in der Verwaltung. Ein Sportverein wächst innerhalb weniger Jahre stark, stellt erstmals hauptamtliches Personal ein und merkt, dass nicht mehr trägt, was früher per Zuruf funktionierte. Der Reflex heißt neue Regeln, neue Zuständigkeiten, ein neues Organigramm.

Doch mehr Struktur erzeugt nicht automatisch mehr Klarheit. Unter Druck greifen Systeme zu dem, was sie kennen, und Regeln sind vertraut. Was eigentlich fehlt, ist eine gemeinsame Vorstellung davon, wie unter den neuen Bedingungen entschieden und Verantwortung übernommen wird. Das lässt sich nicht anordnen, es muss ausgehandelt werden.

WORAN MAN ES ERKENNT

- Es gibt kein Nein, aber auch kein Vorankommen, sondern immer neue Prüfaufträge, verlängerte Piloten und vertagte Entscheidungen.
- Eine Einführung gilt als abgeschlossen, die Nutzungszahlen bleiben niedrig.
- Präsentationen und Alltag erzählen unterschiedliche Geschichten.

! RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer das Immunsystem übergeht, bekommt genau die Abwehr, die er vermeiden wollte. Die neue Software wird per Dienstanweisung Pflicht, die Zugriffszahlen glänzen im Bericht, und daneben läuft die alte Excel-Liste weiter. Gearbeitet wird doppelt, und die nächste Einführung startet mit einem Vertrauensvorschuss von null. **Wer dagegen jedes Bedenken bedient,** landet am anderen Ende. Nach der fünften Abstimmungsschleife sieht das Neue aus wie das Alte, nur unter neuem Namen.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Vor der nächsten Einführung lohnt ein Gespräch mit zwei oder drei Menschen, die lange im Haus sind, darüber, was aus den letzten drei Neuerungen geworden ist und an welcher Stelle sie damals hingen. Die Antworten zeigen, wie das Immunsystem arbeitet, bevor es auf das Neue reagiert. Dazu gehört, den tatsächlichen Stand zu zeigen, auch wenn er bescheiden ist, und die informellen Wege zu kennen. In Netzwerken werden Vorbehalte am Anfang erfragt und nicht erst im Schlusswort gehört.



LINSE C

06.
Menschen und Führung

Wer gewinnt durch die Veränderung an Bedeutung, wer verliert, und wer muss sie übersetzen?

KURZ GESAGT

Menschen verteidigen selten Prozesse, sondern ihre Rolle im System. Jede Veränderung berührt ihre Wirksamkeit und verbraucht Aufmerksamkeit, Lernzeit und Kraft, die neben dem Tagesgeschäft begrenzt sind. Führung steht dazwischen und hat vor allem eine Aufgabe, nämlich Übersetzung.

DER GEDANKE

Das Immunsystem einer Organisation ist kein anonymer Apparat. Es besteht aus Menschen, die prüfen, zögern, nachfragen oder einfach weitermachen wie bisher. Wie sie reagieren, hängt davon ab, wer sie sind und was für sie auf dem Spiel steht.

Wer im öffentlichen Dienst arbeitet

Wer verstehen will, wie Menschen auf Veränderung reagieren, muss wissen, wer in öffentlichen Organisationen arbeitet. Die Forschung zur Public Service Motivation, angestoßen von James Perry und Lois Wise, zeigt, dass viele Beschäftigte den öffentlichen Dienst bewusst wählen, weil sie dem Gemeinwesen dienen wollen. Eine niederländische Studie von Buurman und Kollegen bestätigt zudem, dass Beschäftigte im öffentlichen Dienst im Schnitt risikoscheuer sind als in der Privatwirtschaft. Dazu kommen Bedingungen, die es in Unternehmen so kaum gibt, etwa der Beamtenstatus, eine oft jahrzehntelange Zugehörigkeit, Laufbahnen, die eher über Dienstjahre als über Wechsel verlaufen, und ein Selbstverständnis, das sich an Recht und Korrektheit ausrichtet.

Für Veränderung hat das zwei Seiten. Wer aus Überzeugung für das Gemeinwohl arbeitet, lässt sich für ein Vorhaben gewinnen, dessen Nutzen für Bürgerinnen und Bürger sichtbar ist, und kaum für eines, das nur mit Effizienz begründet wird. Wer Sicherheit sucht und lange bleibt, wägt Risiken sorgfältig ab und hat erlebt, wie viele Reformen gekommen und gegangen sind. Diese Skepsis ist Erfahrung. Gemeint sind Tendenzen im Durchschnitt, von denen jede einzelne Person abweichen kann. Gemeinsam ist aber allen, die lange in einem Haus arbeiten, dass sie sich dort über Jahre eine eigene Wirksamkeit aufgebaut haben. Genau sie steht bei jeder Veränderung auf dem Spiel.

Wirksamkeit: der Kern fast jedes Widerstands

Mit Wirksamkeit ist das Gefühl gemeint, in der eigenen Arbeit etwas bewirken zu können. Man weiß, wie es geht. Man wird gebraucht. Das eigene Wissen zählt. Wer über Jahre in einer Organisation arbeitet, baut diese Wirksamkeit Schritt für Schritt auf, durch Erfahrung, durch

Beziehungen, durch eine Rolle, die andere anerkennen.

Jede Veränderung stellt diese Wirksamkeit infrage. Eine neue Software entwertet das Wissen, wie man mit der alten umgeht. Eine neue Struktur verschiebt Zuständigkeiten. Eine neue Arbeitsweise macht Routinen überflüssig, auf die man sich verlassen konnte. Deshalb erzeugt der erwartete Verlust von Wirksamkeit oft mehr Widerstand als die Veränderung selbst.

Wovor Menschen tatsächlich Angst haben

Fragt man in Organisationen nach den Gründen für Widerstand, hört man oft, die Menschen hätten das Ziel nicht verstanden. Meine Beobachtung ist alltäglicher. Die häufigsten Befürchtungen sind:

- **Mehr Arbeit.** Veränderung kommt fast immer zusätzlich zum Tagesgeschäft. Selten wird dafür etwas anderes weggelassen.
- **Mehr Aufwand und Stress.** Wer Routinen verliert, muss wieder nachdenken, wo er vorher einfach handeln konnte.
- **Verlust von Autorität oder Position.** Wer bisher als Expertin oder Experte galt, fängt im Neuen wieder bei null an.
- **Nicht mehr meckern zu können.** Das klingt nach einer Kleinigkeit, ist aber keine. Gemeinsames Klagen über Missstände stiftet Zusammenhalt, entlastet und grenzt ab. Wird der Missstand behoben, fällt auch diese soziale Funktion weg.

Wichtig ist, dass diese Reaktionen selten eindeutig sind. Die Organisationspsychologin Sandy Piderit hat gezeigt, dass Menschen Veränderung meist ambivalent erleben, also gleichzeitig dafür und dagegen sind. Deshalb herrscht nach einer Abstimmungsrunde selten eine einheitliche Stimmung. Im selben Raum sitzen Hoffnung, Skepsis, Pflichtgefühl und Erschöpfung, oft sogar in derselben Person.

Menschen verteidigen selten Prozesse. Sie verteidigen ihre Rolle im System.

AUS DER PRAXIS

Zwei Muster, wenn Stabilität die eigene Wirksamkeit schützt

Nicht jede Stabilität dient der Organisation. Manche dient dem Erhalt der eigenen Wirksamkeit. Zwei Muster begegnen mir immer wieder:

Wenn eine Rolle gerade erst neu gefunden wurde. Eine Gruppe von Fachleuten hat nach einer Umorganisation mühsam ein neues Selbstverständnis entwickelt. Nun kommt die nächste Veränderung, etwa durch Automatisierung oder künstliche Intelligenz, die genau diese neue Rolle wieder infrage stellt. Die Gruppe wehrt ab, nicht weil sie den Nutzen nicht sieht, sondern weil eine zweite Neuerfindung in kurzer Zeit zu viel wäre.

Wenn Verändern ein Eingeständnis wäre. Wer ein Verfahren über Jahre aufgebaut und verantwortet hat, sieht oft selbst, dass es nicht mehr trägt. Es aufzugeben hieße aber anzuerkennen, dass viel Arbeit wenig bewirkt hat. Das Festhalten ist dann keine Überzeugung, sondern Selbstschutz. Das Eingeständnis kostet mehr als das Weiter-so.

Beides ist kein böser Wille. Es ist zutiefst menschlich. Wer solche Muster als „Blockade“ bekämpft, verstärkt sie. Wer sie versteht, kann Wege anbieten, die die Wirksamkeit der Betroffenen sichern, etwa eine sichtbare Rolle im Neuen, einen würdevollen Übergang, eine Anerkennung dessen, was das Alte geleistet hat.

DER GEDANKE

Verarbeitungskapazität: Wenn kein Platz mehr ist

Organisationen unterschätzen selten den Widerstand. Viel häufiger unterschätzen sie, wie viel Veränderung Menschen gleichzeitig verarbeiten können. Jede Neuerung braucht Aufmerksamkeit, Lernzeit und Energie. Diese Ressourcen sind begrenzt, und das Tagesgeschäft verbraucht den größten Teil.

Typisch ist folgendes Bild. Ein Veränderungsprogramm umfasst Dutzende Projekte. Jedes ist für sich begründet und hat eine Fachseite, die sie wichtig findet. Zusammen sind sie nicht zu bewältigen, weder für die Bereiche, die sie neben dem Alltag umsetzen sollen, noch für die Führung, die Prioritäten setzen müsste. Am Ende wird nicht entschieden, was wegfällt. Es fällt einfach vieles stillschweigend weg.

Der Organisationsforscher Eric Abrahamson spricht von Initiativen-Überlastung. Ab einem bestimmten Punkt wird selbst ein sinnvoller neuer Impuls nicht mehr aufgenommen, weil schlicht kein Platz mehr ist. Die Organisationsberaterin Ruth Seliger beschreibt Veränderungsenergie als Produkt aus Antrieb, Vision, Ressourcen und ersten Schritten. Fehlt einer dieser Faktoren, sinkt die Energie gegen null. Zugleich erinnert sie daran, dass auch das Bewahren des Bestehenden Energie kostet. Jede Maßnahme, die nur noch fortgeschrieben wird, bindet also Kraft, die dem Neuen fehlt. **Manchmal braucht eine Organisation nicht mehr Veränderungsdruck, sondern weniger gleichzeitige Vorhaben.**

Führung als Übersetzung

Führungskräfte stehen zwischen dem Druck von außen und dem Alltag ihrer Teams. Ihre wichtigste Aufgabe in Veränderung ist Übersetzung. Sie müssen aus einer abstrakten Strategie etwas machen, das im eigenen Bereich verstanden und verarbeitet werden kann. Dafür müssen sie selbst Unsicherheit aushalten können. Organisationen verändern sich selten schneller, als ihre Führung Unsicherheit ertragen kann.

Hinzu kommt ein strukturelles Problem. Der öffentliche Dienst hat Führungskräfte über Jahrzehnte vor allem für Verlässlichkeit ausgewählt und gefördert. Viele von ihnen sollen nun Veränderung führen, ohne dafür ausgewählt oder vorbereitet worden zu sein. Das ist kein Vorwurf an sie, sondern eine Aufgabe für die Organisation.

Die Last der Übersetzenden

Zwischen Leitung und Führungskräften arbeiten oft Menschen, deren Aufgabe genau diese Übersetzung ist, etwa in Strategie-, Stabs- oder Entwicklungsfunktionen.

Anstrengend ist sie nicht nur wegen der Spannungen, die man aushalten muss. Anstrengend ist sie, weil man Übersetzung vorbereiten, aber nicht abnehmen kann. Die Führungskräfte müssen am Ende selbst Ziele für ihren Bereich formulieren, Veränderung im Team erklären und Widersprüche aushalten. Wer übersetzt, steht ständig vor der Wahl, zu viel zu übernehmen oder zu wenig zu stützen. Die Forscher Peter Frost und Sandra Robinson haben solche Menschen als „Toxic Handler" beschrieben. Sie fangen die emotionalen Spannungen einer Organisation auf, oft unsichtbar und oft auf eigene Kosten.

