

THOMAS LAUER

Change Management

Grundlagen
und Erfolgsfaktoren

 Springer

Change Management

Thomas Lauer

Change Management

Grundlagen und Erfolgsfaktoren

 Springer

Prof. Dr. Thomas Lauer
FH Aschaffenburg
Fakultät Wirtschaft und Recht
Würzburger Straße 45
63743 Aschaffenburg
Deutschland
thomas.lauer@fh-aschaffenburg.de

ISBN 978-3-642-04339-0

e-ISBN 978-3-642-04340-6

DOI 10.1007/978-3-642-04340-6

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandgestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

*Meinem Doktorvater,
Prof. Dr. Hermann Schnabl
gewidmet!*

Vorwort

Change Management ist ebenso ein aktuelles Thema, wie es Bücher zu diesem Thema gibt. Warum also ein weiteres hinzufügen? Sowohl meine langjährige Erfahrung als Unternehmensberater wie auch meine mittlerweile ebenso umfangreiche Lehrpraxis an der Hochschule haben mich immer wieder zu dem Schluss kommen lassen, dass es *das* Buch zu dieser Thematik, welches kompakt, strukturiert und zugleich umfassend ist, so nicht gibt, wenn auch dem mittlerweile in vielen Auflagen erschienen Buch von Doppler und Lauterburg im deutschsprachigen Raum sicherlich als stetig erweitertes und sehr umfassendes Pionierwerk zu recht große Bedeutung zukommt. Auch Studierende machten mich auf den Umstand mangelnder Standardliteratur verschiedentlich aufmerksam, vor allem, wenn sie Diplomarbeiten zu diesem Thema anfertigen sollten. Außerdem fiel ihnen auf, dass das, was als Change Management bezeichnet wird, in verschiedenen Veröffentlichungen einen ganz unterschiedlichen Rahmen besitzt. Allerdings, so mein Eindruck, scheint sich langsam so etwas wie ein Kern zu diesem äußerst praxisrelevanten Fachgebiet herauszuschälen, den es festzuhalten lohnt.

Mit diesen Fragen und Erfahrungen im Hinterkopf habe ich schließlich das Projekt in Angriff genommen und das vorliegende Buch verfasst, in der Hoffnung, einen Schritt auf dem Weg zu einem Standard-Change-Management-Wissen voranzukommen. Das Buch soll Grundlagen und die für die Umsetzung so bedeutenden Erfolgsfaktoren zugleich beinhalten. Die zur Illustration herangezogenen Fallbeispiele entstammen meiner für Studienzwecke selbst angelegten Sammlung und sind, sofern Quellen nicht explizit genannt werden, zahlreichen Artikeln der Wirtschaftspresse sowie eigenen Erfahrungen im Beratungsalltag entlehnt.

Ich hoffe, die Leser finden das vorliegende Buch ebenso nützlich wie auch durchaus kurzweilig. Über Anregungen, wie man es besser machen kann, freue ich mich jederzeit.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

1	Change Management – der Weg zum Ziel	3
1.1	Change Management – was sich dahinter verbirgt.....	3
1.1.1	Begriff.....	3
1.1.2	Gegenstand.....	5
1.1.3	Ansatzpunkte von Change Management.....	6
1.2	Zielsetzung und Zielgruppe des Buches.....	7
1.2.1	Zielsetzung.....	7
1.2.2	Zielgruppe.....	8
1.3	Aufbau des Buches.....	8
2	Auslöser von Unternehmenswandel	11
2.1	Extern ausgelöster Wandel.....	11
2.1.1	Unternehmen als offene Systeme.....	11
2.1.2	Zunehmende Umweltdynamik.....	13
2.1.3	Reaktionen auf Umfeldwandel.....	16
2.2	Intern ausgelöster Wandel.....	18
2.2.1	Die Metapher der menschlichen Entwicklung.....	18
2.2.2	Lebenszyklusmodelle.....	18
2.2.3	Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen.....	20
2.3	Zusammenfassung.....	21
2.4	Praxischeck.....	22
3	Hemmnisse des Wandels	25
3.1	Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen.....	25
3.2	Individuelle Ursachen.....	27
3.3	Kollektive Ursachen.....	31
3.4	Wirtschaftliche Ursachen.....	33

3.5	Komplexität	34
3.6	Zusammenfassung	36
3.7	Praxischeck	36
4	Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels	41
4.1	Widerstände als Hauptproblem	41
4.2	Beispiele	42
4.3	Arten von Widerständen	44
4.3.1	Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände	44
4.3.2	Erscheinungsformen von Widerständen	46
4.4	Nährböden für Widerstände	47
4.4.1	Faktoren auf Unternehmensebene	47
4.4.2	Faktoren auf Mitarbeiterebene	49
4.5	Falscher Umgang mit Widerständen	50
4.6	Weitere Faktoren	51
4.7	Zusammenfassung	51
4.8	Praxischeck	51
5	Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements	55
5.1	Die Feldtheorie Lewins	55
5.2	Grundbausteine des Modells	58
5.3	Erfolgsbaustein Orientierung	60
5.4	Erfolgsbaustein Startmotivation	61
5.5	Erfolgsbaustein Prozessmotivation	62
5.6	Erfolgsbaustein Zielmotivation	64
5.7	Zusammenfassung	66
5.8	Praxischeck	68

Teil II Erfolgsfaktoren

6	Erfolgsfaktor Person – richtige Führung im Wandel	73
6.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	73
6.1.1	Begriff	73
6.1.2	Erfolgsbeitrag	73
6.2	Transaktionale und transformatorische Führung	74
6.3	Die optimale Mischung der Führungsstile	75
6.4	Bestandteile transformatorischer Führung	79
6.4.1	Die Bestandteile im Überblick	79
6.4.2	Der Visionär	80
6.4.3	Der Coach	82
6.4.4	Das authentische Vorbild	85
6.4.5	Der Wohltäter	86

6.4.6	Zielgerichtetheit und Willenskraft	88
6.4.7	Emotionale Intelligenz	90
6.5	Zusammenfassung	91
6.6	Praxischeck	92
7	Erfolgsfaktor Vision – motivierende Ziele setzen	95
7.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	95
7.1.1	Begriff	95
7.1.2	Ein Beispiel	96
7.1.3	Erfolgsbeitrag	97
7.2	Voraussetzungen für wirksame Visionen	97
7.3	Ausgewählte Methoden	99
7.3.1	Methode Visionsarbeit	100
7.3.2	Visions-Review	100
7.4	Zusammenfassung	101
7.5	Praxischeck	102
8	Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden	105
8.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	105
8.1.1	Begriff	105
8.1.2	Erfolgsbeitrag	107
8.2	Voraussetzungen für wirksame Kommunikation	108
8.3	Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels	110
8.3.1	Kommunikation in der Startphase	111
8.3.2	Kommunikation während der Durchführung	112
8.3.3	Kommunikationsplanung	115
8.4	Kommunikative Überwindung von Widerständen	116
8.4.1	Die richtige Grundhaltung	116
8.4.2	Die richtige Gesprächsführung	117
8.5	Zusammenfassung	121
8.6	Praxistipps	122
8.6.1	Die Methode „World Café“	122
8.6.2	Der Projektinformationsmarkt	123
9	Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen	125
9.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	125
9.1.1	Begriff und Ursprung	125
9.1.2	Erfolgsbeitrag	127
9.2	Voraussetzungen für wirksame Partizipation	128
9.3	Ausgewählte Methoden der Partizipation	130
9.3.1	Gruppenmoderation	130
9.3.2	Mitarbeiterbefragung	135
9.4	Zusammenfassung	137

9.5	Praxistipp und Praxischeck.....	138
9.5.1	Partizipationsplan.....	138
9.5.2	Checkliste zur wirksamen Partizipation.....	139
10	Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden.....	141
10.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	141
10.1.1	Begriff.....	141
10.1.2	Erfolgsbeitrag.....	142
10.2	Voraussetzungen wirksamer Integration	142
10.3	Ausgewählte Methoden	143
10.3.1	Integration on the job	143
10.3.2	Integration off the job	146
10.4	Zusammenfassung	148
10.5	Praxischeck.....	148
11	Re-Eduktion – Personal gezielt entwickeln.....	151
11.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	151
11.1.1	Begriff.....	151
11.1.2	Erfolgsbeitrag.....	152
11.2	Voraussetzungen wirksamer Re-Eduktion.....	153
11.3	Ausgewählte Methoden der Re-Eduktion	156
11.3.1	Methodenüberblick	156
11.3.2	Seminargestütztes Coaching	158
11.4	Zusammenfassung	159
11.5	Praxistipp.....	160
12	Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern	163
12.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	163
12.1.1	Begriff.....	163
12.1.2	Erfolgsbeitrag.....	163
12.2	Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation.....	164
12.3	Ausgewählte Methoden	166
12.3.1	Professionelle Projektaufbauorganisation	166
12.3.2	Strategische Projektauswahl	168
12.3.3	Projektteambildung	170
12.3.4	Motivationserhalt	171
12.4	Zusammenfassung	172
12.5	Praxischeck.....	173
13	Erfolgsfaktor Konsultation – professionelle Berater einsetzen.....	175
13.1	Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag.....	175
13.1.1	Begriff.....	175
13.1.2	Trends	176
13.1.3	Erfolgsbeitrag.....	177
13.2	Voraussetzungen wirksamer Konsultation	178

- 13.3 Ausgewählte Methoden 180
 - 13.3.1 Prozessberatung 181
 - 13.3.2 Inhouse-Beratung 182
- 13.4 Zusammenfassung 184
- 13.5 Praxischeck 184

- 14 Erfolgsfaktor Evolution – permanenten Wandel initiieren..... 187**
 - 14.1 Begriff und Erfolgsbeitrag 187
 - 14.1.1 Begriff 187
 - 14.1.2 Erfolgsbeitrag 190
 - 14.2 Voraussetzungen wirksamer Evolution 191
 - 14.2.1 Lernen von der Natur 192
 - 14.2.2 Schlussfolgerungen für die Gestaltung
von Unternehmen 201
 - 14.3 Ausgewählte Methoden 203
 - 14.3.1 Sensorteams 203
 - 14.3.2 Ideenolympiade 204
 - 14.3.3 Kulturmanagement 205
 - 14.4 Zusammenfassung 209
 - 14.5 Praxischeck 210

- Literaturverzeichnis 213**

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Change Management als Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B	4
Abb. 1.2	Praxisbedeutung von Change Management heute und morgen (Quelle: Capgemini-Studie, 2008, Abb. 7 und 8)	5
Abb. 1.3	Ansatzpunkte des Change Managements (in Anl. an Staehle, 1999, S. 934; Kostka & Mönch, 2002, S. 16).....	6
Abb. 1.4	Die fünf Leitfragen des vorliegenden Buches mit den dazugehörigen Kapiteln.....	9
Abb. 2.1	System und Umwelt	12
Abb. 2.2	Die Kategorien der Unternehmensumwelt	13
Abb. 2.3	Die Prognose der Alterspyramide für 2050 (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2006).....	15
Abb. 2.4	Der Lebenszyklus der Unternehmung (v. a. in Anl. an Lievegoed, 1972)	19
Abb. 3.1	Die drei typischen Phasen krisenhafter Unternehmensentwicklung	26
Abb. 3.2	Handlungsdruck und Handlungsspielräume in Krisensituationen (Kraus & Haghani, 2004, S. 16).....	27
Abb. 3.3	Konfliktleugnung nach dem Gesetz von der Vermeidung kognitiver Dissonanz.....	28
Abb. 3.4	Optimales Entscheidungsverhalten im Gegensatz zu Satisficing.....	30
Abb. 3.5	Das System Unternehmen und seine Umwelt	34
Abb. 3.6	Übung „Pro- und Contraargumente zu einem Projekt des Wandels“.....	37
Abb. 4.1	Ursachen gescheiterten Wandels (Quelle: Herstein-Studie, zitiert nach Schott & Wick, 2005, S. 196).....	41
Abb. 4.2	Grundeinstellung von Stakeholdern gegenüber Veränderungsprozessen (Quelle: Capgemini-Studie, 2003).....	42

Abb. 4.3	Modell der Kommunikationsstörungen (in Anl. an Jung, 2001, S. 466).....	44
Abb. 4.4	Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation (eigenes Beispiel, Modell auf Basis Schulz von Thun, 2008, S. 14).....	45
Abb. 4.5	Erscheinungsformen von Widerständen (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 339).....	46
Abb. 4.6	Die Produktivitätsentwicklung im Rahmen von Prozessen des Unternehmenswandels (Staehe, 1999, S. 592).....	48
Abb. 4.7	Gefährliche und ungefährliche „Bremsen“ des Wandels als Soziogramme.....	53
Abb. 5.1	Die Feldtheorie Kurt Lewins (in Anl. an Staehe, 1999, S. 591).....	56
Abb. 5.2	Typische Leistungskurve in Prozessen des überzogenen Wandels.....	56
Abb. 5.3	Das Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin.....	58
Abb. 5.4	Herausforderungen innerhalb der Phasen eines Veränderungsprozesses.....	59
Abb. 5.5	Motivationsarten als Erfolgsbausteine in den Phasen des Wandels.....	60
Abb. 5.6	Komponenten der Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Decy & Ryan.....	63
Abb. 5.7	Die VIE-Theorie von Vroom (in Anl. an Ridder, 1999, S. 428).....	65
Abb. 5.8	Das Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements.....	67
Abb. 5.9	Das Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf.....	67
Abb. 6.1	Transaktionale und transformatorische Führung.....	75
Abb. 6.2	Die jeweils optimale Mischung transaktionaler und transformatorischer Führung.....	76
Abb. 6.3	Die Mischung aus visionärer Führung und effizientem Management im Verlaufe des Unternehmenswandels (in Anl. an Krüger, 2006, S. 113).....	78
Abb. 6.4	Rollen transformatorischer und transaktionaler Führung (Dörr, 2007, S. 24).....	79
Abb. 6.5	Rollen und Persönlichkeitsmerkmale transformatorischer Führung.....	80
Abb. 6.6	Energie-Fokus-Matrix des Managerverhaltens (Bruch, 2006, Abb. 1).....	89
Abb. 7.1	Fieberkurven beim Visions-Review (in Anl. an Stolzenberg & Herberle, 2006, S. 59).....	101
Abb. 8.1	Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation in den beiden Phasen des Wandels.....	111
Abb. 8.2	Muster für einen Kommunikationsplan im Rahmen von Change-Management-Projekten.....	116
Abb. 8.3	Die richtigen Gesprächshaltungen bei Sender und Empfänger.....	119

Abb. 9.1	Die sechs Phasen der Moderationsmethode (eigene Abb. in Anl. an Seifert, 2007).....	132
Abb. 9.2	Beispiel für ein Ursache-Wirkungs-Diagramm.....	133
Abb. 9.3	Beispiel für ein Mindmap.....	134
Abb. 9.4	Prozessschritte der Folgeaktivitäten von Mitarbeiterbefragungen (Liebig & Hermann, 2007)	136
Abb. 9.5	Muster für einen Partizipationsplan.....	138
Abb. 11.1	Gängige Methoden der Personalentwicklung im Rahmen von Change Management.....	157
Abb. 11.2	Struktur eines Re-Edukationsplans.....	160
Abb. 12.1	Projektaufbauorganisation eines unternehmensweiten Change Managements (in Anl. an Schott & Wick, 2005, S. 200; Campana, 2005, S. 20–25).....	167
Abb. 12.2	Projektportfolio zur Sicherung einer ausgewogenen Projektlandschaft	168
Abb. 14.1	Die drei Ebenen des organisationalen Lernens.....	189
Abb. 14.2	Vermeidung von Produktivitätsdellen durch organisationales Lernen.....	191
Abb. 14.3	Natur und Markt im Strukturvergleich	193
Abb. 14.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Ökosystemen und Märkten	195
Abb. 14.5	Erfolgs- und Misserfolgsbeispiele aus der Natur	197
Abb. 14.6	Die dezentral lernende Organisation	202
Abb. 14.7	Gewinnerbeispiel „Fahrzeug mit Hamsterantrieb“ der Toyota-Ideenolympiade aus dem Jahr 2002 (Quelle: toyota-media.de).....	204
Abb. 14.8	Komponenten Unternehmenskultur nach Schein (erweiterte Abbildung auf Basis von Bea & Haas, 1999, S. 458)	206
Abb. 14.9	Einflussfaktoren der Entwicklung von Unternehmenskultur.....	207
Abb. 14.10	Ansatzpunkte des Kulturmanagements	209
Abb. 14.11	Soll-Ist-Analyse und Maßnahmenplan „Lernende Organisation“.....	210

Kapitel 1

Change Management – der Weg zum Ziel

1.1 Change Management – was sich dahinter verbirgt

1.1.1 Begriff

Nichts ist so beständig wie der Wandel, so wird gemeinhin gesagt. Für die Wirtschaftswelt gilt dies fraglos und in zunehmendem Maße und damit auch für die einzelnen Unternehmen, die eine zentrale Stellung darin einnehmen. Schlagwörter, die die Allgegenwart der die Unternehmen umgebenden Veränderungen unterstreichen mögen, sind z. B. Finanzkrise, Klimawandel, Globalisierung oder die europäische Integration. Es verwundert deswegen wenig, dass sich in der Managementpraxis und ihrer akademischen Ausbildung verstärkt mit dieser Thematik auseinandergesetzt wird. Für die speziellen Managementtechniken, die zur Steuerung der Prozesse im Rahmen von Wandel selbst erforderlich sind, hat sich dabei der Begriff *Change Management* eingebürgert.

Wie Abb. 1.1 aufzeigt, geht es beim Change Management darum, eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt (hier symbolisiert durch einen Drahtstuhl) zum Ziel (symbolisiert durch einen bequemen Polstersessel) zu erreichen. Change Management umfasst in diesem Begriffsverständnis nicht die inhaltliche Definition des Ziels selbst und genauso wenig die Entwicklung von Methoden, um solche Ziele respektive Unternehmensstrategien abzuleiten. Wenn auch eine einhundertprozentige Trennung zwischen Weg und Ziel nicht möglich ist, wie sich später vor allem unter dem Stichwort der *Partizipation* zeigen wird, so liegt der Fokus doch eindeutig auf der Gestaltung des Wegs zum Ziel und nicht in der Anwendung von Methoden und Verfahrensweisen der strategischen Zielplanung. Change Management ist damit, in Abgrenzung zur strategischen Unternehmensführung, die eine optimale Anpassung an die Umwelt sucht, eine Aufgabe, die sich vor allem nach innen richtet, also auf die Mitglieder der zu wandelnden Organisation bzw. des sich in Veränderung befindlichen Unternehmens. Ziel ist es dabei, die im Rahmen des strategischen Managements abgeleite-

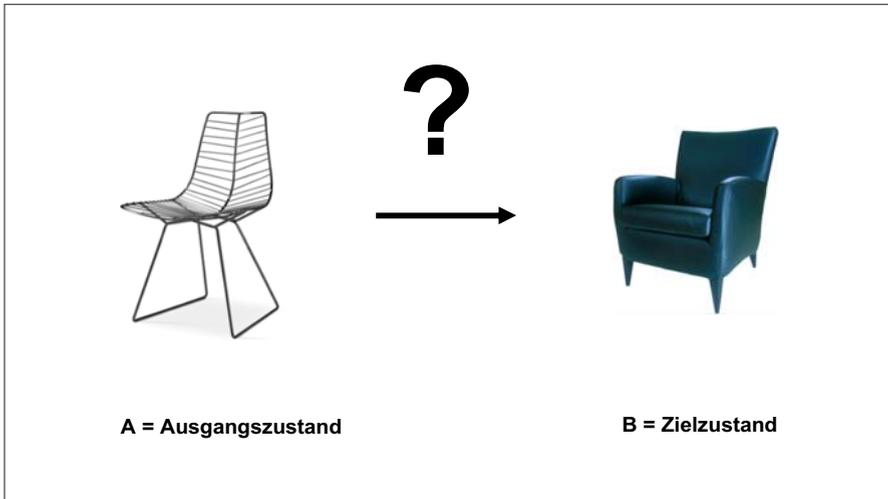


Abb. 1.1 Change Management als Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B

te optimale Anpassung umzusetzen. Es ist müßig, darüber Spekulationen anzustellen, ob letztlich die Findung einer optimalen Strategie oder deren Umsetzung die größere Herausforderung darstellt. Fakt ist aber, dass nur die Kombination von beidem letztlich zum Ziel eines nachhaltigen Unternehmenserfolges führt. So ist eine geeignete Strategie eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für Erfolg.

In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt der Managementlehre eher auf der Vermittlung von Methoden zur Strategiefindung; die Umsetzung im Unternehmen, der erforderliche Wandel selbst, wurde dabei vielfach als ein Automatismus begriffen, den näher zu betrachten nicht notwendig erschien. Die Praxis hat gezeigt, dass hier oftmals die eigentliche Herausforderung lauert. Dies dürfte dem Umstand zu verdanken sein, dass die Umsetzung von Wandel kein rein mechanischer Prozess ist, sondern der aktiven Unterstützung von Mitarbeitern und damit von Menschen bedarf, die eigene Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Charaktere usw. besitzen und zudem in soziale Strukturen eingebettet sind, die nicht nur von der formalen offiziellen Unternehmensorganisation definiert werden, sondern vielfach informell, quasi „wild gewachsen“ sind. In einem solch komplexen Handlungsfeld kann es keine einfachen Rezepturen dafür geben, wie man den Wandel erfolgreich steuert, sondern es bedarf des Spielens auf einer ähnlich vielschichtigen Klaviatur an Methoden oder Führungstechniken. Dazu gehört nicht zuletzt oftmals auch die Veränderung der Einstellung bezüglich des Selbstverständnisses von Führungskräften, die sich nur allzu gern in der Rolle des autonomen Gestalters sehen, der auf dem „Schachbrett seine Figuren setzt“. Da diese Figuren in der Wirklichkeit aber ein Eigenleben besitzen und sich auch ohne Strategen selbst bewegen, ist Change Management nicht nur eine Sozialtechnik, sondern in letzter Konsequenz auch eine eigene Art der Unternehmensführung,

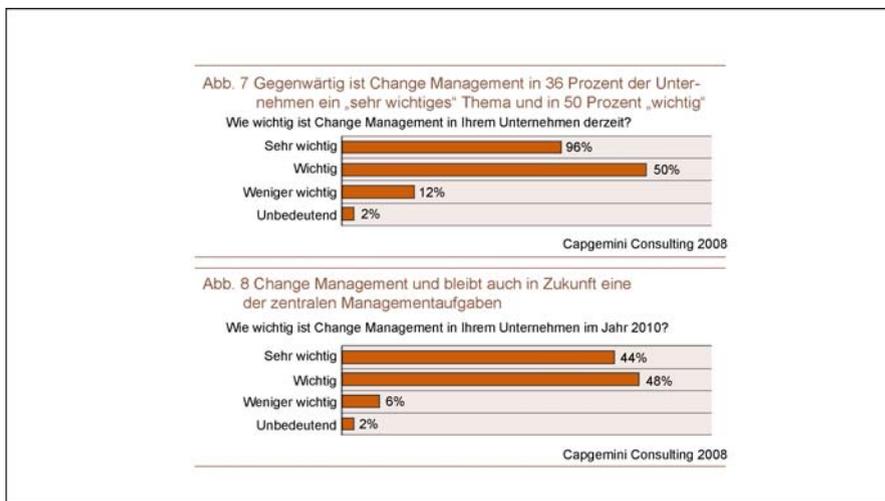


Abb. 1.2 Praxisbedeutung von Change Management heute und morgen (Quelle: Capgemini-Studie, 2008)

wie sie in komplexen, dynamischen Unternehmensumwelten zunehmend erforderlich ist. Dies geschieht primär nicht aus humanitären Gründen, sondern zur Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz. Eine Studie des internationalen Instituts für lernende Organisation und Innovation an der Hochschule St. Gallen unter 111 deutschsprachigen Unternehmen hat ergeben, dass die Berücksichtigung nicht nur der Sach- sondern auch der Beziehungsebene im Rahmen von Wandel die Kosten um ca. 25% und die benötigte Zeit um ca. 16% reduziert (Kostka & Mönch, 2002, S. 13). Dass die Bedeutung von Change Management deswegen auch in der Wahrnehmung der Managementpraktiker beständig anwächst, hat jüngst die empirische Untersuchung der Beratungsgruppe Capgemini zutage gefördert, bei der bedeutende Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt wurden (Abb. 1.2).

Die Anzahl der Unternehmen, die Change Management dabei künftig als eine wichtige oder sehr wichtige Aufgabe einstufen, nähert sich der 100%-Marke. Grund genug, sich mit diesem Gebiet umfassend auseinanderzusetzen.

1.1.2 *Gegenstand*

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, beschäftigt sich Change Management generell mit der optimalen Steuerung von Unternehmenswandel. Dieser kann proaktiv veranlasst sein, um künftigen Herausforderungen erfolgreich zu trotzen, etwa bei Mergers und Acquisitions, oder aber er entspringt – was vielfach der Fall ist – einer unmittelbaren Reaktion auf krisenhafte Erscheinungen. Wenn auch die meisten der folgenden Beispiele in diesem Buch sich auf die Ebene ge-

samter Unternehmen beziehen, so sollte Change Management dennoch nicht zu strikt mit *Unternehmenswandel* verbunden werden. Zum einen sind die hier vorgestellten Erkenntnisse und Methoden genauso gut auch für nicht kommerzielle Organisationen, etwa Hilfsorganisationen, staatliche und kommunale Einrichtungen oder Hochschulen, anwendbar, die sich ebenfalls steten Veränderungen in ihrer Umwelt stellen müssen. Zum anderen ist der Wandel ganzer Unternehmen zwar das nach außen sichtbarste Zeichen von Veränderung, in der Praxis wandeln sich aber auch die Einzelbestandteile der Unternehmen, wie Sparten, Abteilungen, Produktionsstätten etc. beständig, ohne dass dies mit einer geänderten Gesamtstrategie einhergehen muss. Auch für diesen Wandel im Kleinen sind die beschriebenen Grundlagen und Erfolgsfaktoren von Wandel gültig. Lediglich die Dimension der Methoden ist von Fall zu Fall anzupassen.

1.1.3 Ansatzpunkte von Change Management

Da Change Management vor allem die Steuerung von Wandel unter Berücksichtigung des Faktors Mensch meint, können die zugehörigen Methoden primär an drei Punkten ansetzen (Abb. 1.3).

1. *Individuen*: Sie bilden die kleinsten sozialen Elemente der Organisationen. Ohne ihre aktive Mitarbeit ist Wandel in Unternehmen nicht möglich. Change Management bedeutet in Bezug auf die Einzelnen nicht nur Fähigkeiten, sich an neue Herausforderungen anzupassen, sondern auch die nötige positive Einstellung gegenüber den Zielen des Wandels und die Mitarbeit daran zu fördern.

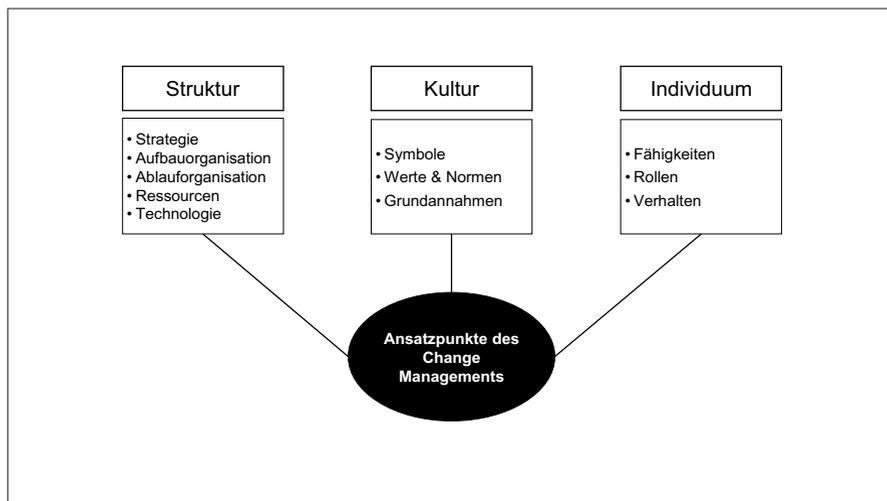


Abb. 1.3 Ansatzpunkte des Change Managements (in Anl. an Staehle, 1999, S. 934; Kostka & Mönch, 2002, S. 16)

2. *Unternehmensstrukturen*: Sie umfassen die formale Aufbau- und Ablauforganisation ebenso wie Strategien und Ressourcen. Ihr Wandel ist auf dem Papier grundsätzlich einfach, die informellen Strukturen, welche eher langfristig und quasi evolutionär entstehen, sträuben sich aber häufig gegen diese Veränderungen.
3. *Unternehmenskultur*: Diese persistenten, eher informellen Strukturen, welche für Einstellungen, Werthaltungen und informelle Regeln des Umgangs verantwortlich sind, werden als Unternehmenskultur bezeichnet und sind von den einzelnen Individuen weitgehend unabhängig. Ein Wandel nur auf individueller und struktureller Ebene ohne Einbeziehung der Unternehmenskultur ist oftmals mit erheblichen Problemen behaftet oder gar zum vollständigen Scheitern verurteilt.

1.2 Zielsetzung und Zielgruppe des Buches

1.2.1 Zielsetzung

Mit der Bedeutung von Change Management in der Praxis hat fraglos auch die Menge an Publikationen zu diesem Thema zugenommen. Die Durchsicht dieser Veröffentlichungen fördert aber zutage, dass sie in der Mehrzahl nur bestimmte Teilaspekte des Change Managements beleuchten, je nachdem, ob die Autoren eher der psychologisch-sozialwissenschaftlichen oder der betriebswirtschaftlichen Profession entstammen. Dabei werden vor allem einzelne Methoden oder Elemente sehr explizit und umsetzungsnah präsentiert, der Gesamtüberblick zu diesem extrem vielschichtigen Thema aber eher hintangestellt. Andere Veröffentlichungen zu dieser Thematik hingegen, vor allem im Bereich der akademischen Literatur, nähern sich dem Gegenstand primär von einer theoretisch-abstrakten Ebene, was den unmittelbaren praktischen Nutzen einschränkt. Entsprechend dieser Ausgangslage wird das vorliegende Buch von folgenden Zielsetzungen getragen:

1. *Vermitteln eines umfassenden Überblicks*: Mit den folgenden Kapiteln soll das Thema Change Management in seiner Gänze betrachtet werden. Dies umfasst die sozialwissenschaftlich-psychologischen Aspekte genauso wie die betriebswirtschaftlichen. Es umspannt das Aufzeigen der Ursachen und Notwendigkeiten von Change Management in gleichem Maße wie das Verständnis für auftretende Probleme und Methoden zu ihrer Lösung. Verbindendes Element all der Inhalte ist die Entwicklung eines generellen Change-Management-Modells (Kap. 5), wie es aus den Grundlagenkapiteln systematisch abgeleitet wird und seinerseits zur Ermittlung der anschließend vorgestellten Erfolgsfaktoren dient.
2. *Strukturierte Darstellung der Inhalte*: Auch wenn es sich durchaus empfiehlt, das gesamte Buch Kapitel für Kapitel zu studieren, so kann es auch als Nachschlagewerk oder Handbuch Verwendung finden. Die Aufteilung in die Bereiche Grundlagen und Erfolgsfaktoren hilft hier ebenso beim Auffinden von Antworten zu spezifischen Fragen im Rahmen von Change-Management-

Prozessen wie die in der Regel strukturierte oder nummerierte Auflistung von zugehörigen Gründen, Argumenten, Faktoren etc.

3. *Angebot eines praktischen Leitfadens*: Trotz des Anspruchs, einen umfassenden Überblick zu vermitteln, bleibt das Hauptanliegen des Buches doch, praktische Unterstützung für Change Management zu geben. Die Strukturierung des Buches und seiner Kapitel soll hier ebenso helfen wie die Vorstellung ausgesuchter Methoden, die Vermittlung von Praxistipps oder das Angebot von Praxischecks bzgl. der Change-Management-Fähigkeiten der zu wandelnden Organisation oder Organisationseinheit. Und nicht zuletzt auch die Illustration mit zahlreichen Praxisbeispielen, die als Einschübe an den entsprechenden Stellen im Buch präsentiert werden, weist den Weg zur optimalen Steuerung von Wandel.

1.2.2 Zielgruppe

Entsprechend der oben erläuterten Zielsetzungen des Buches wendet es sich in erster Linie an Führungskräfte in Unternehmen oder anderen Organisationen, die mit dem Management von Wandel betraut sind. Dies betrifft das den Wandel initierende Topmanagement in gleichem Ausmaß wie Projektleiter in den einzelnen Teilbereichen des Wandels oder das Mittelmanagement, welches entweder die von ihm verantworteten Teilbereiche des Unternehmens im Kleinen wandeln möchte oder im Rahmen eines kompletten Unternehmenswandels eine konkrete Ausformung für die entsprechenden Bereiche verantwortet.

Da bislang quasi kein Angebot an spezifischen deutschsprachigen Lehrbüchern zum Change Management existiert, das Fach aber vermehrt Eingang in die Curricula findet, kann das vorliegende Buch auch als Grundlage für Lehrveranstaltungen an Universitäten und Hochschulen dienen, sofern die Lehre praxisorientiert gestaltet ist.

1.3 Aufbau des Buches

Das Buch gliedert sich in zwei Teile, Grundlagen (Kap. 1–5) und Erfolgsfaktoren (Kap. 6–14). Der Strukturierung liegen dabei fünf Leitfragen zugrunde (Abb. 1.4).

1. *Was ist Change Management?* Diese zu Anfang des vorliegenden Kapitels abgehandelte Frage dient vor allem der genauen Abgrenzung zu anderen Teilgebieten der Unternehmensführung, vornehmlich dem strategischen Management.
2. *Wodurch entsteht die Notwendigkeit von Unternehmenswandel?* Wenn auch Change Management selbst erst bei der Prozesssteuerung des Wandels ansetzt und weniger die Ziele des Wandels inhaltlich definiert, so ist es doch wichtig, zu verstehen, wodurch Wandel ausgelöst wird und warum die Bedeutung von Unternehmenswandel vermutlich auch künftig zunehmen wird. Dabei verlangt nicht nur die Einsicht in die Bedeutung des Wandels nach einer Betrachtung der Ursa-

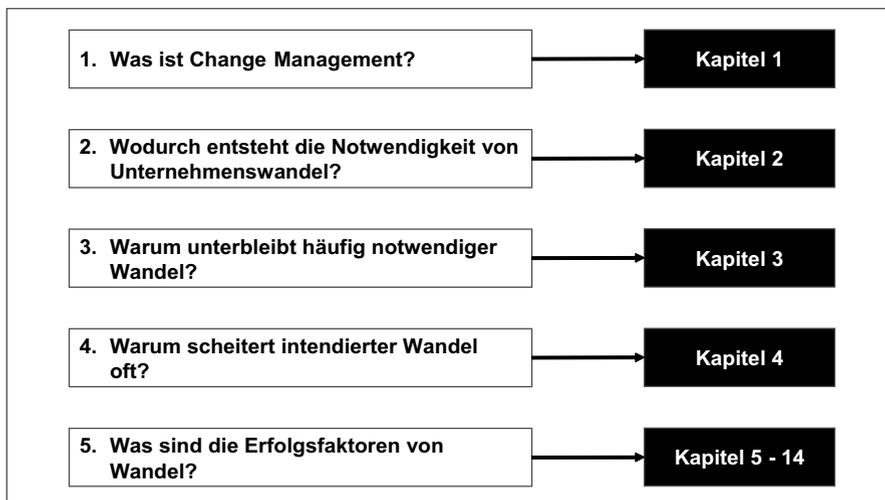


Abb. 1.4 Die fünf Leitfragen des vorliegenden Buches mit den dazugehörigen Kapiteln

chen, auch sein jeweiliger Verlauf kann sich unterschiedlich gebärden, je nachdem, ob der Wandel eher durch interne Entwicklungen oder externe Einflüsse ausgelöst wurde.

3. *Warum unterbleibt häufig notwendiger Wandel?* Wie im entsprechenden Kap. 3 aufgezeigt, wird notwendiger Wandel in der Praxis oftmals verschleppt oder unterbleibt ungünstigstenfalls gänzlich. Change Management kann entsprechend nicht erst an der Gestaltung des Wandels selbst ansetzen, sondern muss auch Voraussetzungen dafür aufzeigen, dass die Notwendigkeit von Wandel erkannt und in entsprechendes Handeln umgesetzt wird.
4. *Warum scheitert intendierter Wandel oftmals?* Selbst wenn Wandel rechtzeitig in die Wege geleitet wird, so ist seine Umsetzung in der Praxis doch oftmals von erheblichen Schwierigkeiten begleitet, bis hin zum völligen Scheitern der Vorhaben. Das Verständnis für die Ursachen dieser Probleme ist eminent wichtig, um die richtigen und wichtigen Erfolgsfaktoren zu erkennen und auch um zu verstehen, warum diese von Bedeutung sind. Insofern weist diese Frage direkt zur abschließenden und entscheidenden fünften.
5. *Was sind die Erfolgsfaktoren von Wandel?* Das Aufzeigen der Aspekte und Techniken, die für erfolgreichen Wandel ausschlaggebend sind, bestimmt den zweiten und umfangreicheren Teil des Buches. Diese Erfolgsfaktoren werden fast durchgängig nach einem identischen Schema abgehandelt, welches die Orientierung beim Leser erleichtern soll. Zu diesem Schema gehören:
 - die Erläuterung, was mit dem entsprechenden Erfolgsfaktor gemeint ist (Begriff),
 - das Aufzeigen des Erfolgsbeitrags bzw. der Erfolgsbeiträge durch Berücksichtigung des Faktors,

- das Angeben der Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit der Faktor seine volle Wirkung entfaltet,
- die Präsentation ausgewählter Methoden, die im Rahmen des Wandels an entsprechender Stelle zur Anwendung kommen können und
- das Geben von umsetzungsnahen Praxistipps oder vielfach das Angebot eines Praxischecks zur Ermittlung des Status quo bezüglich des jeweiligen Erfolgsfaktors.

Kapitel 2

Auslöser von Unternehmenswandel

Unternehmenswandel kann zweifach ausgelöst werden. Zum einen durch notwendige Anpassungen an Veränderungen im Umfeld der Unternehmen. Zum anderen kann Änderungsbedarf aber auch dadurch entstehen, dass Unternehmen wachsen und die neue Unternehmensgröße veränderte Strukturen und Prozesse erfordert. Beide Ursachen sollen im Folgenden thematisiert werden.

2.1 Extern ausgelöster Wandel

2.1.1 Unternehmen als offene Systeme

Fragt man nach den Auslösern von externem Unternehmenswandel, so ist es sinnvoll, einen Exkurs zur sogenannten Systemtheorie vorzunehmen, die allgemein Systeme und ihren Austausch mit der Umwelt betrachtet.

Ein System besitzt dabei grundsätzlich zwei Bestandteile: Elemente und deren Beziehungen untereinander (Reimann et al., 1985, S. 158ff.). Zur Umwelt des Systems besteht eine mehr oder weniger offene Grenze (s. Abb. 2.1). Unternehmen sind nun sogenannte sozio-technische Systeme, das heißt, sie bestehen aus sozialen (Menschen) und technischen (z. B. Maschinen) Elementen. Soziale Systeme müssen zwei Probleme lösen, das der Ordnung und das der Stabilität (Reimann et al., 1985, S. 159f.). Ordnung wird im Fall der Unternehmen durch deren interne Organisation und Regeln zum Ablauf des Geschäfts erzeugt. Stabil ist ein Unternehmen dann, wenn das System Unternehmen sich erfolgreich am Markt behaupten kann, also nicht in eine lebensbedrohende Krise stürzt.

Grenzen sich Systeme nicht vollständig ab, sondern betreiben sie Austausch mit ihrer Umwelt, so spricht man von *offenen Systemen*. Dies trifft für Unternehmen zu, die ja in zahlreiche Märkte (Beschaffungsmarkt, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt, Absatzmarkt) eingebunden sind und ohne diese Einbindung auch nicht

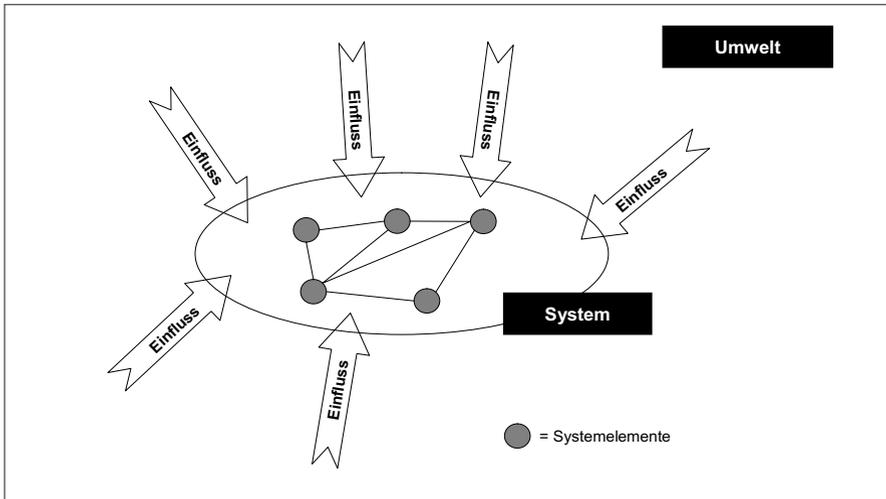


Abb. 2.1 System und Umwelt

lebensfähig wären. Entscheidend ist nun, dass diese Umwelt selbst nicht stillsteht, sondern sich weiterentwickelt. Systeme – und eben auch Unternehmen – können darauf in zweifacher Art und Weise reagieren:

1. Sie schotten sich möglichst stark von ihrer Umwelt ab. Diese Variante kann auch als „Igeltaktik“ bezeichnet werden, da dieser Vertreter der Tierwelt sich bei äußeren Gefahren einrollt und dem Feind die wenig gastfreundlichen Stacheln zeigt. Diese Igeltaktik funktioniert nur zu einem bestimmten Maße, wie man auch am Igel selbst sieht. Konnte der Igel jahrtausendlang seine natürlichen Feinde auf diese Art abwehren, gelingt dies in Bezug auf Autos leider nicht mehr. Die Umwelt des Igels hat sich also zu stark und im Verhältnis zu den Möglichkeiten der natürlichen Evolution zu schnell gewandelt. Für Unternehmen kommt die Igeltaktik noch weniger infrage. Bis zu einem gewissen Grade ist sie zwar anwendbar, etwa in Form des gesetzlichen Patentschutzes, beim Vorliegen einer Monopolstellung oder durch staatliche Wettbewerbsbarrieren gegen das Eindringen ausländischer Konkurrenz, grundsätzlich und auf längere Sicht müssen sich Unternehmen aber dem Verdrängungswettbewerb stellen.
2. Wenn Unternehmen auf die Igeltaktik nicht zurückgreifen können, so müssen sie sich als System der geänderten Umwelt notwendigerweise anpassen. Anpassung bedeutet hier, dass die *Ordnung des Systems*, also die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, in irgendeiner Form gewandelt werden muss, um das erfolgreiche Überleben sicherzustellen. Da Unternehmen auch *soziale* Systeme sind, weisen sie keine vollständige Ordnung auf. Ein rein technisches System reagiert im Gegensatz dazu in aller Regel in der vorgegebenen, quasi programmierten Weise. Man stelle sich dazu einen Geldautomaten vor. Wird er korrekt bedient, so erhält der Kunde den gewünschten und per Taste eingegebenen Geldbetrag, im anderen Falle wird gegebenenfalls die Karte ein-

gezogen. Soziale Systeme besitzen in Abgrenzung dazu eine sogenannte *Komplexität*, d. h., sie verfügen durchaus über verschiedene Reaktionsmöglichkeiten, die jedoch in der Regel in einem begrenzten Umfang vorliegen, ansonsten entstünde Chaos. Streiken etwa die Mitarbeiter, so kann die Unternehmensführung mit Aussperrung, Verhandlungen oder dem direkten Geben einer Gehaltserhöhung reagieren. Grundsätzlich tendieren *soziale Systeme* nun dazu, so viel Komplexität zuzulassen, wie es notwendig ist, um angesichts ihrer Umwelt fortzubestehen (Reimann et al., 1985, S. 160). Das heißt, dass man einen Kompromiss aus Wandlungsfähigkeit in Form von Komplexität und Ordnung zur Verhinderung eines selbstzerstörerischen Chaos suchen muss.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass Unternehmen, um langfristig erfolgreich überleben zu können, Anpassungsleistungen an ihre Umwelt vornehmen müssen, da eine „Igeltaktik“ auf Dauer keinen Erfolg verspricht.

2.1.2 Zunehmende Umweltdynamik

Auf Basis der Ausführungen zur Systemtheorie in Abschn. 2.1.1 soll nun die These vertreten werden, dass Unternehmen zunehmend mehr Komplexität zulassen müssen, um sich der gesteigerten Umweltdynamik erfolgreich entgegenzustellen. Um diese These zu untermauern, wird im Folgenden diese Unternehmensumwelt genauer betrachtet werden.

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis der strategischen Unternehmensführung hat sich eine Klassifikation der Unternehmensumwelt etabliert, die bezüglich der Anzahl der Umweltkategorien zwar gelegentlich differiert, im Großen und Ganzen aber ein recht standardisiertes Bild bietet.

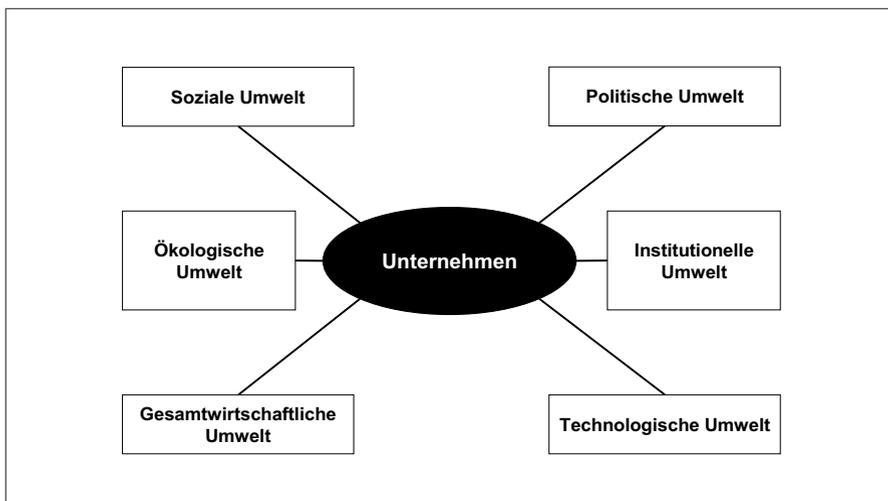


Abb. 2.2 Die Kategorien der Unternehmensumwelt

Demnach (Abb. 2.2) lassen sich sechs unterschiedliche Unternehmensumwelten unterscheiden (Fahey & Randall, 2001, S. 193ff.):

1. *Die soziale Umwelt*: Sie umfasst hart messbare Fakten wie die Soziodemografie, aber auch eher qualitative Daten zu Lebensstilen oder sozialen Wertvorstellungen.
2. *Die gesamtwirtschaftliche Umwelt*: Hierunter fällt das generelle wirtschaftliche Umfeld, welches alle Unternehmen betrifft. Sowohl konjunkturelle Entwicklungen als auch Änderungen der Wirtschaftsstruktur sind hier zu subsumieren.
3. *Die politische Umwelt*: Sowohl politische Rahmenbedingungen, politische Stabilität, Änderungen der Gesetzgebung als auch Machtwechsel bilden die Inhalte dieser Kategorie.
4. *Die technologische Umwelt*: Die Richtung und die Geschwindigkeit technologischen Fortschritts sind maßgebliche Informationen aus diesem Segment. Dabei interessieren sowohl Grundlagen- als auch angewandte Forschung.
5. *Die ökologische Umwelt*: Der Wandel von Klima, Fauna und Flora, das Vorkommen oder die Erschöpfung von Bodenschätzen sind wichtige Inhalte dieses Sektors.
6. *Die institutionelle Umwelt*: Hierunter werden sowohl die physikalische (z. B. Verkehr, Telekommunikation, Elektrizität) als auch die intellektuelle Infrastruktur (z. B. Schulen, Hochschulen, Forschungsinstitutionen) verstanden.

Schon beim Lesen dieser sechs Umweltkategorien mag einem der ein oder andere Bezug zu Ereignissen aus der jüngeren Vergangenheit auffallen. Um die These der gesteigerten Umweltdynamik aber zu untermauern, sollen ein paar Beispiele angeführt werden:

1. *Überalterung der Gesellschaft*: Dieser dem Bereich Soziodemografie zugehörige Tatbestand vieler Industriegesellschaften, insbesondere aber der deutschen, stellt ein Faktum dar, welches absehbar, in seiner Wirkung aber nicht einfach handhabbar ist. Simulationen im Auftrag der Bundesregierung haben ergeben, dass sich selbst unter Zugrundelegung positiver Annahmen bezüglich der Zuwanderung spätestens ab 2015 ein erhebliches Defizit bezüglich der Bevölkerungsentwicklung ergibt. Eindrucksvoll wird dies durch die Zukunftsprojektion der Alterspyramide für das Jahr 2050 durch das statistische Bundesamt untermauert (Abb. 2.3). Damit wird der Begriff der *Alterspyramide*, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts bildlich Sinn ergab, endgültig ad absurdum geführt.
2. *Finanzkrise*: Inwieweit die globale Verflechtung zu wirtschaftlichen Krisen führen kann, hat die Finanzkrise in nur allzu großer Deutlichkeit vor Augen geführt. Ohne hier Einzelheiten zu analysieren, ist es aus Sicht des Change Managements und der Unternehmensführung von besonderer Bedeutung, dass das Auftreten der Krise für die meisten Marktteilnehmer überraschend kam, genauso wie ihr Ausmaß und ihre Dauer schwer einzuschätzen sind und waren. Sehr gut zeigt sich das an der Entwicklung der Aktienkurse. So sank der Deutsche Aktienindex (DAX) innerhalb weniger Monate von über 7000 Punkten auf knapp unter 4000. Aktienkurse spiegeln bekanntlich wirtschaftliche Erwartungen wider, insofern kann hieraus abgeleitet werden, dass noch kurz vor Ausbrechen der Krise diese nicht prognostiziert wurde.

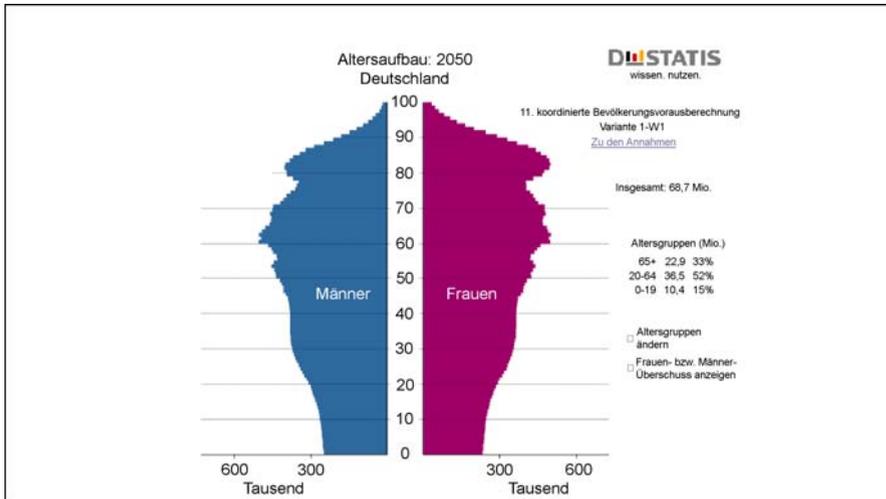


Abb. 2.3 Die Prognose der Alterspyramide für 2050 (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2006, www.destatis.de)

3. *Ausbreitung moderner Kommunikationstechnologien:* Durch sie wird der Wandel sowohl auf technologischem als auch auf institutionellem Gebiet eindrucksvoll aufgezeigt. Bereits das Jahr 1877 kann als Beginn der einsatzfähigen Festnetztelefonie in Deutschland gelten. 1925 gab es dann bereits ca. 2,5 Mio. Telefonanschlüsse in Deutschland, 1955 knapp 4 Mio. (in der damaligen BRD) und 1985 hatte schließlich so gut wie jeder Haushalt in Westdeutschland ein Telefon (Statistisches Bundesamt, 1987, S. 57). Die Ausbreitung hatte also insgesamt etwa 100 Jahre benötigt. Anders beim Handy. Funktelefone gab es zwar schon länger, diese waren aber so schwer, dass man sie allenfalls als Autotelefone verwenden konnte. Das erste Handy neuerer Prägung, d. h. mit GSM-Standard und dadurch leichter und handlicher, brachte Motorola 1992 heraus. Parallel wurden in Deutschland Mobilfunknetze (D-Netze) aufgebaut. Nach Angaben des Bundesverbandes der Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) betrug die Zahl der Mobilfunkanschlüsse in Deutschland im April 2008 mehr als 100 Mio., d. h. im Schnitt hatte jeder Deutsche mehr als einen Mobilfunkanschluss (hierfür wird die parallele Nutzung unterschiedlicher Tarife als Erklärung angeführt). Die Ausbreitung von Handys benötigte also ca. 15 Jahre. Auch das Internet zeigt, dass sich Technologien heutzutage schneller ausbreiten als je zuvor. Das World Wide Web in seiner heutigen Form, also mit grafischem Browser und der Allgemeinheit zugänglich, existiert erst seit 1993. Anfang 2007 ermittelte das Statistische Bundesamt, dass ca. zwei Drittel aller Personen über 10 Jahre das Internet nutzen, davon 56% quasi täglich. Um sich die Rasanz dieser Entwicklungen vor Augen zu führen, ist es hilfreich, sich zu erinnern, dass man über den Fall der Berliner Mauer Freunde und Bekannte nicht über Handy oder E-Mail informieren konnte.

Es ließe sich leicht noch eine Reihe weiterer Entwicklungen thematisieren, etwa der Klimawandel in Bezug auf die ökologische Umwelt oder der „Wandel des Wertewandels“ (Klein, 2008, S. 30ff.) aus dem Bereich des sozialen Umfelds. Die Dynamik, mit der sich Unternehmensumwelten im 21. Jahrhundert von denen der 1960er-, 1970er- und 1980er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts unterscheiden, sollte aber auch so hinreichend deutlich geworden sein.

2.1.3 Reaktionen auf Umfeldwandel

Wenn Unternehmen, wie oben dargestellt, offene Systeme sind und sich zugleich die Dynamik des Umfeldwandels erhöht, so sind diese zwangsläufig gezwungen, darauf zu reagieren. Optimal in diesem Zusammenhang wäre natürlich ein sogenanntes *proaktives Handeln*, d. h. die Einleitung von Wandel, bevor dessen Notwendigkeit evident wird. Dies ist aus zweifacher Hinsicht nicht immer einfach zu bewerkstelligen: Zum einen ist Umfeldwandel zumeist nicht gerade leicht vorhersehbar – siehe dazu die oben thematisierte Finanzkrise. Zum anderen liegt es nicht in der Natur des Menschen und auch nicht in der Natur sozialer Systeme, Probleme proaktiv wahrzunehmen und Wandel einzuläuten. Die Gründe dafür werden in Kap. 3 ausführlich thematisiert werden. Unterbleibt notwendiger Wandel oder wird dieser zu spät eingeleitet, so ist das System Unternehmen an seine Umwelt nicht mehr ausreichend angepasst. Dies kann sich darin äußern, dass z. B. benötigte Ressourcen nicht zu Verfügung stehen, etwa ausreichend qualifiziertes Personal, Finanzmittel oder auch Materialien und Rohstoffe. Noch häufiger wird die Folge sein, dass Unternehmen Probleme bekommen, ihre Produkte und Leistungen abzusetzen. Dass dies der häufigere und gravierendere Fall ist, liegt in der Tatsache begründet, dass der Absatzmarkt in der postmodernen Industriegesellschaft den Engpass Nr. 1 in der Wertschöpfungskette darstellt. In aller Regel gibt es genügend Warenangebot, auch durch die zahlreichen Wettbewerber, und der Kunde hat so die freie Auswahl zu kaufen, wo er möchte. Mangelnde Anpassung an den Wandel führt so unweigerlich zu Unternehmenskrisen, und spätestens, wenn dieser Fall eintritt, wird auch Unternehmenswandel einsetzen müssen. Wenn die These von der akzelerierten Unternehmensumwelt stimmt, müssten solche Krisen heutigentags häufiger auftreten als in vergangenen Zeiten. Nicht nur die Auswirkungen der Finanzkrise lehren uns, dass dies der Fall ist und gestern noch scheinbar sichere Unternehmen heute vom Konkurs bedroht werden können. Auch bereits vor der Finanzkrise konnte diese Tendenz schon abgelesen werden, etwa bei Betrachtung der Gewinnschwankungen von Großunternehmen. So haben sich die Renditeschwankungen der 500 Standard & Poors Unternehmen in den vergangenen 40 Jahren um fast 50% erhöht (Hamel & Välikangas, 2004, S. 7).

Was heute erfolgreich ist, muss es also morgen schon nicht mehr sein. Neben den Veränderungen im Umfeld der Märkte, also dem technologischen, politischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Wandel, sind aber auch markt-

manente Entwicklungen für dieses Phänomen verantwortlich. Vier Faktoren lassen sich hierzu anführen (Hamel & Välikangas, 2004, S. 14ff.):

1. *Imitation*: Regelmäßiges Wettbewerberbenchmarking, sowohl die leichtere Informationsbeschaffung über moderne Kommunikationstechnologien als auch die Globalisierung generell sorgen dafür, dass Erfolgsstrategien immer schneller ihre Einmaligkeit verlieren. Ein Unternehmen wie die amerikanische Kaffeehauskette *Starbucks* etwa besaß in einigen Ländern schon Imitatoren, bevor der Markt durch das Original überhaupt betreten wurde.
2. *Verdrängung*: Dieses Phänomen bezeichnet den Umstand, dass gute Strategien durch bessere abgelöst werden. Offenbar ist die „Experimentierfreude“ im Sinne des Austestens neuer Geschäftsmodelle stark angewachsen. Ein Beleg dafür ist die Vielzahl an Unternehmen, die es in den vergangenen ein bis zwei Jahrzehnten geschafft haben, aus Neugründungen Konzerne mit Weltbedeutung zu formen. Häufig, aber nicht immer (siehe z. B. *Starbucks*), hatte dies mit Weiterentwicklungen auf dem Gebiet der Kommunikations- und Informationstechnologie zu tun, wie die Beispiele *eBay*, *Google* oder *Dell* zeigen. *Google* etwa ist in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse, da ja schon vorhandene Suchmaschinen – *Lycos* war zum damaligen Zeitpunkt der Marktführer – in kürzester Zeit eben durch *Google* am Markt fast gänzlich verdrängt wurden. Der *Blackberry*, welcher als Handheld-Computer den *Palmtop* in kürzester Zeit abgelöst hat, ist ein weiteres gutes Beispiel und wird selbst wiederum vom *iPhone* (*Apple*) bedroht.
3. *Erschöpfung*: Produktlebenszyklen neigen immer mehr dazu, steilere Wachstumsphasen, aber kaum noch ausgedehnte Reifephasen zu besitzen. Das heißt anders ausgedrückt, dass Märkte förmlich explodieren, aber immer schneller auch ausgeschöpft sind oder gar wieder verschwinden. Ein Beispiel für eine schnelle Marktausschöpfung sind Mobilfunkanschlüsse, über deren Entwicklung weiter oben (Abschn. 2.1.2) ja schon einiges zu lesen war. Relativ bald nach Entstehen dieses Marktes war eine nahezu 100-prozentige Abdeckung erreicht und es begann ein harter Wettbewerb um die Marktanteile. Dass Märkte auch ebenso schnell verschwinden wie sie entstehen können, belegen die vielen „Hype-Produkte“: Wer kauft oder fährt heute noch ein Kickboard?
4. *Ausschlachtung*: Vor allem die Ausbreitung und kommerzielle Nutzung des Internets hat dafür gesorgt, dass die Marktmacht auf der Kundenseite noch weiter angewachsen ist. Eine nahezu vollständige Preistransparenz quasi auf Knopfdruck hat den Marktmechanismus perfektioniert und damit den Anbietern Marktmacht genommen. Ergebnis ist ein Hang zu Preis- und Rabattschlachten, wie er vorher nicht gekannt wurde. Die liberalere Rechtslage (Fall des Rabattgesetzes) hat in Deutschland ihr Übriges dazu beigetragen.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass extern ausgelöster Bedarf zum Wandel – egal ob aus dem Marktumfeld oder dem Markt selbst erzeugt – künftig weiterhin eine erhebliche Rolle spielen und in seiner Bedeutung eher noch zunehmen wird.

2.2 Intern ausgelöster Wandel

2.2.1 *Die Metapher der menschlichen Entwicklung*

Neben dem durch äußere Einflüsse ausgelösten Wandel existiert eine zweite Ursache für Wandlungsbedarf, die auf internen Entwicklungsprozessen beruht. Um dies genauer zu verstehen, ist es hilfreich, das Wachsen und die Entwicklung von Unternehmen mit dem von Menschen zu vergleichen. Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass auch Unternehmen so etwas wie eine Pubertät oder Midlife-Crisis aufweisen. Vom Menschen weiß man, dass die erfolgreiche Überwindung solcher Entwicklungskrisen in der Regel zu höherer Reife führt und auch für die Unternehmensentwicklung kann dies reklamiert werden. Der Unterschied zum extern ausgelösten Wandel liegt hier allgemein darin, dass es keiner äußeren Veränderungsimpulse bedarf, sondern allein durch das Wachstum des Unternehmens eine Situation ausgelöst wird, die krisenhafte Symptome nach sich zieht und Wandel erforderlich macht.

2.2.2 *Lebenszyklusmodelle*

Die in Abschn. 2.2.1 geschilderten internen Entwicklungsprozesse von Unternehmen lassen sich idealtypisch in Phasen unterteilen, wie empirische Untersuchungen gezeigt haben. Insbesondere zwei Modelle zum sogenannten Lebenszyklus von Unternehmen haben hier größere Bekanntheit erlangt, das von Lievegoed (Lievegoed, 1974) und jenes von Greiner (Greiner, 1972). Wenn sich beide Modelle im Detail auch unterscheiden, so kann doch eine große Übereinstimmung bezüglich der Hauptphasen der Unternehmensentwicklung festgestellt werden. Im Groben können so drei wesentliche Stadien unterschieden werden, die jeweils in spezifische Krisenphasen einmünden, bevor eine Weiterentwicklung stattfindet (s. Abb. 2.4):

1. *Pionierphase:* In dieser Gründungsphase von Unternehmen ist zumeist die Person des Unternehmensgründers dominierend und eine Art Familienoberhaupt für den Betrieb. Unterhalb seiner Position gibt es kaum ausgeprägte Strukturen, Improvisation und direkte Kommunikation zwischen dem Unternehmensgründer und seinen Mitarbeitern prägen das Bild. Oftmals herrscht zunächst das sprichwörtlich kreative Chaos vor, oder aber der Unternehmensgründer dämmt dieses Chaos durch eine eher autoritäre Führung ein. Zu den Kunden wie zu den Mitarbeitern besteht zumeist eine relativ enge persönliche Beziehung. Kundenwünsche werden direkt und unbürokratisch berücksichtigt, Produkte und Leistungen sind noch wenig standardisiert. Wächst nun das Unternehmen stark an, auch gerade wegen der Kreativität und Kundennähe, so stößt diese Art der Unternehmensführung in natürlicher Weise an ihre Grenzen. Nicht mehr zu allen Kunden kann ein persönlicher Kontakt über den Unternehmensgründer bestehen bleiben, die Märkte werden so zunehmend anonym. Auch kann es vorkommen, dass die in den Produkten eingesetzte Technik oder

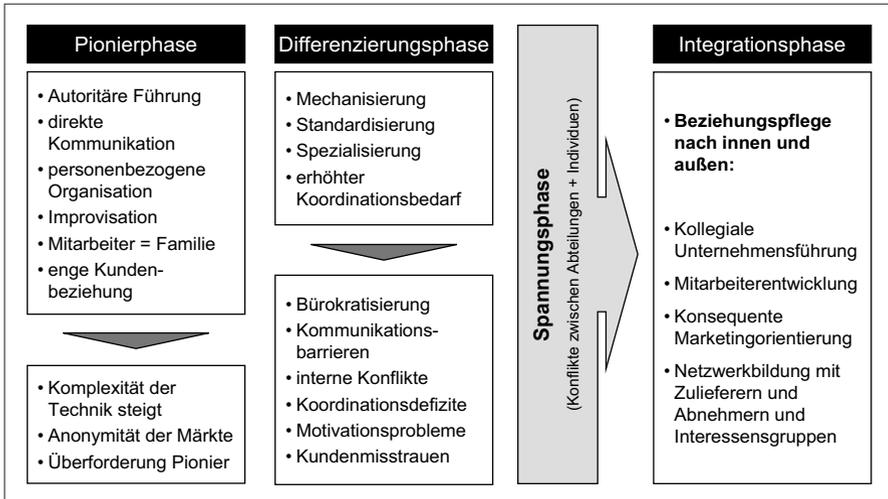


Abb. 2.4 Der Lebenszyklus der Unternehmung (v. a. in Anl. an Lievegoed, 1972)

generell das Know-how, welches zur Leistungserbringung nötig ist, das Kompetenzprofil des Unternehmens übersteigen. Einige Mitarbeiter werden sich zudem nicht mehr damit zufriedengeben, dass sie keine Führungsverantwortung haben. Gleichzeitig wird die Zahl der Mitarbeiter so groß, dass Führungskräfte unterhalb des Unternehmensgründers zur Koordination der Tätigkeiten erforderlich werden, weil er nicht mehr zu jedem persönlichen Kontakt halten kann. Um diese Krisensymptome zu beseitigen, ist das Erreichen der nächsten Entwicklungsphase, der Differenzierungsphase, vonnöten.

Ein schönes Beispiel zur Pionierphase im Übergang zur Differenzierungsphase bietet die frühe Geschichte des Unternehmens eBay. Hier herrschte eine absolut unkonventionelle und umso kreativere Atmosphäre vor. Neue Mitarbeiter mussten sich so zum Beispiel ihre Möbel selbst aufbauen. In den Mittagspausen spielte man Nerf-Soccer (Fußball mit einem Softball) in den Gängen, und wenn wenig los war, ging der Gründer, Pierre Omidyar, mit seinen Mitarbeitern ins Kino. Als das Unternehmen zu sehr wuchs, war Omidyar gezwungen, professionelles Management anzuheuern. Anzugträger tauchten auf und Organisation und Unternehmenskultur veränderten sich stark.

2. *Differenzierungsphase:* Das Organisationsproblem des gewachsenen Unternehmens wird nun überwunden, indem der Unternehmensgründer Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegiert. Es bilden sich spezialisierte Abteilungen mit eigenen Führungskräften an ihrer Spitze heraus. Um die Koordination zwischen diesen neuen Bereichen zu ermöglichen, wird gleichzeitig ein höheres Maß an Standardisierung von Abläufen erforderlich. In der Leistungserstellung wird mit dem Größenwachstum der Einsatz effizienterer Technologien, z. B. größerer Maschinen, möglich. Diese Phase endet aber in einer Bürokratiekrise, die in eine ausgesprochene Spannungsphase mündet, dann wenn die beschriebenen Mecha-

nismen ein Übermaß annehmen. Kommunikationsbarrieren zwischen den Abteilungen bis hin zu kriegsähnlichen Konflikten beherrschen nun das Bild. Als Folge findet nicht mehr ausreichend Koordination zwischen den Unternehmensbereichen statt, was zu Ineffizienzen führt. Da man sich nun auf sich und seine Abteilung im „Kampf“ gegen die anderen im Unternehmen konzentriert, leidet zwangsläufig die Kunden- und Marktorientierung. Kunden werden so zunehmend misstrauisch und kehren dem Unternehmen den Rücken zu. Überleben kann das Unternehmen jetzt nur durch Integration.

3. *Integrationsphase*: Diese letzte Phase kann mit Beziehungspflege nach innen und außen beschrieben werden. Auf einem höheren Niveau wird nun das ursprünglich menschliche Miteinander wieder hergestellt. Kollegiale Führung des Unternehmens nach innen gehört hier genauso dazu wie die kooperative Netzwerkbildung mit Zulieferern und Abnehmern. Man investiert in seine Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen und man hat zugleich ein Ohr am Kunden, um sein, wenn auch nun standardisiertes, Produkt nach dessen Wünschen weiterzuentwickeln.

Ein gutes Beispiel für die Bürokratiekrise und ihre Überwindung findet sich bei Kotter (Kotter, o. J., S. 13) zu der Papierproduktsparte bei Procter & Gamble. Mitte der 1980er-Jahre hatte dieser Bereich, der u. a. die berühmten Pampers-Windeln herstellt, mit stark zurückgehenden Marktanteilen zu kämpfen. Richard Nicolosi wurde daraufhin als neuer General Manager für den Bereich angeheuert. „Was er an seinem neuen Platz vorfand, war eine bürokratische und zentralistische Organisation, die sich vor allem mit funktionsinternen Zielen und Vorhaben beschäftigt gab. Beinahe sämtliche Informationen zum Käuferverhalten stammten aus einer hochgradig quantitativ betriebenen Marktforschung. Die Techniker wurden für Einsparungen bei den Herstellungskosten belohnt, und den Mitarbeitern im Verkauf ging es lediglich um Masse und Marktanteil: Praktisch befanden sich beide Gruppen nahezu im Krieg.“ Was Richard Nicolosi tat, um aus dieser Situation auszubrechen, war vor allem das Aufbrechen der starren Strukturen. Die Organisation wurde dezentralisiert, indem für einzelne Produktkategorien funktionsübergreifende Teams gebildet wurden, die flexibel wie ein Unternehmen im Unternehmen agieren durften. Zudem wurden Teams für neu zu entwickelnde Produkte ins Leben gerufen, die vor allem innovativ neue Wege gehen sollten. Teamarbeit löste so Bereichsegoismen ab und der Fokus galt nun mehr dem Markt und den Kunden. In einer Vierjahresspanne erhöhten sich durch diese Maßnahmen der Umsatz um 40 und der Gewinn um gar 60%.

2.2.3 Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen

Bleibt man bei der Metapher der menschlichen Entwicklung aus Abschn. 2.2.1, so kann man auch das psychologische Erschöpfungsphänomen des Burn-out auf Unternehmen übertragen. Studien von Probst und Raisch zufolge (Probst & Raisch, 2004, S. 38ff.) entstehen 70% der Unternehmenskrisen intern aus dem Erfolg her-

aus und sind nicht durch Umfeldwandel verursacht. Vier Gründe werden hierfür ins Feld geführt:

1. *Exzessives Wachstum*: Das Problem liegt hier oft in einer zu hohen Aufnahme von Fremdkapital, um ein übermäßiges Wachstum zu finanzieren. Nicht selten in Form kostspieliger Mergers & Acquisitions. Funktionieren die Mergers nicht wie geplant, was in der Praxis nicht selten vorkommt, oder brechen konjunkturell schlechte Zeiten an, so resultiert oft die Insolvenz, weil Zins- und Tilgungsverpflichtungen zu hoch sind.
2. *Unkontrollierter Wandel*: Ist in den Kerngeschäftsfeldern Sättigung eingetreten, so wird planlos diversifiziert, um neue Wachstumsfelder zu generieren. Abgesehen von Flops bei diesen Versuchen wird auch die gesamte Organisation durch den dauernden Wandel überlastet und kollabiert.
3. *Zu mächtige Unternehmensführung*: Eine dominante, scheinbar visionäre und selbstsichere Person, die möglicherweise anfangs durchaus Erfolge hat, wirkt quasi unkontrolliert an der Unternehmensspitze. Wachstumsvisionen werden unkritisch geglaubt und gefolgt, mit den entsprechenden Konsequenzen.
4. *Überzogene Erfolgskultur*: Unternehmen rücken im Erfolg vom Effizienzpostulat ab, man gibt sich zu großzügig und zahlt überhöhte Gehälter und Sozialleistungen. Kürzt man diese, oder muss man sie kürzen, so ist häufig Unverständnis und Demotivation bei den Mitarbeitern die Folge, mit erheblichen Auswirkungen auf die erbrachte Leistung.

Die jüngste Geschichte des Unternehmens DaimlerChrysler AG, heutigentags wieder Daimler AG, kann hier als gutes Beispiel für eine hausgemachte Krise im Erfolgsfall dienen. Eine zu mächtige Unternehmensführung, in dem Fall der ehemalige CEO Jürgen Schrempp, führte hier zu übertriebenen Wachstumsvisionen, die sich nicht nur im „Abenteuer“ der Chrysler-Übernahme, sondern auch beim Investment in Mitsubishi extrem negativ auf die Ertrags- und Liquiditätslage des Unternehmens auswirkten.

2.3 Zusammenfassung

Die Notwendigkeit zum Unternehmenswandel kann extern wie intern verursacht sein. Extern stehen Unternehmen einer zunehmend dynamischen Umwelt gegenüber, die eine ständige Anpassung der eigenen Strukturen erfordert, will man auf den Absatz- aber auch den vorausgehenden Beschaffungsmärkten erfolgreich sein. Der externe Wandel wird dabei sowohl durch das Marktumfeld, die Politik, die Technologie, die Ökologie, die Gesamtwirtschaft oder die Institutionen verursacht als auch in den Märkten selbst, etwa durch zunehmenden Wettbewerb. Zur Erklärung des internen Wandels wurde die Metapher der menschlichen Entwicklung herangezogen, die – wie die Unternehmensentwicklung auch – durch eine Abfolge von Wachstum, Krise und höherer Reife gekennzeichnet ist. Für unternehmerischen Wandel existieren dazu sogenannte Lebenszyklusmodelle, die die typischen

Entwicklungsphasen exemplarisch aufzeigen. Oftmals wird Wandel aber auch deshalb notwendig, weil Unternehmen im Erfolg den Offensivgeist ihrer Bemühungen überziehen. Auch hier wurde der Bezug zur menschlichen Psyche hergestellt und dieses Phänomen analog als „Burn-out“ bezeichnet.

2.4 Praxischeck

Bezüglich dieses Kapitels bietet es sich an, einmal die externe und interne Situation des Unternehmens zu beleuchten und somit erforderlichen Wandlungsbedarf abzuschätzen.

Abschätzung des externen Wandlungsbedarfs

In dieser Hinsicht empfiehlt es sich, für das eigene Unternehmen und den Markt, auf dem man tätig ist, die relevanten Einflüsse zu den sechs Umweltkategorien aus Abschn. 2.1.2 zu recherchieren. Wer hier eine kompakte Zusammenfassung der Einflüsse sucht, dem sei an dieser Stelle das Buch „Das Zukunftsradar“ von Pero Micic empfohlen (Micic, 2006), welches in kompakter Form die wichtigsten Trends aus den unterschiedlichsten Bereichen enthält. Es ist ratsam, alle Trends einmal anzuschauen, auch wenn diese auf dem ersten Blick evtl. keine Bedeutung für das eigene Geschäftsfeld zu haben scheinen. Diese Einschätzung kann sich aber bei näherem Hinsehen durchaus ändern. Hat man so die relevanten Trends herausgefiltert – es empfiehlt sich aus Effizienzgesichtspunkten eine Beschränkung auf die sechs bis zwölf wichtigsten –, sollte man sich zu jedem dieser Trends notieren, was der mögliche bzw. wahrscheinliche Einfluss auf das eigene Unternehmen sein könnte und welcher Wandlungsbedarf sich daraus ergibt.

Abschätzung des internen Wandlungsbedarfs

Zur Abschätzung, ob intern erzeugter Wandlungsbedarf vorliegt, sollte man untersuchen, ob man sich am Ende der beschriebenen ersten zwei Phasen des Unternehmenslebenszyklus befindet. Treffen jeweils mindestens drei der folgenden Symptome zu, dann besteht Bedarf, das Unternehmen aktiv in Richtung der nächsten Phase zu entwickeln:

- Symptome der ausgehenden Pionierphase:
 - Die Unternehmensleitung kennt zunehmend die Kunden nicht mehr persönlich.
 - Es werden Investitionen in Technologien oder Know-how erforderlich, welche bislang im Unternehmen nicht vorhanden waren.

- Die Unternehmensleitung kennt zunehmend die Mitarbeiter nicht mehr persönlich bzw. steht nicht mehr im permanenten persönlichen Kontakt zu diesen.
- Mitarbeiter werden unzufrieden, weil sie gerne mehr Verantwortung hätten.
- Es kommt zu Koordinationsproblemen, notwendige Zusammenarbeit findet nicht oder unzureichend statt.
- Symptome der ausgehenden Differenzierungsphase:
 - Es kommt zu Planungseffizienzen auf Basis mangelnder Abstimmung von Abteilungen (z. B. zu hohe Lagerbestände oder Lieferengpässe).
 - Abteilungen oder Unternehmensbereiche arbeiten gegeneinander bzw. treten in offenen Konflikt zueinander.
 - Es findet eine hauptsächliche Konzentration auf die Teilziele von Abteilungen oder Unternehmensbereichen statt, das Gesamtziel des Unternehmens tritt dabei in den Hintergrund.
 - Kundenbeschwerden nehmen zu und die Kundenloyalität nimmt ab.

Kapitel 3

Hemmnisse des Wandels

Kapitel 2 hat hinreichend deutlich gemacht, dass Wandel in den heutigen Zeiten zunehmender Marktdynamik sowie rapider Umwälzungen im technologischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld dieser Märkte eher die Regel denn die Ausnahme sein dürfte. Dennoch kommt es nicht selten vor, dass Unternehmen sich dieser Herausforderung nicht oder nur unzureichend stellen. Das vorliegende Kapitel wird systematisch beleuchten, worin die Ursachen für diese Wandelträchtigkeit zu suchen sind.