WORAN MAN ES ERKENNT

- Widerstand kommt von Menschen, die als kompetent und engagiert gelten.
- Neue Vorhaben werden freundlich aufgenommen und dann nicht bearbeitet.
- Dieselben wenigen Personen tragen fast alle Veränderungsprojekte.

RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer Widerstand als Blockade bekämpft, verstärkt ihn, gerade bei Menschen, die als kompetent und engagiert gelten. **Wer die Verarbeitungskapazität übersieht,** erlebt, dass neue Vorhaben freundlich begrüßt und dann nicht bearbeitet werden und dass dieselben wenigen Personen alle Projekte tragen, bis sie nicht mehr können.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Für ein geplantes Vorhaben lässt sich festhalten, wessen Wirksamkeit es berührt und welche sichtbare Rolle diese Menschen im Neuen bekommen können. Vorher wird entschieden, was für das Neue wegfällt. Und die Übersetzenden werden entlastet, statt die Übersetzung dauerhaft an sie zu delegieren.



LINSE D

07.
Was aus Veränderung wird

Welche Form nimmt die Veränderung am Ende an?

> **KURZ GESAGT**
>
> Umgesetzt oder gescheitert ist für öffentliche Organisationen zu grob. MOVE THE DOT unterscheidet vier Formen, die eine Veränderung annehmen kann, nämlich Assimilation, Akkommodation, Entkopplung und Abstoßung. Jede verlangt eine andere Antwort, und erkennbar ist die Richtung meist schon nach wenigen Wochen.

DER GEDANKE

Die ersten drei Linsen erklären, was mit einer Veränderung geschieht. Das Außengelände begrenzt sie, das Immunsystem prüft sie, die Menschen deuten sie. Die vierte Linse schaut auf das Ergebnis.

Mehr als Erfolg oder Scheitern

Die meisten Projektberichte kennen nur zwei Ausgänge, umgesetzt oder gescheitert. Im öffentlichen Sektor ist das zu grob. Eine Veränderung kann auf dem Papier vollständig umgesetzt sein und im Alltag nichts bewirken. Und sie kann formal gescheitert sein, während sich die Praxis trotzdem verändert hat.

Deshalb unterscheidet das Modell vier Formen. Sie ergeben sich aus zwei einfachen Fragen:

1. **Wurde die ursprüngliche Form übernommen?** Also die Methode, die Software oder die Struktur so, wie sie gedacht war.
2. **Hat sich die gelebte Praxis verändert?** Also das, was Menschen tatsächlich jeden Tag tun.

Beantworten lassen sich beide Fragen nicht erst am Ende. Schon nach einem Pilotprojekt oder den ersten Wochen sieht man meist, in welche Richtung es läuft, etwa wenn die Nutzung nicht steigt oder die alten Wege einfach parallel weiterlaufen.

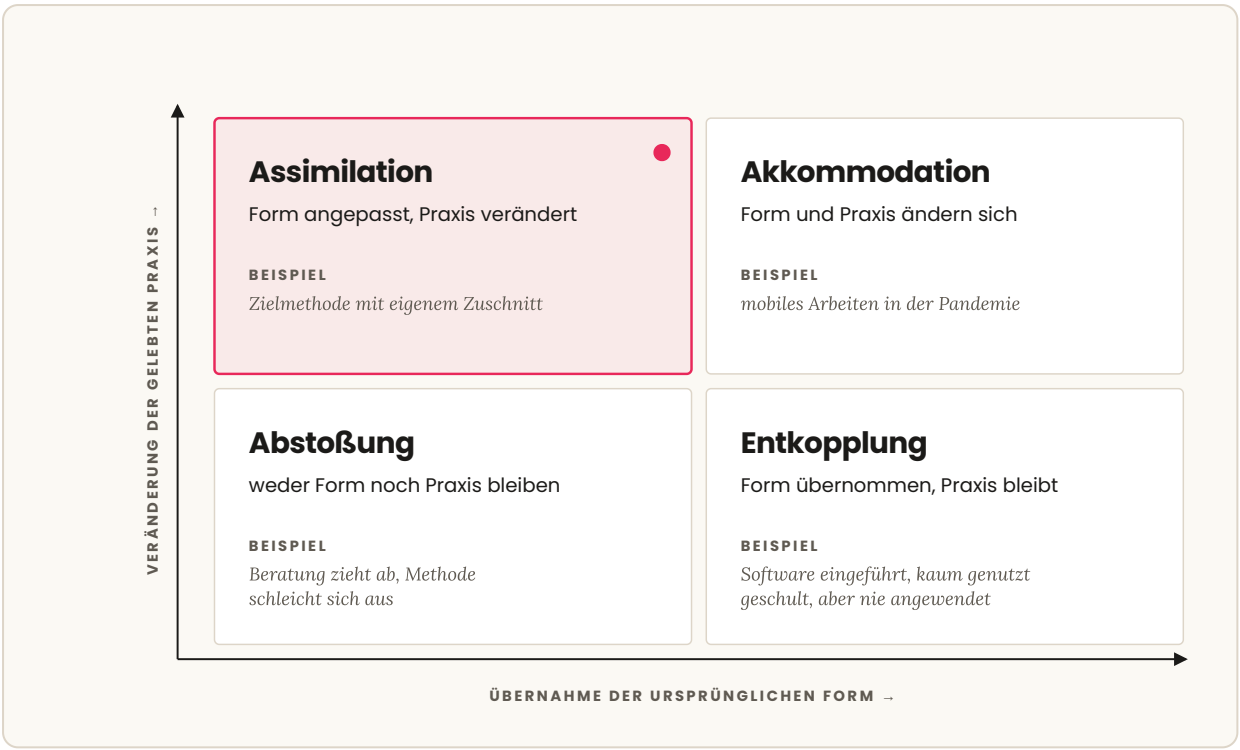


Abb. 4 Vier Formen, die eine Veränderung annehmen kann. In stabilen Organisationen ist Assimilation die häufigste Form, die tatsächlich wirkt.

Woher die Begriffe kommen

Assimilation und Akkommodation stammen vom Entwicklungspsychologen Jean Piaget. Er beschrieb damit zwei Arten, wie Kinder lernen. Ein kleines Kind kennt zum Beispiel Hunde. Als es zum ersten Mal eine Katze sieht, ruft es „Wauwau“. Es ordnet das Neue in das ein, was es schon kennt. Das ist Assimilation. Dann merkt es, dass dieses Tier miaut, auf Bäume klettert und sich nicht an der Leine führen lässt. Das passt nicht mehr ins Bild. Also bildet das Kind eine neue Kategorie, „Katze“. Es hat sein eigenes Verständnis verändert. Das ist Akkommodation.

Organisationen lernen erstaunlich ähnlich. Zuerst versuchen sie, das Neue in das Bestehende einzupassen. Erst wenn das nicht mehr gelingt, verändern sie sich selbst.

Assimilation: angepasst, aber wirksam

Die Organisation baut das Neue so um, dass es zu ihr passt. Von der ursprünglichen Form bleibt wenig, aber die Praxis verändert sich. Im Bild des Körpers wird das neue Gewebe angenommen, weil es vorher angepasst wurde.

In stabilen Organisationen ist das die häufigste Form erfolgreicher Veränderung. Ein Beispiel ist eine Organisation, die eine verbreitete Zielmethode eingeführt hatte. Rhythmus und Freiheitsgrad der Methode passten nicht. Statt sie aufzugeben, entwickelte die Organisation daraus ein eigenes Verfahren, das die Grundidee bewahrt und den Rest anpasst.

Assimilation hat einen Preis. Sie kann den Kern verwässern. Wird so lange angepasst, bis nichts Neues mehr übrig ist, bleibt am Ende nur der Name.

Akkommodation: die Organisation baut sich selbst um

Hier verändert sich nicht nur das Neue, sondern die Organisation selbst mit ihren Strukturen, Regeln und Routinen. Das ist selten und geschieht meist unter starkem äußeren Druck. Das deutlichste Beispiel ist das mobile Arbeiten in der Pandemie. Neue Form und neue Praxis entstanden dort zugleich, in Wochen statt Jahren.

Entkopplung: auf dem Papier, nicht im Alltag

Die Form wird übernommen, die Praxis bleibt, wie sie war. Zwei Beispiele gehören hierher:

- Die **Software**, die eingeführt, aber kaum genutzt wird.
- Die **neue Arbeitsweise**, für die Menschen geschult wurden, ohne dass sie je angewendet werden konnte.

In beiden Fällen kann die Organisation sagen, dass sie die Veränderung umgesetzt hat. Entkopplung ist bequem, weil sie nach außen Handlungsfähigkeit zeigt, ohne innen etwas zu destabilisieren. Für die Menschen, die die Veränderung ernst genommen haben, ist sie zermürbend. Und sie wirkt lange nach. Wer mehrfach erlebt hat, dass Veränderung nur auf dem Papier stattfindet, nimmt die nächste nicht mehr ernst. Hier entsteht die Überempfindlichkeit, die wie eine Allergie wirkt.

Abstoßung: zurück zum Vorher

Weder Form noch Praxis bleiben. Wie beim abgestoßenen Transplantat erkennt die Organisation das Neue als fremd und kehrt zum vertrauten Zustand zurück. Das geschieht typischerweise, sobald die Kraft wegfällt, die das Neue gestützt hat. Externe Beraterinnen und Berater ziehen ab, und die eingeführte Methode schleicht sich still wieder aus. Ein Pilotprojekt läuft aus und wird nicht verlängert. Eine Ausnahmeregelung aus einer Krise wird zurückgenommen.

AUS DER PRAXIS

Ein Prüfstein für das Modell: mobiles Arbeiten nach der Pandemie

Das mobile Arbeiten ist mehr als ein Beispiel. Es ist ein laufender Test dafür, ob die Unterscheidung trägt. Das Modell erwartet, dass das, was unter Krisendruck akkommodiert wurde, nur dann bleibt, wenn es inzwischen fest verankert ist, etwa in Dienstvereinbarungen, Ausstattung und gelebter Führung. Wo das nicht gelungen ist, setzt nach dem Ende des Drucks die Abstoßung ein.

Genau das lässt sich derzeit beobachten. Eine Befragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) von 2026 zeigt, dass rund ein Drittel der Beschäftigten mit Homeoffice-Möglichkeit aufgefordert wurde, wieder häufiger ins Büro zu kommen. Die Befragung umfasst alle Branchen, nicht nur die Verwaltung. Sie zeigt aber, dass auch eine tiefgreifende Veränderung nicht automatisch bleibt. Ob sie bleibt, entscheidet sich daran, wie gut sie verankert wurde, solange der Druck noch da war.

DER GEDANKE

Warum die Unterscheidung wichtig ist

Jede der vier Formen verlangt eine andere Antwort:

FORM	WAS SIE BEDEUTET	WAS DANN HILFT
Assimilation	Die Veränderung lebt, aber angepasst.	Bewusst festlegen, welcher Kern auf keinen Fall verloren gehen darf.
Akkommodation	Die Organisation hat sich selbst verändert.	Das Neue verankern, solange der Druck noch trägt, in Regeln, Ausstattung und Führung.
Entkopplung	Eingeführt, aber nicht gelebt.	Keine weitere Schulung, sondern die Verbindung mit dem tatsächlichen Arbeitsalltag.
Abstoßung	Zurück zum Vorher.	Fragen, warum das Neue fremd geblieben ist, bevor ein zweiter Anlauf startet.

RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer nur zwischen Erfolg und Scheitern unterscheidet, feiert Entkopplung als Umsetzung und übersieht, dass sich die Praxis nicht verändert hat. Jede Entkopplung macht die nächste Veränderung schwerer, weil die Menschen sie nicht mehr ernst nehmen. **Wer Assimilation für Verwässerung hält,** bricht ab, was in stabilen Organisationen die häufigste Form wirksamer Veränderung ist.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Für die laufenden Vorhaben lassen sich zwei Fragen stellen, nämlich ob die ursprüngliche Form übernommen wurde und ob sich die gelebte Praxis verändert hat. Das Ergebnis ist eine erste Landkarte des Bestands.



LAGEBILD

08.
Reaktionen als Signale

Was verraten die Reaktionen der Beteiligten über die Dynamik?