3.1 Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen

Um sich zu vergegenwärtigen, dass erforderlicher Wandel oftmals unterbleibt, sollen hier einige Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit aufgeführt werden:

Die LOEWE AG, Hersteller hochwertiger Design-Fernsehgeräte, geriet ab 2003 in eine bedrohliche Unternehmenskrise, weil man davon ausgegangen war, dass es auch bei hochwertigen TV-Geräten noch lange Jahre dauern würde, bis die Umstellung vom Röhren- zum Flatscreen-TV vollzogen sein wird. Von der Marktdynamik, bei der schon 2004 gemessen am Wert der Geräte ein Drittel der neuen Fernseher Flachbildschirme besaßen, wurde man überrascht. Der Umstand traf das Unternehmen umso mehr, als dass die eigenen Produktionskapazitäten im Wesentlichen auf Röhrengeräte ausgerichtet waren. Nur Dank des Einstiegs des Weltmarktführers bei Flachbildschirmen, Sharp, konnte das Unternehmen gerettet werden.

Der amerikanische Fotofilmproduzent Eastman Kodak, ein internationaler Gigant am Markt, schlitterte 2005 in eine gewaltige Krise, weil man von der raschen Ausbreitung der digitalen Fotografie überrascht wurde. Farbfilme, als Kerngeschäft des Unternehmens, ließen sich erschreckend schnell kaum noch absetzen, neue Ersatzmärkte aber nicht von heute auf morgen finden.

Die amerikanische Autoindustrie, allen voran General Motors (GM) und Ford, befindet sich seit Jahren in ernstlichen Schwierigkeiten, weil man die Auswirkun-

gen der wegen knapperer Vorräte und gestiegener Umweltabgaben steigenden Treibstoffpreise nicht einkalkuliert hatte. Die Motoren hinken in puncto Energieeffizienz insbesondere japanischen Konkurrenten deutlich hinterher. Ergebnis sind Milliardenverluste bis hin zu Firmenpleiten.

Offenbar haben die aufgeführten Unternehmen die Zeichen der Zeit nicht erkannt und sind dadurch in mehr oder weniger starke wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Was dabei verwundert, ist die Tatsache, dass es sich bei den Krisen verursachenden Faktoren nicht etwa um schwer vorhersehbare Entwicklungen handelte. Vielmehr lagen Trends zugrunde, die selbst der geschulte Laie leicht hätte prognostizieren können. Scheint das Verhalten der obigen Unternehmen zu überraschen, so hat die Realität im Change Management immer wieder gezeigt, dass es sich hier eher um eine typische Form der (Nicht-)Reaktion handelt. In einer aktuellen Studie gehen Kraus und Haghani etwa davon aus, dass mehr als zwei Drittel der Unternehmen erst dann Reaktionen auf bedrohlichen Umfeldwandel zeigen, wenn bereits Einbrüche bei Gewinn und Umsatz erfolgen (Kraus & Haghani, 2004, S. 16). Abbildung 3.1 zeigt entsprechend die Darstellung typischer Phasen krisenhafter Unternehmensentwicklung.

Offenbar bedarf es der akuten Krise, um die Verantwortlichen wachzurütteln und Handeln zu initiieren. Unglücklicherweise ist dieser Zeitpunkt aber in vielen Fällen zu spät. Ist der Handlungsdruck erst einmal groß, so sind gewöhnlich die Handlungsspielräume schon stark eingeengt. Abbildung 3.2 zeigt diesen für die Handelnden unglücklichen Zustand auf. Die Ursachen dafür sind vielfacher Natur. Ist die Krise eingetreten, so geht dies in aller Regel auch mit einer angespannten finanziellen Lage einher. Monetäre Spielräume, die es ermöglichen würden, auf die Krise mit neuen Produkten, Technologien oder der Erschließung neuer Märkte zu reagieren, werden kleiner. Selbst wenn diese finanziellen Ressourcen vorhan-

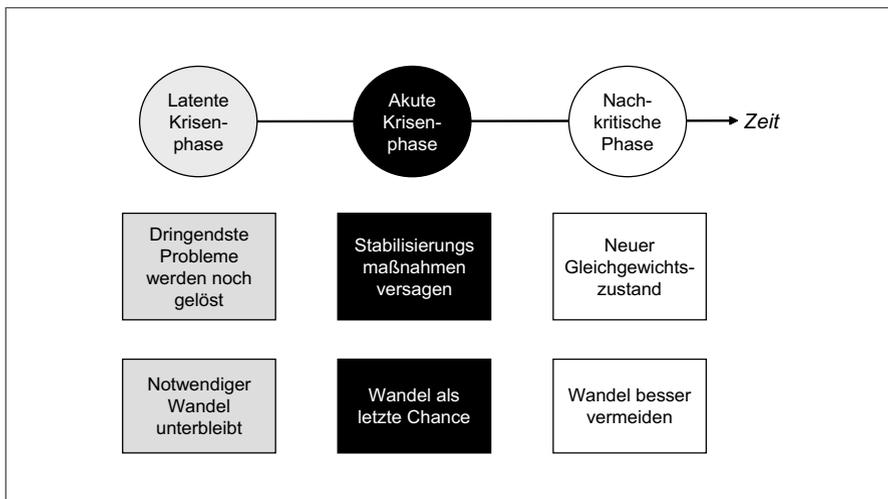


Abb. 3.1 Die drei typischen Phasen krisenhafter Unternehmensentwicklung

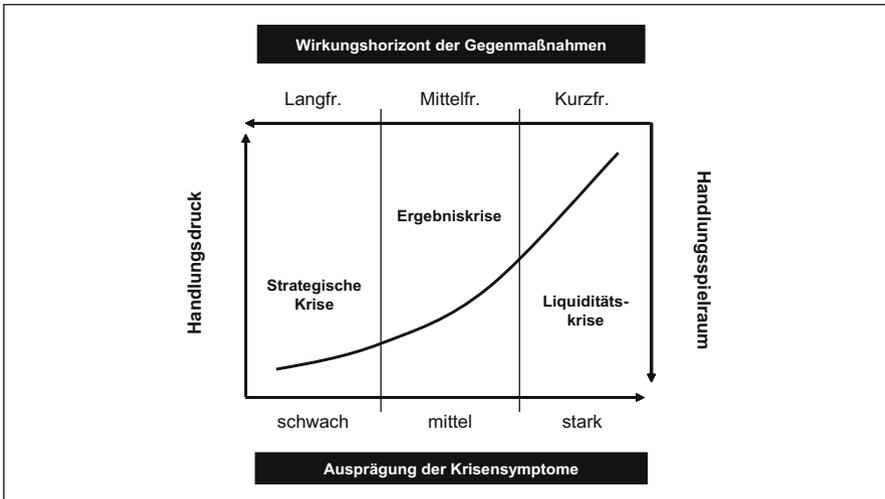


Abb. 3.2 Handlungsdruck und Handlungsspielräume in Krisensituationen (Kraus & Haghani, 2004, S. 16)

den sind, so haben sich offenbar einige Wettbewerber schon einen Schritt weiterentwickelt. Der Versuch, diese einzuholen, kann in einem Wettlauf enden, bei dem man stets hinterher rennt, ohne den Konkurrenten jemals zu erreichen. Durch den Misserfolg sind zudem schon Einbußen beim Markenimage oder dem Zugang zu Vertriebskanälen zu befürchten.

Wandel zu unterlassen kann also teuer werden und nicht selten existenzbedrohende Auswirkungen zeitigen. Wie kommt es nun aber, dass Unternehmen, die von erfahrenen Managern geführt werden und die gegebenenfalls sogar den Rat von Experten suchen, scheinbar einfach vorhersehbare Entwicklungen nicht einkalkulieren?

In dem vorliegenden Kapitel soll eine Antwort darauf gefunden werden. Es wird sich zeigen, dass oftmals eine Mixtur aus mehreren Faktoren verantwortlich ist, die im Bereich der handelnden Personen (individuelle Ursachen), des Unternehmens als Ganzen (kollektive Ursachen), falsch verstandener Kostenvermeidung (wirtschaftliche Ursachen) oder einer Unsicherheit über die Wirkung von Änderungsmaßnahmen (Komplexität) zu suchen sind. Die folgenden Abschnitte gehen schrittweise auf diese Ursachenpakete ein und zeigen die einzelnen Mechanismen auf, die dem notwendigen Wandel hemmend entgegenstehen.

3.2 Individuelle Ursachen

Unternehmen werden von Menschen geführt. Damit gelten auch für sie die Gesetze der Psychologie, die uns lehren, dass der Mensch eher ein entscheidungsträges

Wesen ist. Dies gilt für unternehmerische Entscheidungen genauso wie für andere Entscheidungen des Lebensalltags. Verhaltenswissenschaftlich kann auf zwei Ansätze zurückgegriffen werden, um eine solche Entscheidungsverschleppung zu erklären: 1) das Konzept der *Vermeidung kognitiver Dissonanz* und 2) das sogenannte *Satisficing-Verhalten*.

1. *Vermeidung kognitiver Dissonanz*: Das Gesetz von der Vermeidung kognitiver Dissonanz wurde zuerst durch Leon Festinger entdeckt (Festinger, 1957) und gehört zu den grundlegenden Erkenntnissen der kognitiven Psychologie. Es besagt im Kern, dass Menschen danach streben, eine möglichst harmonische Denkwelt zu besitzen, bei der sich Bewusstseinsinhalte (Kognitionen) nicht widersprechen. Treten Widersprüche in der Wahrnehmungswelt auf, so empfinden Menschen dies als spannungsgeladenen, unangenehmen Zustand, den sie zu vermeiden trachten. Der Rückgriff auf eines der am Kapitelanfang geschilderten Unternehmensbeispiele soll dies verdeutlichen. Produziert ein Unternehmen Fotofilmmaterial, so wie im Falle Kodak, muss eine Information, dass künftig die analoge durch die digitale Fotografie zügig abgelöst wird, als im Widerspruch zu den bisherigen Annahmen und Handlungen des Unternehmens stehend gelten. Die Akzeptanz dieser Information würde dazu führen, dass die meisten der bisherigen Entscheidungen und Denkhaltungen abzuändern wären. Ein relativ hoher Preis. Das Gesetz von der Vermeidung kognitiver Dissonanz postuliert nun, dass Menschen diesen Preis in der Regel vermeiden. Psychisch verursacht es geringere Kosten, wenn der existierende Konflikt gelehnet wird. Dazu existieren zwei wesentliche Mechanismen (Abb. 3.3).

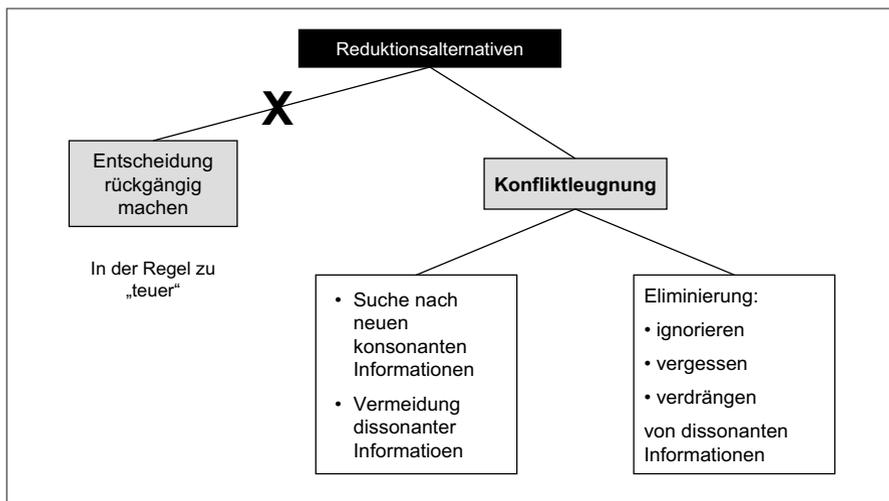


Abb. 3.3 Konfliktleugnung nach dem Gesetz von der Vermeidung kognitiver Dissonanz

Einerseits kann das von Dissonanz bedrohte Individuum versuchen, die dissonante Information (z. B. die rapide Ausbreitung der digitalen Fotografie) einfach auszublenden, quasi zu eliminieren. Dafür steht eine Reihe bewusster und unbewusster „Techniken“ zur Verfügung. Zum Teil, so hat die Forschung ergeben, werden diese Informationen einfach nicht wahrgenommen oder sie werden vergessen. Oder es wird eine andere häufig gewählte „Strategie“ bevorzugt, die darin besteht, dissonante Informationen abzuwerten, etwa indem man die Kompetenz der Quelle infrage stellt. Die zweite grundsätzliche Möglichkeit der Verringerung der psychischen Schmerzen durch dissonante Informationen besteht darin, aktiv nach Informationen zu suchen, die das bisherige Denken unterstützen, sogenannte konsonante Informationen. Dies führt etwa dazu, dass man ausschließlich Gesprächspartner wählt oder Experten konsultiert, von denen man im Vorhinein um deren Zustimmung zur eigenen Position weiß. Informationsquellen, von denen man dissonante Neuigkeiten erwartet, werden hingegen aktiv gemieden.

Die Theorie von der Vermeidung kognitiver Dissonanz vermag auch gut zu erklären, warum in akuten Krisenphasen schließlich doch Wandel erfolgt oder zumindest die Einsicht in dessen Notwendigkeit. Übersteigt nämlich die Menge an dissonanten Informationen ein Maß, bei dem es psychisch „billiger“ ist, die bisherigen Positionen aufzugeben, als durch Vermeidung oder Verleugnung der Realität an ihnen festzuhalten, so erfolgt die radikale Umkehr im Denken.

2. *Satisficing-Verhalten*: Satisficing bezeichnet eine Verhaltensweise aus dem Bereich der sogenannten *beschränkten Rationalität*, die der Nobelpreisträger der Wirtschaftswissenschaften Herbert A. Simon beschrieben hat (Simon, 1982). Als beschränkt rational gilt ein Verhalten dabei dann, wenn es zwar durch den Versuch rationalen Handelns gekennzeichnet ist, diese Rationalität aber durch Beschränkungen der Denk- und Wahrnehmungsfähigkeit des menschlichen Gehirns eingeengt wird. Basis der Überlegungen ist der Umstand, dass das menschliche Hirn nur in der Lage ist, fünf bis neun Sinneinheiten simultan zu verarbeiten (Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 303f.).

Führen Sie selbst dazu einmal folgendes Experiment durch: Lesen Sie die folgende Zahlenreihe einmal durch, decken Sie diese dann ab und schreiben die gemerkten Zahlen in der richtigen Reihenfolge auf.

8 1 7 3 4 9 4 2 8 5

Wie viele Zahlen haben Sie sich in der richtigen Reihenfolge gemerkt?

In der Regel dürften es zwischen fünf und acht Zahlen sein. Mehr Informationen kann unser Gehirn nicht simultan verarbeiten.

Dies erklärt übrigens auch den Umstand, warum die Darstellungsform der Vierfelder-Tafel so populär ist, denn hier muss der Betrachter lediglich zwei Dimensionen und vier Felder gleichzeitig verstehen, also insgesamt sechs Informationen, eine Herausforderung, die auch bei mittlerer Begabung zu leisten ist.

Optimierungsverhalten	Satisficing
Viele Entscheidungskriterien berücksichtigt	Beschränkung auf wenige Entscheidungskriterien
Simultane Überprüfung zahlreicher Entscheidungsalternativen	Sequentielle Überprüfung weniger, zumeist bekannter Alternativen
Dezidierte Prüfung aller Alternativen	Oberflächliche Prüfung der Alternativen
Berechnung einer optimalen Lösung	Suche nach einer zufriedenstellenden Lösung

Abb. 3.4 Optimales Entscheidungsverhalten im Gegensatz zu Satisficing

An die Grenzen dieser Verarbeitungsfähigkeit zu gehen, bedeutet zugleich psychischen Stress, d. h. der Mensch versucht von Natur aus, komplexes Denken eher zu vermeiden. Fordert die Lehre vom rationalen Entscheiden aber eine Vorgehensweise, bei der viele Entscheidungsalternativen recherchiert und simultan mithilfe zahlreicher relevanter Kriterien geprüft werden, so ist die Realität eher dadurch gekennzeichnet, dass eine zumeist sequentielle Prüfung lediglich bereits bekannter Entscheidungsalternativen mittels einiger weniger Kriterien erfolgt (Abb. 3.4).

Überträgt man dies auf die Entscheidungspraxis, etwa im Fall eines Autokaufs, so werden nur die bereits bekannten Modelle und Marken in Erwägung gezogen und die Entscheidung nur anhand weniger Kriterien (etwa Preis, Design und Spritverbrauch) getroffen. Als Resultat dieses Prozesses wählen Menschen die erstbeste Alternative aus, die einem gewissen Anspruchsniveau entspricht, welches für Zufriedenheit (Satisficing), aber keinesfalls für Optimierung sorgt. Zusätzlich, und dieser Umstand ist für die Zwecke des Change Managements von erheblicher Bedeutung, fangen Menschen überhaupt erst dann an, nach Alternativen zu suchen, wenn eine erhebliche Unzufriedenheit im Sinne der Abweichung vom diesem Zufriedenheitsniveau eintritt. Damit tritt aber genau wieder der Zustand der Verschleppung von Wandel ein, der ja die Ausgangsthese dieses Kapitels bildete. Offenbar neigt die Spezies Mensch von ihrer Natur aus nicht dazu, proaktiv zu handeln, das heißt Veränderungen einzuleiten, bevor deren Notwendigkeit durch Probleme für jedermann offensichtlich wird. Wie der nächste Abschnitt zeigen wird, wirkt das soziale Gefüge in Organisationen und damit auch in Unternehmen bei diesem Fehlhandeln eher noch unterstützend als korrigierend.

3.3 Kollektive Ursachen

Unternehmen als soziale Gebilde können einer zweifachen Betrachtung unterzogen werden. Einerseits, indem man ihre formale Organisation beleuchtet, also den Teil, der offiziell die Beziehungen der Angehörigen eines Unternehmens untereinander regelt. Andererseits sind neben den offiziellen, formalen Erscheinungen die informellen, nicht explizit ersichtlichen Regeln des Umgangs nicht weniger bedeutend. Diese in der Regel nicht niedergeschriebenen Gesetze des Verhaltens und Denkens werden auch als *Unternehmenskultur* bezeichnet. Aus beiden Quellen kann sich unter bestimmten Umständen eine Trägheit bei der Akzeptanz notwendigen Wandels speisen, wie im Folgenden aufzuzeigen sein wird.

1. *Wandelhemmnisse durch formale Organisationskriterien:* Empirische Studien haben untersucht (Hage & Aiken, 1970), unter welchen Bedingungen Organisationen dazu neigen, Wandel zu vermeiden. Demnach zeichnen sich solche Unternehmen dadurch aus, dass ein hohes Maß an Zentralisation vorherrscht und die Prozesse hochgradig formalisiert ablaufen. Zugleich spielen Status und Einkommensunterschiede in der Hierarchie eine bedeutende Rolle. Einher gehen diese Organisationsprinzipien häufig mit einem hohen Produktionsvolumen (also eher Massenproduktion) sowie einer Vorherrschaft des Effizienzziels, z. B. in Form ausgeprägter Kostenorientierung. Fasst man die Erkenntnisse zusammen, so öffnet sich vor einem das Bild eines traditionellen Massengüterherstellers, der versucht, mit herkömmlichen Produkten Marktanteile zu verteidigen und dessen Management sich durch einen hohen Grad an Bürokratie auszeichnet. Solche Organisationen sind deshalb relativ starr, weil einerseits Wandel nur von der hierarchisch oben angesiedelten Zentrale initiiert werden kann und darf und andererseits die Befolgung bestehender Regeln (Bürokratie) an oberster Stelle steht.
2. *Gehemmter Wandel durch starke Unternehmenskulturen:* Neben den harten Organisationskriterien spielen auch weiche Faktoren in Form der Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle bei der Erklärung von verzögertem Wandel. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur wird heute anerkanntermaßen als einer der zentralen Erfolgsfaktoren der erfolgreichen Unternehmensführung bezeichnet. Diese These wird besonders durch das sogenannte 7-S-Modell von Peters & Waterman (1982) postuliert, welches 7 mit dem Buchstaben „S“ beginnende Erfolgsfaktoren benennt, in deren Zentrum „Shared Values“, also Kultur, steht. Damit wird hervorgehoben, dass durch einheitliche Wertvorstellungen der Mitglieder eines Unternehmens die Kommunikation untereinander erleichtert wird, dass allein dadurch, dass man im übertragenen Sinne die „gleiche Sprache“ spricht, weniger Konflikte auftreten, eine erhöhte Motivation durch ein homogenes Umfeld erzeugt wird, teurer Krankenstand und noch teurere Fluktuation verringert werden sowie auf eine explizite Kontrolle der Mitarbeiter weitgehend verzichtet werden kann.

Diese positiven Auswirkungen stellen sich umso mehr ein, je *stärker* eine Unternehmenskultur ausgeprägt ist. Die Stärke der Kultur hängt dabei von drei Faktoren ab (Steinmann & Schreyögg, 2002, S. 634f.):

1. *Der Prägnanz einer Kultur:* Dieser Faktor umfasst zum einen die Tatsache, dass durch die Unternehmenskultur nahezu alle Bereiche, die im täglichen Handeln eines Unternehmens relevant sind, durch Normen und Werte der Kultur geregelt werden. Zum anderen ist mit Prägnanz auch die Begeisterungskraft der Inhalte der Kultur als solche gemeint.
2. *Verbreitungsgrad der Kultur:* Eine Kultur besitzt dann einen hohen Verbreitungsgrad, wenn nahezu alle Mitglieder einer Organisation diese teilen, das heißt, nach den gleichen Werte- und Normenmustern handeln.
3. *Verankerungstiefe:* Kulturen sind dann besonders wirksam, wenn Regeln befolgt werden, ohne dass darüber bewusst nachgedacht wird, dass man diese verfolgt bzw. warum. Psychologen sprechen in diesem Fall von Internalisierung. In aller Regel werden Normen umso stärker internalisiert, je früher diese in der Entwicklung gelernt wurden. Aus diesem Grund gibt es bei Unternehmen mit stark ausgeprägten Kulturen öfters die Neigung, Managementnachwuchs direkt von der Schulbank (z. B. bei C&A) oder von der Hochschule (z. B. bei Aldi) zu rekrutieren und Führungspositionen später fast ausschließlich aus den eigenen Reihen zu besetzen.

Mit der Stärke einer Unternehmenskultur nehmen aber nicht nur deren positive Auswirkungen zu, sondern es sind auch negative Nebenwirkungen zu konstatieren, die sich besonders im Bereich Change Management hemmend auswirken. Starke Kulturen kennen nur eine Meinung, darin besteht ja ihre Stärke. Zudem sind ihre Mitglieder stolz darauf, Bestandteil des jeweils betreffenden Unternehmens zu sein. Beides ist insofern gefährlich, als dass „Betriebsblindheit“ dadurch genährt wird. Im Grunde erzeugt eine starke Kultur einen zusätzlichen Nährboden für die Vermeidung kognitiver Dissonanz. Das Bestehende wird von nahezu allen gut geheißenen, wer darauf hinzuwirken versucht, das Bestehende infrage zu stellen, wird zugleich selbst durch die Mitglieder der Organisation infrage gestellt werden, schließlich sind die es ja eher gewohnt, sich gegenseitig „auf die Schulter zu klopfen“. Im Ergebnis führt dies jedoch dazu, dass Informationen, die im Widerspruch zur bisherigen Unternehmung und ihrer Kultur stehen, ignoriert, verdrängt oder negiert werden. Damit sind starke Kulturen Erfolgsfaktoren und potenzielle Misserfolgsfaktoren zugleich. Diese Ambivalenz kann allenfalls aufgehoben werden, wenn Wandel bzw. das Infragestellen alles Bisherigen selbst zu einem Bestandteil der Kultur wird. Diese Art Kultursynthese wird auch als *Adhocracy-Culture* bezeichnet (Abschn. 14.2.2). Die Stärke der Kultur führt hier zu gegenseitigem Vertrauen und einem guten Betriebsklima. Auf diesem Nährboden wird es möglich, Fehler und Konflikte offen anzusprechen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Zudem kann der Einzelne Risiken eingehen – Wandel ist stets mit solchen verbunden! –, ohne gleich negative Sanktionen befürchten zu müssen (Stern & Jaber, 2005, S. 69).

3.4 Wirtschaftliche Ursachen

Sind schon nicht psychologische oder organisatorische Faktoren für das Unterlassen von Wandel verantwortlich, so werden oft scheinbar rationale, da wirtschaftliche, Argumente ins Feld geführt, um am Bestehenden festzuhalten. Wandel ist mit Kosten verbunden und zugleich kann Wandel dazu führen, dass bereits getätigte Investitionen obsolet werden. Zwei Kostenaspekte können hier unterschieden werden, zum Ersten die durch den Wandel selbst entstehenden direkten Kosten und zum Zweiten die Abwertung bisheriger Investitionen, z. B. durch Nichtnutzung. Beide sollen im Folgenden betrachtet werden.

1. *Wandel selbst verursacht zahlreiche Arten von Kosten:* Erwähnung finden sollen hier etwa Sachinvestitionen, die Einführung neuer Geschäftsprozesse, erforderliche Schulungen der Mitarbeiter oder auch Rekrutierungs- und ggf. Freisetzungskosten. Das Problem von Wandlungsprozessen ist nun generell, dass diese Kosten schon bei Beginn eines Projektes anfallen oder zumindest absehbar sind. Selten kommt es vor, dass Wandlungsprozesse weniger Kosten produzieren als zunächst vermutet, das Gegenteil dürfte eher der Fall sein. Auf der anderen Seite sind die Erträge des Wandels unsicher. Sie beruhen auf der Hypothese, dass der einzuschlagende Weg der richtige ist, eine Annahme, die angesichts der Komplexität heutiger Märkte (Abschn. 3.5) naturgemäß unsicher ist. Fälschlicherweise wird deshalb allzu leicht der Schluss gezogen, den Wandel zu unterlassen. Dabei werden aber die Opportunitätskosten des Unterlassens ausgeblendet. Opportunitätskosten sind laut betriebswirtschaftlicher Definition ja Kosten, die nicht wirklich entstehen, sondern die Erträge darstellen, die man nicht hat, weil man sich für einen anderen Weg der Verwendung der Ressourcen entscheidet. Im Falle unterlassenen Wandels bestehen die Opportunitätskosten im entgangenen Ertrag aus der verpassten Chance oder besser in dessen Differenz zum aktuellen Zustand. So führt der unterlassene Wandel bestenfalls zu einem Verbleib auf einem zufriedenstellenden Gewinnniveau, in aller Regel auf Dauer aber zu einer ernsthaften Krise. Die Beispiele zu Eingang des Kapitels haben das aufgezeigt. Rational ist deshalb der Verzicht auf notwendigen Wandel mit Hinweis auf die Kosten nicht. Vielmehr ist es auch hier wiederum so, dass die jetzt anfallenden Kosten psychologisch präsenter sind als die noch nicht eingetretenen Schäden in der Zukunft. Von daher empfiehlt es sich, beide Szenarien – mit und ohne Wandel – im Sinne einer Investitionsrechnung und auf Basis möglichst realistischer Annahmen zu vergleichen. Dies schützt zwar nicht vor Verzerrungen, führt aber in aller Regel zu einem kritischeren und ausgewogeneren Denken.
2. Der zweite Kostenaspekt tritt ein, *wenn durch Wandel bisherige Investitionen obsolet zu werden drohen.* Auch hier fällt es eher psychologisch schwer, loszulassen. Aus der Betriebswirtschaftslehre ist bekannt, dass bereits getätigte Investitionen sogenannte *sunk costs* sind. Beispielhaft kann das anhand der obigen Fallstudie von LOEWE verdeutlicht werden. Ein Grund für das Unternehmen, nicht an die schnelle Ablösung des Röhrenfernsehgerätes durch Flachbild-TVs zu glauben, lag in den eigenen Investitionen in Produktionsanlagen für eben solche Röhrengeräte begründet. Ein Wechsel der Firmenpolitik hin zum Flat-

screen hätte all diese Anlagen „nutzlos“ gemacht. Werden diese wertvoller, wenn man den notwendigen Wandel nicht vollzieht? Die Antwort lautet selbstverständlich „nein“. Zwei Dinge gilt es hier zu berücksichtigen. Erstens: Ein Festhalten an der bisherigen Produktpolitik führt langfristig notwendigerweise in die existenzbedrohende Krise, d. h. die bisherigen Produktionsanlagen sind so oder so nicht zukunftsfähig und damit abgewertet. Zweitens: Ein Umschwenken, z. B. im Sinne des Setzens auf Flatscreen-TVs, muss nicht notwendigerweise bedeuten, dass Investitionen von gestern von heute auf morgen wertlos sind. Solange mit Röhrengeräten – neben den neu hinzukommenden Flachbildschirmgeräten – ein positiver Cashflow erzeugt wird, d. h. das, was an Auszahlungen für deren Produktion getätigt wird, geringer ist als die zu erzielenden Umsatzerlöse, so lange lohnt der parallele Fortbestand der Investition. Abschreibungen auf die Produktionsanlagen, als zahlungsunwirksame Kosten, sind in diese Kalkulation nicht einzubeziehen, denn die Zahlungen dafür sind getätigt und nicht rückgängig zu machen, eben *sunk costs*.

3.5 Komplexität

Waren die bisher aufgeführten Faktoren, die für Hemmnisse im Wandel verantwortlich zeichnen, größtenteils als irrational oder zumindest beschränkt rational zu charakterisieren, so gilt dies für den letzten Faktor, die Komplexität, nicht unbedingt. Komplexität bezeichnet eine Eigenschaft von Systemen, die eine genaue Prognose, was nach einer Veränderung an einem solchen System geschieht, erschwert. Um genauer zu verstehen, was damit gemeint ist, bietet es sich an, Unternehmen samt der sie umgebenden Unternehmensumwelt als Systeme aufzufassen (Abb. 3.5).

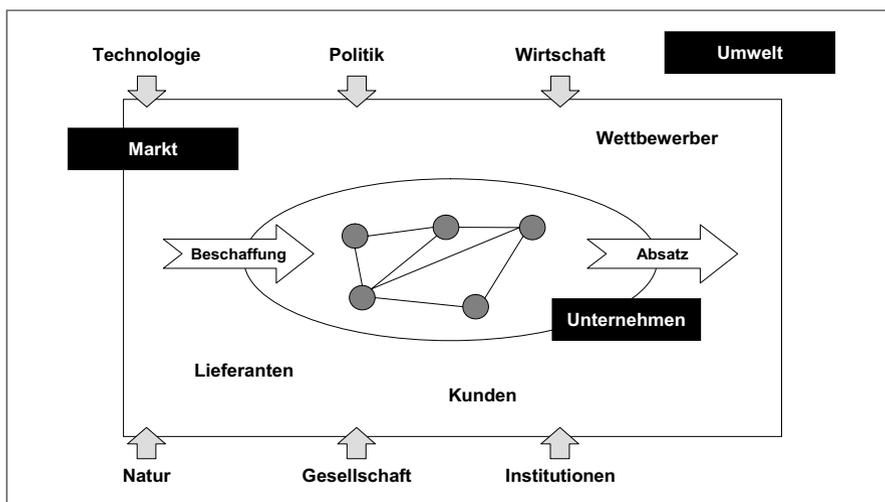


Abb. 3.5 Das System Unternehmen und seine Umwelt

Systeme bestehen aus Elementen und deren Verbindungen. Im Falle von Unternehmen sind Systemelemente sowohl die Personen des Unternehmens als auch die eingesetzten Technologien. Verbindungen stellen z. B. die Geschäftsprozesse, aber auch die in der Unternehmenskultur geteilten Normen und Werte dar. Unternehmen sind keine isolierten Systeme, sondern betreiben, wie in Kap. 2 geschildert, notwendigerweise Austausch mit der sie umgebenden Umwelt. Sie generieren Input aus Arbeits- und Beschaffungsmärkten, sie setzen Produkte und Dienstleistungen auf Absatzmärkten ab und stehen im Austausch mit Kapitalmärkten zwecks der Bereitstellung der benötigten finanziellen Mittel. Diese verschiedenen Märkte, in welche Unternehmen eingebunden sind, agieren ihrerseits wiederum nicht isoliert von ihrer eigenen Umwelt. Exemplarisch dafür sei der Arbeitsmarkt analysiert. Dieser wird sowohl vom politischen Umfeld (z. B. Bildungspolitik, Arbeitsmarktpolitik) als auch vom gesellschaftlichen Umfeld (soziodemografischer Wandel, Wertewandel etc.) beeinflusst. Die Gesamtwirtschaft spielt im Hinblick auf das verfügbare Arbeitskräftepotenzial naturgemäß eine Rolle und selbst technologischer Wandel ist nicht zu vernachlässigen, berücksichtigt man etwa die Art der Bewerbung und Ausschreibung, die heutigentags oft online vonstattengeht. Gleiches gilt in ähnlichem Maße für all die anderen oben aufgeführten Märkte, in denen ein Unternehmen agiert. Klingt all dies für sich genommen schon recht komplex, so bestätigt sich diese Vermutung umso mehr, wenn man eine akademische Definition von Komplexität zugrunde legt.

Komplex sind Systeme demnach, je mehr sie sich durch die folgenden drei Eigenschaften auszeichnen (Dörner, 1999, S. 58ff.):

1. *Vernetztheit*: Damit ist gemeint, dass ein System aus vielen voneinander abhängigen Merkmalen besteht. Dass dies für Unternehmen und ihre Umwelt zutrifft, dürfte aus den obigen Ausführungen hinlänglich deutlich geworden sein.
2. *Dynamik*: Sie bezeichnet den Umstand, dass sich die Realität selbstständig, das heißt ohne Zutun des Unternehmens, verändert. Auch dies trifft für die Unternehmensumwelten (gesellschaftlicher Wandel, technologischer Wandel, politischer Wandel und Wirtschaftswandel) fraglos zu. Zudem verändern sich Unternehmen auch im Inneren ohne initiierte Eingriffe, wie Abschn. 2.2 im Rahmen der dort dargestellten Unternehmenszyklustheorien zu entnehmen war. Nicht zuletzt hat nahezu jedes Unternehmen auch Wettbewerber, die eigene Aktionen starten.
3. *Intransparenz*: Hiermit wird die Tatsache charakterisiert, dass nicht alle Merkmale der Realität bekannt sind. Bei der Unübersichtlichkeit und Vielzahl der unternehmensinternen und -externen Entwicklungen kann auch die Existenz dieses dritten Merkmals für Unternehmen kaum negiert werden.

Zusammenfassend kann so konstatiert werden, dass Unternehmen mitsamt ihrer Verflechtungen im Umfeld hochkomplexe Systeme darstellen. Dies bedeutet aber, dass ein Eingriff im Sinne einer angestrebten Veränderung unabsehbare Folgen haben kann, im Innern des Unternehmens wie auch in Bezug auf seine Außenwelt. Im Sinne eines evolutorischen Gedankengutes im Management kann

in solchen Situationen durchaus argumentiert werden, dass man vorsichtig beim Verändern des Bestehenden agieren sollte, da man eventuell den Sinn und die Funktion des Bestehenden nicht vollständig erfasst hat bzw. neues unabsehbare Reaktionsketten mit negativen Folgen auslösen könnte. Dieses Argument hat durchaus seine Berechtigung; es ist nicht nur im Wirtschaftsleben, sondern zum Beispiel auch aus dem Sport unter dem Sprichwort „never change a winning team“ hinlänglich bekannt. Aber: Es gilt für „winning teams“, bei denen nicht abzusehen ist, warum diese mit gleicher Strategie und Aufstellung nicht auch morgen erfolgreich sein sollten. Ist aber durch geänderte Bedingungen kaum zu leugnen, dass die bisherige Strategie – wie in den eingangs dieses Kapitels genannten Unternehmensbeispielen – nicht zum Erfolg führen kann, muss trotz aller Komplexität das Wagnis des Wandels eingegangen werden. Eine Erfolgsgarantie dafür, dass der neue Weg der richtige ist, gibt es nicht, aber die Misserfolgsgarantie für das Festhalten am Bestehenden. Dennoch lehrt der Umstand der Komplexität, dass viele kleine Schritte des Wandels – sofern diese erfolgen, bevor eine Krise eingetreten ist – gegebenenfalls dem „Big Bang“ vorzuziehen sind. Im Kapitel zum Erfolgsfaktor „Evolution“ (Kap. 14) soll dieser Gedankengang erneut aufgegriffen werden.

3.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde aufgezeigt, dass in der Praxis vielfach notwendiger Wandel in Unternehmen unterbleibt, obwohl dessen Notwendigkeit scheinbar offensichtlich war. Begründet werden kann diese Erscheinung mit Erkenntnissen aus vier unterschiedlichen Gebieten. Die Psychologie lehrt, dass Menschen ihrer bisherigen Haltung widersprechende Informationen vermeiden oder abwerten (Vermeidung kognitiver Dissonanz) und man erst dann nach Alternativen sucht, wenn echte Unzufriedenheit eingetreten ist (Satisficing). Die Organisationstheorie hat nachgewiesen, dass bürokratische Großunternehmen ebenso Wandel behindern wie zu starke Unternehmenskulturen. Oft stehen auch mehr oder weniger rationale Kostenargumente notwendigen Veränderungen gegenüber und schließlich kann die Situation so komplex sein, dass man ein Eingreifen scheut. Da Stillstand aber oft das sichere Ende ist, gilt es, diese Hemmnisse zu überwinden und den Wandel zu wagen.

3.7 Praxischeck

Die folgenden Übungen sollen dabei helfen, kritisch zu hinterfragen, ob auch im eigenen Unternehmen erforderlicher Wandel bisher aus Gründen jenseits betriebswirtschaftlicher Rationalität unterblieben ist.

Vermeiden individueller Hemmnisse

Um sich vor der eigenen „Wandelträchtigkeit“ zu schützen, kann man folgende Übungen durchführen:

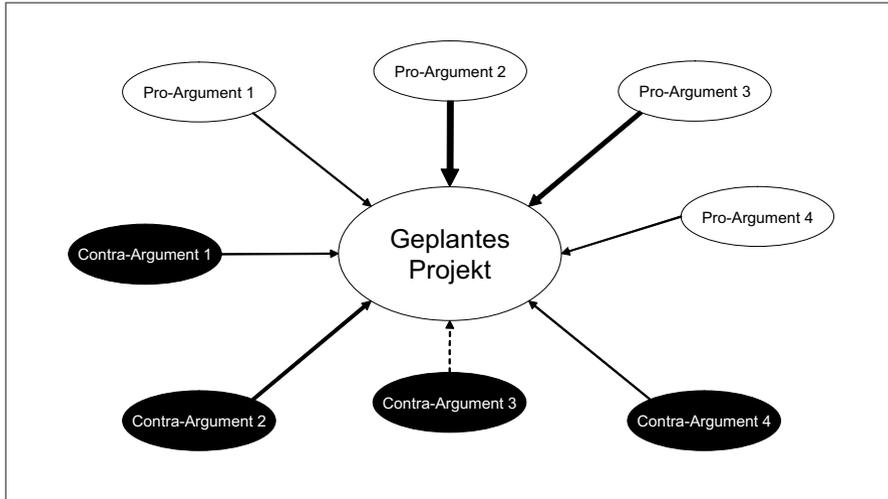


Abb. 3.6 Übung „Pro- und Contraargumente zu einem Projekt des Wandels“

1. Schreiben Sie auf ein Blatt Papier in die Mitte ein Projekt des Wandels, welches Sie bislang immer hinausgezögert haben. Gruppieren Sie nun kreisförmig darum Pro- und Contraargumente. Versuchen Sie mindestens genauso viele Pro- wie Contraargumente zu finden. Bewerten Sie nun die Wichtigkeit dieser Argumente, indem Sie wichtige Argumente mit einem dicken, unwichtigere mit einem dünnen Pfeil mit dem Projekt in der Mitte verbinden (Abb. 3.6). Versuchen Sie dabei möglichst objektiv zu sein. Schauen Sie sich das Ergebnis nun an. Sind Sie immer noch überzeugt, dass man das Projekt noch nicht angehen sollte?
2. Vergleichen Sie die Situation des Unternehmens oder des Bereiches, für den Sie zuständig sind, mit den Zielen, die Sie bei Antritt dieser Position einmal hatten. Sind Sie noch immer zufrieden?
3. Schauen Sie sich einmal die Wettbewerber Ihres Unternehmens an. Wie haben sich diese im Vergleich zu Ihrem Unternehmen in den vergangenen Jahren entwickelt? Ergeben sich daraus Konsequenzen für notwendigen Wandel in Ihrem Verantwortungsbereich?

Abschätzung der Wandlungsfähigkeit Ihres Unternehmens

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen, mit deren Hilfe eine erste Abschätzung durchgeführt werden kann, ob Ihr Unternehmen wandlungsfähig ist

oder nicht. Die Wandlungsfähigkeit hängt maßgeblich von der Unternehmensorganisation und -kultur ab. Um hierüber ein erstes Bild zu erlangen, kreuzen Sie bitte jeweils an, ob bzw. in welchem Ausmaß die unten getroffenen Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffen. Übrigens empfiehlt es sich, den Test durchaus mehreren Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen und Funktionsbereiche im Unternehmen vorzulegen. Auf diese Weise erhält man ein valideres, da ausgewogeneres Bild und vermeidet persönliche Verzerrungen in der Wahrnehmung.

Sechs Fragen zur Abschätzung der Wandlungsfähigkeit

1. Bei uns werden Initiativen ausschließlich vom Topmanagement gestartet!
 trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu
2. Mitarbeiter streben in unserem Unternehmen eine Beförderung in der Hierarchie an, da sie nur so erheblich mehr verdienen können!
 trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu
3. Unser Unternehmen bietet in der Regel kundenindividuelle Produkte oder Leistungen an!
 trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu
4. Ein Aufstieg in der Unternehmenshierarchie ist bei uns mit dem Erwerb von zahlreichen Statussymbolen (z. B. großes Büro mit Vorzimmer, großer Dienstwagen, eigener Kantinenplatz) verbunden!
 trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu
5. Konflikte und Probleme werden in unserem Unternehmen offen angesprochen!
 trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu
6. Bei uns ist die Meinung weit verbreitet, dass wir unseren Wettbewerbern überlegen sind und dass das auch künftig so sein wird!
 trifft zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft nicht zu

Auswertung:

Bitte vergeben Sie jetzt pro angekreuztem Feld Punkte. Sie erhalten:

- 4 Punkte für ein Kreuz ganz links,
- 3 Punkte für das zweite Kreuz von links,
- 2 Punkte für das dritte Kreuz von links,
- 1 Punkt für das Kreuz ganz rechts.

Zählen Sie nun die Summe der Punkte zusammen und vergleichen Sie das Ergebnis mit der folgenden Bewertung:

6–11 Punkte: Ihr Unternehmen ist zurzeit vermutlich wenig wandlungsfähig. Wenn Sie eine Initiative zu Maßnahmen starten, die starke Änderungen des Bestehenden nach sich ziehen, müssen Sie mit erheblichen Widerständen rechnen. Die Aussagen des folgenden Kap. 4 zu Schwierigkeiten beim Change Management sind damit für Sie besonders relevant. Wandel ist nur möglich, wenn ein genau durchdachtes Change-Management-Konzept unter Einbeziehung der Erfolgsfaktoren aus Kap. 5 erfolgt.

12–17 Punkte: Ihr Unternehmen besitzt vermutlich eine mittlere Wandlungsbereitschaft. Initiativen, die einen nicht zu radikalen Wandel bedeuten, sind ohne Weiteres durchsetzbar und auch bei radikalem Wandel wird es nicht nur Kritiker, sondern auch Unterstützer geben. Radikaler Wandel erfordert aber auf jeden Fall ein gut ausgearbeitetes Change-Management-Konzept auf Basis der Erfolgsfaktoren in Kap. 5, da sonst die Widerstände der Gegner des Wandels zu stark werden könnten.

18–24 Punkte: Ihr Unternehmen ist Wandel gegenüber aufgeschlossen. Mitarbeiter sind neugierig darauf, Neues auszuprobieren und starten oft solche Initiativen selbst. Hier kommt es bisweilen eher darauf an, es beim Wandel nicht zu übertreiben, um nicht dauerhafte Produktivitätsverluste bis hin zum Chaos zu erleiden.

Kapitel 4

Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels

4.1 Widerstände als Hauptproblem

Kapitel 3 thematisierte, warum notwendiger Wandel häufig unterbleibt. Aber auch, wenn die Maßnahmen zum Wandel ergriffen werden, ist der Erfolg keineswegs garantiert. Nach einer Befragung des renommierten Herstein-Instituts bei 1000 deutschsprachigen Unternehmen wurde ermittelt, dass 38% der Change-Management-Projekte als gescheitert eingestuft werden müssen (Schott & Wick, 2005). Schaut man sich die Ursachen des gescheiterten Wandels an, so steht der Widerstand von Mitarbeitern an oberster Stelle (Abb. 4.1). Daneben spielen eine

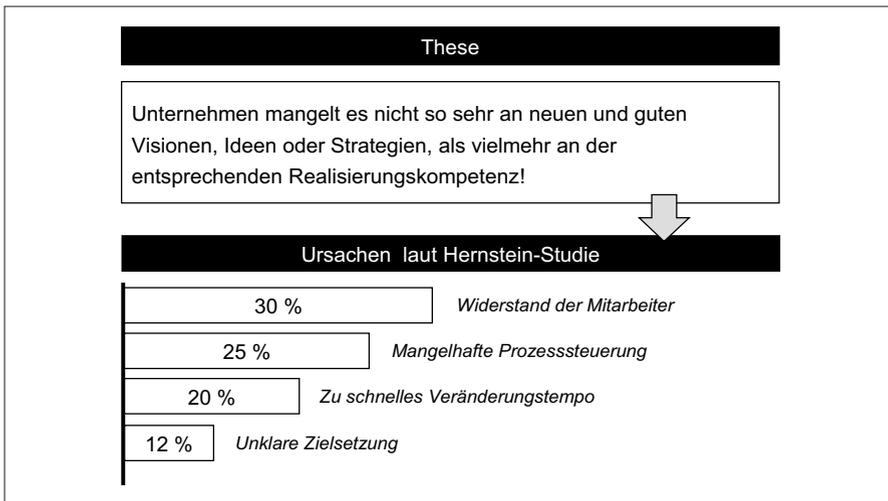


Abb. 4.1 Ursachen gescheiterten Wandels (Quelle: Herstein-Studie, zitiert nach Schott & Wick, 2005, S. 196)

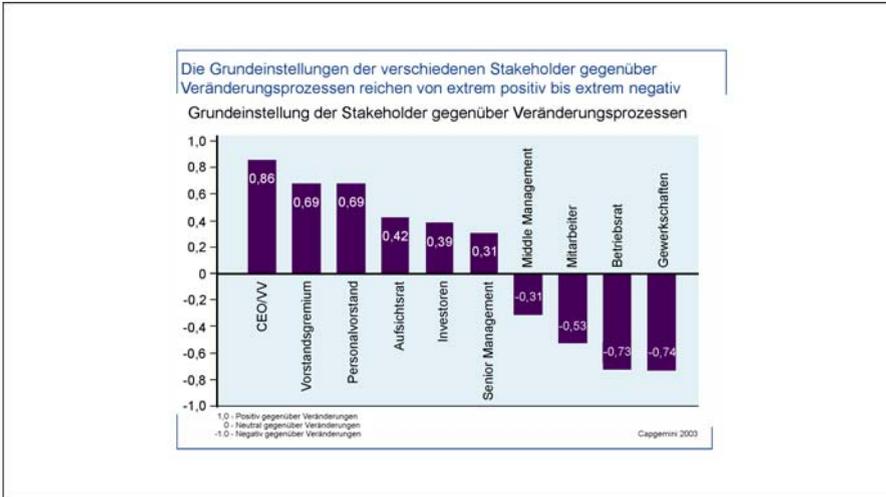


Abb. 4.2 Grundeinstellung von Stakeholdern gegenüber Veränderungsprozessen (Quelle: Capgemini-Studie, 2003)

mangelhafte Prozesssteuerung, ein zu schnelles Veränderungstempo und auch unklare Zielsetzungen eine wichtige Rolle.

Eine Studie der Unternehmensberatung Capgemini offenbart, dass es vor allem Mitarbeiter, aber auch das Mittelmanagement, sind, die geplanten Veränderungen kritisch gegenüberstehen. Vorstand, Aufsichtsrat und Investoren müssen hingegen zu den Treibern des Wandels gerechnet werden (Abb. 4.2).

Wegen ihrer überragenden Bedeutung für das Scheitern von Projekten des Wandels sollen Widerstände durch Mitarbeiter und Mittelmanagement in dem vorliegenden Kapitel näher untersucht werden.

4.2 Beispiele

Wie äußern sich Widerstände in der Praxis? Dazu zwei Beispiele:

Als das Unternehmen eBay beachtlich an Größe zunahm, sah sich sein Gründer, Pierre Omidyar, gezwungen, ein professionelleres Management einzuführen. Bis dahin handelte es sich um ein Pionierunternehmen mit einer durchaus ungewöhnlichen Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter saßen auf Klappstühlen, mussten sich ihre Möbel am ersten Arbeitstag selbst aus Bausätzen zusammenbauen und trugen legere Freizeitkleidung. In den Pausen wurde Nerf-Soccer (Fußball mit einem Softball) gespielt, und wenn wenig los war, was anfangs häufiger vorkam, ging man nachmittags gemeinsam ins Kino. Die Kunden von eBay setzten sich zu dieser Zeit hauptsächlich aus Sammlern unterschiedlichster Gebiete zusammen, die über

eBay so etwas wie eine weltweite Community bildeten. Kommerzielle Anbieter waren ausgeschlossen. Mit der neuen Vorstandsvorsitzenden Meg Whitman, die Omidyar verpflichtete, weil das Unternehmen so groß wurde, dass es der geordneteren Steuerung bedurfte, sollte sich das ändern. Erste Anzugträger hielten Einzug, die ein völlig anderes Verhalten als bisher gewohnt an den Tag legten. Das Portal wurde zudem kommerzialisiert und professionelle Händler bekamen Zugang. Dieser Wandel verlief jedoch nicht ohne Widerstände. So verkleideten sich die bisherigen eBay-Mitarbeiter etwa zu Halloween als Anzugträger, um den „Schrecken“ des Neuen zu symbolisieren. Auch von den Kunden gab es Gegenwind. So war die Sammlercommunity größtenteils gar nicht damit einverstanden, dass das Portal nun auch professionellen Händlern offen stand. Es gab vorübergehend eine organisierte Blockade, die zu erheblichen Umsatzverlusten führte.

eBay konnte die Probleme auf Dauer lösen und weiter wachsen. Im nächsten Beispiel konnten die Widerstände nicht erfolgreich überwunden werden und der Marktaustritt war die Folge.

Wal-Mart ist der weltweit größte und nahezu rund um den Globus erfolgreichste Handelskonzern. Gemäß der internationalen Expansionsstrategie rückte auch Deutschland dabei in den Fokus des Unternehmens und folgerichtig versuchte sich Wal-Mart seit dem Jahr 1997 auch hierzulande. Wal-Mart Deutschland entstand überwiegend aus Übernahmen bestehender deutscher Unternehmen (z. B. Wertkauf), die nach erfolgter Akquisition im Rahmen eines Change-Managements an die für Wal-Mart typische Strategie und Kultur angepasst werden sollten. Im Gegensatz etwa zum hiesigen Wettbewerber Metro setzte Wal-Mart auch in Deutschland auf persönliche Kundenbetreuung. Bekanntestes Prinzip dabei ist die sogenannte „ten foot rule“, nach der Servicepersonal aktiv auf einen Kunden zugehen soll, sobald dieser näher als zehn Fuß heran ist. Das bisherige Personal als auch deutsche Verbraucher empfanden dieses Gebaren aber als äußerst befremdlich, zumal Umfragen zufolge den Kunden ohnehin ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis wichtiger war als persönlicher Service. Intern machten weitere Kulturunterschiede den Wandel schwierig. So stieß etwa der typische Wal-Mart Cheer, bei dem sich die Mitarbeiter des Morgens versammeln und auf die Frage „Wer ist der König?“ gemeinsam mit „Der Kunde!“ antworten, bei der deutschen Belegschaft nicht unbedingt auf Gegenliebe. Durch die deutsche Presse bekannt wurde Wal-Mart zudem durch das in den Ethikrichtlinien des Unternehmens verankerte Verbot von Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz, unterstützt durch eine Hotline, bei der Verstöße dagegen gemeldet werden sollten. Diese Richtlinie wurde nach Klage aus der Arbeitnehmerschaft in Deutschland schließlich gerichtlich gekippt. Insgesamt wurde dem amerikanischen Management eine kulturelle Ignoranz vorgeworfen, die in dem Versuch mündete, alle Wal-Mart-Grundsätze 1:1 in Deutschland zu übernehmen. Ergebnis dieses Gebarens war eine hohe Unzufriedenheit bei Führungskräften und Mitarbeitern und schließlich das endgültige Aus für Wal-Mart Deutschland im Jahre 2007.

4.3 Arten von Widerständen

4.3.1 Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände

In den beiden Beispielen oben wurden Widerstände gegen Änderungen gezeigt. Schaut man genauer hin, so gab es größtenteils gar keine gravierenden Gründe für diese Widerstände. Hätte durch den Wandel etwa die Entlassung der Mitarbeiter, eine Gehaltskürzung, eine Entmachtung in der Hierarchie oder Ähnliches gedroht, dann wären die Widerstände selbst nicht erklärungsbedürftig und auch leicht zu prognostizieren gewesen. Für das Change Management wesentlicher, weil schwerer vorzusehen und handhabbar, sind aber die *erklärungsbedürftigen Widerstände* gegen Wandel, die ihre Wurzeln nicht in offensichtlichen Nachteilen durch die neue Situation haben, sondern auf eher im Psychologischen zu suchenden Faktoren beruhen. Mehrere Aspekte können hier verursachend sein:

1. Oftmals sind – wie in beiden Beispielen oben – Kulturunterschiede maßgeblich, also *ein generelles Ablehnen des zunächst Fremden*. Der Mensch besitzt laut psychologischer Forschung universelle Mechanismen, die die Entstehung von Vorurteilen begünstigen. Dazu gehört die Fähigkeit, die Umwelt vor allem nach Unterschieden zu klassifizieren. So werden zwischen unterschiedlichen Gruppen zugerechneten Menschen vor allem die Merkmale wahrgenommen, in denen sie sich unterscheiden, auch wenn zu über 90% Gemeinsamkeiten vorliegen (Wagner & van Dick, 2001). Tritt also der Wandel auch in Gestalt neuer Personen oder Gruppen auf, ist eine sachlich unbegründete Ablehnung nicht unwahrscheinlich.
2. Auch spielt das Phänomen der *Reaktanz* eine wichtige Rolle. Diese zuerst von Brehm (Brehm, 1966) formulierte psychologische Gesetzmäßigkeit bezeichnet

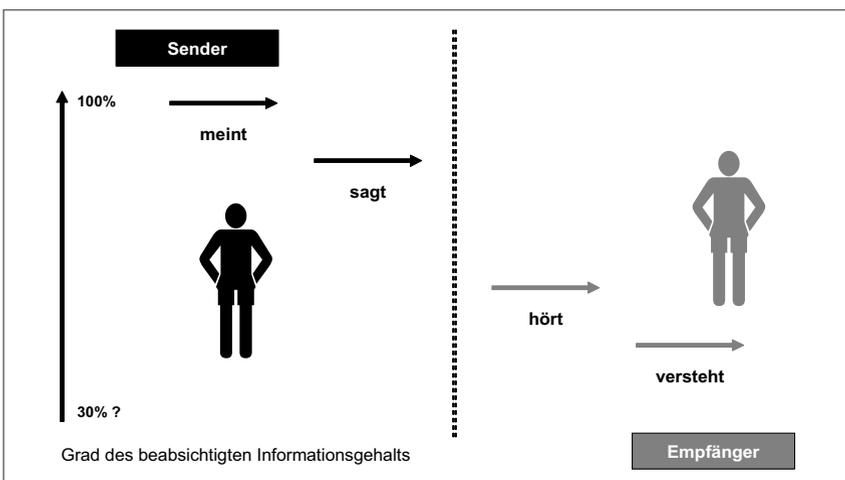


Abb. 4.3 Modell der Kommunikationsstörungen (in Anl. an Jung, 2001, S. 466)

den generellen Hang von Menschen, auf Freiheitseinschränkungen mit Widerstand zu reagieren. Der Widerstand kann dabei darauf zielen, die Freiheit wieder herzustellen oder aber einen Ersatz dafür zu finden. Durch die Einschränkung der Handlungsfreiheit, z. B. ein Verbot, wird die verbotene Alternative dabei oft noch reizvoller, was einen kontraproduktiven Effekt gegenüber der Intention der Freiheit einschränkenden Institution hat. Da Wandel notwendigerweise die Änderung bestehender Regeln und Verhaltensweisen mit sich bringt und neue Regeln im Rahmen des Wandels definiert werden, entsteht Reaktanz in zweifacher Weise: zum einen, da man die neuen Regeln als Einschränkung der bisherigen Freiheit auffasst und zum anderen, weil die alten Verhaltensweisen jetzt umso attraktiver erscheinen, nachdem sie „von oben“ nicht mehr gewollt sind.

3. *Kommunikative Missverständnisse* bilden die nächste und ebenfalls sehr bedeutende Ursache von erklärungsbedürftigem Widerstand. Zum Verständnis dieses Phänomens ist es wichtig, zwei wesentliche Aspekte zwischenmenschlicher Kommunikation zu beleuchten. Zum einen ist Kommunikation grundsätzlich störungsanfällig, da zwischen dem, was ein Mensch als Botschaft senden möchte und dem, was der Empfänger der Botschaft letztlich versteht, eine Reihe von potenziellen „Übersetzungsfehlern“ möglich ist. Abbildung 4.3 zeigt diese Wirkungskette auf. Solche Übersetzungsfehler können auf reinen Unklarheiten bezüglich des Inhaltes beruhen, zumeist, und dies ist der zweite Aspekt, spielen aber störende Einflüsse auf der Beziehungsebene eine maßgebliche Rolle. Kommunikation kann man so durchaus mit einem Eisberg vergleichen, bei dem der Inhaltsaspekt lediglich die sichtbare Spitze ausmacht, der wichtigere Beziehungsaspekt mit seinen Emotionen aber quasi unsichtbar unter der Oberfläche verbleibt. Diesen Umstand hat Schulz von Thun anschaulich in seinem Vier-Seiten-Modell der Kommunikation beschrieben. Demnach besitzt eine Nachricht immer gleich-

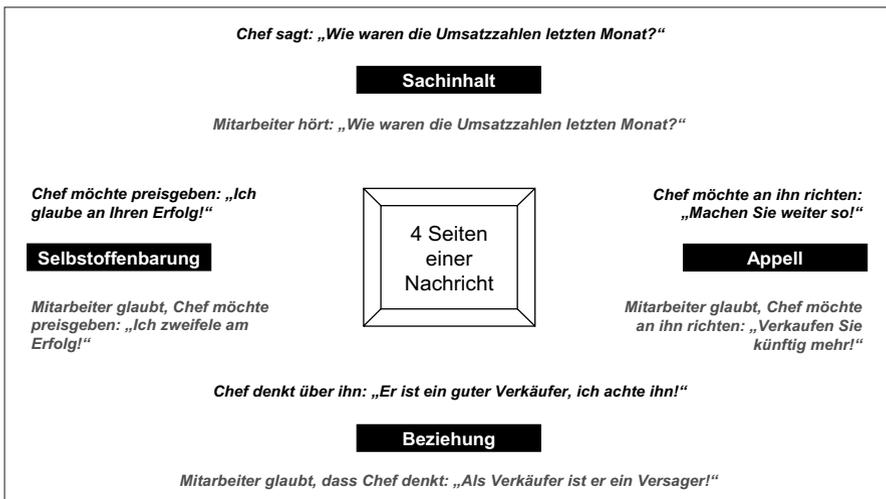


Abb. 4.4 Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation (eigenes Beispiel, Modell auf Basis Schulz von Thun, 2008, S. 14)

zeitig vier verschiedene Aspekte. Einerseits den Sachinhalt, das, was objektiv wahrnehmbar bzw. hörbar ist. Als Zweites die sogenannte Selbstoffenbarung. Hier sagt der Sender etwas darüber aus, was er selber von der jeweiligen Sache hält oder versteht. An den Empfänger richtet er zudem einen Appell, eine Aufforderung etwas zu tun oder zu sagen. Schließlich offenbart die Kommunikation auch etwas über die Beziehung der beiden zueinander, in Form des Bilds, was man vom anderen hat. Störungsanfällig ist die Kommunikation nun deshalb, weil auf Basis der Beziehungsebene Nachrichten auf den drei Ebenen jenseits des Sachinhaltes von Sender und Empfänger unterschiedlich gemeint (Sender) und gedeutet (Empfänger) werden können. Das kleine Beispiel aus dem Arbeitsalltag in Abb. 4.4 soll dies verdeutlichen. Scheitert Kommunikation zwischen dem Sender einer geplanten Veränderung und den Empfängern in ähnlicher Weise, so lassen sich resultierende Widerstände damit vielfach erklären.

4.3.2 Erscheinungsformen von Widerständen

Widerstände können nicht nur hinsichtlich ihres Erklärungsbedarfs, sondern auch danach unterschieden werden, in welcher Form sie sich dem Betrachter darstellen. Mithilfe der Dimensionen aktiv vs. passiv sowie verbal vs. nonverbal lassen sich vier verschiedene Erscheinungsformen von Widerständen unterscheiden (s. Abb. 4.5; Doppler & Lauterburg, 2002, S. 339).

1. *Widerspruch*: Hier kommt es zum mehr oder minder direkten verbalen Widerstand. Er kann von der noch eher sachbezogenen Gegenargumentation bis hin zu Vorwürfen oder gar Drohungen reichen.

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	<p>Widerspruch</p> <p>Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus</p>	<p>Aufregung</p> <p>Unruhe Streit Intrigen Gerücht Cliquesbildung</p>
Passiv (Flucht)	<p>Ausweichen</p> <p>Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren</p>	<p>Lustlosigkeit</p> <p>Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit</p>

Abb. 4.5 Erscheinungsformen von Widerständen (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 339)

2. *Aufregung*: Sie bildet die Form des aktiven, aber überwiegend nonverbalen Widerstands. Allgemeine Aufregung und Gerüchte, die nicht verbal gegenüber den Betroffenen geäußert werden, gehören hierzu.
3. *Ausweichen*: Erfolgt zwar verbaler Widerstand, bezieht sich dieser aber nur indirekt auf den Gegenstand des Streits, so spricht man von „Ausweichen“. Typische Phänomene dieser Kategorie sind alle Formen, die Dinge ins Lächerliche zu ziehen oder zu bagatellisieren. Oftmals tritt aber auch die Ausprägung ein, dass Scheingefechte geführt werden, indem über scheinbar Unwichtiges unangemessen heftig debattiert wird.
4. *Lustlosigkeit*: Die am wenigsten direkt sichtbare Variante des Widerstands ist die Lustlosigkeit, da sie die nonverbale Ausdrucksform mit Passivität kombiniert. Hier gilt aber der Watzlawick'sche Grundsatz, dass man nicht nicht kommunizieren kann (Watzlawick, 2000, S. 64). So zeigen eine generelle Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, innere Emigration oder tatsächliches Fernbleiben vom Arbeitsplatz an, dass Akzeptanzprobleme vorliegen.

4.4 Nährböden für Widerstände

Mit welcher Stärke Widerstand auftritt, liegt nicht nur an der Form des Wandels an sich oder dessen Management, sondern es existieren auch bestimmte Umstände in der Wandlungsumgebung, die sein Ausmaß beeinflussen. Diese Umstände können bei dem zu wandelnden Unternehmen selbst oder seinen Mitarbeitern gesucht werden. Zumeist wird eine gewisse Korrelation zwischen beiden vorliegen, da sich die Unternehmen zum einen Mitarbeiter suchen, die in die bisherige Struktur und Kultur passen und zum anderen sich diese Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Sozialisation an die bestehende Unternehmenskultur anpassen.

4.4.1 Faktoren auf Unternehmensebene

Auf Unternehmensebene können drei Faktoren angeführt werden, die die Ausgangsbasis für Wandlungsprozesse erschweren:

1. *Eine starke Unternehmenskultur*: Starke Unternehmenskulturen werden zwar gemeinhin als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Unternehmen betrachtet (z. B. Peters & Waterman, 1982), gleichzeitig können sie aber auch notwendigen Wandel hemmen. Als „stark“ kann eine Unternehmenskultur dann bezeichnet werden, wenn sie in einheitlicher und umfassender Weise das Verhalten nahezu aller Unternehmensangehörigen regelt und diese den Verhaltensregeln freiwillig, d. h. ohne konkrete Furcht vor Bestrafung, folgen (Abschn. 3.3). Augenscheinlich erleichtert eine solchermaßen geartete Kultur das Zusammenarbeiten aller im Unternehmen, Konflikte sind selten, explizite Kontrollen kaum notwendig, Zusam-

menhalt und Motivation hoch. Kehrseite dieser Medaille ist aber, dass damit in aller Regel auch die Offenheit für Neues und die Sensitivität zur Wahrnehmung von Änderungen im Unternehmensumfeld sinken. Da alle das gleiche Denken und dieselben Werthaltungen teilen, wird es für Abweichler schwer, sich mit neuem Gedankengut durchzusetzen. Dies ist für Wandel aber unabdingbar.

2. *Die generelle Ablehnung von Externen:* Dieser Faktor ist eng mit starken Unternehmenskulturen gekoppelt, da diese ihr Selbstverständnis ja auch aus der Abwertung der Außenwelt beziehen. Werden Externe als Ratgeber generell abgelehnt, so droht „ein Kochen im eigenen Saft“. Wesentliche Inputs über äußeren Wandel oder aber auch Hinweise kritischer Beobachter des Unternehmens drohen in den Wind geschlagen zu werden, anstatt sich damit produktiv auseinandergesetzt wird. Häufig ist Wandel ohne die Hilfe von Externen, Beratern oder Moderatoren aber kaum umsetzbar, da man die objektive Draufsicht aufs Unternehmen ebenso benötigt wie eine neutrale Vermittlung zwischen den betroffenen Gruppen – z. B. Management und Mitarbeitern.
3. *Eine rein kurzfristige Erfolgsorientierung:* Besonders in börsennotierten Unternehmen weitet sich der Hang zur kurzfristigen Erfolgsorientierung systematisch aus. Verantwortlich dafür ist die Kombination aus institutionellem Management und dem oft kurzfristigen, da spekulativen Interesse der Eigentümer. Topmanager sind in aller Regel nicht die (Haupt-)Eigentümer der von ihnen geleiteten Unternehmen, ihr Interesse reicht von daher oftmals nur bis zur nächsten Verlängerung ihres Vertrags. Die Eigentümer selbst sind vielfach anonyme Aktionäre, die wiederum Anteile eher aus spekulativem Interesse halten und bevorzugt kurzfristig bei Kursgewinnen wieder verkaufen möchten. Die Börsen unterstützen diesen Mechanismus schließlich insofern, als dass heutzutage in der Regel die Veröf-

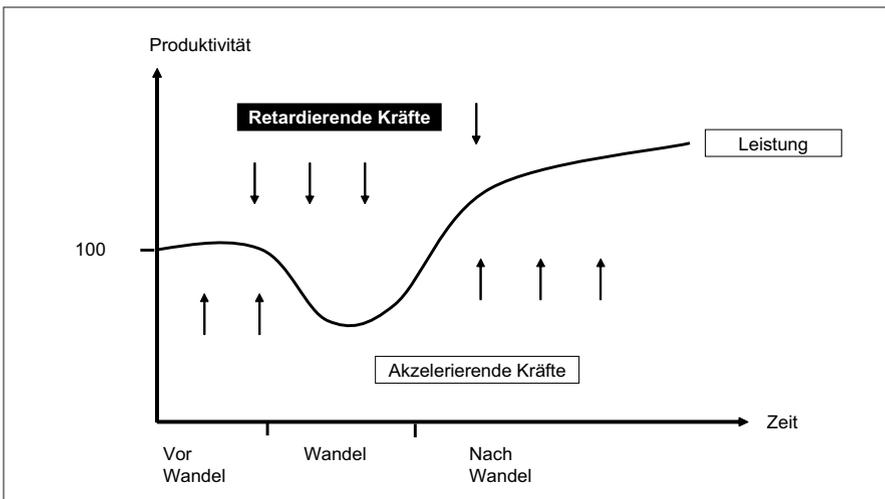


Abb. 4.6 Die Produktivitätsentwicklung im Rahmen von Prozessen des Unternehmenswandels (Staehe, 1999, S. 592)

fentlichung von Quartalsbilanzen gefordert wird und Manager auf die positive Darstellung in der nächsten Quartalsberichterstattung hinarbeiten. Mit Unternehmenswandel steht diese Kurzfristorientierung nun insofern im Konflikt, als dass Unternehmenswandel auf der einen Seite in aller Regel eher Jahre denn Monate erfordert und, bis zu seiner Vollendung, zunächst ein Absinken der Produktivität und damit auch der Rentabilität des Unternehmens droht (Abb. 4.6).

4.4.2 Faktoren auf Mitarbeiterenebene

Auch auf Mitarbeiterenebene sind es vor allem drei Faktoren, die Widerstände und damit gescheiterten Wandel begünstigen:

1. *Trägheit*: Dass der Mensch von Natur aus eher ein träges Wesen ist, wurde in Abschn. 3.2 anhand der Satisficing-Theorie bereits verdeutlicht. Demnach neigen Menschen erst dann dazu, Dinge zu ändern, wenn Probleme offensichtlich und persönlich gravierend werden. Der Einzelne ist von dem Ungemach, welches einem Unternehmen durch Umfeldwandel dauerhaft droht, aber oftmals weder persönlich noch kurzfristig betroffen. Von daher ist die Motivation, eigene Energien zur Unterstützung des Wandels aufzuwenden, gegebenenfalls eher klein. Diese Trägheit kann aber nicht nur situativ bedingt sein, sondern zusätzlich auch von der Persönlichkeitsstruktur herrühren. Die moderne Persönlichkeitspsychologie misst Persönlichkeitsstrukturen mithilfe eines aus zahlreichen empirischen Studien extrahierten *Fünf-Faktoren-Modells* (Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 607ff.). Einer dieser fünf Faktoren ist die Offenheit für Erfahrungen: „Kreativ, intellektuell und offen versus einfach, oberflächlich und unintelligent“ (Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 608). Die fünf Faktoren, und damit auch der für den Bereich Change Management besonders relevante der Offenheit für Erfahrungen, sind dabei zu großen Teilen, wie neuere Forschungsergebnisse zeigen, vererbt. Mitarbeiter, die bezüglich dieses Faktors eine konservative Ausprägung zeigen, werden vermutlich auch eher Widerständler gegen Prozesse des Wandels sein. Wie sich der Widerstand dann im Sinne des Vierfelder-Modells aus Abschn. 4.3.2 äußert, ist unter anderem auch von der Ausprägung der anderen vier Persönlichkeitsfaktoren – Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus (emotionale Stabilität) – abhängig. Extravertierte werden so eher aktiven, verbalen Widerstand leisten, introvertierte vermutlich eher passiv und nonverbal reagieren.
2. *Unwissen*: Die Furcht vor Fremdem wächst in aller Regel mit sinkendem Bildungsgrad (z. B. Wagner et al., 2000). Je höher die Bildung ist, umso eher voraussehbar sind die Folgewirkungen von Neuem und umso mehr werden auch die Nachteile des Althergebrachten gesehen werden. Der gebildete Mitarbeiter wird zudem mehr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und das Erlernen notwendiger neuer Kompetenzen haben und von daher weniger Furcht vor dem Ungewissen entwickeln und eine geringere persönliche Mühe bei der Bewältigung des Kommenden prognostizieren.

3. *Schlechte Erfahrungen*: Der Volksmund sagt, dass „das gebrannte Kind das Feuer scheut.“ Ähnlich verhält es sich mit Mitarbeitern, die in Change-Projekten der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht haben. Da das Scheitern von solchen Projekten nicht selten ist, wie eingangs des Kapitels erwähnt wurde und die Fluktuation zwischen Unternehmen beständig wächst, ist die Wahrscheinlichkeit, Mitarbeiter in den Reihen zu haben, auf die dieses zutrifft, nicht gerade gering. Die negative Erfahrung wird dabei nur schwer auszulöschen sein, da Erlebtes einen höheren subjektiven Wahrheitsgehalt besitzt als Erzähltes. Sind diese Mitarbeiter auch noch Meinungsführer in ihren Bereichen, so kann hiervon ein erhebliches Widerstandspotenzial ausgehen.

4.5 Falscher Umgang mit Widerständen

Das eigentliche Problem in Prozessen des Wandels sind oftmals nicht die Widerstände an sich, sondern der falsche Umgang mit diesen. Auch bei einem optimal konzipierten Change-Projekt kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich Widerstände bilden, die Frage ist aber, wie die Initiatoren des Wandels darauf reagieren. Um dies zu thematisieren, sei ein weiteres Mal der Analogieschluss vom Unternehmen zum Menschen erlaubt. In dieser Gedankenwelt können Widerstände gegen Wandel mit Schmerzen im Körper gleichgesetzt werden. Diese Schmerzen sind zwar unangenehm, evolutionstheoretisch aber nicht dysfunktional, denn sie zeigen ein Problem an, welches es zu beheben gilt. Bekämpft man nun diese Schmerzen gleich mit starken Schmerzmitteln, so verschwinden zwar die Symptome für die Zeit der Wirkung der Medikamente, nicht aber die Ursachen für den Schmerz. In der Übersetzung auf Prozesse des Change Managements bedeutet dies, dass man Widerstände als Signale für Probleme auffassen sollte und diese nicht gleich mit disziplinarischen Maßnahmen („Schmerzmitteln“) bekämpft. Tatsächlich kann Wandel nur gelingen, wenn zumindest große Teile der Belegschaft im Unternehmen auch konsequent hinter diesem Wandel stehen und mit Energieeinsatz und Motivation den Wandel unterstützen. Die Unterdrückung der Widerstände wird aber allenfalls dazu führen, dass offener Widerstand, also vor allem Widerspruch (Abschn. 4.3.2), in eher passivere Formen gelenkt wird. Zudem gilt auch hier die These von der Reaktanz. Ein disziplinarisches Unterbinden des Widerstands wird diesen und die ursprüngliche Situation in den Augen der Widerständler umso wertvoller machen und zu weiteren Widerständen führen. Innere Kündigung oder die tatsächliche Kündigung können hier am Ende des Prozesses stehen. Leider sind es oftmals eher die arbeitsmarktfähigen und damit produktiven Mitarbeiter, die von letzterer Möglichkeit Gebrauch machen. Ohne hier schon ins Detail zu gehen, wie der richtige Umgang mit Widerständen aussieht (das soll Abschn. 8.4 vorbehalten sein), kann doch festgehalten werden, dass Widerstände und ihre Urheber ernst genommen werden sollten.

4.6 Weitere Faktoren

Wie schon aus Abb. 4.1 hervorging, sind Widerstände zwar die bedeutendste, aber nicht die alleinige Ursache für gescheiterten oder zumindest erschwerten Wandel. Zwei weiteren wichtigen Faktoren soll hier Raum gegeben werden. Dies ist zum einen ein oftmals zu attestierender Mangel an Orientierung im Verlaufe von Wandlungsprozessen und zum anderen, damit nicht ganz unverbunden, eine unklare Zielsetzung bezüglich der Ergebnisse des Wandels.

Orientierung besitzt mehrfache Wichtigkeit. Sie kann als eine Art Grundbedürfnis des Menschen gesehen werden, ohne dass Unsicherheit erwächst. Orientierung ist aber auch gerade im Verlaufe des Wandels wichtig, um stets zu erkennen, wo man gerade steht und wohin man möchte oder soll. Unklare Zielsetzungen stehen in dieser letzten Hinsicht mit fehlender Orientierung im Zusammenhang, da ohne sie von den Gestaltern und Umsetzern des Wandels nicht abgeschätzt werden kann, ob die eingeleiteten Schritte in die richtige Richtung gehen. Beiden Faktoren wird im nächsten Kapitel bei der Formulierung eines Erfolgsfaktorenmodells für Change Management der entsprechende Raum gegeben werden.

4.7 Zusammenfassung

Das Scheitern von Change-Prozessen ist keineswegs eine Seltenheit, wie Studien gezeigt haben. Verantwortlich dafür sind an erster Stelle Widerstände der Belegschaft, hier vor allem der ausführenden Mitarbeiter, aber auch des Mittelmanagements. Problematisch sind vor allem solche Widerstände, deren Ursache nicht direkt ersichtlich ist. Sie beruhen zumeist auf psychologischen Abwehrreaktionen gegen Fremdes oder Freiheitsverlust aber auch auf Missverständnissen in der Kommunikation. Die Erscheinungsform der Widerstände kann dabei vom direkten Widerspruch bis hin zur inneren oder tatsächlichen Kündigung reichen. Erscheinungsform und Stärke des Widerstandes sind von der Persönlichkeitsstruktur, aber auch der Kultur des Unternehmens abhängig. Möchte man gravierende Auswirkungen der Widerstände vermeiden, so sollte man diese ernst nehmen und nicht mit starken disziplinarischen Maßnahmen dagegen angehen, da sonst eher eine kontraproduktive Wirkung in Form noch größerer Widerstände erfolgt.