KURZ GESAGT

Die Dynamik einer Veränderung steht in keinem Statusbericht. Sie zeigt sich in den Reaktionen der Beteiligten, und zwar oft schon, bevor etwas begonnen hat. Sieben Veränderungsfiguren helfen, diese Reaktionen als Signale zu lesen und in einem Lagebild aus vier Sätzen zusammenzufassen.

DER GEDANKE

Die vier Linsen zeigen, wie eine Organisation gebaut ist und was sie gerade trägt. Für eine Entscheidung reicht das noch nicht. Wie die Organisation auf ein konkretes Vorhaben reagiert, zeigt sich erst an den Menschen, die dem Neuen begegnen, und ihre Reaktionen sind das früheste und ehrlichste Signal, das es gibt. Sie bestätigen oder korrigieren, was die Linsen gezeigt haben, und zwar für alle vier zugleich. Politische Spieler verweisen auf das Außengelände, stille Stabilisatoren auf das Immunsystem, Erschöpfte auf die Kraft der Menschen und Pragmatiker auf das, was im Alltag tatsächlich ankommt. Wer die Reaktionen überhört, wählt auf der Grundlage eines Bildes, das nur die halbe Lage zeigt. Erst beides zusammen ergibt das Lagebild, aus dem gewählt wird.

Warum gerade die Reaktionen

Die Dynamik einer Veränderung steht in keinem Statusbericht. Berichte melden Meilensteine, nicht Erschöpfung. Protokolle halten Beschlüsse fest, nicht die Nebensätze, mit denen sie relativiert wurden. Sichtbar wird die Dynamik dort, wo Menschen auf das Neue reagieren, in Besprechungen, in Fluren, in dem, was nach einem Workshop passiert oder eben nicht passiert.

Darauf muss man nicht warten, bis ein Vorhaben stockt. Die ersten Reaktionen kommen, sobald etwas angekündigt ist, manchmal schon, wenn es als Gerücht über die Flure geht. Wer sie in dieser frühen Phase aufmerksam liest, erfährt mehr als aus jedem späteren Statusbericht.

Veränderungsprozesse sprechen dabei gern von Stakeholdern als Blöcken, etwa „die Führungskräfte“, „die Fachbereiche“, „der Personalrat“. Wer schon einmal einen Workshop moderiert hat, weiß, dass das nicht stimmt. Im selben Raum sitzen Menschen, die dieselbe Veränderung völlig unterschiedlich erleben, weil jede und jeder eine andere Wirksamkeit zu verlieren und eine andere Menge Kraft übrig hat.

Aus diesen Unterschieden ergeben sich wiederkehrende Reaktionsmuster. Das Modell beschreibt sieben davon als Veränderungsfiguren.

Figuren sind Signale, keine Schubladen

Die Figuren sind **keine Persönlichkeitstypen**. Dieselbe Person kann bei einem Thema vorantreiben und beim nächsten vor allem Sicherheit suchen. Es geht nicht darum, Menschen einzuordnen. Es geht darum, zu verstehen, was ihre Reaktion über die Organisation verrät. Jede Figur ist ein Signal und zeigt, an welcher Stelle das System mit der Veränderung ringt.

	SIGNAL	WAS DARAUS FOLGT
Antreiber. *erzeugen Bewegung, wollen schneller voran*	Energie ist da, übersteigt aber vielleicht das Tempo der Organisation.	**Tempo an die Verarbeitungskapazität koppeln, Energie auf den einen Punkt lenken.**
Stille Stabilisatoren. *halten am Bewährten fest, ohne laut zu widersprechen*	Die Veränderung passt an einer Stelle nicht zur Organisation.	**Nachfragen, was genau nicht verträglich ist, und dort anpassen.**
Politische Spieler. *bewerten Veränderung nach Einfluss und Position*	Macht- und Zuständigkeitsfragen sind berührt.	**Interessen offenlegen, Legitimation klären, bevor es inhaltlich weitergeht.**
Erschöpfte. *ziehen sich zurück oder wehren jedes Neue ab*	Die Verarbeitungskapazität ist aufgebraucht.	**Erst entlasten, dann verändern. Nichts Neues ohne Weglassen.**
Pragmatiker. *fragen nach dem konkreten Nutzen im Alltag*	Sie zeigen, was wirklich funktioniert und was nur auf Folien gut aussieht.	**Mit ihnen im Kleinen erproben, ihren Nutzen sichtbar machen.**
Unsichtbare. *kommen in offiziellen Runden kaum vor*	Wichtiges Erfahrungswissen fehlt im Prozess.	**Gezielt einbinden, auch außerhalb der Gremien.**
Sicherheitsmenschen. *fragen zuerst nach Risiken, Recht und Haftung*	Wichtige Fragen sind noch unbeantwortet.	**Risiken klären, bevor man um Zustimmung wirbt.**

Wie das Bild der Figuren das Vorgehen verändert

Der Nutzen liegt in der Verteilung. Zwei Beispiele:

- **Viele Erschöpfte und Sicherheitsmenschen, wenige Antreiber.** Das System ist müde und vorsichtig. Ein ehrgeiziger Zeitplan mit mehreren parallelen Projekten würde scheitern. Besser wäre ein einziger, klar begrenzter Schritt, dessen Risiken vorher geklärt sind.
- **Viele Antreiber, kaum Pragmatiker und Unsichtbare im Prozess.** Hier droht symbolischer Fortschritt mit viel Bewegung auf Folien, wenig im Alltag. Besser wäre es, die Praxisperspektive gezielt hereinzuholen, bevor weiter beschleunigt wird.

Dieselbe Veränderung verlangt also je nach Verteilung der Figuren ein anderes Tempo, einen anderen Umfang und andere Beteiligte.

Die Unsichtbaren

Eine Figur verdient besondere Aufmerksamkeit, weil sie am leichtesten übersehen wird. Unsichtbare wissen oft genau, wie die Organisation tatsächlich funktioniert, wo Abläufe haken, welche Umwege alle nehmen, warum ein Verfahren in der Praxis anders läuft als im Handbuch. Weil sie in Lenkungsrunden nicht vertreten sind, wird dieses Wissen nicht abgefragt. Gerade bei der Suche nach dem richtigen Ansatzpunkt sind die Unsichtbaren oft die wichtigste Quelle.

Abgrenzung zu bekannten Rollenmodellen

In der Innovationsforschung gibt es ein verbreitetes Rollenmodell, das Promotorenmodell von Eberhard Witte und Jürgen Hauschildt. Es fragt, wen man braucht, um eine Neuerung durchzusetzen, und nennt jemanden mit Macht, jemanden mit Fachwissen und jemanden, der die Prozesse kennt. Das ist eine Frage der Besetzung.

Die Veränderungsfiguren stellen eine andere Frage. Sie fragen, was die Reaktion der Beteiligten über die Lage zeigt. Das ist eine Frage der Diagnose. Beide Modelle ergänzen sich. Das Promotorenmodell hilft, ein Vorhaben gut aufzustellen. Die Figuren helfen zu erkennen, ob es gerade in die richtige Richtung läuft.

Wenn Auskünfte nicht tragen

Nicht jede Organisation kennt ihre eigenen Strukturen. Wer wann was freigibt, steht oft in keinem Organigramm, und in Netzwerken weiß ein Partner selten genau, wie die anderen intern entscheiden. Manche Auskunft ist zudem geschönt, weil Offenheit im eigenen Haus Nachteile hätte. Auch das ist eine Leistung des Immunsystems und keine böse Absicht.

Gelesen wird dann am Verhalten statt an der Auskunft. Das gilt umso mehr, je höher die Ebene ist, die Auskunft gibt. Einschätzungen fallen oben oft positiver aus als dort, wo die Arbeit gemacht wird, weil Leitungen vor allem Berichte sehen und selten den Alltag. Konkrete Fragen helfen mehr als allgemeine, etwa wer unterschreiben muss, damit etwas startet, statt ob es Vorbehalte gibt. Ein kleiner gemeinsamer Probelauf zeigt, wo die echten Strukturen liegen, denn er stockt genau dort. Einzelgespräche, geschützte Runden oder eine neutrale dritte Person machen es leichter, offen zu sprechen. Und dass eine Organisation ihre eigenen Wege nicht kennt, ist selbst schon ein Befund für das Lagebild.

RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer Figuren als Schubladen benutzt, ordnet Menschen ein, statt zu verstehen, was ihre Reaktion über die Organisation zeigt. **Wer nur in offiziellen Runden zuhört,** hört die Unsichtbaren nie und verliert das Wissen, das für die Wahl des richtigen Punkts am wichtigsten ist.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Nach der nächsten Abstimmungsrunde lassen sich die Reaktionen wörtlich festhalten, bevor sie gedeutet werden. Aus ihnen und der Vorgeschichte entsteht ein erstes Lagebild in vier Sätzen.

Was Linsen und Reaktionen zusammen zeigen

Zusammen ergeben die vier Linsen und die Reaktionen der Beteiligten ein Bild, das man in fast jedem Amt und jeder Behörde wiederfindet. Von außen ist wenig verhandelbar, das Immunsystem prüft gründlich, die Kraft der Menschen ist weitgehend gebunden, und vieles, was eingeführt wurde, lebt nur auf dem Papier.

Wer dieses Zusammenspiel nicht erkennt, gibt auf Stillstand immer wieder dieselbe Antwort. Sie lautet „noch eine Methode“, „noch ein Vorhaben“ oder „noch eine Maßnahme“.

Das Lagebild

Mit den vier Linsen und den Figuren lässt sich die Lage in wenigen Sätzen zusammenfassen. Ein Lagebild beantwortet vier Fragen, jeweils in einem Satz:

1. Was gibt das Außengelände vor, und was liegt in unserer Hand?
2. Wie reagiert das Immunsystem bisher?
3. Welche Figuren prägen das Bild, und wie viel Kraft ist noch da?
4. Was ist aus dem geworden, was bisher läuft und gelaufen ist, und wie viel davon ist noch offen?

Ein erstes Lagebild lässt sich schreiben, bevor irgendetwas begonnen hat, aus der Vorgeschichte und dem Außengelände. Es ist dann vorläufig und wird mit jeder Reaktion genauer. Ein solches Lagebild zeigt fast immer mehrere Baustellen zugleich. Und genau hier droht der Methodenreflex, denn man möchte alle Baustellen gleichzeitig angehen.

TEIL 2

Wählen

Wo setzen wir an, und was fällt weg?

Aus dem Lesen folgt ein Urteil, und aus dem Urteil der eine Punkt.





09.
Erst die Diagnose, dann die Methode

Warum hilft die nächste Methode so selten?

KURZ GESAGT

Stockt ein Vorhaben, folgt fast immer eine weitere Maßnahme. Jede neue Methode ist aber selbst ein Veränderungsimpuls und trifft auf dasselbe Außengelände, dasselbe Immunsystem und dieselbe begrenzte Kraft. Hinter demselben Symptom können fünf verschiedene Ursachen stehen, und jede verlangt eine andere Antwort.

DER GEDANKE

Ein vertrautes Muster

Wenn ein Vorhaben stockt, reagieren die meisten Organisationen mit „mehr". Es kommt noch ein Workshop, ein Kommunikationskonzept, eine Schulungswelle, ein neues Werkzeug, ein Coaching für die Führungskräfte, eine neue Methode oder externe Beratung. Oft alles gleichzeitig. Ich nenne das den **Methodenreflex**.

Der Reflex ist verständlich. Er zeigt Handlungsfähigkeit, und er fühlt sich verantwortungsvoll an, denn man hat ja etwas getan. Genau darin liegt aber das Problem. Er ersetzt die Frage, *was* eigentlich los ist, durch die Frage, *was* man noch tun könnte.

Warum der Reflex die Lage oft verschlimmert

Die vier Linsen erklären, warum zusätzliche Methoden häufig das Gegenteil bewirken. Jede neue Methode ist selbst wieder ein Veränderungsimpuls, und jeder Impuls durchläuft dieselben vier Stationen:

- **Außengelände:** Die neue Methode trifft auf dieselben Zuständigkeiten, Budgets und Entscheidungswege wie die alte. Hat die erste daran nichts geändert, wird es die zweite auch nicht.
- **Immunsystem:** Jede Methode wird geprüft. Mehrere Methoden auf einmal lösen mehrere Abwehrreaktionen zugleich aus. Und nach einigen Durchläufen entsteht eine Art Allergie. Das nächste neue Format wird abgelehnt, bevor jemand weiß, was es ist.
- **Menschen:** Jede Methode kostet Aufmerksamkeit, Lernzeit und Kraft. Sie verbraucht genau die Verarbeitungskapazität, die schon vorher fehlte. Aus Pragmatikern werden Erschöpfte.
- **Ergebnis:** Vieles wird eingeführt, wenig gelebt. Die Organisation sammelt Methoden wie Schichten auf einer Wand. Und wenn die Beraterinnen und Berater abziehen, schleichen sich die Methoden wieder aus.

Diagnose vor Therapie

In der Medizin wäre dieses Vorgehen undenkbar. Fieber kann von einer Grippe kommen, von einer Entzündung oder von einer Nebenwirkung. Wer einem fiebernden Menschen vorsorglich alle verfügbaren Medikamente gleichzeitig gibt, riskiert Wechselwirkungen, verursacht Nebenwirkungen und weiß am Ende nicht, was geholfen hat. Deshalb kommt in der Medizin die Diagnose vor der Therapie.

In Organisationen ist es genauso. Das Symptom „Das Vorhaben kommt nicht voran“ sieht überall gleich aus. Dahinter können aber völlig unterschiedliche Dynamiken stecken, und jede verlangt eine andere Antwort. Der Reflex gibt auf alle dieselbe.

AUS DER PRAXIS

Ein Symptom, fünf mögliche Ursachen



LINSE A

Das Außengelände blockiert

WORAN MAN ES ERKENNT

Die Arbeitsgruppe hat ihr Konzept fertig, aber die Freigabe hängt am Ministerium, am Haushalt oder an einer Verordnung, die noch nicht erlassen ist. In jeder Runde heißt es, man müsse erst abwarten.

WAS DER REFLEX TUT

Eine Kommunikationsoffensive soll Rückenwind erzeugen, die Teams werden vorsorglich geschult. Fällt die Entscheidung von außen anders aus, war beides umsonst und die Glaubwürdigkeit ist beschädigt.

WAS STATTDESSEN HILFT

Offen benennen, was in der eigenen Hand liegt und was nicht. Für die zwei oder drei möglichen Entscheidungen von außen vorab durchdenken, was jeweils folgt, und bis dahin nur vorbereiten, was in jedem Fall gebraucht wird.

LINSE B

Das Immunsystem stuft das Neue als unverträglich ein

WORAN MAN ES ERKENNT

Ein neues Fachverfahren ist seit Monaten eingeführt. Der Datenschutz hat noch drei Fragen, der Personalrat möchte die Dienstvereinbarung ergänzen, und im Team führt eine Sachbearbeiterin weiter ihre eigene Liste, weil das System einen Arbeitsschritt nicht abbildet. Niemand sagt Nein.

WAS DER REFLEX TUT

Die Leitung macht die Nutzung verpflichtend und lässt sich Zugriffszahlen berichten. Die Zahlen steigen, die eigene Liste bleibt. Gearbeitet wird doppelt.

WAS STATTDESSEN HILFT

Herausfinden, an welcher Stelle das Neue nicht zum Arbeitsalltag passt, etwa durch einen Tag neben den Beschäftigten, und dort anpassen. Die Fragen von Datenschutz und Personalrat als berechtigte Prüfung behandeln, nicht als Bremse.

LINSE C

Wirksamkeit ist bedroht

WORAN MAN ES ERKENNT

Ausgerechnet der erfahrenste Sachbearbeiter, der seit Jahren die schwierigen Fälle löst und Neue einarbeitet, findet an jedem Entwurf einen Fehler. Er hat meistens recht, und trotzdem kommt das Vorhaben nicht weiter.

WAS DER REFLEX TUT

Die Projektleitung führt Überzeugungsgespräche und eskaliert schließlich an die Abteilungsleitung. Er zieht sich zurück, und mit ihm verschwindet das Wissen, das das Projekt gebraucht hätte.

WAS STATTDESSEN HILFT

Seine Einwände als Fachwissen nutzen. Ihm eine sichtbare Rolle im Neuen geben, etwa als Prüfer für schwierige Fälle oder als Ansprechpartner für die Einführung, so dass er mit dem Neuen an Bedeutung gewinnt statt verliert.

LINSE C

WORAN MAN ES ERKENNT

WAS DER REFLEX TUT

WAS STATTDESSEN HILFT

Die Kraft ist aufgebraucht	Im Referat laufen neben dem Tagesgeschäft schon vier Projekte, zwei Stellen sind unbesetzt. Das neue Vorhaben wird in der Teamrunde freundlich begrüßt. Danach meldet sich niemand für die Arbeitsgruppe, und Termine werden kurzfristig abgesagt.	*Eine Kampagne soll motivieren, dazu kommt ein Auftaktworkshop für alle. Beides kostet genau die Zeit, die fehlt, und bestätigt den Eindruck, dass oben niemand sieht, wie voll es unten ist.*	**Bevor Neues beginnt, entscheiden und aussprechen, was dafür ruht oder wegfällt. Weniger Vorhaben gleichzeitig, dafür genug Zeit, damit eines wirklich ankommt.**

LINSE D

Nur die Form wurde übernommen

WORAN MAN ES ERKENNT	WAS DER REFLEX TUT	WAS STATTDESSEN HILFT
Das neue Zielsystem ist eingeführt, jede Abteilung hat ihre Ziele fristgerecht gemeldet. In den Abteilungsrunden spricht aber niemand darüber, und bei der Verteilung des Budgets spielen die Ziele keine Rolle.	*Eine zweite Schulungswelle zum richtigen Formulieren von Zielen, dazu eine überarbeitete Vorlage. Die Meldungen werden schöner, der Alltag bleibt gleich.*	**Das Neue an die Stellen bringen, an denen wirklich entschieden wird. Wenn Ziele bei der Budgetverteilung und in den Führungsgesprächen zählen, werden sie gelebt.**

Was daraus folgt

Die Methode ist selten das Problem. Das Problem ist, dass sie gewählt wird, bevor die Lage gelesen wurde. Methoden sind Werkzeuge, und Werkzeuge wählt man nach dem Material, nicht umgekehrt. Ein Hammer ist ein gutes Werkzeug, aber nicht für eine Schraube.

Daraus ergibt sich eine einfache Reihenfolge, nämlich **erst lesen, dann wählen, dann bewegen.** Gerade wenn das Lesen viele Baustellen zugleich gezeigt hat, ist die Versuchung groß, alle mit einer Methode gleichzeitig anzugehen. Wirksamer ist es, einen einzigen Punkt zu wählen.

! RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer bei Stillstand die nächste Methode startet, verbraucht genau die Kraft, die schon fehlt, und erzeugt nach einigen Durchläufen eine Allergie gegen jedes neue Format. Die Organisation sammelt Methoden wie Schichten auf einer Wand, und mit dem Abzug der Beratung verschwinden sie wieder.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Bevor bei einem stockenden Vorhaben eine neue Maßnahme beschlossen wird, lässt sich prüfen, welche der fünf Ursachen am wahrscheinlichsten zutrifft und ob die geplante Maßnahme genau diese Ursache verändert.



10.
Der eine Punkt

Wo setzt man an, wenn die Lage gelesen ist, und was fällt dafür weg?

KURZ GESAGT

Ein umfassendes Programm läuft gegen alle vier Linsen zugleich. MOVE THE DOT wählt deshalb einen einzigen Punkt, der bewegbar, relevant und anschlussfähig ist. Zu jeder Entscheidung für etwas Neues gehört die Entscheidung, was dafür wegfällt.

DER GEDANKE

Warum ein einziger Punkt

Das Lagebild zeigt fast immer viele Baustellen zugleich, etwa ein schwieriges Außengelände, ein wachsames Immunsystem, erschöpfte Teams, Veränderungen, die nur auf dem Papier existieren. Die naheliegende Reaktion wäre, alles gleichzeitig anzugehen. Das wäre der Methodenreflex, nur im Großformat. Ein umfassendes Programm läuft gegen jede der vier Linsen zugleich. Es berührt viele Zuständigkeiten, fordert das Immunsystem an vielen Stellen heraus, übersteigt die Kraft der Menschen und endet deshalb oft in Entkopplung oder Abstoßung. Ist ein Vorhaben gesetzlich vorgeschrieben, fällt die Abstoßung weg, denn umgesetzt wird es auf jeden Fall. Die Gefahr verschiebt sich dann zur bloß formalen Erfüllung, etwa zu einem Online-Antrag, hinter dem weiter auf Papier gearbeitet wird. Gewählt wird in diesem Fall innerhalb des Auftrags, also wo zuerst angesetzt wird und was dafür ruht.

Drei Bedingungen für den richtigen Punkt

Nicht jeder kleine Schritt ist ein guter Schritt. Der richtige Punkt muss drei Bedingungen gleichzeitig erfüllen, und jede davon folgt direkt aus einer Linse:

- **Bewegbar** (aus Linse A): Er liegt im eigenen Einflussbereich. Man braucht keine Gesetzesänderung, keine Zustimmung von außen und kein Budget, das es nicht gibt. Die Reihenfolge, in der ein Referat Anträge bearbeitet, kann die Referatsleitung morgen ändern. Die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen zwei Ministerien kann sie nicht.
- **Relevant** (aus Linse C und D): Wenn er sich bewegt, bewegt sich anderes mit. Er entlastet Menschen oder verändert den Alltag spürbar. Ein neues Erscheinungsbild für das Intranet ist schnell umgesetzt und ändert an der Arbeit nichts. Eine gemeinsame Vorlage für Nachforderungen spart jeder Sachbearbeiterin jeden Tag Zeit.
- **Anschlussfähig** (aus Linse B): Das Immunsystem kann die Veränderung aufnehmen, ohne sie abzustoßen und ohne dass sie ihren Kern verliert. Eine Freigabe per E-Mail statt mit Unterschrift auf Papier passt zur Prüfkultur, solange festgehalten wird, wer was freigegeben hat.

Ein Verfahren, bei dem niemand mehr nachvollziehen kann, wer entschieden hat, scheitert spätestens an der Rechnungsprüfung.

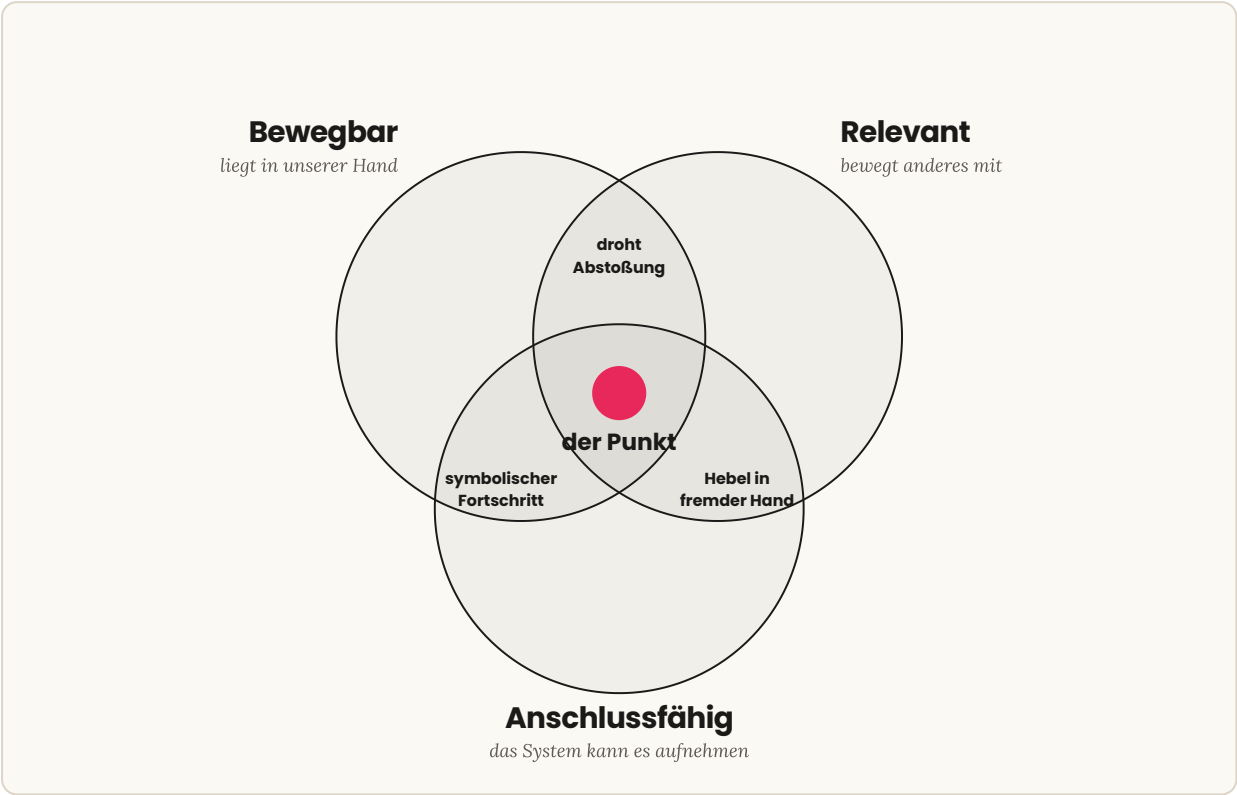


Abb. 5 Der richtige Punkt erfüllt drei Bedingungen zugleich. Fehlt eine, entsteht eines der drei typischen Fehlbilder.