4.8 Praxiseck

Für die Praxis sind zwei Fälle zu unterscheiden: a) Bei laufenden Change-Projekten könnten Widerstände bereits aufgetreten sein und es ist notwendig zu analysieren, wodurch diese verursacht wurden und b) ein Change-Projekt ist geplant und es soll vorab prognostiziert werden, ob und in welcher Stärke Widerstände zu erwarten sind.

Analyse von vorhandenen Widerständen

Im Fall a) sollte man überprüfen, ob Widerstände vorhanden sind und wie stark sich diese auswirken. Nicht immer, wie Abb. 4.5 zeigt, müssen diese Widerstände direkt wahrnehmbar sein. Um herauszufinden, ob Widerstände vorhanden sind, sollte man folgende Checkliste abarbeiten:

1. Hat es offenen Widerstand gegen den geplanten Wandel gegeben? Überlegen Sie genau, ob Sie dies erlebt haben oder ob es Ihnen berichtet wurde. Notieren Sie sich, aus welchen Bereichen dieser Widerstand kam und welche Argumente verwendet wurden. Dabei geht es überhaupt nicht darum, Widersacher ausfindig zu machen und zu bestrafen, sondern ganz im Gegenteil darum, sich bewusst zu machen, wer welche durchaus verständlichen Probleme mit diesem Wandel haben könnte. Mit diesen Gruppen oder Personen ist dann konstruktiv zu kommunizieren (Abschn. 8.4).
2. Kam es nach Verkündigung des geplanten Wandels vor, dass in Meetings Dinge ins Lächerliche gezogen wurden oder wurde Unwesentliches unbotmäßig heftig diskutiert? Gehen Sie hierzu geistig alle Meetings der vergangenen Wochen durch, am besten auf Basis Ihres Terminkalenders. So ist eher gewährleistet, dass Ihnen Dinge, die Sie vielleicht schon wieder ausgeblendet haben oder die Ihnen selbst zunächst nicht bedeutend erschienen, wieder in den Sinn kommen. Machen Sie sich auch hier Notizen im Sinne von I.).
3. Betrachten Sie sich einmal die Fehlzeitenentwicklung oder Kündigungen nach offiziellem oder auch gerüchteweisem Bekanntwerden des geplanten Wandels. Gibt es hier Zuwachsraten, die sich nicht trivial – z. B. durch eine tatsächliche Grippewelle – erklären lassen?

Prognose von zu erwartenden Widerständen

Ist ein Projekt des Wandels geplant, so kann man versuchen, vorab abzuschätzen, ob und in welcher Stärke Widerstände zu erwarten sind. Dabei sollte man folgende Frageliste abarbeiten:

1. Gibt es objektive Nachteile in monetärer (Gehaltseinbußen) oder nichtmonetärer Form (z. B. Statureinbußen)? Ist dies der Fall, muss mit starkem Widerstand gerechnet werden. Dieser wird in aller Regel aber auch aktiv und verbal erfolgen. Allerdings ist hier zudem die Abwanderung gerade von befähigtem Personal zu befürchten.
2. Wie ist die bisherige Beziehung zwischen den Initiatoren des Wandels und betroffenen Mitarbeitern? Verlassen Sie sich bei der Einschätzung dieses Punktes nicht auf Ihre erste Intuition. In der Regel besteht nämlich die Gefahr, Probleme zu übersehen, da Führungskräften vordergründig freundlich begegnet wird. Neben der Erinnerung an Konflikte mit Mitarbeitern in jüngerer Vergangenheit sollte man versuchen, indirekte Indikatoren zu betrachten. Die Fluktuationsquote im Vergleich zum Branchendurchschnitt bietet sich hier an, aber

auch die Beteiligung an oder die Verweildauer bei freiwilligen sozialen Events, Betriebsfeiern und -ausflügen ist ein guter Indikator der Stimmung.

3. Wenn es evtl. auch keine objektiven Nachteile gibt, so sollten Sie kritisch hinterfragen, ob durch den Wandel Freiheiten eingeschränkt werden, die Mitarbeiter bislang besaßen. So etwas geschieht z. B. durch neue Vorschriften oder Standardisierungen, wo bislang jeder Mitarbeiter selbstständig Prozesse gestalten konnte. Wird die Autonomie geringer, so ist ebenfalls mit Widerständen zu rechnen.
4. Werden externe Berater im Projekt involviert oder kommen neue Mitarbeiter oder Führungskräfte von außen dazu? Wenn dies der Fall ist, sollte man abschätzen, inwiefern diese Externen oder Neuen sich von der bisherigen Mitarbeiterschaft in Auftreten, Sprache, Kleidung, Erfahrungshintergrund, Ansichten etc. unterscheiden. Je größer der Unterschied, umso größer wird die Ablehnung sein. Insbesondere, wenn der durchschnittliche Bildungsgrad der Mitarbeiter nicht so hoch ist.
5. Gibt es bei den betroffenen Mitarbeitern oder im Mittelmanagement Personen, die auch in der Vergangenheit versucht haben, Änderungen zu verhindern? Solche „Bremser“ sind meistens bekannt. Ob Widerstand von ihnen Bedeutung hat oder nicht, liegt an deren sozialer Stellung. Identifizieren Sie deshalb potenzielle „Bremser“ im Vorfeld und schätzen Sie ab, zu welchen anderen Personen diese eine enge Bindung pflegen. Man kann dies auch grafisch als sogenanntes Soziogramm darstellen. Dann zieht man Pfeile von der betroffenen Person zu den Personen des Umfelds. Die Richtung gibt eine Beeinflussung an, die Dicke des Pfeils die Stärke der Beeinflussung (Abb. 4.7). Die grafische Veranschaulichung offenbart oftmals neue Einsichten und hilft, sich auf die Widerstände einzustellen bzw. diesen präventiv – aber nicht durch „Strafaktionen“ – entgegenzutreten. Je größer das Netzwerk dieser „Bremser“ ist und je zentraler ihre Stellung darin, desto stärker werden die Widerstände ausfallen.

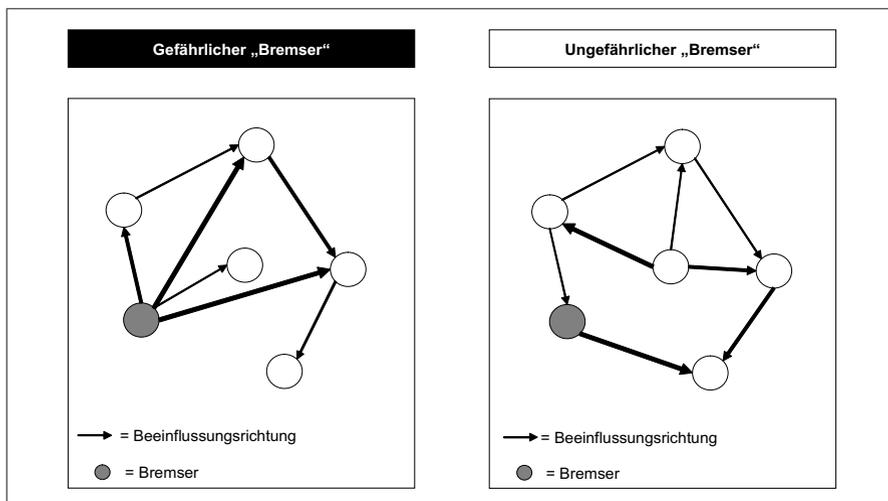


Abb. 4.7 Gefährliche und ungefährliche „Bremser“ des Wandels als Soziogramme

Kapitel 5

Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements

Im folgenden Kapitel sollen auf Basis eines fundierten Modells die Faktoren abgeleitet werden, die für ein erfolgreiches Change Management entscheidend sind. Das Modell wird die in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigten Probleme bei Wandlungsprozessen aufgreifen und systematisch sowie fundiert aufzeigen, an welchen Stellen (= Erfolgsfaktoren) anzusetzen ist, um Abhilfe zu schaffen. Die so abgeleiteten Erfolgsfaktoren bilden dabei den Rahmen für den Fortgang der weiteren Arbeit, indem sie von Kap. 6–14 einzeln vertieft werden. Primäres Ziel ist es dabei, aufzuzeigen, auf welchem Wege man in der Praxis des Change Managements die Erfolgsfaktoren sinnvoll zur Wirkung bringen kann. Bevor damit begonnen wird, soll zunächst das „Urmmodell“ aller Change-Management-Konzepte, die sogenannte *Feldtheorie von Kurt Lewin*, dargestellt werden.

5.1 Die Feldtheorie Lewins

Kurt Lewin kann als einer der Urväter der modernen Psychologie, insbesondere der Sozialpsychologie, bezeichnet werden. Seine aus der Mitte des 20. Jahrhunderts stammende Feldtheorie (Lewin, 1963) bildet auch heute noch die Basis der meisten sozialen Veränderungsmodelle und soll dementsprechend auch hier am Anfang stehen.

Lewins Grundidee war es, eine Sozialpsychologie zu entwerfen, die die Vorstellung von Kräftefeldern aus der Physik auf soziale Bereiche überträgt. In Bezug auf Wandel definierte Lewin so zwei Formen von Kräften, die sich in ihrer Richtung diametral gegenüberstehen (Abb. 5.1): a) Kräfte, die auf Wandel drängen (driving forces oder zu Deutsch „akzelerierende Kräfte“) und b) solche, die Wandel entgegenstehen (restraining forces oder zu Deutsch „retardierende Kräfte“). Die sich gegen den Wandel richtenden Kräfte können dabei typischerweise mit den Widerständen gleichgesetzt werden, die in Kap. 4 thematisiert wurden.

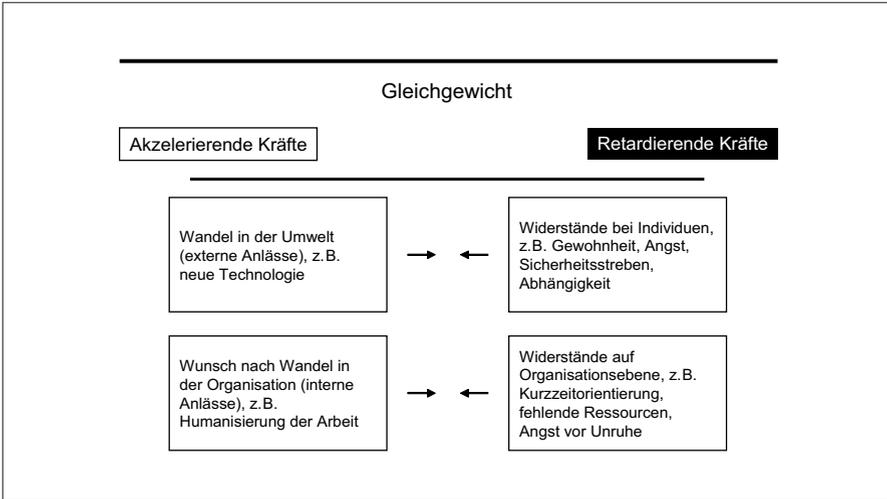


Abb. 5.1 Die Feldtheorie Kurt Lewins (in Anl. an Staehle, 1999, S. 591)

Will eine Organisation auf Dauer überleben, so muss sie ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden gegenüberstehenden Kräftearten herstellen. Überwiegen die rückwärtsgewandten Kräfte, so erfolgt keinerlei Wandel oder sogar eine Rückwärtsentwicklung. Dies wäre angesichts der dynamischen Umwelt, mit der sich Unternehmen heutigentags konfrontiert sehen (Abschn. 2.1.2), fatal. Überwiegen dauerhaft die akzelerierenden Kräfte, so kommt eine Organisation nicht ins Gleichgewicht. Der permanente Wandel würde hier die Mitglieder überfordern und auch auf Dauer zu einem Leistungsabfall führen (Abb. 5.2).

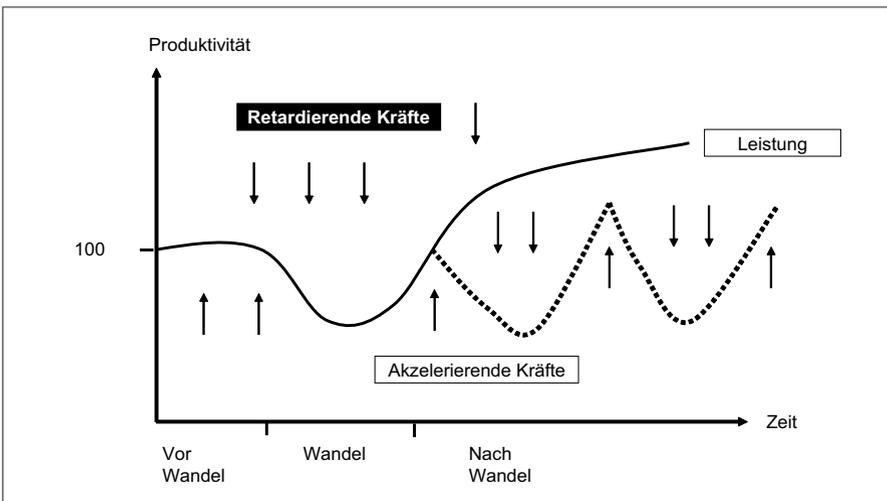


Abb. 5.2 Typische Leistungskurve in Prozessen des überzogenen Wandels

Aus Abb. 5.2 können wir, wie schon in Abb. 4.6 aufgezeigt, ersehen, dass im Verlaufe von Wandlungsprozessen typischerweise zunächst ein Leistungsrückgang festzustellen ist. Dies rührt einerseits von den Widerständen her, die in Kap. 4 thematisiert wurden, andererseits benötigt eine Organisation im Wandlungsprozess auch Ressourcen für die Neugestaltung selbst, die dann für eigentlich produktive Zwecke vorübergehend fehlen. Zudem gilt es, einzukalkulieren, dass neue Prozesse, Verfahrensweisen, Organisationsformen oder Technologien stets eine gewisse Zeit benötigen, bis die volle Leistungsstärke zur Entfaltung kommt. Hintergrund dafür ist die sogenannte Erfahrungskurventheorie (Bea & Haas, 2001, S. 127ff.). Diese auf Basis zahlreicher empirischer Studien bestätigte Gesetzmäßigkeit besagt, dass mit jeder Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge, das heißt aller Leistungseinheiten einer Art, die man bisher erstellt hat, die Stückkosten um 20 bis 30% sinken. Anders gesagt, durch Effekte wie individuelles Lernen oder die bessere Organisation von Prozessabläufen gelingt es in aller Regel, die Produktivität durch reine Erfahrung zu steigern. Dies gilt weitgehend unabhängig vom Gegenstand oder der Branche. Der Erfahrungskurveneffekt sorgt nun vor allem am Beginn von neuen Leistungsprozessen für schnelle prozentuale Leistungszuwächse, da eine Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge hier noch häufiger stattfindet. Wie aus Abb. 5.2 (durchgezogene Linie) hervorgeht, kann so nach erfolgtem Wandel und Überwindung der Leistungsdelle dauerhaft ein höheres Leistungsniveau erreicht werden. Würden nun die akzelerierenden Kräfte überwiegen und es zu einer permanenten Änderung der Organisation kommen (gestrichelte Linien), so reihten sich Leistungsdelle an Leistungsdelle. Insgesamt würde so nie ein höheres Leistungsniveau erreicht, vielmehr sänke das Niveau im Mittel sogar ab.

Um aber eine Organisation zu wandeln, ist es unbedingt erforderlich, das Kräftegleichgewicht zwischen den akzelerierenden und retardierenden Kräften vorübergehend zugunsten der akzelerierenden zu verschieben. Nach erfolgreichem Wandel sollte dann aber zunächst eine Ruhephase einkehren, die es der Organisation ermöglicht, die Leistungspotenziale der Änderung voll zur Entfaltung zu bringen. Lewin hat dies mithilfe eines Drei-Phasen-Modells zum Ausdruck gebracht (Abb. 5.3).

Die erste Phase, also jene, in welcher die akzelerierenden Kräfte überhand gewinnen müssen, wird als Auftauen (unfreezing) bezeichnet. Der Kräfteüberhang kann dabei theoretisch auf dreifachem Wege erreicht werden (Staehe, 1999, S. 592):

1. *Verstärkung der akzelerierenden Kräfte:* Diesem Ansatz wohnt die Gefahr inne, dass sich in gleichem Maße die retardierenden Kräfte in Form von Widerständen verstärken oder formieren. Die Bekämpfung von Widerständen durch noch mehr Veränderungsdruck dürfte, wie in Abschn. 4.3.1 dargelegt, für Reaktanz und damit erst recht für die Ablehnung des Wandels sorgen.
2. *Verminderung der retardierenden Kräfte:* Dies stellt sicherlich den gebräuchlichsten Weg dar, Wandel einzuleiten. Die meisten der in diesem Buch noch vorgestellten Ansätze beruhen genau darauf.

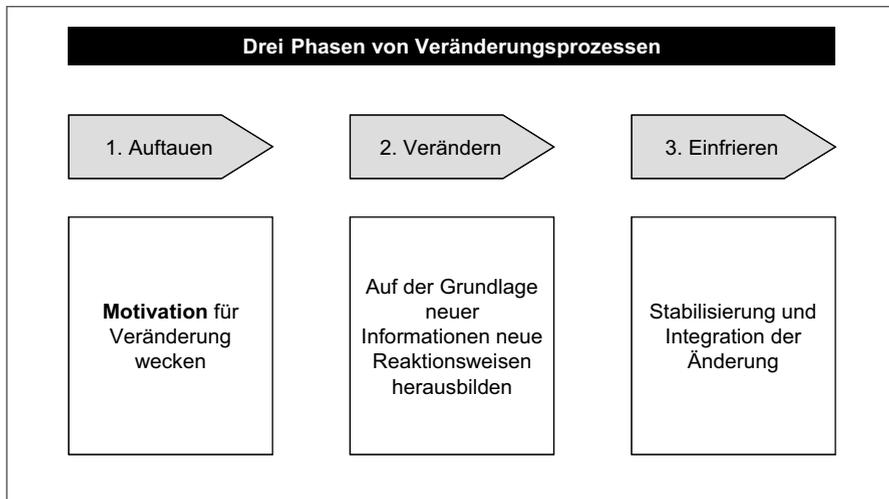


Abb. 5.3 Das Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin

3. *Die Umkehr der Richtung der Kräfte:* Dieser Weg beruht darauf, dass man jemanden quasi vom „Saulus zum Paulus“ macht. Die biblische Gestalt Saulus war bekanntlich einst ein Christenverfolger, der sich bekehren ließ und zum Apostel Paulus wurde. Möglich ist eine solche Umkehr nur durch sehr intensive Überzeugungsarbeit, die nicht bei jedem gelingen dürfte. Vermutlich stehen die Chancen dafür aber höher, sofern eine Person zunächst als Meinungsführer für die Gegenseite auftritt, denn seine Persönlichkeitseigenschaften als Meinungsführer wird die gewandelte Person dann genauso als Prophet für die neue Sache einsetzen. Aus dem Alltag sei hier auf das Beispiel der „militanten“ Nichtraucher verwiesen, die ja oftmals ehemalige Kettenraucher gewesen sein sollen.

Die zweite Phase des Modells aus Abb. 5.3 umfasst die eigentliche Veränderungsarbeit (moving), die es erfordert, dass durch das „Auftauen“ eine aktive und konstruktive Beteiligung der Organisationsmitglieder gewährleistet ist. Schließlich gilt es im dritten Schritt, die Veränderung „einzufrieren“ (freezing), das heißt wieder zu einem neuen Gleichgewicht von retardierenden und akzelerierenden Kräfte zu kommen, welches die Nutzung des nun erhöhten Leistungspotenzials ermöglicht.

5.2 Grundbausteine des Modells

Aus den Erkenntnissen der Kap. 3 und 4 sowie der soeben dargestellten Feldtheorie soll nun ein praxisnahes Modell des Change Managements abgeleitet werden.

Ausgangspunkt bildet eine modifizierte Übersetzung des Drei-Phasen-Modells von Lewin in die Abschnitte „Ausgangssituation“ (entspricht „auftauen“), „Verän-

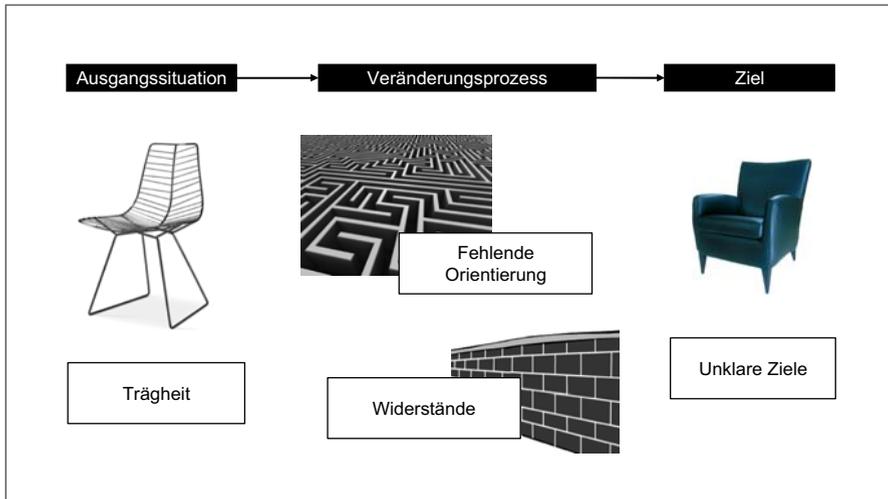


Abb. 5.4 Herausforderungen innerhalb der Phasen eines Veränderungsprozesses

derungsprozess“ (entspricht „verändern“) und „Ziel“ (entspricht „einfrieren“). Die Ausgangssituation und das Ziel wurden ja schon mittels unterschiedlicher Sitzmöbel symbolisiert (Abb. 1.1). Auch in Abb. 5.4 soll dies wiederum geschehen.

Dem „Auftauen“ in der Ausgangssituation steht üblicherweise eine Reihe von Hemmnissen, in Abb. 5.4 als Trägheit bezeichnet, gegenüber, die in Kap. 3 ausführlich thematisiert wurden. Diese kollektiven und individuellen Ursachen führen dazu, dass sich Organisationen und deren Entscheidungsträger oftmals zu spät mit notwendigem Wandel auseinandersetzen. Haben sich die Entscheidungsträger dazu durchgerungen, Wandel zu initiieren, so stoßen sie, wie in Kap. 4 ausführlich dargestellt, auf zahlreiche Widerstände aus den Reihen der Organisation. Selbst wenn diese Widerstände erfolgreich überwunden werden können, so kommt es dennoch zu Problemen im Rahmen des Wandels, da den Akteuren oftmals die notwendige Orientierung – auch in Form des eigentlich anzustrebenden Ziels – fehlt. Um diese Situation zu verbessern, das heißt, Wandel erfolgreicher zu betreiben, muss vor allem im Bereich der Motivation angesetzt werden. Motivation ist nicht nur ihrem Ursprung nach nicht gleich Motivation, sondern in den unterschiedlichen Stufen eines Change-Prozesses sind auch verschiedene Arten der Motivation gefragt. Abbildung 5.5 zeigt auf, welche Form der Motivation in den jeweiligen Phasen notwendig ist.

Zu Beginn kommt es ganz im Sinn des „Auftauens“ darauf an, genügend *Startmotivation* zu sammeln, einen Grundimpuls zu geben, dass Wandlungsbereitschaft entsteht und dass die dem Menschen und Organisationen immanente Trägheit gegenüber Veränderungen überwunden wird. Dieser Impuls allein führt aber nicht zum Ziel. Die Veränderung selbst ist ein anstrengender und, wie die Leistungskurve aus Abb. 5.2 aufgezeigt hat, mit Rückschlägen versehener Prozess. Hier ist Ausdauer aller Beteiligten gefragt. Dieser nach dem Startschuss benötigte und eher fortwährende Veränderungsantrieb soll als *Prozessmotivation* bezeichnet werden.

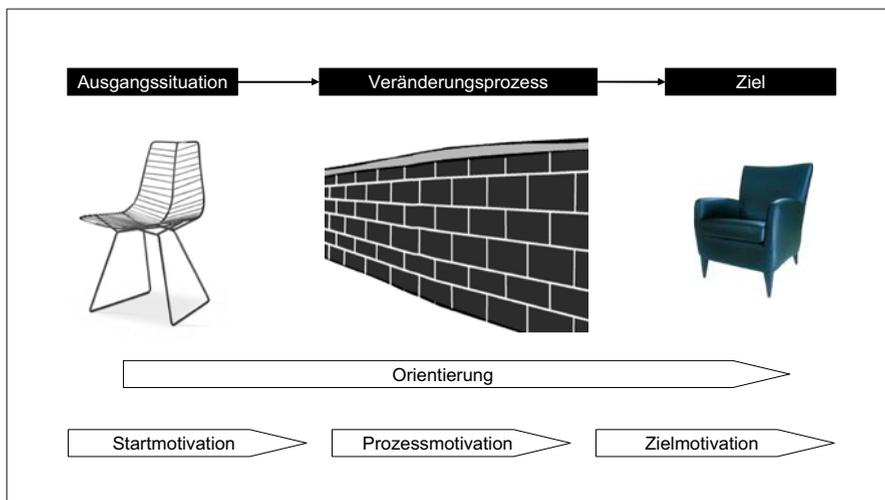


Abb. 5.5 Motivationsarten als Erfolgsbausteine in den Phasen des Wandels

Prozessmotivation bedarf, wie noch ausgeführt werden wird, spezifischer Komponenten, ist aber auch davon abhängig, dass ein lohnendes Ziel wartet, auf welches man hinarbeitet. Die daraus resultierende dritte Komponente soll entsprechend *Zielmotivation* genannt werden. Begleitet werden die motivatorischen Komponenten idealerweise von einer fortwährenden Orientierung der Akteure über Ziele, Fortgang und Erfolge des Wandlungsprozesses.

Im Folgenden werden die vier Erfolgsbausteine näher beleuchtet. Dabei sollen nicht nur die theoretischen Grundlagen für ihre Entstehung vorgestellt werden, sondern zugleich sind auch die dazugehörigen Erfolgsfaktoren abzuleiten, die den Weg zur Praxis des Change Managements weisen. Wegen seiner Bedeutung für alle Phasen des Wandels wird mit dem Baustein Orientierung begonnen.

5.3 Erfolgsbaustein Orientierung

Wandel ist grundsätzlich mit einer Verunsicherung der Betroffenen verbunden. Orientierung hilft, diese Verunsicherung zu mindern und zum Teil in Sicherheit zu verwandeln. Sie fußt im Prinzip auf zwei wesentlichen Komponenten:

1. *Struktur*: Menschen benötigen eine sichtbare Strukturierung des Vorgehens. Das Bedürfnis des Kindes nach Struktur hatte schon die Reformpädagogin Maria Montessori erkannt. So beobachtete sie, dass Kinder die Dinge in ihrer Umgebung häufig ordnen und diese Ordnung auch verteidigen. Solange ein Kind lernt, hält es an dieser Ordnung fest. Kreative Variationen werden erst möglich, wenn die Prinzipien verstanden sind. Neue Strukturen und Muster müssen also gerade in Phasen der Veränderung, dort wo dieses Neue erlernt wird, konstant

gehalten werden. Besonders negativ auf Lern- und Veränderungsprozesse wirkt es sich aus, wenn solche Strukturen fehlen (Beck, 2003). Heutigentags kann dieser Vorgang in seiner Bedeutung auch hirnpfysiologisch erklärt werden, da unser Gehirn nach dem Prinzip der sogenannten neuronalen Vernetzung funktioniert (Spitzer, 2000). Demnach ist die Häufung von Wahrnehmungsmustern wesentlich für die Erweiterung unseres Denkens und Wissens.

2. *Information*: Menschen haben ein Bedürfnis, über die Ziele, den Fortgang der Dinge und resultierende Ergebnisse unterrichtet zu werden. Dies hat nicht nur funktionale Aspekte, indem diese Informationen den Handelnden eine Ausrichtung ihres Tuns an den anderen ermöglichen, vielmehr ist Information für die Beteiligten auch sinnstiftend. Nur wenn der Kontext des eigenen Handelns bekannt ist, kann die Handlung selbst in einem größeren Sinnzusammenhang verstanden werden. Dies fördert ohne Frage auch die Motivation.

Aus den beiden Komponenten lässt sich nun direkt auf Erfolgsfaktoren schließen, die für die gelungene Bewältigung von Change Management zu berücksichtigen sind. Struktur erhalten Change-Management-Prozesse so vor allem über zwei Faktoren: Projektorganisation und die Einbeziehung erfahrener Prozessberater.

Prozesse des Wandels sind zu planen und zu steuern. Dies ist die klassische Aufgabe von Projektmanagement. Es soll deshalb unter dem Begriff „Projektorganisation“ in die Reihe der Erfolgsfaktoren aufgenommen werden und wird in Kap. 12 dezidiert behandelt.

Gerade weil die Akteure des Wandels oft selbst auch Betroffene seiner Auswirkungen sind, ist für die Projektsteuerung nicht selten die Hilfe externer Berater erforderlich. Ihre Aufgabe ist dabei weniger die Erarbeitung von Zielen des Wandels, als vielmehr die professionelle Moderation dieser Prozesse mit und zwischen den beteiligten Gruppen. Dieser Erfolgsfaktor wird unter dem Begriff „Konsultation“ Aufnahme finden und in Kap. 13 ausführlich abgehandelt werden.

Von noch stärkerer Bedeutung ist aber vielleicht der dritte Erfolgsfaktor, weil er letztlich mit allen anderen Erfolgsfaktoren verwoben ist: die Kommunikation. Change Management ist eine Führungsaufgabe und Führung besteht in der heutigen Arbeitswelt zu überwiegenden Teilen aus Kommunikation. Kommunikation hat dabei die große Aufgabe, Informationen zu transportieren. Letztlich werden diese aber nicht nur als Sachinhalte vermittelt, sondern über Gestik, Mimik, Tonfall etc. auch als Emotionen transportiert. Diese Emotionen selbst sind eine wichtige Grundlage für Motivation oder auch Demotivation. Der Erfolgsfaktor Kommunikation in seinen Grundlagen als auch der praktischen Umsetzung im Change-Prozess wird Inhalt von Kap. 8 sein.

5.4 Erfolgsbaustein Startmotivation

In der Individualpsychologie existiert eine sogenannte „Zauberformel“ für persönliche Veränderungsprozesse (Schulz von Thun, 2008, Bd. 2, S. 47), diese lautet:

$$\text{Zauberformel des Wandels: } A + K = E.$$

„A“ steht dabei für Akzeptanz, „K“ für Konflikt und „E“ schließlich für Entwicklung. Wie ist diese Formel zu interpretieren? Setzen wir Entwicklung mit Wandel gleich, so bedeutet dies, dass Wandel nur ausgelöst werden kann, wenn der Konflikt nicht gescheut wird, gleichzeitig aber soviel Akzeptanz zwischen den Konfliktparteien herrscht, dass ein kooperatives und vor allem konstruktives Miteinander weiterhin möglich wird. Übertragen auf Unternehmenswandel bedeutet dies, dass eine Person oder Gruppe existieren muss, die auch unter Inkaufnahme von Konflikten mit der Restbelegschaft Wandel einfordert. Auf der anderen Seite muss diese Person oder Gruppe aber ein solches Maß an Akzeptanz besitzen, dass der Konflikt nicht zum Auseinanderdividieren der Parteien führt. Gefördert wird diese Bedingung, wenn insgesamt eine Unternehmenskultur herrscht, bei der Neues und auch Abweichendes zugelassen werden und Erneuerer und Abweichler nicht per se eine Ausgrenzung erfahren. Daraus lassen sich für den weiteren Fortgang nun zwei Erfolgsfaktoren ableiten.

Erstens muss es vor allem in der Führung eines Unternehmens Personen oder zumindest eine Person geben, die willens und fähig ist, Wandel auch trotz des zu erwartenden Widerstands anderer Akteure zu initiieren. Diese wichtige Eigenschaft wird in der modernen Managementliteratur mit dem Begriff *Leadership* umschrieben. Der zugehörige Erfolgsfaktor soll hier „Person“ heißen und wird in Kap. 6 ausführlich behandelt.

Zweitens ist eine Unternehmenskultur zu schaffen, die als eine Art Nährboden des Wandels fungiert. Diese Kultur muss Wandel nicht nur offen gegenüberstehen, idealerweise fördert sie ihn auch aktiv – durch Honorierung – und passiv durch Zulassen einer Vielfalt an Subkulturen. Diese Subkulturen können im Analogieschluss als eine Art Mutationen der vorherrschenden Kultur angesehen werden, die sich bei entsprechend gewandeltem Unternehmensumfeld möglicherweise als überlegen erweisen. Deshalb soll dieser Erfolgsfaktor „Evolution“ heißen. Er umfasst vor allem das, was in der Literatur heutigentags als lernende Organisation bezeichnet wird. Kapitel 14 soll näher darauf eingehen.

5.5 Erfolgsbaustein Prozessmotivation

Mit Prozessmotivation soll ein Antrieb bezeichnet werden, der es Personen dauerhaft ermöglicht, Energie für den Prozess des Wandels aufzubringen. Da die Motivation von längerer Dauer sein muss und auch Rückschläge und Widerstände zu verdauen sind, muss sie von besonders intensiver Natur sein. Ein lohnendes Ziel allein reicht hier gegebenenfalls nicht aus, vielmehr müssen der Prozess und seine Gestaltung selbst Befriedigung verschaffen. Psychologen sprechen in diesem Fall von *intrinsischer Motivation*. Sie ergibt sich aus der Aufgabe selbst und bedarf keiner äußeren Anstöße. Geschieht eine Handlung hingegen nur in instrumenteller Absicht, vor allem zur Erlangung materieller Vorteile, so spricht man von extrinsischer Motivation. Auf ihr beruhen die meisten Anreizsysteme, wie etwa Formen der variablen Entlohnung. Intrinsische Motivation ist nun deshalb in gewisser Weise die

wertvollere Motivation, weil sie zu intensiveren und dauerhafteren Leistungen führt, da der Motivierte ein unmittelbares Interesse an der Sache selbst hat. Wurde Startmotivation erfolgreich mit auf den Weg gegeben, so kann es trotz anfänglicher Trägheit und vorhandener Widerstände gelingen, die am Wandel Beteiligten für den Prozess des Wandels selbst zu begeistern. Dafür ist aber das Vorliegen einiger Bedingungen erforderlich. Decy & Ryan (1985) haben in ihrer Selbstbestimmungstheorie der Motivation diese Bedingungen formuliert (Abb. 5.6).

Demnach wird intrinsische Motivation dann erzeugt, wenn Menschen sich bei ihrem Tun als kompetent, autonom und sozial eingebunden erleben. Die Freude an *Kompetenz* erwächst aus der Erfahrung, herausfordernde Dinge – zum Teil nach einiger Übung – erfolgreich zu meistern. So etwa beim Hobby pianisten, der nach wochenlangem Üben eine Chopin-Etüde fehlerfrei meistert. *Autonomie* soll den Grad bezeichnen, die Dinge, mit denen man sich befasst, selbst zu steuern und zu gestalten. *Soziale Eingebundenheit* liegt schließlich dann vor, wenn man nicht nur formell, sondern auch informell einer Gruppe angehört, in ihre Kommunikationsprozesse einbezogen wird, Unterstützung erfährt und Feedback, vor allem positives, erhält.

Im Rahmen von Wandlungsprozessen liegt oftmals eine Situation vor, die das Auftreten dieser drei Bedingungen für intrinsische Motivation eher erschwert. Bezogen auf notwendiges Kompetenzerleben bedeutet dies etwa, dass sich die Akteure durch die neuen Anforderungen, die aus der geänderten Situation und dem Wandel selbst erwachsen, nicht überfordert fühlen dürfen. Diese Gefahr ist natürlich grundsätzlich gegeben, da ja im Prozess des Wandels gewohnte Denkweisen und Tätigkeiten überwunden werden sollen. Auch die erlebte Autonomie, als zweite Komponente, ist von Haus aus zunächst einmal für viele der Beteiligten und Betroffenen gering, denn der Anstoß zum Wandel kommt ja häufig zunächst von anderen Personen, etwa Führungskräften. Schließlich wohnt dem Wandel

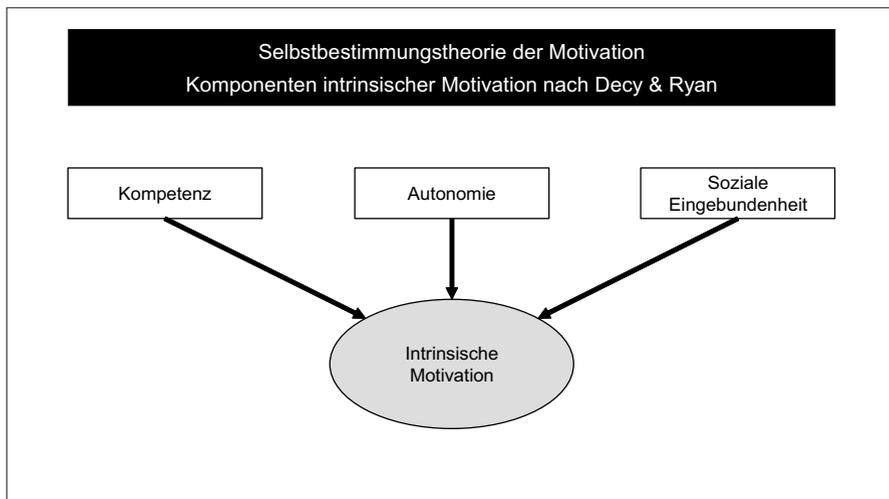


Abb. 5.6 Komponenten der Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Decy & Ryan

auch die Gefahr inne, dass über Konflikte zwischen den betroffenen Parteien eine soziale Ausgrenzung als Gegenpol zur erforderlichen sozialen Eingebundenheit resultiert. Um diese Gefahren zu umgehen und die Bedingungen intrinsischer Motivation zu schaffen, sind drei weitere Erfolgsfaktoren des Change Managements von essenzieller Bedeutung.

Der Gefahr des Nicht-Kompetenz-Erlebens muss mit gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen vorgebeugt werden. Dabei ist zu analysieren, ob Kompetenzdefizite eher im Bereich der Fähigkeiten, des Wissens oder der Einstellungen zu erwarten sind. Wer sich im Wandel kompetent erlebt oder gar neu gewonnene Kompetenzen ausspielen kann, wird allein durch dieses Kompetenzerlebnis Spaß an dem Prozess des Wandels selbst haben. „Re-Eduktion“ soll die Bezeichnung dieses Erfolgsfaktors lauten. Im Detail wird in Kap. 11 mehr darüber zu erfahren sein.

Um die durch den Wandel zunächst beschnittene Autonomie wiederherzustellen oder sogar zu erhöhen, ist die intensive, fortwährende und möglichst früh beginnende Beteiligung aller Betroffenen am Wandel anzuraten. Diese „Partizipation“ ist vielleicht der klassische Erfolgsfaktor des Change Managements, den auch schon Lewin (Abschn. 5.1) herausstellte. Auf ihm beruhen die meisten klassischen Methoden der Organisationsentwicklung, die als Vorläufer des Change Managements gelten kann. Wie Partizipation praktisch umgesetzt werden kann, wird in Kap. 9 ausführlich thematisiert werden.