Fehlt eine der drei Bedingungen, entsteht ein typisches Fehlbild.

- **Bewegbar und anschlussfähig, aber nicht relevant.** Es bewegt sich etwas, ohne dass etwas daraus folgt. Ein Ideenbriefkasten im Intranet wird eingerichtet, gut angenommen und an keine Entscheidung angebunden. Nach einem halben Jahr schreibt niemand mehr hinein. Das ist symbolischer Fortschritt.
- **Relevant und anschlussfähig, aber nicht bewegbar.** Der Hebel liegt in fremder Hand. Ein Team arbeitet monatelang an einer besseren Schnittstelle zwischen zwei Fachverfahren, über deren Umsetzung am Ende der IT-Dienstleister des Landes entscheidet. Die Energie verpufft, und das Team lernt, dass sich Einsatz nicht lohnt.
- **Bewegbar und relevant, aber nicht anschlussfähig.** Das Immunsystem stößt den Punkt ab. Eine Abteilung arbeitet in einem Pilotprojekt ohne Protokolle und Mitzeichnung, um schneller zu werden. Der erste kritische Prüfbericht beendet den Versuch, und mit ihm das Vertrauen in die nächste Erprobung.

Die Idee der Hebelpunkte ist nicht neu. Die Systemforscherin Donella Meadows hat beschrieben, dass es in jedem System Stellen gibt, an denen kleine Veränderungen große Wirkung haben. Der Organisationspsychologe Karl Weick hat gezeigt, dass „kleine Gewinne“ oft mehr bewirken als

große Programme, weil sie greifbar sind und Mut machen. Neu ist die dritte Bedingung. In Behörden und Ämtern scheitern gute Hebel häufig nicht an ihrer Wirkung, sondern an ihrer Verträglichkeit.

Ein klar begrenzter Punkt hat noch einen weiteren Vorteil, der leicht übersehen wird. Sobald er bewegt wird, wirkt er selbst wie ein Kontrastmittel. Er zeigt, wie die Organisation auf das Neue reagiert, solange noch nicht alle Kraft gebunden ist und solange sich die Richtung ohne Gesichtsverlust korrigieren lässt.

MOVE THE DOT ist dabei keine Festlegung auf kleine Schritte, sondern eine Logik, Veränderung gezielt im System anzusetzen. Nicht die Größe der Veränderung entscheidet über ihre Wirkung, sondern die Wahl des richtigen Ansatzpunkts. Manchmal reicht eine kleine Bewegung. Manchmal muss der Punkt selbst grundlegend neu gesetzt werden, etwa eine Zuständigkeit oder eine Struktur, und bewegbar ist auch das, wenn es im Einflussbereich der Leitung liegt.

Und damit das Modell nicht zum bequemen Argument wird, nur das Bestehende zu optimieren, gehören zur Wahl drei weitere Prüffragen:

- **Symptom oder Ursache?** Wird ein sichtbares Problem behoben, oder verändert sich die Dynamik, die es immer wieder erzeugt? Eine zusätzliche Kraft für den Rückstau beseitigt das Symptom. Ein anderer Weg, auf dem Anträge vollständig eingehen, verändert die Dynamik.
- **Anpassung oder Veränderung?** Arbeitet die Organisation danach tatsächlich anders, oder fügt sie die Maßnahme in ihre bisherige Logik ein? Das eine ist Akkommodation, das andere Assimilation. Beides kann richtig sein, solange es bewusst gewählt wird.
- **Wann reicht der bisherige Ansatz nicht mehr?** Welche Beobachtungen zeigen, dass ein Prozess, eine Zuständigkeit oder die Struktur selbst verändert werden muss? Ein Hinweis ist, dass dieselben Probleme nach jedem bewegten Punkt in neuer Form wiederkehren. Ein anderer, dass die tragfähigen Punkte immer kleiner werden, weil alles Wesentliche außerhalb der Reichweite liegt.

Manchmal zeigt sich beim Lesen auch, dass das bisherige Ziel nicht mehr passt. Dann muss die Organisation umsteuern, und MOVE THE DOT hat genau das sichtbar gemacht. Die einzelnen Schritte brauchen deshalb ein klares Ziel, an dem sie sich ausrichten.

! RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer alle Baustellen gleichzeitig angeht, wiederholt den Methodenreflex im Großformat und endet oft in Entkopplung oder Abstoßung. **Wer einen Punkt wählt, dem eine der drei Bedingungen fehlt,** erzeugt symbolischen Fortschritt, verpuffende Energie oder eine Abstoßung, die das Vertrauen in die nächste Erprobung beschädigt. **Wer nichts weglässt,** macht auch den richtigen Punkt zu einer weiteren Last.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Für jede Baustelle des Lagebilds lassen sich die drei Bedingungen einzeln prüfen. Für den Punkt, der alle drei erfüllt, wird zugleich festgehalten, was dafür ruht oder endet und wer das entscheidet.

TEIL 3

Bewegen

Welcher Eingriff passt?

Erst jetzt kommt die Methode ins Spiel, zugeschnitten auf die Dynamik, die das Lesen gezeigt hat.





11.
Der passende Eingriff

Welche Art von Eingriff passt zu der Dynamik, die das Lesen gezeigt hat?

KURZ GESAGT

Erst nach der Wahl des Punkts kommt die Methode ins Spiel. MOVE THE DOT unterscheidet fünf Arten von Eingriffen, nämlich Orientierung, Vermittlung, Entlastung, Strukturveränderung und Praxis. Methoden sind dabei Rohmaterial, das an die Lage angepasst wird, bis es verträglich ist, ohne seinen Kern zu verlieren.

DER GEDANKE

Welcher Eingriff zu welcher Dynamik passt

Das Modell unterscheidet fünf Arten von Eingriffen. Welcher passt, zeigt das Lagebild.

WENN DAS LAGEBILD ZEIGT …	… DANN PASST VOR ALLEM	WIE DAS KONKRET AUSSEHEN KANN
Unklarheit, inszenierten Fortschritt	**Orientierung**	Die Leitung legt in einer Runde offen, welche der laufenden Vorhaben wirklich Vorrang haben, und sagt dazu, was sich bei den übrigen verzögert. Der Statusbericht zeigt künftig auch, was nicht vorankommt.
mehrere Partner mit eigenen Bindungen	**Vermittlung**	Vor dem gemeinsamen Beschluss fragt eine neutrale Stelle jedes Haus einzeln, was es intern nicht mittragen kann. Danach gibt es feste Abstimmungstermine auf Arbeitsebene, nicht nur Treffen der Leitungen.
Erschöpfung, zu viele Vorhaben	**Entlastung**	Für das neue Fachverfahren wird die geplante Überarbeitung der Geschäftsordnung um ein Jahr verschoben, und das wird dem Team ausdrücklich gesagt.
Rollen und Zuständigkeiten, die das Neue verhindern	**Strukturveränderung**	Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter schließen Standardfälle bis zu einer festgelegten Grenze selbst ab, statt jeden Bescheid zur Mitzeichnung vorzulegen.
eingeführt, aber nicht gelebt	**Praxis**	Zwei Teams arbeiten sechs Wochen mit dem neuen Verfahren an echten Fällen und halten fest, was hakt. Erst danach wird es auf alle übertragen.

Meadows warnt allerdings, dass Menschen Hebelpunkte oft richtig erkennen und sie dann in die falsche Richtung drücken. Deshalb ist das Beobachten kein Anhang, sondern der Teil, der die Logik zusammenhält.

AUS DER PRAXIS

Eine Zielmethode bekommt einen eigenen Zuschnitt

Eine Organisation hatte mit externer Unterstützung eine Zielmethode eingeführt, wie sie aus der Digitalwirtschaft bekannt ist. Jede Abteilung sollte vierteljährlich wenige ehrgeizige Ziele festlegen und zu jedem Ziel drei bis fünf messbare Schlüsselergebnisse. Die Idee ist gut. Ziele sollen so formuliert werden, dass man am Ende erkennt, ob sie erreicht wurden, statt nur Maßnahmen abzuhaken. Nach einiger Zeit war klar, dass die Methode nicht ankam. Die Zieltabellen wurden ausgefüllt, oft kurz vor Fristende, in den Abteilungsrunden kamen sie kaum vor. Die Lage wurde hier also spät gelesen, nach einer ersten Einführung. Auch das lohnt sich. Hinschauen kann man zu jedem Zeitpunkt, es wird nur mit jedem Monat teurer.

Der Reflex hätte gelautet: die Methode konsequenter durchsetzen, eine weitere Schulungsrunde, neue Vorlagen, eventuell eine neue Beratung. Das Lagebild legt nahe, wohin das geführt hätte, nämlich zu Zielen, die formal gemeldet, aber nicht gelebt werden, also zur Entkopplung.

Mit MOVE THE DOT sah es so aus:

1. **Lesen.**
   - *Außengelände.* Der Haushalt wird für ein oder zwei Jahre aufgestellt, Gremien tagen selten. Ein Ziel, das in drei Monaten erreicht sein soll, aber erst im nächsten Haushalt Geld bekommt, ist schon beim Aufschreiben unrealistisch.
   - *Immunsystem.* Die englischen Fachbegriffe wurden als fremd erlebt, und die Methode wurde wie jedes neue Verfahren zuerst auf Risiken geprüft. Im Haus hieß sie bald nur noch „die Quartalsliste“.
   - *Menschen.* Führungskräfte, die jahrelang Aufgaben aus Gesetz und Geschäftsverteilung erfüllt hatten, sollten plötzlich selbst Ziele entwickeln. Viele fühlten sich damit allein gelassen und fragten vor allem, was passiert, wenn ein Ziel verfehlt wird.
   - *Ergebnis.* Angekommen war die Form, kaum die Praxis. Gemeldet wurde alles, gesteuert wurde nach nichts.

2. **Wählen. Der eine Punkt war die Anpassung des Zielsystems an das eigene Haus.** Die gesamte Steuerung der Organisation blieb bewusst außen vor. Dieser Punkt ist bewegbar, weil die Organisation ihr Zielsystem allein gestalten kann. Er ist relevant, weil Ziele beeinflussen, worüber Führung spricht und wofür Ressourcen eingesetzt werden. Und er kann anschlussfähig gemacht werden.
3. **Bewegen.** Statt Strukturveränderung oder mehr Schulung gab es eine Übersetzung in die eigene Praxis.
   - Eigene Begriffe statt importierter Fachsprache, etwa „Wirkungsziel“ und „Woran wir es merken“.
   - Ein Jahresrhythmus mit einer Bilanz zur Jahresmitte, passend zu Haushalt und Gremien.
   - Zwei Wege zum Nachweis. Wo sich etwas zählen lässt, wird gezählt. Wo nicht, etwa bei der Zusammenarbeit mit einem anderen Amt, beschreiben Führungskräfte in wenigen Sätzen, woran sie Erfolg erkennen würden.

- Ein Geländer statt völliger Freiheit, also eine Sammlung von Beispielzielen aus der eigenen Verwaltung und ein Zielgespräch mit der nächsthöheren Führungsebene.
- Der Kern blieb unangetastet. Es zählt die Wirkung, nicht die Zahl erledigter Maßnahmen.

4. **Beobachten.** Beobachtet wurde nicht, ob alle Tabellen vollständig sind, sondern ob über die Ziele gesprochen wird, in den Abteilungsrunden und bei der Verteilung der Mittel. Das Verfahren wurde nicht abgestoßen und nicht entkoppelt, sondern angepasst angenommen. Das ist Assimilation. Ob es auf Dauer trägt, wird die nächste Runde zeigen.

Der Unterschied zum Reflex liegt nicht in der Methode. Er liegt darin, dass die Lage zuerst gelesen und dann gezielt an einem Punkt gehandelt wurde.

! RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer die Methode vor dem Punkt wählt, lässt die verfügbare oder moderne Methode bestimmen, wo angesetzt wird. **Wer eine bewährte Methode möglichst getreu einführt,** landet in der Verwaltung häufig in der Entkopplung. **Wer so lange anpasst, bis nichts Neues mehr übrig ist,** behält am Ende nur den Namen.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Vor der Wahl einer Methode lässt sich festhalten, welche Dynamik das Lagebild zeigt und welche der fünf Arten von Eingriffen dazu passt. Ebenso wird vorher bestimmt, welcher Kern bei jeder Anpassung erhalten bleiben muss.



12.
Vom Lagebild zur Entscheidung

Am Ende des Lesens steht ein Lagebild, und aus ihm muss etwas folgen. Damit es nicht in der Schublade verschwindet, wird es in eine Entscheidung übersetzt, die jemand trifft und vertritt. Das geschieht in fünf Schritten:

1. **Das Lagebild aufschreiben.** Vier Sätze genügen, je einer zu Außengelände, Immunsystem, Menschen und Ergebnis. Wer es nicht in vier Sätzen sagen kann, hat noch nicht genug gelesen.
2. **Die Baustellen sammeln.** Alles, was das Lagebild an möglichen Ansatzpunkten zeigt, kommt auf eine Liste, zunächst ohne Bewertung. Dazu gehört ein Urteil über den Bestand, also für die wichtigsten laufenden Vorhaben, ob sie fortgeführt, angepasst, gebündelt, zurückgestellt oder beendet werden. Es geht um Orientierung, nicht um Inventur.
3. **Den einen Punkt wählen.** Jede Baustelle wird an den drei Bedingungen geprüft. Gewählt wird der Punkt, der bewegbar, relevant und anschlussfähig ist, und dazu der Eingriff, der zur Dynamik passt.
4. **Festlegen, was dafür ruht.** Die Leitung entscheidet, was gestrichen, zurückgestellt oder pausiert wird, und sagt es offen. Kann nichts weichen, wird der Punkt kleiner geschnitten oder später begonnen.
5. **Die Entscheidung auf eine Seite bringen.** Lagebild, gewählter Punkt, Eingriff, was dafür ruht und woran sich nach drei Monaten Wirkung zeigt, passen auf eine Seite, dazu eine Begründung nach außen, warum etwas jetzt nicht, später oder in anderer Form umgesetzt wird. Sie wird zur Vorlage für Leitung oder Lenkungsrunde und nach drei Monaten mit einem neuen Lagebild fortgeschrieben.

Wirkung im Alltag erkennen

Nach der Entscheidung wird beobachtet, und zwar mit derselben Frage wie in Linse D, nämlich welche Form die Veränderung annimmt. Gezählt wird also nicht, wie viele Standorte ein System haben oder ob alle Tabellen vollständig sind. Entscheidend ist, ob das Neue genutzt wird, ob in den Teamrunden darüber gesprochen wird und ob sich Bearbeitungszeiten, Rückfragen oder Abstimmungen verändert haben. Hingeschaut wird nach Wochen und nicht erst am Projektende, solange sich die Richtung noch ohne Gesichtsverlust korrigieren lässt.

Jeder bewegte Punkt verändert die Lage. Oft wird erst dadurch ein nächster Punkt bewegbar, der vorher undenkbar war. Das neue Lagebild nach drei Monaten ist deshalb zugleich der Anfang der nächsten Runde.

Gerät ein Vorhaben dabei ins Stocken, ist der Impuls zur nächsten Maßnahme am stärksten. Bevor etwas Neues beschlossen wird, helfen drei Fragen:

1. **Was steckt am wahrscheinlichsten dahinter?** Blockiert das Außengelände, stuft das Immunsystem das Neue als unverträglich ein, sieht jemand seine Wirksamkeit bedroht, ist die Kraft aufgebraucht, oder wurde nur die Form übernommen?
2. **Was sagen die Reaktionen?** Welche Veränderungsfiguren zeigen sich, und an welcher Stelle ringt das System mit dem Neuen?
3. **Trifft die geplante Maßnahme diese Ursache?** Oder zeigt sie vor allem, dass etwas getan wird?

Checkliste vor jedem neuen Vorhaben

Bevor ein Projekt startet, eine Methode eingeführt oder ein Werkzeug gekauft wird, lohnt eine Prüfung entlang der vier Linsen und der drei Bedingungen. Entscheidend ist dabei weniger die Frage als die Konsequenz, wenn die Antwort Nein lautet.

PRÜFFRAGE	WENN DIE ANTWORT NEIN LAUTET
Hat die Leitung einen Überblick über die tatsächliche Last, auch über Vorhaben, die nirgends offiziell stehen?	Einen groben Überblick verschaffen, etwa mit der Frage an zwei oder drei Teams, woran sie neben dem Tagesgeschäft arbeiten. Vollständig muss er nicht sein.
Ist geklärt, welche Teile des Vorhabens von außen vorgegeben und welche gestaltbar sind?	Mit Haushalt, Justiziariat und Aufsicht klären und nur den gestaltbaren Teil fest planen.
Ist bekannt, woran ähnliche Vorhaben im Haus früher hingen?	Die Vorgeschichte erheben. Sonst wiederholt sich das Muster, nur mit neuem Namen.
Ist benannt, wessen Wirksamkeit das Vorhaben berührt und was diese Menschen im Neuen gewinnen?	Eine sichtbare Rolle im Neuen anbieten, bevor eingeführt wird, sonst entsteht Abwehr.
Reicht die Kraft der Beteiligten neben dem Tagesgeschäft?	Zuerst entlasten oder das Vorhaben kleiner schneiden.
Ist der gewählte Punkt zugleich bewegbar, relevant und anschlussfähig?	Einen anderen Punkt wählen. Fehlt eine Bedingung, drohen symbolischer Fortschritt, verpuffende Energie oder Abstoßung.
Ist entschieden, was dafür ruht oder wegfällt, und von wem?	Die Entscheidung geht zurück an die Leitung. Ohne sie wird auch der richtige Punkt zur weiteren Last.
Ist festgelegt, woran sich im Alltag Assimilation, Akkommodation, Entkopplung oder Abstoßung zeigen würden?	Beobachtungen vorab festlegen. Sonst wird Erfolg an der Einführung gemessen und Entkopplung bleibt unsichtbar.
Verändert der Punkt die Dynamik, die das Problem erzeugt, und ist er in ein Zielbild eingebettet?	Prüfen, ob nur ein Symptom behoben wird. Kehren dieselben Probleme immer wieder, muss an Prozess, Zuständigkeit oder Struktur angesetzt werden.



13.
Ein Fall von Anfang bis Ende

Wie sieht der Unterschied zwischen Methodenreflex und MOVE THE DOT an einem durchgehenden Fall aus?

KURZ GESAGT

Eine Landesbehörde will einen KI-Assistenten an allen Standorten innerhalb eines Jahres einführen. Im Methodenreflex endet das in formaler Einführung bei paralleler Handprüfung. Mit MOVE THE DOT beginnt dieselbe Einführung an einem kleineren Punkt, der trägt.

Ein durchgehender Fall zeigt die Handlungslogik vollständig und stellt sie dem Methodenreflex gegenüber. Der Fall ist bewusst konstruiert und bündelt typische Erfahrungen. Er beschreibt keine bestimmte Organisation.

AUS DER PRAXIS

Die Ausgangslage

Eine Landesbehörde mit mehreren Standorten bearbeitet jedes Jahr zehntausende Anträge. Die Bearbeitungszeiten steigen, erfahrene Beschäftigte gehen in den Ruhestand, neue Stellen lassen sich schwer besetzen. Die Leitung beschließt, einen fertigen KI-gestützten Assistenten eines Anbieters einzuführen, der Anträge vorprüft und Bescheide vorformuliert. Der Projektplan sieht die Einführung an allen Standorten innerhalb eines Jahres vor.

Variante 1: Der Methodenreflex

Das Projekt startet planmäßig. Nach einigen Monaten zeigen sich die ersten Probleme. Die Rechtsabteilung verlangt zusätzliche Prüfungen, der Personalrat hat Fragen, an zwei Standorten wird das System kaum genutzt. Die Reaktion folgt dem bekannten Muster. Eine Kommunikationskampagne erklärt die Vorteile. Alle Beschäftigten werden geschult. Führungskräfte erhalten ein Coaching zum Thema Veränderung. Eine externe Beratung soll die Einführung beschleunigen. Die Nutzung wird verpflichtend.

Nach einem Jahr ist das System an allen Standorten eingeführt. Die Statistik meldet Erfolg. Im Alltag prüfen die Beschäftigten jeden Vorschlag des Systems noch einmal von Hand, weil sie ihm nicht trauen und weil ihre Erfahrung bisher genau darin bestand. Die Bearbeitungszeiten sinken kaum. Die Teams sind erschöpfter als vorher. Als die Beratung abzieht, fällt die Nutzung weiter. Das Ergebnis ist Entkopplung mit beginnender Abstoßung, und beim nächsten KI-Projekt wird die Allergie spürbar sein.

Im Grunde hat die Behörde die Einführung selbst als Kontrastmittel benutzt, und zwar in voller Dosis. Das Bild, das sie nach einem Jahr hat, hätte sie zum großen Teil vorher haben können.

Variante 2: MOVE THE DOT

Gelesen wird, bevor der Projektplan steht, und zwar aus der Vorgeschichte der Behörde, aus ersten Gesprächen mit Rechtsabteilung und Personalrat und aus einem Vormittag in zwei Teams, die Anträge bearbeiten.

Lesen.

- *Außengelände:* KI bei Verwaltungsentscheidungen ist rechtlich anspruchsvoll. Datenschutz, IT-Sicherheit und die Verantwortung für den Bescheid müssen geklärt sein. Der Personalrat muss beteiligt werden. Das Budget gilt für ein Jahr.
- *Immunsystem:* Die Behörde hat schon zwei Softwareeinführungen erlebt, die im Sand verlaufen sind. Zu erwarten ist keine offene Ablehnung, sondern leise Abwehr durch Prüfschleifen und stille Nichtnutzung.
- *Menschen:* Erfahrene Beschäftigte ziehen ihre Wirksamkeit aus ihrem Wissen über schwierige Fälle. Ein System, das Bescheide vorformuliert, stellt genau das infrage. Viele Teams sind durch offene Stellen bereits erschöpft.
- *Figuren:* Antreiber in der IT, Sicherheitsmenschen in der Rechtsabteilung, viele Erschöpfte, Pragmatiker, die vor allem wissen wollen, ob es Arbeit spart, und Unsichtbare in den Teams, die wissen, wo Anträge wirklich hängen bleiben.

Lagebild in einem Satz: Ein rechtlich heikles Vorhaben trifft auf eine misstrauische, erschöpfte Organisation, in der gerade die Erfahrensten am meisten zu verlieren haben.