Schließlich muss, um intrinsische Motivation zur vollen Wirksamkeit zu entfalten, auch die soziale Eingebundenheit der Beteiligten und Betroffenen beachtet werden. Organisationsmitglieder sollen dabei im Wandel weder ausgegrenzt, noch Konflikte zwischen Personen oder Gruppen zur Auflösung des Zusammenhalts der Organisation führen. Maßnahmen, die an diesen Stellen gezielt ansetzen, gehören zum Erfolgsfaktor „Integration“. Er wird den Inhalt von Kap. 10 bilden.

5.6 Erfolgsbaustein Zielmotivation

Auch wenn intrinsische Motivation, also die Beschäftigung mit einer Sache um ihrer selbst willen, den Königsweg bildet (Abschn. 5.5), so ist das Erreichen eines lohnenswerten Zieles auch ein wichtiger motivationaler Baustein, der sowohl die Startträgheit überwinden hilft als auch Ausdauer im Veränderungsprozess fördert. Angestrebte Ziele müssen nicht notwendigerweise materieller Natur sein, die Freude an der Vollendung eines Werkes oder Projektes, soziale Anerkennung oder dauerhafter Ruhm können hier ebenso im Vordergrund stehen. Wichtig ist, dass etwas angestrebt wird, was für die überwiegende Anzahl der am Wandel beteiligten Personen erstrebenswert ist. Dies allein reicht aber für die Motivation, auf ein bestimmtes Ziel hinzuarbeiten, nicht aus, wie uns die sogenannte VIE-Theorie von Vroom (1964) verdeutlicht.

Nach diesem klassischen Theorieansatz ergibt sich Motivation nur dann, wenn eine vollständige Kette von drei Bedingungen vorliegt, deren letztes Glied die Werthaltigkeit des Ziels ist. Vroom zerlegt dazu den Prozess der Zielerreichung in drei Abschnitte: Handlung, Handlungsergebnis und Handlungsfolge (Abb. 5.7).

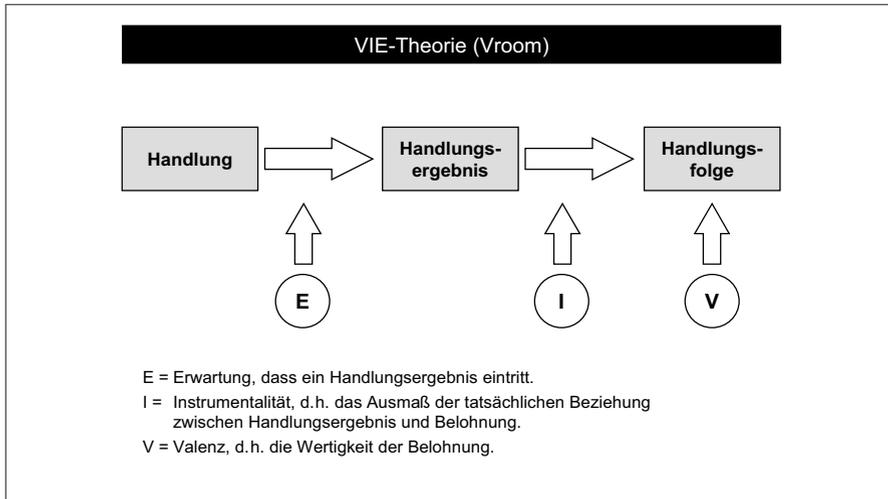


Abb. 5.7 Die VIE-Theorie von Vroom (in Anl. an Ridder, 1999, S. 428)

Zum besseren Verständnis des Ansatzes sei direkt auf ein Beispiel zurückgegriffen. Angenommen, ein Mitarbeiter im Vertrieb erhält das Versprechen, 10.000 Euro Zusatzprämie zu erhalten, wenn er noch eine weitere Million Umsatz generiert. Die Akquisitionsbemühungen des Vertriebsmitarbeiters würden nun in unserem Fall die Handlung darstellen. Der Absatz von weiteren Produkten, als Resultat seiner Bemühungen, das Handlungsergebnis und schließlich der Erhalt der Prämie die belohnende Handlungsfolge. Eine (hier eher extrinsische) Motivation entsteht nach Vroom nur dann, wenn der Mitarbeiter auch die berechtigte *Erwartung* (das „E“ im Namen der Theorie) hegt, dass zusätzliche Akquisitionsbemühungen auch zu dem erforderlichen Mehrumsatz führen. Liegt etwa ein gesättigter Markt vor oder handelt es sich um ein nahezu unverkäufliches Produkt, so wird die Kette schon an dieser Stelle unterbrochen und Motivation kann sich nicht entfalten. Hält der Vertriebsmitarbeiter aber die Million Zusatzumsatz für ein von ihm erreichbares Ziel, so kommt es nun darauf an, ob er auch davon ausgehen kann, dass er nach Zielerreichung tatsächlich die 10.000 Euro erhält. Vielleicht hat er in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass es schwierig war, direkt festzustellen, ob der Zusatzumsatz durch ihn veranlasst wurde. Etwa weil Kunden direkt beim Innendienst bestellt haben. Oder Versprechen wurden mit Verweis auf eine angespannte Finanzlage nicht eingehalten. Sollten solche Erfahrungen vorliegen, so mangelt es unter Umständen an der erforderlichen *Instrumentalität* (dem „I“ der VIE-Theorie), also der unbedingten Verknüpfung zwischen dem Erzielen des erforderlichen Handlungsergebnisses und der Handlungsfolge in Form der Prämie. Aber selbst wenn die Instrumentalität gegeben ist, muss schließlich danach gefragt werden, ob die Belohnung ausreichend werthaltig ist, oder in der Sprache Vrooms, ausreichende *Valenz* (= „V“) besitzt. Hat der Vertriebsmitarbeiter in diesem Jahr schon exorbitant viel verdient, fühlt sich aber überarbeitet, so wäre ihm womög-

lich ein Sonderurlaub wichtiger als zusätzliche 10.000 Euro. Auch in diesem Fall würde, trotz Vorliegens von Erwartung und Instrumentalität, die Kette unterbrochen und Motivation somit nicht gegeben sein.

Um nun aber diese Zielmotivation in Prozessen des Change Managements zur Entfaltung zu bringen, sind zwei Erfolgsfaktoren maßgeblich. Ganz grundlegend muss ein Ziel vorliegen, welches für die überwiegende Mehrheit der Beteiligten erstrebenswert ist. In der Sprache des Change Managements spricht man hier von einer *Vision*. Sie ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor und ein schwieriger zugleich, denn ihre Formulierung muss motivierende Kraft erzeugen. Wie dies gelingen kann, wird in Kap. 7 behandelt werden.

Damit die Motivationskette der VIE-Theorie nicht schon im Bereich des Faktors „Erwartung“ unterbrochen wird, erweist sich erneut die Vermittlung von ausreichend Kompetenzen der Akteure als entscheidend. Nur wenn diese auch das Gefühl haben, die anstehenden Aufgaben zur Erreichung der Vision erfolgreich zu meistern, werden sie auf diesem Wege mitgehen. Der in Kap. 11 zu behandelnde Erfolgsfaktor *Re-Edukation* spielt also auch hier wiederum eine wichtige Rolle.

Dies gilt auch erneut für den Faktor *Person*, denn das gerechtfertigte Vertrauen in die Leader des Wandels ist wesentlich, um sicher zu sein, dass man bei Erreichen der Vision auch persönlichen Nutzen hat. Dies ist leider in vielen Unternehmen in der Vergangenheit keine Selbstverständlichkeit gewesen. Eine aktuelle Studie der Capgemini Group nennt Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements sogar als wichtigsten Erfolgsfaktor für Change Management (Capgemini, 2008, Abb. 23), nachdem diesen Faktoren in der gleichen Studie zwei Jahre zuvor nur die prozentual etwa halbe Bedeutung beigemessen wurde. Solche Bewertungen sind vermutlich durch die jüngste Debatte der Glaubwürdigkeit von Topmanagern beeinflusst. Nichtsdestotrotz umfasst das mit dem Erfolgsfaktor *Person* verknüpfte Konzept der *Leadership* aber auch die Rollen des *Vorbilds* und des *Wohltäters*, wie in Kap. 6 noch ausführlich zu schildern sein wird.

5.7 Zusammenfassung

Die Ausführungen der vergangenen Abschnitte lassen sich nun in einem Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements zusammenfassen (Abb. 5.8).

Zu den drei Phasen des Wandels sind jeweils die Erfolgsbausteine (in Form von Pfeilen) und darunter die zugehörigen Erfolgsfaktoren eingefügt. Idealerweise sollten alle Erfolgsfaktoren bei Change-Management-Prozessen berücksichtigt werden. Ihre Bedeutung kann aber von Prozess zu Prozess unterschiedlich sein. Wesentlich ist, dass sowohl die Orientierung dauerhaft aufrecht erhalten wird, als auch ausreichend Motivation in den entsprechenden Phasen vorliegt.

Die weiteren Kapitel des Buches werden aufzeigen, wie man dabei im Einzelnen vorgehen kann. Die Reihenfolge der Darstellung orientiert sich dabei an Abb. 5.9, die eine Art zeitlichen Ablauf der Erfolgsfaktoren beinhaltet.

Am Beginn des Change-Prozesses steht so in aller Regel eine Person (Kap. 6), die Wandel initiieren möchte. Diese Person muss nicht notwendigerweise aus dem Vorstand oder der Geschäftsführung einer Unternehmung entstammen, wird aber eher im Topmanagement zu finden sein. Wichtig ist, dass diese Person einen auf Wandel gerichteten Führungsstil pflegt und in diesem Zusammenhang eine klare Vision (Kap. 7) bezüglich der Zukunft des Unternehmens entwickelt. Diese Vision gilt es anschließend den Beteiligten und Betroffenen des Wandels geeignet mittels

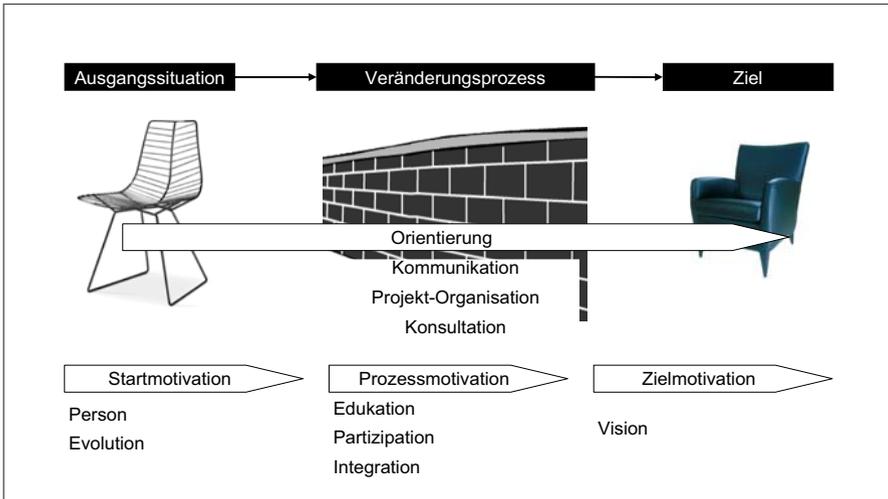


Abb. 5.8 Das Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements

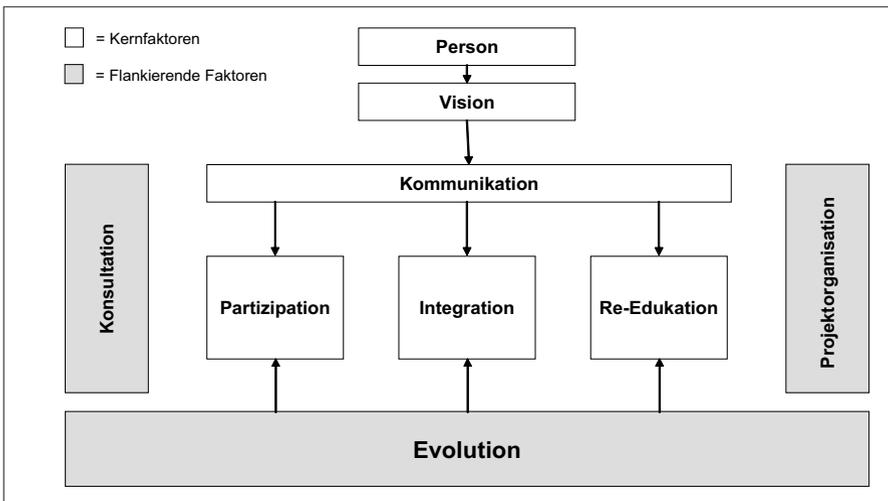


Abb. 5.9 Das Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf

Kommunikation (Kap. 8) nahezubringen. Dabei werden die Mitglieder des Unternehmens direkt in die weitere Ausformung und Konkretisierung der Vision einbezogen, die sogenannte Partizipation (Kap. 9). Da dies oftmals der professionellen und neutralen Moderation bedarf, empfiehlt es sich an dieser Stelle, auf einen externen Prozessberater zurückzugreifen (Konsultation, Kap. 13). Dieser kann durch seine Neutralität und die gleichzeitigen Methodenkenntnisse bei der Moderation von Entwicklungsprozessen auch im Hinblick auf die Integration von bisher unverbundenen Gruppen im Unternehmen behilflich sein (Kap. 10). Parallel werden zudem Kompetenz- und Einstellungsdefizite durch Personalentwicklungsmaßnahmen abgebaut (Re-Eduktion, Kap. 11). Damit während all dieser Phasen ein ausreichendes Maß an Orientierung vorhanden ist, muss der gesamte Prozess durch eine geeignete Projektorganisation begleitet werden (Kap. 12).

Nährboden für das gute Gelingen des laufenden und aller künftigen Change-Prozesse ist eine änderungsoffene Unternehmensorganisation, die möglichst selbstständig und permanent lernt. Welche Faktoren dazu gehören, wird schließlich unter dem Stichwort Evolution (Kap. 14) dargestellt werden.

5.8 Praxischeck

Auch wenn in diesem Kapitel hauptsächlich das theoretische Grundgerüst für ein erfolgreiches Change Management in der Praxis gelegt wurde, so bietet sich doch ein kurzer Praxischeck an. Versuchen Sie dazu auf Basis der neun Erfolgsfaktoren eine kurze Selbsteinschätzung Ihrer bisherigen Change-Management-Fähigkeiten auf einer Schulnotenskala von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend). Ich empfehle dazu, sich die entsprechende Seite mit der Selbsteinschätzung aus dem Buch vorab zweimal zu kopieren und dann auf der einen Kopie die Kreuze gemäß Ihrer derzeitigen Selbsteinschätzung zu setzen. Legen Sie diesen ausgefüllten Bogen nun beiseite. Nachdem Sie dann die weiteren Kapitel zu den einzelnen Erfolgsfaktoren durchgelesen haben, nehmen Sie sich den Test einfach nochmals vor (ohne vorher erneut in den ausgefüllten Fragebogen zu schauen) und vergleichen Sie einmal anschließend die Ergebnisse. Alternativ können Sie auch nach jedem Kapitel die zugehörige Einschätzung zum Erfolgsfaktor neu vornehmen.

Test zur Selbsteinschätzung der Change-Management-Fähigkeiten:

1. Die Eignung meiner Person als Treiber und Steuerer von Wandel schätze ich wie folgt ein:
 1 2 3 4 5 6
2. Die Qualität der dem Wandel zugrunde liegenden Visionen beurteile ich mit:
 1 2 3 4 5 6
3. Die Kommunikation vor und während des Change-Management-Prozesses erhält die Note:
 1 2 3 4 5 6
4. Die Fähigkeit unseres Unternehmens bzw. unserer Organisation, sich permanent zu wandeln, kann wie folgt benotet werden:
 1 2 3 4 5 6
5. Die Organisation der Change-Projekte schneidet in der Bewertung wie folgt ab:
 1 2 3 4 5 6
6. Wie gestaltet oder gestaltete sich die Einbeziehung der Mitarbeiter (Partizipation) auf der Schulnotenskala?
 1 2 3 4 5 6
7. Wie sind die Einbeziehung neuer Gruppenmitglieder und das Zusammenwachsen zuvor nicht miteinander agierender Bereiche (Integration) zu beurteilen?
 1 2 3 4 5 6
8. Das Ausmaß der mit Wandel einhergehenden Schulungsmaßnahmen (Re-Education) kann wie folgt bewertet werden:
 1 2 3 4 5 6
9. Wie sind Umfang und Qualität des Beratereinsatzes zu bewerten:
 1 2 3 4 5 6

Kapitel 6

Erfolgsfaktor Person – richtige Führung im Wandel

6.1 Begriff und Erfolgsbeitrag

6.1.1 Begriff

In diesem Kapitel wird der Fokus auf die Beschreibung von Persönlichkeitsprofilen gelegt, die geeignet sind, Initiatoren von Prozessen des Wandels zu sein. Dabei stehen geeignete Führungsstile dieser Personen im Mittelpunkt. Diese Führungsstile werden anhand von Rollen und Persönlichkeitsmerkmalen erläutert, die sich als für das Change Management erfolgsrelevant herausgestellt haben. In der Literatur hat sich dafür der weiter oben schon verwendete Begriff *Leadership* eingebürgert. Die folgenden Darstellungen lehnen sich an diesen Begriff an, der aber unten zugunsten des verwandten Ausdrucks transformatorische Führung ersetzt wird. Grund dafür ist, dass die deutsche Übersetzung von *Leadership* als Führerschaft nicht nur historisch zu Missverständnissen führt, sondern auch in Abgrenzung zu anderen Formen der Führung wenig inhaltlich wegweisend ist. Transformation als Substantiv zur transformatorischen Führung fokussiert hingegen schon begrifflich Veränderung und damit Wandel.

6.1.2 Erfolgsbeitrag

Eine Person, die ihre Rolle als Initiator und Steuermann von Wandel erfolgreich ausfüllt, sorgt im Zuge des Wandels dafür, dass:

1. *Wandlungsbereitschaft erzeugt wird*: Wandlungsbereitschaft muss dabei bei nahezu allen Individuen der Organisation entstehen, die am Prozess des Wandels beteiligt sind. Idealerweise geschieht dies nicht nur Person für Person, sondern durch Schaffung eines entsprechenden Klimas in der Gesamtorganisation.

2. *Ausreichend Orientierung während des Wandlungsprozesses vermittelt wird:* Orientierung wurde ja in Abschn. 5.3 neben der Motivation als wichtige Voraussetzung für möglichst reibungslosen Wandel dargestellt. Orientierung zu geben ist deshalb eine entscheidende Aufgabe für die den Wandel initiiierenden und steuernden Führungskräfte.
3. *Die Motivation im fortlaufenden Wandlungsprozess aufrechterhalten bleibt:* Durch eine begeisternde Rede etwa mag es gelingen, die Mitarbeiter für den geplanten Wandel zu gewinnen. Ob diese Anfangseuphorie jedoch anhält, ist ohne weitere Maßnahmen nicht garantiert. Führungskräfte müssen folglich darauf achten, dass sie auch während der Phase des Wandels selbst zu motivieren und inspirieren vermögen.
4. *Der Wandlungsprozesses selbst effizient gesteuert wird:* Inspiration und Motivation allein reichen nicht aus, können im Übereifer sogar kontraproduktiv sein, wenn die koordinierende und ordnende Hand bei den vielfältigen Aktionen und Vorhaben fehlt. Auch diese klassische Managementaufgabe, die Organisation und Planung umfasst, wird im Rahmen von Wandel benötigt.

Wie im Fortgang zu zeigen sein wird, schließen sich die ersten drei Punkte mit dem vierten oftmals aus, das heißt alle vier gemeinsam sind zumeist nicht bei einer einzigen Personen zugleich anzutreffen. Insofern wird es hier nicht nur um einzelne Personen gehen, sondern auch um die richtige Mixtur der den Wandel initiiierenden und begleitenden Führungskräfte.

6.2 Transaktionale und transformatorische Führung

Die Frage nach einem für Prozesse des Wandels geeigneten Führungsstil wurde bereits in den Politikwissenschaften diskutiert, bevor diese Debatte in die Managementlehre Einzug hielt. J. M. Burns (1978) unterteilte in den späten 1970er-Jahren Politiker in zwei Kategorien: solche, deren Handeln primär auf die effiziente Steuerung der vorhandenen Prozesse gerichtet ist, und eine andere Gruppe, deren Tun sich auf die Veränderung im Sinne der Verbesserung bestehender Zustände richtet. Da letztere Personen den Status quo umwandeln, wurde für ihren Führungsstil der Begriff transformatorische Führung gewählt und die erstbeschriebene Verhaltensweise als transaktionale Führung bezeichnet. J. P. Kotter hat diese Unterscheidung in den 1980er-Jahren auch in Bezug auf das Verhalten von Managern getroffen und dafür die verwandten Gegensatzpaare „Management“, als Ausdruck einer auf die Verwaltung des Bestehenden gerichteten Führungstätigkeit, und „Leadership“, für die mit dem Gedanken des Wandels verbundene Führung von Unternehmen, geprägt. Da Management in der Regel als Oberbegriff für die Institution und die Tätigkeit der Unternehmensführung gebraucht wird, soll hier weiterhin von transaktionaler versus transformatorischer Führung die Rede sein. Abbildung 6.1 macht die Unterschiede beider Führungsstile im Überblick deutlich.

Transaktionale Führung sorgt demnach für die notwendige Ordnung, die vor allem in größeren Unternehmen vonnöten ist, um eine ausreichende Koordina-

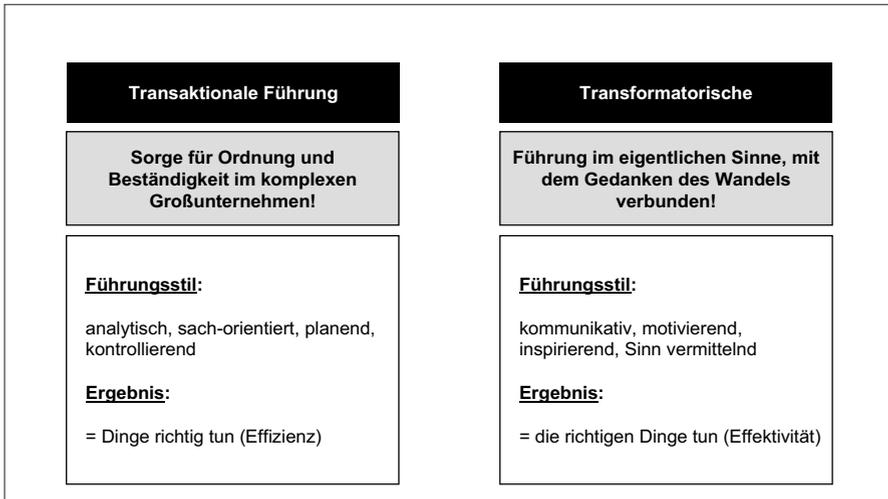


Abb. 6.1 Transaktionale und transformatorische Führung

tion der unterschiedlichen Bereiche zu ermöglichen. Dies wurde ja bereits in Abschn. 2.2.2 anhand der Lebenszyklusmodelle von Unternehmen deutlich. In der ökonomischen Terminologie sorgt transaktionale Führung somit für Effizienz oder, anders ausgedrückt, dafür, dass die Dinge richtig getan werden. Zur Gewährleistung dessen kommen die klassischen funktionalen Managementtechniken zum Einsatz. Diese beinhalten Tätigkeiten wie Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Kontrolle. Alles „richtig tun“ ist aber vergeblich, wenn dabei nicht die richtigen Dinge getan werden. Demnach geht es hier um die Effektivität. Diese sicherzustellen ist Ziel und Aufgabe der transformatorischen Führung. Tätigkeiten dieses Führungsstils unterscheiden sich diametral von denen der transaktionalen Führung. Statt der ordnenden Hand stehen hier vielmehr Motivation, Inspiration und Kommunikation im Vordergrund. Die transformatorische Führungskraft ist damit viel stärker Initiator und Treiber des Wandels als Steuermann desselben.

6.3 Die optimale Mischung der Führungsstile

Nach den obigen Ausführungen könnte man leicht zu der Überzeugung gelangen, dass transformatorische Führung die einzig richtige im Rahmen von Change Management sei. Diese Überzeugung greift aber zu kurz. Dazu sei zunächst eine fiktive Geschichte außerhalb des betrieblichen Managements als Metapher erzählt:

Man stelle sich ein Segelschiff vor, welches eine Abenteuerurlaubsfahrt in der Karibik unternimmt (bildliche Vorlagen sind ja beispielsweise aus der Werbung vorhanden). Dieses Schiff gerät nun in einen entsetzlichen Wirbelsturm, die Masten brechen, das Schiff kentert und sinkt. Hilflos treiben nun die Mitglieder der

Besatzung in den Fluten. Als sich der Sturm legt, erkennt einer von ihnen, dass es möglich ist, aus vorhandenen Planken und Tauen ein Floß zu bauen, auf das man sich retten könnte. Es gelingt ihm, die Umhertreibenden zu überzeugen und zu motivieren, diese Kraftanstrengung aufzubringen. Nach einiger Zeit glückt das Vorhaben, und die Schiffsbrüchigen sitzen zunächst einmal relativ sicher auf dem selbstgezimmerter Floß. Der Initiator schaut nun in der wieder ruhigen See umher und sieht noch Teile der Masten und der Takelage. Er gebiert die Idee, an das Floß einen Mast mit Segel anzubringen, um sich so vorwärts bewegen und ein nahegelegenes Eiland erreichen zu können. Da auch die letzte Idee dieser Person überzeugte, vertraut die Besatzung des Floßes diesem Plan und springt in die Fluten, um schwimmend die benötigten Teile zu bergen. Leider kommt in diesem Moment ein Schwarm Haie vorbei ...

Was soll diese makabre Geschichte verdeutlichen? Zunächst wird erkenntlich, dass transformatorische Führung, die Idee und Inspiration zum Bau des rettenden Floßes, in Krisenzeiten wie einem Schiffbruch absolut notwendig ist. Andererseits kann eine zu starke Abfolge von Wandel selbst die Organisation überfordern und so für ihren Untergang sorgen. Abbildung 6.2 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Wie durch die Metapher verdeutlicht, benötigt man vor allem transformatorische Führung in Zeiten der Krise, aber nicht nur dort, sondern auch, wenn sich neue Wachstumschancen auftun. Dies kann etwa durch die Einführung neuer Technologien, so wie in den vergangenen zehn Jahren durch das Internet oder die Öffnung neuer Märkte, exemplarisch sei hier die Osterweiterung der EU genannt, gegeben sein. Dennoch benötigt man selbst in diesen Phasen nicht nur transformatorische Führung, sondern sie sollte stets durch ein gewisses Ausmaß an transaktionaler Führung begleitet werden. Um dies zu verdeutlichen, sei nun auf Beispiele aus dem realen Wirtschaftsleben zurückgegriffen.

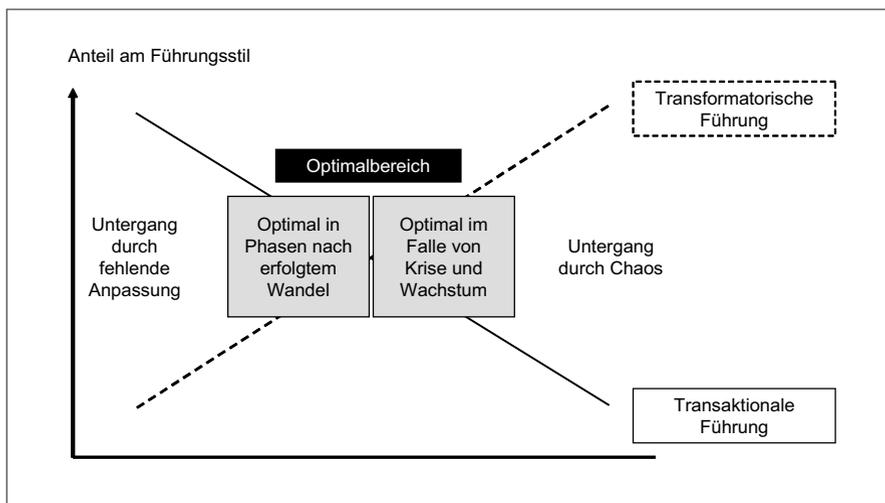


Abb. 6.2 Die jeweils optimale Mischung transaktionaler und transformatorischer Führung

In guter Erinnerung dürfte allen Lesern das „Platzen“ der sogenannten Dotcom-Blase im Jahr 2000 sein. „Dotcoms“ bezeichneten zum Ausgang des 20. Jahrhunderts Unternehmensneugründungen, deren Geschäftsmodell in irgendeiner Art und Weise auf dem Internet beruhte. Abseits der unseriösen Unternehmensgründungen, die es in nicht geringer Anzahl auch gab, existierten eine Reihe guter Geschäftsideen, die, mit reichlich Kapital ausgestattet, dennoch nicht selten in die Insolvenz der Unternehmen führten. Ursache war hier häufig ein Management, welches zu sehr von der visionären Kraft der transformatorischen Führung geprägt war und zu wenig traditionelle Management-Skills im Sinne der transaktionalen Führung aufwies. Zwei Unternehmen, die es in dieser Hinsicht besser gemacht haben und dauerhaft zu Stars der Börse aufstiegen, sind eBay und Google.

Der Gründer von eBay, Pierre Omidyar, kann durchaus als transformatorische Führungskraft bezeichnet werden. Seine Idee eines Onlineauktionshauses, welches sich zunächst auf das Sammlerumfeld konzentrierte, erweiterte sich schnell zu einem generellen Marktplatz für alle möglichen gebrauchten Güter. Das Unternehmen wuchs rapide und Omidyar erkannte, dass er professionelles Management im Sinne einer ordnenden Hand benötigte. So installierte er, gegen den Widerstand seiner Belegschaft, mit Meg Whitman eine erfahrene Managerin als neue CEO. Die Mischung in der Führung von eBay aus dem Inspirator und Neuerer Omidyar und der eher konservativen Meg Whitman stellt seitdem sicher eines der wesentlichen Erfolgsgeheimnisse von eBay dar.

Ähnlich gestaltete es sich bei Google, wo die beiden Gründer Brin und Page auch von Kapitalgebern animiert werden mussten, zusätzlich einen erfahrenen transaktionalen Manager in das Unternehmen aufzunehmen. Die beiden Google-Gründer können als typische transformatorische Führungskräfte gelten, die die sich bietende Chance Internet mit einer hartnäckig verfolgten Idee, eine Finde- statt Suchmaschine zu konstruieren, konsequent genutzt haben. Wie man daraus allerdings Geld machen könnte, war ihnen beim Start des Unternehmens weniger klar. Der auf Druck der Kapitalgeber ins Boot geholte Eric Schmidt, ein schon damals erfahrener Topmanager, konnte auch die finanzielle Seite des Unternehmens ordnen und das rasante Wachstum managen (Vise, 2006).

Zurück zu Abb. 6.2. Wie aus der Metapher der Schiffbrüchigen deutlich wurde, gibt es auch Phasen in der Entwicklung von Unternehmen, in denen transformatorische Führung eher zugunsten der transaktionalen zurückgeschraubt werden sollte. Dies gilt vor allem nach erfolgtem rapidem Wachstum oder nach Überwindung einer Krise. Wandel führt, wie bereits in Abb. 4.6 dargestellt wurde, immer auch zunächst zu Produktivitätsverlusten, da Widerstände zu überwinden sind und sich Mitarbeiter neu orientieren müssen. Reiht man nun Wandel an Wandel, so kommt man aus dieser Produktivitätsverlustfalle nicht mehr heraus (Abb. 5.2). In Abschn. 2.2.3 wurde dies als eine Ausprägung der sogenannten Burn-out-Symptomatik bei Unternehmen geschildert, die auf einem übermäßigen Wandel aus purem Übermut aufgrund des bisherigen Erfolgs resultiert.

Fasst man das bisher Gesagte zusammen, so gelangt man zur Schlussfolgerung, dass die optimale Mischung aus transformatorischer und transaktionaler Führung

von der Phase abhängt, in der sich ein Unternehmen im Wandlungsprozess befindet. Abbildung 6.3 bringt dies grafisch zum Ausdruck.

Demnach ist zu Beginn von Change-Prozessen ein hohes Maß an visionärer oder mit anderen Worten transformatorischer Führung gefragt, um den Wandel zu initiieren und auch konzeptionell die Richtung anzugeben. In diesem Stadium ist der Wandlungsbedarf durch Krise oder Chance groß, die Wandlungsbereitschaft bei den Beteiligten mit Ausnahme der visionären Führungskraft aber noch gering ausgeprägt. Dies gilt auch für die Fähigkeit, das Neue zu etablieren. Im Verlaufe des Wandlungsprozesses nimmt nun zunächst die Wandlungsbereitschaft zu. Hierfür ist vor allem die transformatorische Führung verantwortlich, die es schafft, die Beteiligten zu motivieren und zu inspirieren. Ist dieses Stadium erfolgreich durchlaufen, muss die Organisation durch Fähigkeitsaufbau nachziehen. Dies wird im vorliegenden Buch unter dem Stichwort „Re-Eduktion“ in Kap. 11 behandelt. Wesentlicher für den hier betrachteten Erfolgsfaktor ist nun, dass bei gelungener Initiierung des Wandels die Fähigkeit, diesen effizient zu managen, langsam in den Vordergrund rückt. Damit benötigt man in erster Linie Personen, die zur transaktionalen Führung befähigt sind. Persönlichkeitsstudien gehen davon aus, dass ein gleichzeitiges Talent zur transformatorischen und transaktionalen Führung in der Regel in einer Person nicht vereint ist. In der Praxis tritt dadurch nun das Problem auf, dass man erfolgreiche Initiatoren des Wandels durch andere Führungskräfte ersetzen müsste. Dies ist, selbst wenn es erkannt würde, zumeist schwer vermittel- und durchsetzbar. Da Unternehmen ab einer gewissen Größe aber von Gremien und nicht nur einzelnen Personen geleitet werden, sollte man zumindest bei der Besetzung dieser Leitungsorgane ein Augenmerk auf deren richtige Mixtur lenken und sei es nur durch Ergänzung des bestehenden Managements, wie oben an den Beispielen eBay und Google gezeigt.

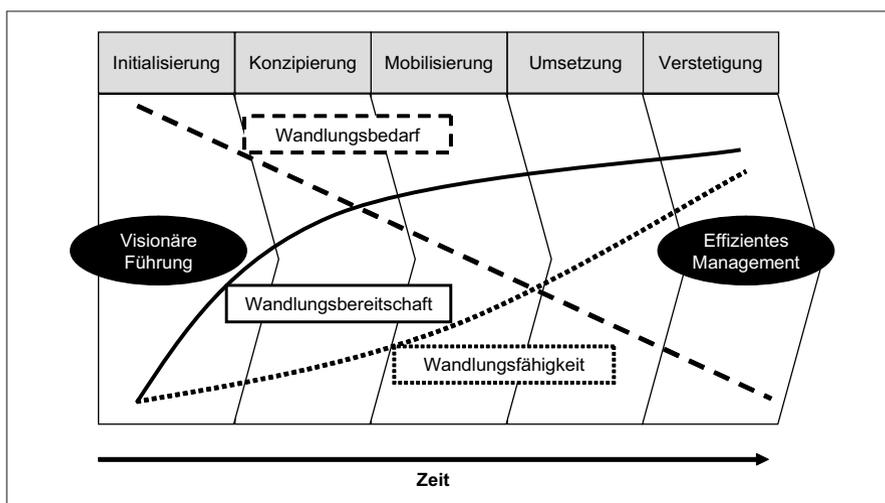


Abb. 6.3 Die Mischung aus visionärer Führung und effizientem Management im Verlaufe des Unternehmenswandels (in Anl. an Krüger, 2006, S. 113)

6.4 Bestandteile transformatorischer Führung

6.4.1 Die Bestandteile im Überblick

Da für den Wandel und dessen Initiierung vor allem die transformatorische Führung verantwortlich zeichnet, sei diese nun aufgegriffen und näher untersucht. Dabei wird es vor allem darum gehen, zu klären, welche Verhaltensweisen und Merkmale Personen mitbringen, die als transformatorische Führungskräfte bezeichnet werden können.

Eine aktuelle Studie (LEaD) der Universitäten München und Bielefeld, bei der 100 Führungskräfte und rund 400 Mitarbeiter deutschsprachiger Unternehmen und Non-Profit-Organisationen mithilfe eines speziell entwickelten Instruments befragt wurden, förderte vier Rollen als wesentliche Merkmale transformatorischer Führung zutage (Dörr, 2007). Dabei handelt es sich um die Rollen als Visionär, Problemlöser, Coach und authentisches Vorbild (Abb. 6.4). Diese Rollen decken sich zum Teil mit dem von Hinterhuber entwickelten „House of Leadership“, welches auf den Säulen „Visionär sein“, „Vorbild sein“ und „Wohlstand für alle schaffen“ fußt. Dieser letzte Aspekt soll hier ergänzend zu den Rollen aus der LEaD-Studie Aufnahme finden. Zudem wird die Rolle des Problemlösers der des Visionärs untergeordnet, da hier, wie in Kap. 7 zu sehen sein wird, als Vision mehr als nur eine inspirierende Motivierung verstanden wird, nämlich ein Zukunftsbild als Ergebnis nüchternen, analytischen Denkens. Entsprechend soll transformatorische Führung im Folgenden als aus vier Rollen bestehend betrachtet werden (Abb. 6.5).