Wählen. Die Gespräche mit den Unsichtbaren zeigen, dass ein großer Teil der Bearbeitungszeit nicht auf die Entscheidung entfällt, sondern auf das Nachfordern fehlender Unterlagen. Ein Assistent, der nur diesen Schritt übernimmt, also eingehende Anträge auf Vollständigkeit prüft und eine Nachforderung vorbereitet, wäre:

- **bewegbar**, weil er keine inhaltliche Entscheidung trifft und rechtlich deutlich einfacher ist,
- **relevant**, weil er den größten Zeitfresser angeht und Teams spürbar entlastet,
- **anschlussfähig**, weil er den Erfahrenen nichts wegnimmt, sondern ihnen lästige Routine abnimmt.

Bewegen. Das Lagebild hat Erschöpfung und Sorge um Bedeutung gezeigt. Deshalb kombiniert die Behörde **Entlastung** (für die Einführung wird ein anderes Projekt verschoben) mit **Praxis** (Teams erproben den Assistenten an echten Fällen und dürfen ihn mitgestalten). Die Erfahrenen bekommen eine sichtbare Rolle. Sie prüfen, wo das System falsch liegt, und werden damit zu Expertinnen und Experten für das Neue statt zu dessen Verlierern.

Beobachten. Nach einigen Monaten wird nicht gezählt, wie viele Standorte das System haben, sondern beobachtet, wie gearbeitet wird. Wird der Assistent genutzt? Sinken die Nachforderungszeiten? Haben die Teams eigene Wege gefunden, ihn einzusetzen? Wenn ja, ist Vertrauen entstanden, und mit ihm wird ein nächster Punkt bewegbar, der vorher undenkbar war, vielleicht die Unterstützung bei einfachen Bescheiden.

Beide Varianten im Vergleich

	METHODENREFLEX	MOVE THE DOT
Ausgangsfrage	Wie führen wir das System ein?	**Was zeigt uns das Vorhaben über die Organisation?**
Wann gelesen wird	wenn es stockt, nach Monaten	**vor dem Start und nach jedem Schritt**
Umfang	alles, überall, in einem Jahr	**ein Punkt, an dem es trägt**
Umgang mit Widerstand	überzeugen, schulen, verpflichten	**als Signal lesen und den Ansatz anpassen**
Rolle der Erfahrenen	Betroffene der Veränderung	**Gestalterinnen und Gestalter des Neuen**
Belastung der Teams	steigt durch Kampagne und Schulung	**sinkt, weil etwas anderes dafür wegfällt**
Erfolgsmaß	eingeführt an allen Standorten	**genutzt im Alltag, Zeit tatsächlich gespart**
Typisches Ergebnis	Entkopplung, später Abstoßung	**Assimilation, die den nächsten Schritt möglich macht**

Der ursprüngliche Plan war nicht falsch. Er war zu hoch dosiert für diese Organisation. Wer erst die Lage liest, gibt das Ziel nicht auf, sondern ändert den Weg. Er fängt kleiner an, an der Stelle, die trägt, und geht von dort aus weiter. Langsamer ist das am Ende meist nicht. Es spart die Runde, in der man nach einem Jahr feststellt, dass sich trotz allem nichts verändert hat.

RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer den Assistenten wie in Variante 1 an allen Standorten zugleich einführt, merkt erst nach einem Jahr, wo es hakt. Vieles davon hätte sich vorher in wenigen Gesprächen herausfinden lassen. Bis dahin sind die Teams erschöpft und begegnen dem nächsten KI-Projekt mit Misstrauen.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Für ein eigenes laufendes Vorhaben lassen sich beide Varianten nebeneinanderlegen. Wo die Spalte des Methodenreflexes vertrauter wirkt, liegt meist der lohnendste Ansatzpunkt.

TEIL 4

Beobachten

Was hat sich im Alltag verändert?

Wer im Haus hinschaut, wenn ein Punkt bewegt ist, und wo das Modell an seine Grenzen kommt.





14.
Zwei Sichten: externe und interne Beratung

Was macht die externe Beratung mit der Lesebrille,
und wie stärkt das die interne Organisationsberatung?

KURZ GESAGT

Externe Beratung bringt einen anderen Blick und die Freiheit, Unbequemes auszusprechen, aber nicht die Geschichte hinter den Mustern. Die interne Organisationsberatung kennt diese Geschichte, gehört aber selbst zum System, das sie lesen soll. Wirksam wird MOVE THE DOT, wenn beide Sichten zusammenkommen.

DER GEDANKE

Was das Lagebild beiden bringt

Für beide Sichten ändert das Lagebild die Ausgangslage. Der internen Organisationsberatung bringt es vor allem Folgendes:

- **Unbequemes sagen, ohne die eigene Position zu riskieren.** Nicht „ich finde“, sondern „das Lagebild zeigt“. Das Lagebild trägt die Botschaft, nicht die Person.
- **Ein Argument fürs Weglassen.** Beauftragt wird sie meist mit dem Neuen, selten mit dem Bestand. Das Lagebild macht die Last sichtbar und begründet, was ruhen muss.
- **Den Methodenreflex bremsen,** statt selbst die nächste Methode einführen zu müssen.
- **Stocken erklären, ohne Schuldige zu suchen.** Die Frage lautet nicht, wer versagt hat, sondern was die Reaktion zeigt. Das schützt die Beziehungen, mit denen sie weiterarbeitet.
- **Eine neue Rolle.** Aus der Ausführerin neuer Vorhaben wird eine Beraterin der Leitung, die die Lage des Hauses kennt.
- **Die eigene Kraft schützen.** Weniger Energie fließt in Vorhaben, die absehbar versanden, und sie ist seltener der Puffer für alle Spannungen.
- **Früher merken, wohin es läuft,** nach Wochen statt am Projektende, solange sich die Richtung noch ohne Gesichtsverlust korrigieren lässt.

Der externen Beratung bringt es:

- **Ein passendes Angebot statt einer idealtypischen Methode.** Erst lesen, dann anbieten. Das senkt das Risiko, dass die eigene Methode abgestoßen wird oder nur auf dem Papier ankommt.
- **Nicht selbst zum nächsten Mittel werden,** das die Organisation zusätzlich schlucken muss.
- **Eine Grundlage für die unbequeme Botschaft** in der Leitungsrunde statt eines Bauchgefühls von außen.

- **Weniger Fehldeutungen.** Im Abgleich mit dem Lagebild der internen Organisationsberatung bekommt das Muster seine Geschichte.
- **Ein klares Profil.** Verkauft wird Verwaltungsverständnis, kein weiteres Werkzeug.
- **Wirkung über den Auftrag hinaus.** Bleibt das Lesen im Haus, spricht das für die Beratung und schafft Vertrauen für spätere Aufträge.

Die externe Beratung als Lesebrille

Wer Kleingedrucktes lesen will, braucht oft eine Lesebrille. Bei Organisationen steht das Kleingedruckte in der Vorgeschichte, in informellen Regeln und in Reaktionen, und das Wichtige steht selten oben. Externe Beraterinnen und Berater können für eine Organisation diese Lesebrille sein. Sie bringen keinen besseren Blick mit, aber einen anderen. Sie kennen die Vorgeschichte nicht, gehören keiner Abteilung an und haben in keiner der alten Auseinandersetzungen Partei ergriffen. Deshalb sehen sie, was im Haus so selbstverständlich geworden ist, dass es niemand mehr bemerkt, etwa die dritte Mitzeichnung auf jedem Vermerk oder die Projektliste, die seit Jahren nur länger wird.

In einem Auftrag heißt das konkret:

- **Zuerst lesen, dann anbieten.** Die ersten Wochen gehören dem Lesen, nicht der Methode. Dazu gehören Gespräche mit Leitung, Personalrat, Haushalt und zwei oder drei Teams, ein Vormittag neben der Sachbearbeitung und ein Blick in alte Projektberichte. Erst danach wird entschieden, was angeboten wird. Manchmal ist das Ergebnis, dass es keine neue Methode braucht. Wer wenig Erfahrung hat, liest im ersten Auftrag lieber eine Woche länger und bringt eine Methode weniger mit.
- **Den Bestand zum Auftrag machen.** Wer für ein neues Vorhaben gerufen wird, fragt zuerst, was schon läuft. Gemeint ist ein Überblick über das, was die Organisation spürbar bindet, keine Inventur. Ein Auftrag, der nur das Neue betrachtet, macht die Beratung selbst zum nächsten Mittel, das die Organisation zusätzlich schlucken muss.
- **Aussprechen, was intern schwer zu sagen ist.** Dass eine Liste zu lang ist, dass ein Vorhaben beendet werden sollte oder dass ein gefeierter Pilot im Alltag nicht trägt, sagt sich von außen leichter. Externe haben im Haus keine Laufbahn zu verlieren. Diese Freiheit ist ihr wichtigster Beitrag, und sie verpflichtet zu Sorgfalt.
- **Die eigene Wirkung mitlesen.** Schon der Auftritt einer Beratung wirkt wie ein Kontrastmittel. Wer zum Auftaktgespräch geschickt wird, wer nicht kommt und welche Frage zuerst gestellt wird, gehört ins Lagebild.
- **Das Lesen dalassen, nicht die Methode.** Eine Beratung hat ihr Ziel erreicht, wenn die Organisation nach ihrem Abschied selbst weiterlesen kann. Methoden, die nur mit der Beratung funktionieren, werden mit ihr abgestoßen.

Eine Lesebrille hat aber Grenzen. Wer von außen kommt, sieht das Muster, aber nicht seine Geschichte. Er weiß nicht, warum eine Abteilung bei jedem Projekt zuerst nach dem Personalrat fragt oder welche Zusage vor drei Jahren nicht eingehalten wurde. Ohne diese Geschichte deutet er leicht falsch.

Die interne Organisationsberatung

In vielen öffentlichen Organisationen gibt es Menschen, die Veränderung von innen begleiten, in Stabsstellen für Organisationsentwicklung, in Strategie- oder Digitalisierungsteams oder als Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter. Sie kennen, was Externe nicht kennen. Sie wissen, wer vor einer Entscheidung angerufen wird, welche Einführung vor Jahren gescheitert ist und wo die Unsichtbaren sitzen. Und sie bleiben, wenn die Beratung gegangen ist.

Ihre Lage ist schwieriger, als sie von außen aussieht. Sie gehören selbst zu dem System, das sie lesen sollen. Sie berichten an eine Leitung, arbeiten mit denselben Kolleginnen und Kollegen weiter und haben eine eigene Vorgeschichte im Haus. Was sie sehen, können sie oft nicht sagen, ohne die eigene Position zu gefährden. Beauftragt werden sie meist mit dem Neuen, selten mit dem Bestand, und über Weglassen zu sprechen, steht kaum in ihrem Auftrag. Dazu kommt etwas, das jeder kennt, der lange in einer Organisation arbeitet. Was man jeden Tag sieht, sieht man irgendwann nicht mehr.

In vielen Kommunalverwaltungen gibt es eine solche Stelle gar nicht. Dort liegt die Aufgabe oft beim Hauptamt, bei der Personalentwicklung, bei Digitalisierungsbeauftragten oder bei einer Führungskraft, die sie neben dem Tagesgeschäft übernimmt. Interne Beratung ist dann eher eine Rolle als eine Stelle. Wichtig ist, dass jemand im Haus sie ausdrücklich bekommt, mit Zeit und Rückendeckung der Leitung. Wo das nicht möglich ist, können Nachbarkommunen, kommunale Verbände oder interkommunale Netzwerke einen Teil davon tragen. Und externe Beratung trägt in diesem Fall eine besondere Verantwortung, das Lesen so zu übergeben, dass es im Haus bleibt, wenn sie geht.

Wie beide Sichten zusammenwirken

Wirksam wird MOVE THE DOT, wenn beide Sichten zusammenkommen. Die externe Beratung bringt die Lesebrille, die interne Organisationsberatung die Geschichte hinter dem, was man durch sie sieht. Fünf Formen der Zusammenarbeit haben sich bewährt.