Neben den Rollen, die ja als Verhaltenserwartungen anderer an einen Stelleninhaber charakterisiert werden können, spielen Persönlichkeitsmerkmale als zeit-

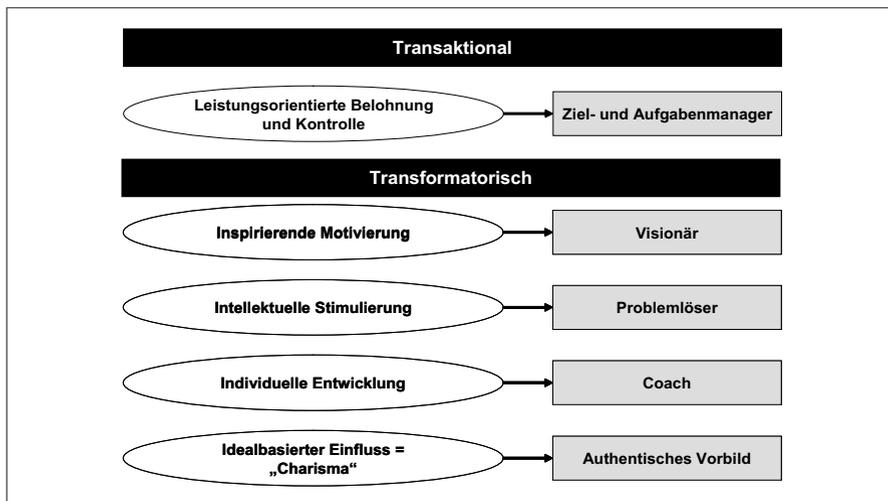


Abb. 6.4 Rollen transformatorischer und transaktionaler Führung (Dörr, 2007, S. 24)

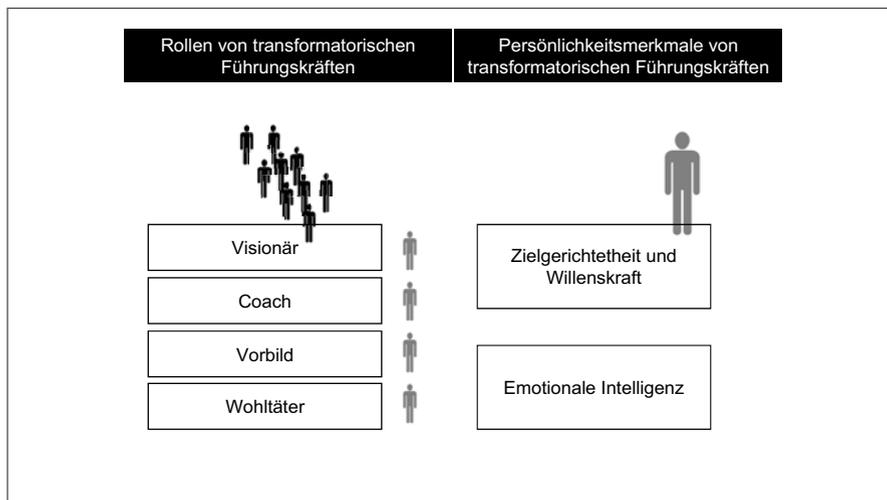


Abb. 6.5 Rollen und Persönlichkeitsmerkmale transformatorischer Führung

überdauernde Dispositionen einer Person eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht, Voraussetzungen für transformatorische Führung zu beschreiben. Zu diesen Persönlichkeitsmerkmalen gehören demnach Zielgerichtetheit und Willenskraft, die erst in Verbindung miteinander ihre volle Kraft entfalten, aber nicht immer in Kombination auftreten. Zielgerichtetheit und Willenskraft sind vor allem deshalb so bedeutend, weil die Umsetzung von Visionen auch gegen den Widerstand der Betroffenen und Beteiligten als zentrales Kennzeichen der transformatorischen Führung zu werten ist. Des Weiteren spielt das mehrdimensionale Konstrukt der sogenannten emotionalen Intelligenz eine wichtige Rolle. Dies liegt deshalb nahe, weil transformatorische Führung ja sehr stark auf dem Auftreten der Person in sozialen Situationen fußt. Können klassische Managementaufgaben wie Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Kontrolle eher mechanistisch ausgeführt und durchaus gelernt werden, so beruht die transformatorische Führung auf Motivation, Kommunikation und Inspiration von Mitarbeitern. Hier sind also emotionale und soziale Fähigkeiten in einem viel stärkeren Maße gefordert.

In den folgenden Abschnitten werden zunächst die vier Rollen und im Anschluss die notwendigen Persönlichkeitseigenschaften näher beleuchtet.

6.4.2 *Der Visionär*

Visionäre sind motivierende Realisten und keine Utopisten! Die alte Mähr, dass derjenige, welcher Visionen hat, zum Arzt gehen solle, missversteht den Begriff der Vision und den Charakter der Visionäre. Eine Vision bezeichnet hier ein machbares, aber herausforderndes Zukunftsbild (mehr dazu in Kap. 7). Sie ist eher

das Ergebnis einer nüchternen Analyse, die aber insofern gewagt ist, als dass oftmals bisherige Annahmen infrage gestellt werden. Hierzu einige Beispiele:

Wer hätte in der Airlinebranche wirklich geglaubt, dass man Flugreisen zum symbolischen Preis von einem Euro anbieten kann und dabei Gewinne erzielt (Ryanair)? Dass man mit Designermöbeln oder hochwertigen Lebensmitteln zu Niedrigpreisen die höchsten Branchenrenditen erzielt (Ikea, Aldi), man aus einer eher biederen Sportmarke ein weltweit begehrtes Lifestyleprodukt erschaffen kann (Puma) oder mit dem Vertrieb von C-Teilen (vor allem Schrauben) den Grundstein für ein weltweit operierendes Firmenimperium legt (Würth). Und wer hätte für möglich gehalten, dass völlig fremde Menschen nicht standardisierte Güter über das Internet vertrauensvoll austauschen (eBay) oder man mit einer Suchmaschine im Internet in Kürze Milliarden verdient (Google)?

All diese Unternehmen und Unternehmer sind ihren Weg auch gegen Widerstände konsequent gegangen. Der visionäre Leader hinterfragt sich selbst, lässt sich aber nicht von außen durch scheinbare Besserwisser irritieren.

Um seine Mitarbeiter von einer Vision zu überzeugen, bedarf es zweier Voraussetzungen, die die Führungskraft mitbringen sollte:

1. *Der Vermittlung von Sinn für das Unternehmen und die Mitarbeiter.* Je höher die Qualifikation der Belegschaft, umso mehr entsteht das Bedürfnis bei den Mitarbeitern, zu verstehen, was man warum und wie machen sollte. In der Arbeitswelt hat sich eine Verschiebung hin zu mehr Selbstverantwortung des Einzelnen etabliert. Der Mitarbeiter ist immer weniger „Befehlsempfänger“ und immer mehr Manager für einen von ihm verantworteten Bereich. Dabei ist Eigenmotivation gefragt und erforderlich. Diese setzt aber voraus, dass man die eigene Aufgabe in einem größeren Kontext begreifen lernt. Diesen Kontext oder anders gesagt Sinn zu vermitteln, ist unbedingte Voraussetzung für die erfolgreiche Etablierung einer Vision.
2. *Die Überzeugende Kommunikation der Vision.* Führung ist in erster Linie eine kommunikative Aufgabe. Oftmals wird aber gerade erfolgreiche Unternehmensführung mit einem Talent zur großen „Show“ verwechselt. Der Visionär braucht und sollte in der Regel kein begeisternder Massenredner sein, wohl aber in der Lage, seine Botschaft nachhaltig den Betroffenen und Beteiligten darzulegen. Dazu sind zwei Aspekte besonders zu beachten. Einerseits ist es wichtig, in der Sprache der Zielgruppen zu reden. Eine Vision ist Topmanagern also sowohl mit einem anderen Sprachspiel als auch anderen Argumenten zu vermitteln als etwa den gewerblichen Mitarbeitern in der Produktion. Andererseits ist es unabhängig von Bildungsgrad und Hierarchieebene vorteilhaft, bildhafte Analogien für die Kommunikation zu verwenden. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, so heißt es und dies gilt auch für die bildhafte Analogie. Sie sorgt dafür, dass Dinge leichter im Bewusstsein behalten werden und wesentliche Prinzipien schneller erkannt werden.

Die Vermittlung einer Vision erfordert vom Initiator des Wandels selbst oftmals einen großen Spagat. Um die Belegschaft und andere Interessensgruppen zu

überzeugen, ist es erforderlich, eine Sicherheit in Bezug auf das eigene Tun vorzuleben, die so oftmals gar nicht vorhanden ist (Rosenstiel, 2006). So muss der visionäre Leader:

- Zur Begeisterung motivieren und dennoch in der Lage sein, die Lage nüchtern zu beurteilen.
- Die Vergangenheit nicht brandmarken, um Widerstände nicht unnötig aufzublenden, dabei aber dennoch die Notwendigkeit der Veränderung der Zukunft aufzuzeigen.
- Trotz eines durch interne oder externe Ursachen ausgelösten Zeitdrucks überlegt handeln.
- Trotz unvermeidlicher Konflikte und Frustrationen, die sich aus den Änderungen ergeben, Vertrauen zu den Mitarbeitern schaffen.
- Trotz eines drohenden Burn-outs 120% Engagement von den Mitarbeitern fordern.

Dies alles setzt eine bestimmte Form des Umgangs mit den Mitarbeitern voraus, die weniger nach einer auf autoritärer Führung beruhenden Stilistik verlangt.

6.4.3 Der Coach

Den Begriff des Coachings kennen wir vornehmlich aus dem Sport oder als spezielle Form der individuellen Personalentwicklung (Abschn. 11.3.2). Coaching meint Hilfe zur Selbsthilfe. Der Coach weist nicht an, sondern hält dem Coachee, so heißt die Person, die von ihm gecoacht wird, eine Art Spiegel vor, der die Selbsterkenntnis fördert und notwendige Maßnahmen der persönlichen als auch inhaltlichen Veränderung einleitet. Dieser Spiegel zeigt sich in erster Linie in regelmäßigem Feedback, welches Lob aber auch konstruktive Kritik beinhalten sollte. Feedback ist ein wesentliches Element der Mitarbeitermotivation. Mitarbeiter, die keinerlei Feedback erhalten, werten dies als Nichtbeachtung ihrer Arbeit und vor allem ihrer Person. Gemäß des Watzlawick'schen Kommunikationsaxioms (Watzlawick, 2000, S. 64), nach welchem man nicht nicht kommunizieren kann, wird das Fehlen von Feedback als Geringschätzung der eigenen Leistung und Persönlichkeit interpretiert. Oftmals bevorzugen Mitarbeiter deshalb im Zweifel negatives Feedback noch vor der Situation, gar kein Feedback zu erhalten. Für das Feedback empfiehlt es sich, folgende Regeln einzuhalten:

- Im Zweifel eher mehr positive als negative Kritik üben. Vor allem sollte man in der Regel mit den positiven Aspekten im Gespräch beginnen, um eine konstruktive Gesprächsatmosphäre zu kreieren.
- Feedback sollte möglichst zeitnah zu den betreffenden Geschehnissen gegeben werden. Dies ist wichtig, um einerseits alle wesentlichen Informationen, die mit der das Feedback betreffenden Sache einhergehen, noch frisch in Erinnerung zu haben. Andererseits kann so der Betroffene stets sicher sein, dass er die aktuelle Einschätzung seiner Person durch die Führungskraft kennt. Dies ist wichtig

zum Aufbau von Vertrauen. Feedback sollte aber auf keinen Fall im Affekt abgegeben werden. Gerade bei negativem Feedback ist es wichtig, dass der Coach zumindest so lange wartet, bis eigener Ärger emotional weitgehend abgeklungen ist, um sowohl argumentativ als auch hinsichtlich der Wortwahl einen konstruktiven Dialog zu ermöglichen.

- Der konstruktive Aspekt des Feedbacks ergibt sich aus der Sachbezogenheit der Argumentation. So sollte auf wertende Pauschalisierungen wie z. B. „Sie erledigen die Dinge immer unzuverlässig!“ verzichtet werden, da diese unbegründet konfrontativ wirken. Stattdessen ist die Orientierung an konkreten Fakten besser dazu geeignet, beim Gegenüber eine Haltung des selbstkritischen Dialogs zu fördern.
- Die ausführliche Begründung des Feedbacks, im positiven wie im negativen, hilft dem Coachee, das Gesagte besser zu verstehen und zu akzeptieren. Es zeigt zudem auch das ernsthafte Interesse an seiner Arbeit und Person auf. So ausführlich wie die Begründung ausfallen sollte, so ausführlich ist dem Mitarbeiter auch Raum für eigene (Gegen-)Argumente zu gewähren.
- Feedback sollte zwar regelmäßig, aber auch nicht inflationär gegeben werden. So führt ein ständiges Loben etwa dazu, dass sich der motivierende Effekt und die Glaubwürdigkeit der Botschaft abschwächen. Genauso ist auf Übertreibungen im Sinne von Superlativen zu verzichten. Dies gilt fraglos bei Kritik – „Sie sind der unfähigste Mitarbeiter, den ich je hatte!“ –, als auch bei Lob – „Eine Weltklasseleistung!“. Auch übertriebenes Lob schränkt die Glaubwürdigkeit und die Kompetenz des Coaches ein.
- Aus der *situativen Führungstheorie* ist bekannt, dass man die Wahl und Ausgestaltung von Führungsmaßnahmen auch von der Person des Geführten abhängig machen sollte. Insofern ist auch auf die Psyche des jeweiligen Mitarbeiters zu achten. Solche, die generell eher unsicher sind und einen Mangel an Selbstvertrauen aufweisen, sind im Zweifel lieber einmal zu viel als einmal zu wenig zu loben. Berechtigte Kritik sollte besonders sachlich und konstruktiv geäußert werden. Bei übertrieben selbstbewussten Coachees kann es hingegen auch angebracht sein, Kritik – aber weiterhin konstruktiv und sachlich – in den Vordergrund zu stellen, um eine notwendige Entwicklung einzuleiten. Hier gilt wieder die Formel von Schulz von Thun, nach der Akzeptanz plus Konflikt erst Entwicklung ermöglichen (Abschn. 5.4).
- Egal, ob Lob oder Kritik, es ist von Vorteil, Feedback eher unter vier Augen als in Anwesenheit anderer zu äußern. In Bezug auf Kritik soll so ein Bloßstellen des Coachees vermieden werden, welches diesen möglicherweise als Sündenbock sozial isoliert und dadurch eher zu einer Blockadehaltung hinsichtlich der konstruktiven Annahme der Kritik führt. Aber auch bei Lob birgt das öffentliche Feedback Risiken. So können sich andere indirekt zurückgesetzt fühlen, weil ihnen dieses Lob öffentlich nicht zuteil wird. Dies kann im weiteren Verlauf aus Neid heraus dann ebenfalls zur sozialen Isolierung des Gelobten führen.
- Sollte dem Coach ein Tadel unterlaufen sein, der sich im Gespräch oder aus anderem Grunde als ungerechtfertigt herausstellt, so ist anzuraten, diesen Feh-

ler gegenüber dem Betroffenen offen zuzugeben. Nur so können die Glaubwürdigkeit des Coaches und die notwendigerweise vertrauensvolle Beziehung zum Coachee gewahrt bleiben.

Nicht jeder taugt dazu, die Rolle des Coaches zu übernehmen. Einige wichtige Eigenschaften sollten dazu erfüllt sein:

1. *Der Coach muss seine Mitarbeiter wertschätzen.* Dies bedeutet, tatsächlich eine Grundhaltung zu besitzen, diese auch fördern zu wollen. Ob diese Haltung wirklich vorliegt, zeigt sich nicht zuletzt an jenen Komponenten der Kommunikation, die Emotionen transportieren, also z. B. Mimik und Gestik. Insofern ist es schwer, glaubhaft eine solche Position zu vermitteln, wenn sie nicht wirklich der inneren Einstellung entspricht. Äußerlich findet diese fördernde Haltung ihr Korrelat in der Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter, der Einbeziehung bei Entscheidungen als auch der Förderung von Eigeninitiative.
2. *Der Coach verfügt über eine breite Allgemeinbildung.* Der Schweizer Entwicklungspsychologe Piaget hat aufgezeigt, dass Menschen sich hauptsächlich über sogenanntes Strukturlernen weiterentwickeln (Piaget, 1975). Dabei passen wir Handlungsstrukturen, also die Art, wie wir auf unsere Umwelt reagieren, auf Basis von Erfahrungen schrittweise an. Im Rahmen dieser Entwicklung geht es hauptsächlich darum, das eigene Ich zunehmend als Teil einer größeren Realität zu betrachten. Was Realität ist, erschließt sich aber durch eben die bisher entwickelten Handlungsstrukturen. Der Grundschüler mag so eventuell seinen Lehrer ablehnen, weil er (zu Recht) eine schlechte Note bekommt. Später wird derselbe Schüler gelernt haben, dass faire Regeln der Leistungsbeurteilung zugrunde liegen. Diese Erkenntnis wird der Motivation, zu lernen, vermutlich förderlich ein. Als Student erschließt es sich ihm vielleicht, dass Leistungsbeurteilung im Rahmen der Ausbildung ein Instrument zur Herstellung gesellschaftlicher Effizienz und Effektivität ist. Dadurch kann er später selbst in die Rolle des fairen Beurteilers schlüpfen, ohne daran moralisch zweifeln zu müssen. Mitarbeiter, insbesondere auch Nachwuchskräfte im Management, müssen vergleichbare Lernprozesse durchlaufen, um den Bezug von Handlungen, Strategien oder Ähnlichem zu einer Gesamtwelt Unternehmen und Umfeld zu begreifen. Dazu ist es weniger erforderlich, dass sie hinsichtlich von Spezialwissen angeleitet werden, als vielmehr ihre Herauslösung aus bisher zu engen Denkstrukturen. Damit die als Coach auftretende Führungskraft dies zu leisten vermag, muss sie ein hohes Maß an breiter Bildung, eben Allgemeinbildung besitzen. Dies befähigt den Coach dazu, bei den Prozessen des beschriebenen Strukturlernens behilflich zu sein. Je mehr der Coach dazu seine Mitarbeiter, wie oben beschrieben, in Entscheidungen einbindet und ihnen Verantwortung überträgt, um so mehr Gelegenheit erhalten diese, neue Erfahrungen zu machen, die mithilfe der Diskussion mit dem erfahrenen Coach zu Erkenntnis-sprüngen führen.
3. *Der Coach besitzt Erfolgs- und Misserfolgserfahrung.* Dass zum glaubwürdigen Coaching auch der Nachweis des eigenen Erfolgs gehört, erscheint trivial und bedarf nicht der weiteren Begründung. Dass aber auch Misserfolg notwen-

dig ist, mag auf den ersten Blick überraschen. Diese Voraussetzung ist aber aus zweierlei Gründen geboten. Zum einen wird der Coachee größere Schwierigkeiten haben, einen Coach zu akzeptieren, der bisher stets und ohne sichtbare Probleme erfolgreich war. Die Distanz zur eigenen Leistungsfähigkeit und bisherigen Erfahrung würde dadurch so groß, dass man an der Möglichkeit, selbst erfolgreich zu sein, zweifeln könnte. Dies kann sich auch in Form einer generellen Ablehnung des Coaches als arrogant oder überheblich zeigen. Zum anderen kann der gute Lehrer bzw. Coach nur dann wertvolle Hinweise zu Weiterentwicklung in schwierigen Situationen geben, wenn er diese selbst auch schon erlebt hat und somit die Probleme des Coachees auch nachvollziehen kann. Viele von uns mögen das Phänomen des Mathematiklehrers oder Mathematikprofessors kennen, der selbst intuitiv komplizierteste Beweise versteht, aber nicht in der Lage ist, diese seinen Schülern oder Studierenden zu vermitteln. Grund dafür ist zumeist, dass die Lehrperson fraglos die höhere Mathematik versteht, nicht aber, warum man diese *nicht* verstehen könnte. Nur wer sich in die Situation des Lernenden hineinendenken kann, wird auch Wege aufzeigen können, wie man zum Lernerfolg kommt. Deshalb ist eigene Misserfolgserfahrung auch vor diesem Hintergrund eine wichtige Eigenschaft, die Coaches mitbringen sollten. In der gesamten Vita sollte aber dennoch der Erfolg überwiegen, um grundsätzlich glaubwürdig zu sein.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Führung in Form eines Coachings zur Motivation der Coachees im Sinne der Selbstbestimmungstheorie von Decy & Ryan (Abschn. 5.5) beiträgt. Feedback sorgt für soziale Eingebundenheit, die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter führt zu mehr Autonomie bei diesen und schließlich über dort erfahrene Erfolge auch zu Kompetenzerleben.

6.4.4 Das authentische Vorbild

„Wasser predigen und selbst Wein zu trinken“, ist schon laut Volksmund keine geeignete Führungsstrategie. Wer hohe Erwartungen an seine Mitarbeiter hat, und dies geht mit einer herausfordernden Vision als Basis des Wandels unabdingbar einher, der sollte diese Erwartungen auch selbst vorleben. Dazu gehört an erster Stelle ein *unermüdlicher Einsatz für die Sache selbst*. Ein paar Beispiele mögen dies illustrieren:

Die Albrecht-Brüder (Aldi) besuchen regelmäßig selbst ihre Märkte, um zu verstehen, was Mitarbeiter und Kunden beschäftigt. Sie denken über die Sortimentsanordnung nach und knipsen die Beleuchtung in Besprechungsräumen aus, wenn andere dies vergessen haben. Pierre Omidyar (eBay) ging zu Beginn der Unternehmenshistorie mit seinen Mitarbeitern oftmals ins Kino oder spielte Nerf-Soccer (Fußball mit einem Softball). Ingvar Kamprad (Ikea) besucht regelmäßig seine Einrichtungshäuser, spricht mit den Mitarbeitern und umarmt diese herzlich zur Begrüßung.

Verhaltensweisen wie diese haben ebenfalls in erster Linie symbolische Bedeutung, sie signalisieren wiederum Engagement für die Sache/das Unternehmen und erhöhen die Glaubwürdigkeit, weil man sich bewusst nicht zu stark von seinen Mitarbeitern abgrenzt und vorlebt, was man von diesen erwartet. Entscheidend ist aber, dass diese Prinzipien tagtäglich gelebt werden und keine PR-Aktionen sind. Sich als Vorstandsvorsitzender medienwirksam und unter Aufgebot von Presse bzw. TV an einen Schalter oder eine Kasse zu setzen, erzeugt diesen Effekt nicht, ganz im Gegenteil, es führt eher zu Glaubwürdigkeitsverlusten, wenn es die Ausnahme bleibt. Wirkliche Nähe zu Mitarbeitern und Kunden hat darüber hinaus auch den Vorteil, wichtige Informationen oder Ansätze von negativen Strömungen sehr frühzeitig und ungefiltert zu entdecken, um der Funktion als Visionär nachzukommen und Wandel proaktiv zu initiieren.

Wandel ist riskant und wer viel Neues initiiert, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch Fehler begehen. Für die Rolle des authentischen Vorbildes ist es von hoher Bedeutsamkeit, wie man mit solchen Fehlern umgeht. Der Grundsatz, der hier über allem steht, lautet: *Verzicht auf Alibis oder Ausreden!* Der Versuch, Fehler zu vertuschen oder schön zu reden, führt mittelfristig mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Glaubwürdigkeitsverlust. Als Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit mögen hier außerhalb der Unternehmenswelt zahlreiche Dopingsünder im Sport genannt sein, die oftmals auch nach erdrückenden Laborbeweisen mit abenteuerlich anmutenden Erklärungen ihre Unschuld beteuern.

Das Eingestehen eines Fehlers ist die einzige Chance, die eigene Autorität zu wahren. Es wird als Zeichen der Gerechtigkeit, Vertrauenswürdigkeit und nicht zuletzt auch der Souveränität gewertet. Schließlich kann es sogar dazu führen, dass die Akzeptanz durch Mitarbeiter steigt, weil die Führungskraft so eine menschlichere Dimension erhält, ähnlich der notwendigen Misserfolgserfahrung, wie sie in Abschn. 6.4.3 thematisiert wurde.

Zur Vorbildfunktion gehört auch eine *stete Lernbereitschaft*. Wer von seinen Mitarbeitern verlangt, dass diese sich weiterentwickeln, muss dies selbst auch vorleben. Lernprozesse im Sinne des Aneignens neuer Handlungsstrukturen sind auch im reifen Erwachsenenalter nicht abgeschlossen. Schon die dynamische Unternehmensumwelt (Abschn. 2.1.2) sorgt dafür, dass stetes Überdenken bisheriger Annahmen und eine Erweiterung des Wissensfundus unabdingbar sind.

6.4.5 Der Wohltäter

Echte Leader sind nicht an persönlicher Bereicherung interessiert. Reichtum spielt hier weniger die Rolle als Weg zu mehr Luxus, sondern gilt allenfalls als Gradmesser der eigenen Leistung, ganz im Sinne des für die Motivation wichtigen Kompetenzerlebens nach Decy & Ryan (Abschn. 5.5). Kennzeichnend dafür ist, dass die Sache, in Form der Realisierung der Vision, konsequent über die Interessen der eigenen Person gestellt wird.

Symbolisch zeigt sich dies häufig in einer relativen Bescheidenheit des Auftretens von transformatorischen Führungskräften.

Von den Albrecht-Brüdern (Aldi) ist bekannt, dass sie, gemessen an ihrem immensen Reichtum, bescheiden leben, sowohl privat als auch bezüglich ihres Erscheinungsbilds im Unternehmen. Über den Ikea-Gründer Ingvar Kamprad, heute einer der reichsten Menschen der Welt, wird berichtet, dass er im Urlaub Preise bei Ansichtskarten vergleicht, bevor er sich zum Kauf entscheidet. Pierre Omidyar, der Gründer von eBay, fährt bis heute einen rostigen VW Käfer Cabrio. Michael O'Leary, der Ryanair-Chef, haust in einem Büro mit schiefen Rollos und wackeligen Besucherstühlen und empfängt seine Gäste in Jeans. Über den Wal-Mart-Gründer Sam Walton wird erzählt, er sei immer mit einem alten Pick-up mitsamt Hund auf der Ladefläche herumgefahren. Jochen Zeitz (Puma) verzichtet auf einen Chauffeur und isst wie alle anderen auch in der Kantine. Manfred Maus, der Obi-Gründer, „residiert“ in einem schlichten Büro. Und, ein kleiner Ausflug zu einem der größten Leader der Sportgeschichte sei erlaubt, Michael Schumacher kauft ja dem Hörensagen nach Marmelade bei Aldi in Deutschland, weil sie in der Schweiz, seinem Wohnsitz, zu teuer sei.

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen, und man kommt deshalb nicht umhin, davon auszugehen, es handele sich hier nicht um einen Zufall, sondern vielmehr um ein Prinzip. Tatsächlich ist dem auch so. Diese Form des bescheidenen Lebensstils signalisiert Mitarbeitern, dass der Einsatz für die Sache an sich und nicht zur Erfüllung persönlicher Ziele wie Luxus oder Berühmtheit erfolgt. Damit wird ein hoher Grad der Glaubwürdigkeit erzeugt, der andere motiviert, sich für diese Sache ebenfalls einzusetzen.

Die Rolle als Wohltäter zeigt sich selbstverständlich keinesfalls nur symbolisch. Intern ist wichtig, dass transformatorisch orientierte Führungskräfte keine Angst vor starken Leuten an ihrer Seite besitzen. Sie werden gezielt die größten Talente in ihren Führungszirkel integrieren, was mit der Rolle des Coaches (Abschn. 6.4.3) einhergeht. Damit binden sie nicht nur die klügsten Köpfe in den Prozess des Wandels ein und sorgen so für deren Unterstützung, sondern nutzen gleichzeitig auch deren Potenzial, weitere gute Ideen einzubringen und umzusetzen. Wenn die Mitarbeiter genau dies tun, so ist entscheidend, resultierende Erfolge auch diesen selbst zuzuschreiben und nicht in der Öffentlichkeit als Resultate eigener Leistung zu beanspruchen. Dies würde direkt die Rolle des authentischen Vorbilds (Abschn. 6.4.3) konterkarieren und Demotivation bei den Leistungsträgern bewirken.

Die Rolle des Wohltäters erstreckt sich aber nicht nur auf die Mitarbeiter, sondern bezieht konsequent alle Interessensgruppen mit ein (Hinterhuber & Krauthammer, 1999). Zu diesen Interessensgruppen, oft auch als Stakeholder bezeichnet, gehören zum Beispiel die Eigentümer, die Kunden, die Lieferanten oder aber auch die betroffene Öffentlichkeit, z. B. in Form von Umweltschutzgruppen. Anhand einiger der schon zuvor verwendeten Unternehmensbeispiele zeigt sich auch der Aspekt der Schaffung von Wohlstand für viele Stakeholder:

Pierre Omidyar hat immer wieder eine zu starke Kommerzialisierung des Portals eBay zugunsten seiner Ursprungsklientel verhindert, aber auch rechtzeitig erkannt, dass es eines professionellen Managements bedarf, um in der E-Economy

*auch finanziell zu bestehen. Puma musste zwar die Produktion in Billiglohnländer auslagern, da auf dem globalisierten Markt ansonsten der Turnaround nicht ge-
glückt wäre. Dabei hat man aber strenge Richtlinien geschaffen, die Kinderarbeit nicht dulden und Umweltschutzziele aktiv verfolgen. Und nicht zu vergessen: Kunden profitieren oftmals durch das Produkt selbst, weil es in dieser Art oder zu diesem Preis-Leistungs-Verhältnis bislang nicht zu haben war. Letzteres gilt insbesondere für Unternehmen wie Aldi oder Ryanair, die das Discount-Prinzip in ihren Branchen etabliert haben. Eine wichtige Anspruchsgruppe ist natürlich auch die eigene Belegschaft. Sie profitiert nicht nur durch höhere Jobsicherheit oder Löhne, sondern oftmals auch durch bessere Aufstiegschancen. Würth etwa ermöglicht es seinen Mitarbeitern, eigene Ideen im Sinne von neuen Geschäftsfeldern umzusetzen und so schnell in Geschäftsführerpositionen bei daraus erwachsenden Tochtergesellschaften aufzusteigen.*

Die Rolle des Wohltäters darf aber nicht dahingehend missverstanden werden, eine Scheu vor dem Treffen harter Entscheidungen zu besitzen. Gerade Krisensituationen etwa lassen sich oftmals nicht ohne gravierende Maßnahmen wie Entlassungen von Belegschaftsteilen lösen. Entscheidend in solchen Situationen gilt es, die Vorbildrolle zu wahren. Dies geht im Wesentlichen über Offenheit bezüglich der Situation und ihrer Konsequenzen, dem eigenen Verzicht auf Luxus, dem Vorleben von starkem Engagement und nicht zuletzt auch der Vermittlung von Sinn auch dieser harten Maßnahmen, und besteht der Sinn auch zunächst einmal nur darin, das Unternehmen und somit die Arbeitsplätze für die verbliebene Belegschaft zu retten. So vergisst man über die heutige Erfolgsgeschichte des Unternehmens Puma allzu leicht, dass der Vorstandsvorsitzende Jochen Zeitz, der das Unternehmen in jungen Jahren in einer die Liquidität bedrohenden Situation übernahm, zur Einläutung der neuen, erfolgreichen Ära zunächst die Produktion in Deutschland schließen und knapp die Hälfte der Mitarbeiter entlassen musste.

6.4.6 Zielgerichtetheit und Willenskraft

Eine vor nicht allzu langer Zeit bei Unternehmen im deutschsprachigen Raum durchgeführte Studie zum Managerverhalten offenbart, dass nur eine Minderheit eine ausgeprägte Zielgerichtetheit aufweist, die meisten verstricken sich hingegen Tag für Tag in einem Netzwerk von Ad-hoc-Aufgaben (Bruch, 2006).

Wie Abb. 6.6 aufzeigt, können Führungskräfte demnach in vier Kategorien eingeteilt werden. Diese ergeben sich aus der Gegenüberstellung der beiden Dimensionen „Fokus“ und „Energie“.

- *Fokus* bezeichnet dabei die Fähigkeit, Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Dinge zu richten und Ziele bis zur Verwirklichung zu verfolgen.
- Mit *Energie* sind hingegen das persönliche Engagement, der außergewöhnliche Einsatz und die besondere Begeisterung für die Arbeit gemeint.

Offensichtlich würde die ideale Führungskraft beide Eigenschaften zugleich auf sich vereinen und als zielgerichteter Manager agieren. Dies tut in der Empirie aber

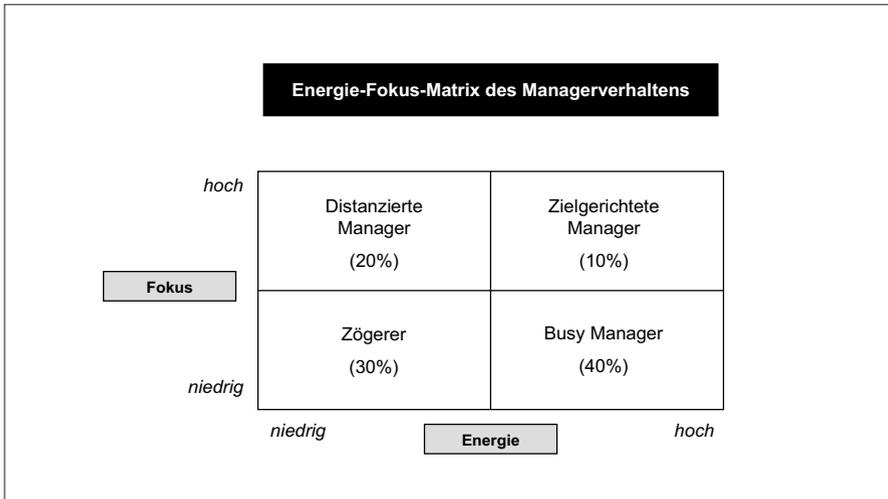


Abb. 6.6 Energie-Fokus-Matrix des Managerverhaltens (Bruch, 2006, Abb. 1)

nur eine Minderheit von ca. 10%. Der häufigste Typus ist hingegen der des Businessmanagers, welcher zwar unermüdlich arbeitet und auch seine Mitarbeiter antreibt, dabei aber viel Energie vergeudet, weil er sich nicht auf die wesentlichen Dinge konzentriert.

Transformatorische Führung bedeutet vor allem, „das Richtige zu tun“ und orientiert sich dabei am Ideal des zielgerichteten Managers. Dies gilt umso mehr, als dass eigentlich noch mehr als nur Energieeinsatz, sondern sogar sogenannte Willenskraft erforderlich ist. Willenskraft beinhaltet so nicht nur die Entschlossenheit, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, sondern auch das Festhalten an diesem Ziel, selbst bei widrigen Umständen. Ruft man sich in Erinnerung, dass gerade Prozesse des Wandels mit starken Widerständen im Unternehmen oder auch im Umfeld verbunden sind (Kap. 4), so ist unmittelbar offensichtlich, dass diese Willenskraft als Persönlichkeitsmerkmal der transformatorischen Führung nahezu unabdingbar ist.

Die Erfolgsstory von Google vermag hier erneut Anschauungsunterricht zu erteilen, was Willenskraft in der Praxis bedeutet und welche Widerstände zu überwinden sind, um Visionen in die Tat umzusetzen. Google ist heutzutage die Webpage, als Verb („googeln“) im Duden verzeichnet und an der Börse mehr wert, als Disney, GM, Ford und Amazon zusammen. Von der Wertsteigerung profitierten dabei Erstaktionäre wie Mitarbeiter (über Aktienoptionen) gleichermaßen. Dass das Unternehmen erst 1998 von zwei Studenten der Stanford University gegründet wurde, scheint kaum noch glaubhaft, aber dennoch entspricht es der Wahrheit. Die heutigen Ikonen Sergey Brin und Larry Page hatten die Vision, eine Suchmaschine zu schaffen, die in puncto Präzision und Geschwindigkeit alles überbieten sollte, was man bislang kannte. Damit, so die Vorstellung, würde das WWW. erst als Informationsmedium für jedermann erschlossen. Um dieses Ziel zu verwirklichen, entwickelten sie einen neuartigen Algorithmus, die sogenannte Page-Rank-Technologie. Diese beruht vor allem darauf, alle Links auf Webseiten auszuwer-

ten. Das heißt, je mehr auf eine Website von einer anderen verwiesen wird, umso höher wird deren Relevanz für Nutzer angesehen. Dass man dazu den gesamten Inhalt des Webs speichern und scannen musste, ein Unterfangen, welches eine unglaubliche Rechnerkapazität und komplexe Infrastruktur voraussetzt, hat beide auch in der Anfangszeit nicht daran gehindert, an ihre Idee zu glauben. So gelang es Ihnen bereits 1998 in einem Gespräch einen der bekanntesten Risikokapitalgeber so von ihrer Idee zu begeistern, dass dieser spontan einen Scheck über 100.000 US-Dollar ausstellte. Zu diesem Zeitpunkt existierte noch gar kein Unternehmen. Mithilfe des Geldes wurde aber eines gegründet und „standesgemäß“ für ein IT-Start-up zunächst eine Garage als Firmensitz bezogen. Ein Jahr später konnten Brin und Page nach zähen Verhandlungen die beiden größten IT-Investment-Gesellschaften überzeugen, gemeinsam den Betrag von 25 Mio. US-Dollar als weitere Starthilfe aufzubringen. Die finanzielle Grundlage für den Erfolg war gelegt und es wurde die größte Rechnerinfrastruktur der Welt (bestehend aus über 100.000 gewöhnlichen PCs) geschaffen (Vise, 2006).

6.4.7 Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist das zweite wichtige Persönlichkeitsmerkmal, welches Führungskräfte mitbringen sollten, um Wandlungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Der Begriff wurde von Daniel Goleman geprägt und ist Ergebnis einer Studie bei Führungskräften von nahezu 200 internationalen Großunternehmen (Goleman, 2004). Auf der Suche nach Eigenschaften und Verhaltensweisen, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Managern trennen, stieß Goleman auf fünf Faktoren, die er unter dem Begriff der emotionalen Intelligenz zusammenfasste. Diese fünf Faktoren sind im Einzelnen:

1. *Selbstreflexion*: Hiermit wird die Fähigkeit bezeichnet, eigene Stimmungen, Gefühle und Antriebe sowie die Wirkung auf andere zu erkennen. Selbstreflexion ist als kritische Haltung wichtig, um sich in Bezug auf seine (soziale) Umwelt weiterentwickeln zu können und somit Wandlungsbedarf zu erkennen. Auf der anderen Seite lehrt sie aber auch, die Stärken der eigenen Person zu entdecken. Goleman bezeichnet sie deshalb als Quelle des Selbstvertrauens.
2. *Selbstkontrolle*: Sie beinhaltet das Vermögen, plötzliche Impulse und Stimmungen zu beherrschen. Selbstkontrolle ermöglicht einen geregelten sozialen Umgang und ist somit Basis für die Vertrauenswürdigkeit. Da gerade sozialer Widerstand häufig eine Begleiterscheinung von Wandel in Unternehmen ist, führt Selbstkontrolle zur Deeskalation potenzieller Konflikte. Die Zauberformel nach Schulz von Thun, gemäß derer Akzeptanz plus Konflikt zu Entwicklung führt (Abschn. 5.4), ist hier zu erkennen, da Selbstkontrolle die Akzeptanz in kritischen Situationen erhöht. Goleman bezeichnet sie aber auch als Basis der Offenheit gegenüber Neuem. Derjenige, welcher weiß, dass er sich in neuen und damit potenziell kritischen Situationen auch kontrolliert verhält, kann eher das Wagnis eingehen, sich auf solche neuen Situationen einzulassen.