WAS BEIDE TUN	WAS DIE EXTERNE BERATUNG BEITRÄGT	WAS DIE INTERNE ORGANISATIONSBERATUNG BEITRÄGT
Getrennt lesen, gemeinsam vergleichen	ein Lagebild in vier Sätzen, geschrieben mit fremden Augen	ein Lagebild in vier Sätzen, geschrieben aus der Kenntnis des Hauses. Wo sich beide widersprechen, lohnt das Gespräch am meisten.
Deutungen prüfen	eine Vermutung, etwa dass ein Team erschöpft ist	die Geschichte dazu, etwa dass der Rückzug an einer Zusage hängt, die nie eingelöst wurde
Aussprechen	die unbequeme Botschaft in der Leitungsrunde, mit Begründung	den Hinweis, wie sie ankommt und wem man vorher etwas anbieten sollte

WAS BEIDE TUN	WAS DIE EXTERNE BERATUNG BEITRÄGT	WAS DIE INTERNE ORGANISATIONSBERATUNG BEITRÄGT
Das Mandat klären	im Auftrag festhalten, dass der Bestand mitbetrachtet wird und die interne Organisationsberatung beteiligt ist	dieses Mandat nutzen, um im Haus über Weglassen sprechen zu können
Die Übergabe planen	sich von Anfang an überflüssig machen	das Lagebild als feste Form in Lenkungsrunden und Vorlagen übernehmen

AUS DER PRAXIS

Eine Digitalstrategie mit zwölf Vorhaben

Eine Kreisverwaltung holt sich externe Unterstützung für ihre neue Digitalstrategie. Der Entwurf aus den Fachbereichen enthält zwölf Vorhaben. Die interne Organisationsentwicklung besteht aus zwei Personen, die die Strategie begleiten sollen.

Die Beraterin bittet als Erstes um eine Liste dessen, was bereits läuft. Die interne Organisationsentwicklung bringt sie mit, dazu die Geschichte der letzten Strategie. Von deren Vorhaben ist ein Drittel umgesetzt, der Rest steht formal noch im Plan. Beide schreiben getrennt ein Lagebild. Die Beraterin sieht vor allem Überlastung. Die Internen sehen zusätzlich, dass zwei der zwölf Vorhaben einer Dezernentin besonders am Herzen liegen, die sich bei der letzten Strategie übergangen gefühlt hat.

In der Leitungsrunde schlägt die Beraterin vor, mit drei Vorhaben zu beginnen und vier alte offiziell zu beenden. Das sagt sie, nicht die interne Organisationsentwicklung. Vorher hat sie mit den Internen geklärt, dass eines der Vorhaben der Dezernentin unter den ersten dreien ist und das andere ausdrücklich für das zweite Jahr vorgesehen wird. Die Leitung stimmt zu. Nach einem halben Jahr verabschiedet sich die Beraterin. Das Lagebild in vier Sätzen steht seitdem als fester Punkt auf der Tagesordnung der Lenkungsrunde, und die interne Organisationsentwicklung schreibt es selbst.

Die Beratung hat hier keine Methode eingeführt. Sie hat der internen Organisationsberatung geholfen, etwas zu sagen und zu tun, was diese allein schwer hätte durchsetzen können. Gute Beratung stiftet in diesem Sinn dazu an, selbst weiterzulesen.

! RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN

Wer sich ganz auf die externe Sicht verlässt, deutet Muster ohne ihre Geschichte und liegt leicht daneben. **Wer nur intern liest,** sieht irgendwann nicht mehr, was jeden Tag da ist, und kann vieles nicht aussprechen. **Eine Beratung ohne geplante Übergabe** hinterlässt Methoden, die mit ihr abgestoßen werden.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Schon im Auftrag lässt sich festhalten, dass der Bestand mitbetrachtet wird, dass die interne Organisationsberatung beteiligt ist und wann die externe Unterstützung endet. Das erste Lagebild schreiben beide getrennt und vergleichen es dann.

15.
Grenzen und Ausblick

Was das Modell leisten kann

MOVE THE DOT ist ein Deutungsmodell aus der Praxis. Es beruht auf Beobachtungen aus der Begleitung von Strategie-, Veränderungs- und Digitalisierungsprozessen in öffentlichen Organisationen und verbindet sie mit Erkenntnissen der Organisations- und Verwaltungsforschung. Eine empirisch geprüfte Theorie ist es nicht. Es ordnet Erfahrung und hilft, die richtigen Fragen zu stellen, ersetzt Erfahrung aber nicht.

Eine Grenze liegt beim einzelnen Menschen. Niklas Luhmann unterscheidet soziale Systeme, also Organisationen und ihre Kommunikation, von psychischen Systemen, dem Denken und Erleben jedes Einzelnen. Das Modell liest Organisationen. Ob sich jemand innerlich längst verabschiedet hat oder eine private Last trägt, erfasst es nur, soweit es sich in Reaktionen zeigt. MOVE THE DOT kann die Bedingungen verbessern, unter denen Menschen sich auf Veränderung einlassen. Erzwingen kann es das nicht.

Eine zweite Grenze liegt im Zielbild. MOVE THE DOT erzeugt Bewegung und zeigt, wo Strukturen nicht mehr tragen. Wohin sich eine Organisation grundlegend entwickeln soll, beantwortet es nicht. Dafür braucht es ein Zielbild, in das die einzelnen Punkte eingebettet sind, und die Bereitschaft, dort grundlegend zu verändern, wo bewegte Punkte nicht mehr ausreichen.

Woran man merken würde, dass es nicht stimmt

Ein Modell, das jedes Ergebnis erklärt, erklärt am Ende nichts. Drei Beobachtungen würden MOVE THE DOT widersprechen:

- Veränderungen, die niemandem Bedeutung oder Einfluss nehmen, verlaufen genauso zäh wie alle anderen.
- Neue Impulse werden gleich gut aufgenommen, ganz gleich, wie viele Vorhaben gleichzeitig laufen.
- Veränderungen aus einer Krise bleiben auch ohne Verankerung bestehen, wenn der Druck nachlässt.

Weglassen verbindlich machen

Ob eine Organisation das Neue tragen kann und was dafür wegfällt, hängt heute vom Blick einzelner Menschen ab. Dass es anders geht, zeigt die Regel „One in, one out“, die seit 2015 für die Bundesregierung gilt. Wer den laufenden Erfüllungsaufwand der Wirtschaft erhöht, muss ihn an anderer Stelle im selben Umfang senken. Für die Verarbeitungskapazität der Verwaltung selbst

fehlt ein vergleichbares Instrument. Die Frage, was eine Organisation für das Neue aufgibt und ob sie es in ihrer Lage tragen kann, verpflichtend in Projektaufträge, Vorlagen und Haushaltsverfahren aufzunehmen, wäre selbst ein kleiner Punkt mit großer Wirkung.

Offen ist, ob sich Verarbeitungskapazität so beschreiben lässt, dass sie vor einer Entscheidung abschätzbar wird, und unter welchen Bedingungen aus Anpassung echte Verankerung wird. Jede Organisation kann dazu beitragen, indem sie festhält, was läuft, was dazukommt und was bewusst beendet wurde, und nach einem Jahr prüft, ob das Beendete jemandem gefehlt hat.

Zum Schluss

Der Druck auf die öffentliche Hand wird nicht kleiner. Neue Aufgaben, Digitalisierung und knapper werdendes Personal treffen auf Strukturen, die für Verlässlichkeit gebaut sind. Deshalb hilft nicht die nächste Methode, sondern ein genauer Blick auf das, was schon da ist. Veränderung zeigt, was da ist. Wer hinsieht, bevor er hinzufügt, gibt ihr die Chance, auch etwas zu verändern.

Quellen

Die Fallbeispiele beruhen auf eigenen Beobachtungen und auf öffentlich bekannten Entwicklungen. Sie sind verdichtet, Details sind verändert, und der durchgehende Fall der Landesbehörde ist bewusst konstruiert. Wer sich in einem Beispiel wiedererkennt, erkennt vermutlich ein verbreitetes Muster und keine bestimmte Organisation.

- Abrahamson, E.: Change Without Pain. How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout. Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Adam, C.; Hurka, S.; Knill, C.; Steinebach, Y.: Policy Accumulation and the Democratic Responsiveness Trap. Cambridge University Press, Cambridge 2019.
- Birkinshaw, J.; Ridderstråle, J.: Fighting the Corporate Immune System. A Process Study of Peripheral Initiatives in Large, Complex Organisations. International Business Review 8 (2), 1999, S. 149–180.
- Bundesregierung: Bürokratiebremse. Konzeption einer „One in, one out"-Regel. Berlin, März 2015.
- Buurman, M.; Delfgaauw, J.; Dur, R.; van den Bossche, S.: Public Sector Employees. Risk Averse and Altruistic? Journal of Economic Behavior & Organization 83 (3), 2012, S. 279–291.
- Czarniawska, B.; Joerges, B.: Travels of Ideas. In: Czarniawska, B.; Sevón, G. (Hg.): Translating Organizational Change. de Gruyter, Berlin 1996, S. 13–48.
- Deutscher Bundestag: Bund und Länder suchen nach Kompromiss beim Onlinezugangsgesetz. Textarchiv, 15. April 2024.
- Drucker, P. F.: Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness, New York 1999.
- Fernandez, S.; Rainey, H. G.: Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review 66 (2), 2006, S. 168–176.
- Frost, P.; Robinson, S.: The Toxic Handler. Organizational Hero and Casualty. Harvard Business Review 77 (4), 1999, S. 96–106.
- Hauschildt, J.; Chakrabarti, A. K.: Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. Zeitschrift Führung + Organisation 57 (6), 1988, S. 378–388.
- Hood, C.: The Blame Game. Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government. Princeton University Press, Princeton 2011.
- Kegan, R.; Lahey, L. L.: Immunity to Change. How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization. Harvard Business Press, Boston 2009.

- Königswieser, R.; Exner, A.: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Klett-Cotta, Stuttgart 1998.
- Kotter, J. P.: Leading Change. Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kuipers, B. S.; Higgs, M.; Kickert, W.; Tummers, L. G.; Grandia, J.; van der Voet, J.: The Management of Change in Public Organizations. A Literature Review. Public Administration 92 (1), 2014, S. 1–20.
- Lott, Y.; Peters, E.: Zurück ins Büro? Verbreitung, Hintergründe und Folgen von Return-to-Office-Initiativen. WSI Policy Brief Nr. 96, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2026.
- Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot, Berlin 1964.
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1984.
- Meadows, D.: Leverage Points. Places to Intervene in a System. The Sustainability Institute, Hartland 1999.
- Meyer, J. W.; Rowan, B.: Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology 83 (2), 1977, S. 340–363.
- Olsen, J. P.: Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. Journal of Public Administration Research and Theory 16 (1), 2006, S. 1–24.
- Perry, J. L.; Wise, L. R.: The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review 50 (3), 1990, S. 367–373.
- Piaget, J.: La naissance de l'intelligence chez l'enfant. Delachaux et Niestlé, Neuchâtel 1936. Deutsch als Das Erwachen der Intelligenz beim Kinde. Klett, Stuttgart 1969.
- Piderit, S. K.: Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence. A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. Academy of Management Review 25 (4), 2000, S. 783–794.
- Pressman, J. L.; Wildavsky, A.: Implementation. University of California Press, Berkeley 1973.
- Scharpf, F. W.: Die Politikverflechtungs-Falle. Europäische Integration und deutscher Föderalismus im Vergleich. Politische Vierteljahresschrift 26 (4), 1985, S. 323–356.
- Scharpf, F. W.: No Exit from the Joint Decision Trap? Can German Federalism Reform Itself? MPIfG Working Paper 05/8, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln 2005.
- Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- Seliger, R.: Systemische Beratung der Gesellschaft. Strategien für die Transformation. Carl-Auer, Heidelberg 2022.
- Weick, K. E.: Small Wins. Redefining the Scale of Social Problems. American Psychologist 39 (1), 1984, S. 40–49.
- Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Schwartz, Göttingen 1973.

ÜBER DIESE VERÖFFENTLICHUNG

MOVE THE DOT

Ein Beipackzettel für alle, die in öffentlichen Organisationen Veränderung anstoßen.
Veränderung zeigt, was da ist.
Whitepaper, Stand Oktober 2026.

Herausgeberin

Komplizinnen
Anstiften zum Selbermachen

Autorin
Kristina

Die Fallbeispiele beruhen auf eigenen Beobachtungen und öffentlich bekannten Entwicklungen. Sie sind verdichtet und verändert, so dass keine bestimmte Organisation und keine bestimmte Person erkennbar ist.