3. *Motivation*: Sie ist die Hingabe an die Arbeit aus Gründen jenseits des Geldes und deckt sich damit gut mit Teilen der Rolle als Vorbild. Nach Goleman ist sie die Basis für die Willenskraft, die ja schon in Abschn. 6.4.6 behandelt wurde.
4. *Empathie*: Gemeint ist die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer hineinzuversetzen. Damit kann man soziale Situationen quasi aus einer neutralen Position, die Fühlen, Denken und Wollen aller Beteiligten, einschließlich der eigenen Person (s. Selbstreflexion), umfasst, betrachten und analysieren. Empathie ist extrem wichtig, um die Rolle des Coaches (Abschn. 6.4.3) ausüben zu können, denn als Coach muss man sich in den Anderen und auch in seine momentanen Probleme hineinversetzen können, um von diesem Punkt aus gemeinsam Lösungswege zu entwickeln.
5. *Soziale Kompetenz*: Sie tritt bei Goleman als Unterpunkt der emotionalen Intelligenz auf und umfasst das Können, Beziehungen zu unterhalten und Netzwerke aufzubauen. Goleman bezeichnet sie als Voraussetzung für Führung im Wandel schlechthin. Die Gründe dafür können in zwei Richtungen gesucht werden. Zum einen benötigt man erneut die breite Akzeptanz der Betroffenen, um mit Widerständen verbundenen Wandel initiieren und umsetzen zu können. Zum anderen sind soziale Netzwerke aber auch Wissensspeicher über die Unternehmensumwelt als auch interne Entwicklungen im Unternehmen. So werden in der scheinbar ungerichteten Kommunikation wertvolle Informationen transportiert, die Wissen über Risiken und Chancen zugleich beinhalten können. Zudem sind Netzwerke Reservoirs an Experten, die bezüglich neu entstehender Fragestellungen im Rahmen von Wandel herangezogen werden können.

6.5 Zusammenfassung

Kapitel 6 hat aufgezeigt, auf welche besonderen Eigenschaften es bei Personen ankommt, die Wandel initiieren und steuern sollen. Dabei wurden zwei Führungsstile, der transformatorische und der transaktionale, voneinander abgegrenzt. Transformatorische Führung, häufig auch mit dem Anglizismus Leadership bezeichnet, bedeutet Führung im Sinne des Wandels. Motivation und Inspiration der Mitarbeiter stehen hier an erster Stelle. Dazu muss eine transformatorische Führungskraft als Visionär agieren, gegenüber den Mitarbeitern eher als Coach denn als Befehlsgeber auftreten, selbst als authentisches Vorbild für das stehen, was von anderen verlangt wird und Erfolg nicht aus rein egoistischen Motiven, sondern um der Sache willen anstreben. Häufig besitzen Personen, die diese Anforderungen erfüllen, ein hohes Maß an Zielgerichtetheit, Willenskraft und emotionaler Intelligenz. Der transaktionale Führungsstil steht demgegenüber für die Aufrechterhaltung von Ordnung und Beständigkeit. Je weiter ein Change-Management-Projekt vorangetrieben wird, umso mehr ist auch diese Eigenschaft gefragt, um den Wandel geeignet zu planen und zu steuern. Insofern sollte stets auf die richtige Mixtur der Führungsstile in Führungsgremien geachtet werden.

6.6 Praxiseck

Bezüglich des Erfolgsfaktors „Person“ bietet es sich weniger an, bestimmte Methoden vorzustellen, als vielmehr einen kleinen Persönlichkeitstest anzubieten, mithilfe dessen man abschätzen kann, inwiefern man den Rollen einer transformatorischen Führungskraft gerecht wird oder nicht.

Beantworten Sie dazu die untenstehenden Fragen möglichst selbstkritisch. Eine Auswertung findet sich dann am Schluss des Abschnitts.

1. Haben Sie in denen von Ihnen verantworteten Bereichen in der Vergangenheit maßgebliche neue Konzepte entwickelt und erfolgreich deren Einführung angestoßen?

<input type="checkbox"/> häufig	<input type="checkbox"/> selten	<input type="checkbox"/> einmal	<input type="checkbox"/> noch nie
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

2. Denken Sie einmal an die letzte große Änderung, die Sie als Führungskraft initiiert haben. Wurden Ihre Mitarbeiter bei Einführung explizit, persönlich und ausführlich über die Hintergründe und die damit verbundenen Ziele informiert?

<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> zum Teil	<input type="checkbox"/> kaum	<input type="checkbox"/> gar nicht
-----------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

3. Haben Sie die Kommunikation der geplanten Neuerungen in puncto Sprache, Präsentationsmaterialien oder Dauer der Verkündung den Zielgruppen (Mitarbeiter, andere Manager) angepasst?

<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> zum Teil	<input type="checkbox"/> kaum	<input type="checkbox"/> gar nicht
-----------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

4. Fällt es Ihnen manchmal schwer, Ihren Mitarbeitern aufmerksam zuzuhören?

<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> selten	<input type="checkbox"/> manchmal	<input type="checkbox"/> häufig
------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

5. Denken Sie einmal konkret an einen Ihrer Mitarbeiter. Wann haben Sie ihn zuletzt konkret gelobt?

<input type="checkbox"/> innerhalb der letzten 24 Stunden	<input type="checkbox"/> innerhalb der letzten Woche	<input type="checkbox"/> innerhalb des letzten Monats	<input type="checkbox"/> schon länger her
---	---	--	---

6. Erinnern Sie sich einmal daran, wann das letzte Mal ein Mitarbeiter zu Ihnen kam und einen Vorschlag hatte, bei dem er etwas Neues in Ihrem Verantwortungsbereich einführen wollte, von dem er nicht unmittelbar selbst profitiert. Wie haben Sie reagiert?

<input type="checkbox"/> zustimmend	<input type="checkbox"/> konstruktiv	<input type="checkbox"/> kritisch	<input type="checkbox"/> ablehnend
-------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

7. Wie lange arbeiten Sie im Vergleich zu Ihren Mitarbeitern?

<input type="checkbox"/> länger	<input type="checkbox"/> gleich lang	<input type="checkbox"/> kürzer	<input type="checkbox"/> viel kürzer
---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

8. Versuchen Sie sich an eine Situation zu erinnern, in der Sie selbst einen Fehler begangen haben, z. B. jemanden ungerechtfertigterweise kritisiert haben. Wie haben Sie reagiert?

<input type="checkbox"/> Fehler spontan eingestanden	<input type="checkbox"/> Fehler auf Nach- fragen eingestanden	<input type="checkbox"/> mich versucht zu rechtfertigen	<input type="checkbox"/> Fehler weiterhin abgestritten
---	--	--	---

9. Vergleichen Sie Ihr Büro mit dem durchschnittlichen Büro Ihrer Mitarbeiter. Wie schneidet Ihr Büro ab:

- kaum Unterschiede
 etwas größer und ansprechender
 deutlich luxuriöser
 wesentlich luxuriöser

10. Erinnern Sie sich an eine Situation, bei der Sie in letzter Zeit anderen Führungskräften etwas präsentiert haben, was maßgeblich von einem oder mehreren Ihrer Mitarbeiter erarbeitet wurde. Haben Sie deren Namen als Urheber dabei lobend erwähnt?

- schriftlich auf Unterlagen
 mündlich im Vortrag
 auf Nachfrage
 gar nicht

Auswertung:

Bitte vergeben Sie jetzt pro angekreuztem Feld Punkte. Sie erhalten:

- 4 Punkte für ein Kreuz ganz links bzw. links oben
- 3 Punkte für das zweite Kreuz von links bzw. das Kreuz rechts oben
- 2 Punkte für das dritte Kreuz von links bzw. das linke untere
- 1 Punkt für das Kreuz ganz rechts bzw. rechts unten.

Zählen Sie nun die Summe der Punkte zusammen und vergleichen Sie das Ergebnis mit der folgenden Bewertung:

35–40 Punkte: Sie verkörpern schon sehr stark die Rolle einer transformatorischen Führungskraft. Zur Initiierung von Wandel scheinen Sie prädestiniert zu sein.

25–34 Punkte: In manchen Aspekten können Sie schon die Rollenerwartungen erfüllen, die Sie als Führungskraft im Wandel benötigen, aber es gibt auch noch Verbesserungspotenziale. Sie sollten noch einmal genau die Fragen anschauen, bei denen Sie wenig Punkte erhalten haben und dies mit den Ausführungen im vorliegenden Kapitel vergleichen. Notieren Sie sich Ihre Problembereiche und versuchen Sie, konkrete Lösungsmöglichkeiten für anstehende Aufgaben zu finden. Legen Sie die Liste an eine Stelle, wo Sie öfters darauf stoßen und kontrollieren Sie so Ihre Fortschritte. Sie können dann z. B. diesen Fragenkatalog drei Monate später noch einmal ausfüllen und sehen, ob Sie nun deutlich mehr Punkte erreichen.

Weniger als 25 Punkte: Entweder sind Sie als Person weniger zur transformatorischen Führung geeignet oder Ihr Umfeld, z. B. die Unternehmenskultur, lässt dies nicht zu. Wenn ersteres zutrifft, dann liegen Ihre Talente evtl. eher in der transaktionalen Führung, also einem effizientem Management. Dies ist, wie aus Abschn. 6.3 hervorging, eine wichtige Eigenschaft, die in der zweiten Phase von Change-Prozessen ganz besonders gefragt ist. Versuchen Sie sich dort einzubringen und holen Sie sich bei vorliegendem Wandlungsbedarf eine Führungskraft mit transformatorischen Fähigkeiten an Ihre Seite, um die Prozesse zu initiieren. Vielleicht hat auch einer Ihrer Mitarbeiter die entsprechenden Talente und Sie können ihn so gezielt fördern. Wenn Sie sich selbst zur transformatorischen Kraft entwickeln möchten, benötigen Sie auf jeden Fall eine ganze Reihe an Trainings und idealerweise auch ergänzenden Coachings.

Kapitel 7

Erfolgsfaktor Vision – motivierende Ziele setzen

7.1 Begriff und Erfolgsbeitrag

7.1.1 Begriff

In Abschn. 6.4.2 wurde schon gesagt, dass Visionäre als Initiatoren von Wandel keine Utopisten sind. Insofern sei hier nochmals erwähnt, dass die Vision alles andere als ein unrealistisches Zukunftsbild ist. Vielmehr handelt es sich um einen ambitionierten, aber mit entsprechender Anstrengung in Zukunft realisierbaren Zustand des Unternehmens oder der Organisationseinheit. Die Vision besitzt vor allem eine interne Zielrichtung. Sie soll dem eigenen Personal verdeutlichen, was die langfristigen Unternehmensziele sind.

Insofern ist die Vision von verwandten Begriffen abzugrenzen. So z. B. von der *Mission*. Sie gibt an, wie ein Unternehmen nach außen hin, oftmals vor allem durch seine Kunden, gesehen werden will (Friedtag & Schmidt, 2000, S. 91ff.). Bekannte Beispiele sind „Otto find’ ich gut!“ oder „Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause, LBS!“.

Unternehmensleitbild und Vision sind nicht so eindeutig voneinander abzugrenzen. In Bezug auf Visionen als Basis von Change-Prozessen ist aber zu sagen, dass die meisten Unternehmensleitbilder weniger zukunftsbezogen sind, d. h. nicht konkret angeben, wohin sich ein Unternehmen *künftig* bewegen will. Vielmehr hat sich eine Orientierung am sogenannten Davoser Manifest etabliert. Dieses Dokument entstand im Rahmen des 3. Europäischen Management Symposiums im Jahre 1973 in Davos. Es fordert, die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder, so z. B. Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden oder auch der Öffentlichkeit, gemeinsam zu wahren. Daneben werden Ziele wie Profitabilität, Innovativität oder Umweltschutz proklamiert. Das Problem dergestalt formulierter Leitbilder ist ihre Austauschbarkeit. Sie stehen oft weder charakteristisch für ein bestimmtes Unternehmen noch für eine bestimmte Entwicklungsphase, in der es sich gerade befindet.

7.1.2 Ein Beispiel

Das Unternehmen Puma kann als ein Erfolgsbeispiel angeführt werden, inwiefern eine gute Vision Basis erfolgreichen Change Managements ist. Mit einer vorab festgelegten Vorstellung, wie in drei zukunftsweisenden Schritten das Unternehmen zu wandeln ist, konnte aus einer akuten Krisensituation heraus eine *der* unternehmerischen Erfolgsgeschichten der vergangenen zwei Jahrzehnte in Deutschland geschrieben werden.

Das Unternehmen Puma entstand 1948 durch Trennung der durch die Brüder Adi und Rudolf Dassler gegründeten Schuhfabrik in die Firmen Adidas und Puma. War Puma auch im Vergleich zu Adidas der „kleine Bruder“, so konnten beide Unternehmen doch einen weltweiten Siegeszug antreten und das fränkische Herzogenaurach in den 1960er- und 1970er-Jahren zum Nabel der Sportartikelwelt ausbauen. Man verließ sich in der Folge auf die erworbene Produktkompetenz sowie die Erfolge der von Puma ausgerüsteten Spitzensportler (etwa Boris Becker) und investierte darüber hinaus kaum in Werbemaßnahmen. Puma wollte dabei vor allem den „Becker-Boom“ nutzen und auch mengenmäßig mit Billigangeboten zum Marktführer aufsteigen, vergeblich. Mitte der 1980er-Jahre veränderte sich der Markt zusehends. Amerikanische Newcomer wie Nike oder Reebok setzten statt auf Produktkompetenz stärker auf modisches Design und bewarben ihr Sortiment aggressiv. Adidas und Puma kamen dadurch zunehmend bei jungen Kunden ins Hintertreffen. Resultat war eine ernsthafte Unternehmenskrise bei Puma, die dadurch noch verschärft wurde, dass man weiterhin auf die kostspielige heimische Produktion setzte, während die Konkurrenz in Billigländern produzierte.

Nachdem sich die Erben von Rudolf Dassler 1989 von ihrer Kapitalmehrheit trennen mussten, kam mit Jochen Zeitz ein extrem junger (damals gerade 30 Jahre alt) neuer Vorstandsvorsitzender in die Verantwortung, der Puma mit einem Zwei-Phasen-Programm konsequent zurück auf die Erfolgsspur führte. Diese vorab so von Zeitz als Vision formulierten Phasen beinhalteten dabei jeweils einen erheblichen Wandel des Unternehmens.

Phase 1 (1993–1997): Zeitz setzte in dieser Zeit auf eine Verschlankung von Puma. Die Produktion wurde in Billigländer verlagert, die deutsche Belegschaft halbiert. Schon 1994 schaffte Zeitz dadurch den Sprung zurück in die schwarzen Zahlen.

Phase 2 (1998–2002): In diesem Zeitraum wurde die Basis für den eigentlichen Erfolg gelegt. Maßgeblich war hierbei ein Wandel der Marke hin zu Sport-Lifestyle. Für diesen Zweck wurden die Budgets für Marketing und Entwicklung drastisch erhöht und Werbeträger aus der Musik- und Showszene (etwa Madonna) oder Pop-ähnliche Sportstars (etwa Serena Williams) gewonnen. Puma-Produkte wurden nicht mehr unbedingt im Sportgeschäft, sondern in Trendboutiquen gehandelt. Flankierend wurde das „Verramschen“ der Produkte im Handel unterbunden. Zudem wurde das Unternehmen internationalisiert und Offices in den USA und Fernost gegründet. Das Ergebnis dieses Wandels war überwältigend. Allein 2002 betrug das Umsatzwachstum 52,1% und die Renditen erreichten ein dreimal höheres Niveau als bei der Branchenkonkurrenz.

Verantwortlich dafür, dass Trends frühzeitig aufgespürt oder gar selbst gesetzt wurden, zeichneten eigene Topdesigner. Man schaute dabei nicht auf Konkurrenten wie Nike, sondern machte konsequent „sein eigenes Ding“.

Nach den erfolgreichen Phasen 1 und 2 wurde 2003 Phase 3 eingeläutet. Puma kehrt nun stärker in den funktionalen Sportbereich zurück und soll zur begehrtesten Sportmarke der Welt werden. Das starke Engagement etwa im Profifußball (WM 2006) zeigt, dass dieser Weg nun konsequent beschritten wird.

7.1.3 Erfolgsbeitrag

Was an einer Vision ist nun so wichtig, dass sie als einer der Erfolgsbausteine des Change Managements zu bezeichnen ist? Zwei Dinge sind hier vor allem anzuführen:

1. *Das Angeben einer klaren Richtung für die Veränderung:* Damit schafft die Vision Orientierung. Je höher der Ausbildungsgrad der Mitarbeiter ist, um so mehr möchten diese nicht nur Anweisungen ausführen, sondern auch verstehen, wozu das Ganze dient und was der Hintergrund des eingeschlagenen Weges ist. Damit können die Mitarbeiter zugleich auch ihre Aufgaben besser und zielgerichteter ausführen. Dies ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil in der heutigen Arbeitswelt der Gestaltungsspielraum für die Ausführung von Tätigkeiten generell zunimmt. Verantwortlich dafür sind zwei Effekte: Einerseits werden einfache manuelle oder administrative Arbeiten zunehmend automatisiert und andererseits zugleich die aktive Beteiligung aller an der Optimierung der Gegebenheiten gefordert, so etwa im Qualitätsmanagement.
2. *Motivation der Mitarbeiter:* Oftmals ist die Kenntnis der Richtung nicht nur für die Orientierung wichtig, sondern zugleich eine notwendige Bedingung für das Entstehen von Motivation. Nur wenn die Betroffenen und Beteiligten erkennen, dass ein lohnenswertes Ziel angestrebt wird, erfassen sie den Sinn ihres Tuns und setzen sich für die Sache ein. Dabei geht es gar nicht nur um extrinsische Motivation im Sinne des Erhalts einer Belohnung, sondern vielmehr um intrinsische Motivation, die durch das Wissen um die generelle Sinnhaftigkeit der eigenen Anstrengung entsteht.

7.2 Voraussetzungen für wirksame Visionen

Was ist nun zu berücksichtigen, um eine Vision richtig zu gestalten und Erfolg versprechend einzusetzen? Bei genauerer Betrachtung des Fallbeispiels Puma (Abschn. 7.1.2) lassen sich einige Prinzipien ersehen, die hier allgemein aufgeführt werden sollen.

1. *Prägnanz und Individualität in Bezug auf das jeweilige Unternehmen:* Eine Vision darf nicht so formuliert werden, dass sie zwischen Unternehmen oder

unterschiedlichen zeitlichen Epochen im Unternehmen austauschbar ist. Gerade als Basis des Change Managements ist es von erheblicher Bedeutung, dass der tatsächliche und spezifische Veränderungsbedarf signalisiert wird. Im Fallbeispiel Puma wurde so etwa dezidiert formuliert, was in den drei Phasen in Bezug auf das bisherige Unternehmen geändert werden sollte, etwa der Wechsel hin zu einer Sport-Lifestyle-Marke. Leider sind viele Unternehmensvisionen aber viel zu allgemein formuliert und somit austauschbar. Gefälliger Klang gegenüber allen Interessensgruppen im Unternehmen ersetzt hier die konkrete Richtungsweisung, die für die Orientierung aber unabdingbar ist.

2. *Motivationale Wirkung auf die Mitarbeiter:* Neben der Orientierung ist Motivation ja ein zentraler Bestandteil einer guten Vision. Dazu muss die Vision einen Zustand beschreiben, der für das Gros der Beteiligten und Betroffenen wünschenswert ist. Hier ist ein Bild zu entwerfen, welches faszinierende Wirkung auslöst, aber nicht so fern sein darf, dass es eben als Utopie abgekanzelt wird. Die Erreichbarkeit muss vorstellbar bleiben, denn sonst verpufft die motivationale Kraft im Vorhinein. Im Beispiel Puma wurde deshalb ganz in diesem Sinne schrittweise vorgegangen. Die Idee, eine begehrte Sport-Lifestyle-Marke zu werden, war ambitioniert, aber in der vorausgehenden Krise des Unternehmens besser vorstellbar als die noch weiter in die Zukunft reichende Vision, zur weltweit begehrtesten Sportmarke zu werden. Und letztlich wurde dieses sehr ambitionierte Ziel über die Zwischenstufe der Sport-Lifestyle-Marke auch vorstellbarer.
3. *Ethische Korrektheit:* Der Umstand, dass Visionen wünschenswerte Zustände beschreiben sollen, schließt nicht aus, dass Visionen für einzelne eventuell zu Nachteilen führen können. An erster Stelle sollte dabei darauf geachtet werden, dass sich die Bewertung „wünschenswert“ aus einem allgemeinen Betrachtungswinkel unter Berücksichtigung der Gesamtinteressen ergibt. Im Beispiel Puma etwa musste so zunächst die Produktion ins Ausland verlagert werden, um gegenüber den großen Konkurrenten überhaupt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Alternative wäre ein „weiter so“ mit mittelfristigem Untergang des ganzen Unternehmens gewesen. Aus Sicht des neutralen Beobachters war dies für Teile im Unternehmen eine harte, aber notwendige Entscheidung. Diese ist ethisch dann vertretbar, wenn nicht einige Gruppen unnötig auf Kosten anderer profitieren, sondern die beste Lösung aus der Gesamtsicht angestrebt wurde. Der amerikanische Moralphilosoph John Rawls (Rawls, 2006) hat hierzu eine pragmatische Richtschnur, den sogenannten „Schleier des Nicht-Wissens“, entwickelt, mit der man recht einfach beurteilen kann, ob das eigene Handeln ethisch korrekt ist. Vereinfacht kann man sich dies so vorstellen, dass man vor dem Treffen einer Entscheidung an einer Art Weltenpforte steht und nicht weiß, in welche Rolle man schlüpft (z. B. Manager, Mitarbeiter, Eigentümer), wenn man die Welt im nächsten Schritt betritt. Diejenige Entscheidung oder im vorliegenden Falle Vision, welche man in dieser gedachten Situation als die Richtige erachtet, ist auch moralisch vertretbar, da sie die Interessen aller aus einer neutralen Sicht in Bezug auf Rechtfertigung und Bedeutung abwägt. Vor allem bei der Formulierung von Visionen, die, wie im Falle von Unternehmenswandel, oft unausweichlich für einige auch zu konkreten Nachteilen füh-

ren, sollte man sich diesem Gedankenexperiment stellen. Entscheidungen, die dieser moralischen „Prüfung“ standhalten, werden in aller Regel auch gut vermittelbar sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Initiatoren des Wandels, also in der Regel die Unternehmensleitung, die Konsequenzen aus der Vision auch vorleben. Werden etwa zunächst Einschnitte verlangt, so sollten auch selbst spürbare(!) Einschränkungen erduldet werden. Stehen neue Denk- und Verhaltensweisen auf der Agenda, so müssen diese von den Initiatoren als erste glaubhaft und authentisch zur Anwendung kommen. Wie wichtig diese Aspekte sind, belegt die jüngste Capgemini-Studie zum Change Management (Capgemini 2008, Abb. 23), nach der Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements an erster Stelle der erfragten Erfolgsfaktoren für Wandel stehen.

4. *Klare, verständliche Formulierung:* Der amerikanische Managementtheoretiker J. P. Kotter fordert, dass eine Vision innerhalb von 5 min erfolgreich erklärt werden kann (Kotter, 1998; Stolzenberg & Heberle, 2006, S. 14). Diese Forderung ist verständlich, wenn man bedenkt, dass eine Vision ja eine große Zahl von Menschen unterschiedlichster Funktionen, Bildungsgrade und Hierarchiestufen überzeugen muss. Deshalb kommt es nicht nur auf die geforderte Kürze an, sondern auch darauf, dass die Sprache einfach gewählt ist. Kurze prägnante Sätze und bildhafte Analogien helfen hierbei. Letztere vor allem, weil über Bilder nicht nur kürzer kommuniziert werden kann, sondern diese auch stärker auf unsere Emotionen einwirken und so noch größere Motivation zu entfalten vermögen.
5. *Operationalisierbarkeit bei gleichzeitiger Flexibilität:* Operationalisierbarkeit bedeutet die Umsetzbarkeit der Vision in eindeutige Ziele und Maßnahmen. Obwohl die Vision eher allgemein gehalten wird, sollte dennoch eine Orientierung dergestalt von ihr ausgehen, dass die einzelnen Gruppen im Unternehmen Ideen entwickeln können, in welche Richtung der Wandel vorangetrieben werden soll. Dabei ist aber Freiraum für Gestaltung zu lassen, denn Autonomie fördert ja, wie in Abschn. 5.5 aufgezeigt, die intrinsische Motivation. Zudem wird durch den verbliebenen Freiraum gewährleistet, dass die Mitarbeiter in den betroffenen Bereichen, in denen sie eine größere Expertise besitzen als die Initiatoren des Wandels, dieses Spezialwissen nutzen, um im gegebenen Rahmen der Vision die bestmögliche Umsetzung zu finden. Das Fallbeispiel Puma (Abschn. 7.1.2) kann hier als gelungene Symbiose von Operationalisierbarkeit und Flexibilität gesehen werden. So wurde ganz klar gemacht, in welche Richtung der Wandel *konkret* zu verlaufen hat, etwa hin zu einer Sport-Lifestyle-Marke, die konkrete Umsetzung blieb jedoch weitgehend offen und der jeweiligen Situation und Expertise geschuldet.

7.3 Ausgewählte Methoden

Im Folgenden werden zwei Methoden vorgestellt, mit denen man einerseits in der Praxis eine Vision erarbeiten kann (Methode Visionsarbeit) und andererseits deren nachhaltige Umsetzung verfolgt (Visions-Review).

7.3.1 *Methode Visionsarbeit*

Diese von Schulze (2006, S. 207ff.) beschriebene Methodik beruht auf der grundsätzlichen Vorstellung, dass Visionen vor allem über Bilder eine emotionale und damit motivierende Wirkung erzielen. Konsequenterweise wird dieser Umstand zum Startpunkt der Visionsentwicklung umgewandelt. Hierzu wird ein eintägiger Workshop mit einer durchaus größeren Gruppe unter Leitung eines geschulten Moderators veranstaltet. Der Ablauf des Workshops gliedert sich in fünf Schritte:

1. *Kreativphase*: Jeder Teilnehmer des Workshops erhält zunächst die Aufgabe, eines oder mehrere Bilder zu zeichnen, die die Zukunft des Unternehmens visuell darstellen. Dabei ist der Phantasie der Teilnehmer freien Lauf zu lassen.
2. *Galeriephase*: Im zweiten Schritt werden die von den Teilnehmern gemalten Bilder in einer Art Vernissage ausgestellt. Alle Teilnehmer bekommen nun die Aufgabe, sich die Ausstellung anzusehen und sich Favoritenbilder (eines oder wenige) auszusuchen. Die Favoritenbilder dürfen dabei nicht aus dem eigenen Bilderfundus stammen, sondern müssen von Kollegen gemalte Werke sein.
3. *Interpretationsphase*: Nun sind die Teilnehmer aufgefordert, die Gedanken zu ihren Favoritenbildern, so wie sie diese interpretieren, stichwortartig auf Moderationskarten zu schreiben. Die Karten werden anschließend vom Moderator eingesammelt.
4. *Auswertungsphase*: Der Moderator des Workshops unterteilt nun die Gesamtgruppe in Teilgruppen mit je maximal vier Teilnehmern. Jede dieser Gruppen bekommt aus der gut gemischten Gesamtzahl der beschrifteten Moderationskarten einen zufällig ausgewählten gleichgroßen Anteil zugewiesen. Aufgabe der Gruppe ist es nun, die zugewiesenen Karten auf ca. drei Karten zusammenzufassen. Diese neuen Karten werden wiederum vom Moderator eingesammelt.
5. *Konklusionsphase*: Die eingesammelten Karten werden vom Moderator an eine Pinwand gehängt und dabei gemeinsam eine Clusterung zu Kategorien vorgenommen. Auf Basis dieser Kategorien wird nun in der Gesamtgruppe eine Formulierung als Vision in ganzen Sätzen vorgenommen.

Schulze berichtet, dass oftmals die Bilder selbst eine solch motivierende Wirkung haben, dass Teilnehmer sich diese anschließend einrahmen lassen und in ihr Büro oder in Besprechungsräume hängen.

7.3.2 *Visions-Review*

Diese von Stolzenberg & Heberle (2006, S. 56ff.) vorgestellte Methode dient der Sicherung einer nachhaltigen Umsetzung von Visionen. Visionen laufen allzu leicht Gefahr, nach ihrer Formulierung keine verändernde Kraft zu entwickeln. Einmal formuliert, fallen sie der sprichwörtlichen Gefahr anheim, dass „Papier geduldig ist.“ Damit erfüllen sie aber im Falle von Change Management nicht ihre

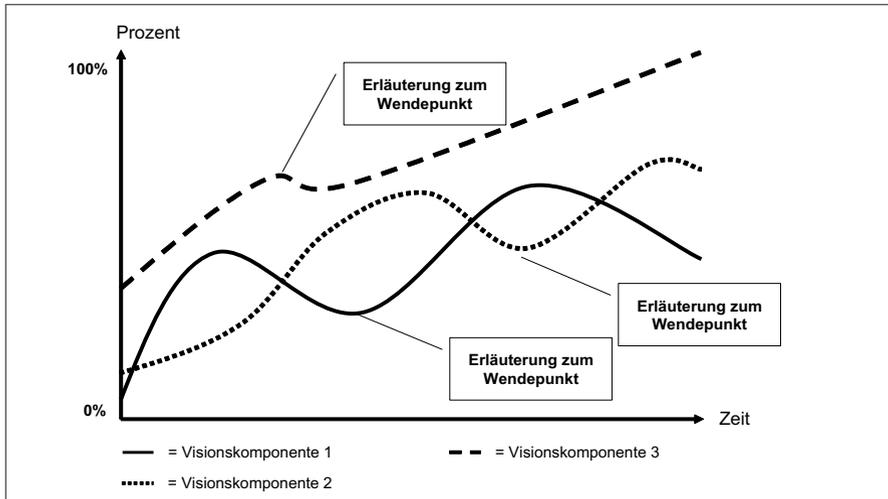


Abb. 7.1 Fieberkurven beim Visions-Review (in Anl. an Stolzenberg & Herberle, 2006, S. 59)

Kernaufgabe, die in der *Initiierung* des Wandels bestehen soll. Um das sicherzustellen, bietet sich eine Art Visions-Controlling an, bei dem Inhaltspunkt für Inhaltspunkt abgeklärt wird, inwiefern der in der Vision formulierte Zustand oder Wandel schon realisiert wurde.

Der Review kann in Form eines Workshops veranstaltet werden, an dem maßgebliche Vertreter der Formulierung der Vision teilnehmen. Diese erstellen dann entweder gemeinsam (bei kleinen Gruppen) oder in Teilgruppen zu jedem Inhaltspunkt der Vision eine sogenannte „Fieberkurve“ (Abb. 7.1), die die Entwicklung auf dem Weg zur Erfüllung der Vision in Prozent angibt. Die erstellten Kurven werden anschließend in ihrem Verlauf kommentiert, insbesondere Wende- und Scheitelpunkte werden markiert und benannt.

Zu Inhalten, deren Entwicklung bislang deutlich hinterherhinkt, nimmt das Workshopteam im nächsten Schritt eine Problemanalyse vor und definiert neue oder geänderte Maßnahmen.

7.4 Zusammenfassung

Visionen weisen die Richtung für Wandel und geben somit eine Grundorientierung. Sie sind keine Utopien, sondern realistische, aber zugleich herausfordernde Zukunftsbilder als Ergebnis einer nüchternen Analyse von Unternehmen und Unternehmensumwelt. Damit Visionen sich positiv entfalten können, müssen sie vor allem unternehmensspezifisch gestaltet werden, verständlich formuliert sein, die Betroffenen zu begeistern vermögen und konkrete Anhaltspunkte für die Umsetzung bieten. Sollten durch die Realisierung von Visionen für Teilgruppen Nachtei-

le entstehen, ist die ethische Reflektion der Vision *vor* ihrer Veröffentlichung geboten. Methodisch empfiehlt es sich, schon bei der Formulierung der Visionen, aber auch bei der Überprüfung ihrer bisherigen Umsetzung, einen größeren Kreis an Beteiligten mit einzubeziehen.

7.5 Praxiseck

Im Praxiseck gilt es, die für Ihr Unternehmen oder den jeweiligen Gegenstand des Wandels formulierte Vision hinsichtlich der Voraussetzungen für die Wirksamkeit zu überprüfen. Dabei sollte der Praxiseck weniger gedanklich als vielmehr unter Einbeziehung der Außen- und Innenwelt des Unternehmens stattfinden. Die folgende Prüfverfahren können dabei für die einzelnen Voraussetzungen zur Anwendung kommen.

1. *Prüfung von Prägnanz und Individualität in Bezug auf das jeweilige Unternehmen:* Um diese Voraussetzung zu verifizieren, sollten drei Visionen von Unternehmen der gleichen Branche und drei von Unternehmen fremder Branchen recherchiert werden, was im Zeitalter des Internets recht einfach ist. Gleichen Sie nun die Visionen inhaltlich ab, das heißt darauf, ob bei den anderen Unternehmen gleiche, eventuell nur etwas anders formulierte Ziele angestrebt werden wie in Ihrem Unternehmen. Der Grad der Überschneidung darf dabei innerhalb der Branche größer sein als außerhalb. Als Richtwerte gelten hier: Ist Ihre Vision zu mehr als 50% mit den branchenfremden Unternehmen vergleichbar, so ist sie eindeutig zu wenig individuell, innerhalb der Branche sollte die Übereinstimmung nicht über 75% liegen. Die Prozentwerte beziehen sich dabei auf die in der Vision formulierten Inhalte, als ob man diese jeweils mit einem Stichwort benennen würde.
2. *Prüfung der motivationalen Wirkung auf die Mitarbeiter:* Um diese Voraussetzung zu überprüfen, bietet es sich an, nach der Formulierung und noch vor der Veröffentlichung einige Mitarbeiter zu befragen. Dies braucht nicht in standardisierter Form zu erfolgen. Vielmehr reicht es aus, fünf bis zehn Mitarbeitern die Vision zum Lesen zu geben und diese dann direkt zu befragen: a) Ob sie sich mit der Vision identifizieren können und b) ob sie Möglichkeiten sehen, sich für diese Vision besonders zu engagieren? Damit dieser Test auch valide Ergebnisse erbringt, sollten die Mitarbeiter darauf hingewiesen werden, dass negative Einschätzungen ausdrücklich ebenso erwünscht sind wie positive und dass die Einschätzung nicht für einen Rückschluss auf deren Arbeitseinstellung verwendet wird.
3. *Prüfung auf ethische Korrektheit:* Die ethische Korrektheit lässt sich am geeignetsten durch das in Abschn. 7.2 aufgeführte Gedankenexperiment mit der Weltenpforte durchführen. Schreiben Sie dazu die wichtigsten Interessengruppen auf, die von der Umsetzung der Vision positiv wie negativ betroffen sind, etwa Produktionsarbeiter, Verwaltungsangestellte, Eigentümer, Manager, Umwelt-

schützer etc. Stellen Sie sich nun vor, Sie stünden vor der Pforte, die Eintritt in die Welt gewährt, Sie wissen aber nicht, als Vertreter welcher der Interessengruppen Sie in dieser Welt leben werden. Würden Sie die Vision weiterhin genau so formulieren? Wenn ja, so ist diese vermutlich ethisch korrekt.

4. *Klare, verständliche Formulierung:* Ob die Vision klar und verständlich formuliert ist, können am besten Außenstehende beurteilen, die mit ähnlichen Dingen möglichst wenig zu tun haben. Befragen Sie also Leute in Ihrem privaten Umfeld, die beruflich möglichst wenig mit Ihren Dingen zu tun haben. Dies können die eigenen Kinder ab dem Jugendalter sein, der pensionierte Nachbar, der Taxifahrer etc. Nutzen Sie bewusst Gelegenheiten im Alltag. Geben Sie diesen Personen die Vision zum Lesen und fragen Sie, *ob es etwas darin gibt, was diese nicht verstehen*. Sie sollten nicht fragen, „ob die Vision verständlich ist“, denn auf diese Frage kann aus Höflichkeit oder Verunsicherung zu schnell ein unwahres „Ja“ erfolgen. Die Frage nach nicht verständlichen Einzelpunkten ist konkreter und beinhaltet schon stärker die Möglichkeit, dass teilweise Unverständlichkeit der Fall sein könnte, unabhängig von der beurteilenden Person.
5. *Prüfung auf Operationalisierbarkeit und Flexibilität:* Auch dieser letzte Punkt sollte vor Veröffentlichung der Vision mit ausgewählten Personen im Unternehmen überprüft werden. Dazu empfiehlt es sich, die geplante Vision ca. fünf Vertretern des Mittelmanagements unterschiedlicher Funktionsbereiche vorzulegen. Diese erhalten die Aufgabe, innerhalb von einer Stunde zu möglichst vielen Inhaltspunkten der Vision Maßnahmenvorschläge für den von ihnen verantworteten Bereich oder angrenzende Bereiche zu erarbeiten. Funktioniert dies bei den meisten gut, können also alle zu mindestens 50% der in der Vision angesprochenen Punkte auch Maßnahmen vorschlagen, so scheint die Vision operationalisierbar zu sein. Im Briefing der Testpersonen sollte darauf hingewiesen werden, dass die Maßnahmenvorschläge in keiner Weise schon wirklich zu ergreifende Maßnahmen sein müssen, da in der Praxis eine differenzierte Bewertung nach Machbarkeit und Nutzen erfolgen muss. Die Interviewten sollten also auf Budgetbegrenzungen, die bisherige Unternehmenspolitik oder ihre tatsächliche Entscheidungskompetenz keine Rücksicht nehmen.

Werden die Voraussetzungen alle in ausreichendem Maße erfüllt, kann die Vision so veröffentlicht werden. Ist dies nicht der Fall, sollte das Gremium oder Team, welches die Vision erarbeitet hat, gezielt Änderungen an den aufgedeckten Schwachpunkten vornehmen.

Kapitel 8

Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden

8.1 Begriff und Erfolgsbeitrag

Kommunikation ist fraglos einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren im Rahmen des Change Managements. Dies ergibt sich schon allein aus dem Umstand, dass letztlich Führung als solche im Wesentlichen auf Kommunikation beruht. In Kap. 4 wurde schon ausgeführt, dass Kommunikation nicht nur ein Erfolgsfaktor des gelungenen Change Managements ist, sondern zugleich auch in Gestalt eines potenziellen Misserfolgsfaktors des Weges kommt. Dies wurde allgemein darauf zurückgeführt, dass Kommunikation immer interpretationsbedürftig ist, was bei Fehlinterpretationen zu Missverständnissen und in deren Folge zu Konflikten führen kann. Im Folgenden seien nun zunächst allgemein die wesentlichen Arten der Kommunikation dargestellt, bevor anschließend speziell auf den Erfolgsbeitrag von Kommunikation im Rahmen von Wandel eingegangen wird.

8.1.1 Begriff

Kommunikation soll hier alle Formen der interpersonellen Übermittlung von Informationen bzw. von Botschaften im Rahmen von Change-Prozessen umfassen. Um die wesentlichen Merkmale von Kommunikation zu verstehen, die für unsere Zwecke nutzbringend sind, kann Kommunikation im Rahmen von vier Gegensatzpaaren eingeordnet und beschrieben werden.

1. Kommunikation kann *formell oder informell* sein. Formelle Kommunikation findet beispielsweise im Rahmen von Meetings mit definierter Agenda statt oder aber im Verlauf einer Vorstands- oder Aufsichtsratssitzung. Auch schriftliche Kommunikation, ob per Brief oder E-Mail, ist innerhalb von Unternehmen oftmals der formellen Kommunikation zuzurechnen. Informelle Kommunikation ist häufiger und vermutlich auch wichtiger, gerade für Change Manage-

ment. Sie beinhaltet alles außerhalb des formellen Protokolls. Orte ihres Vorkommens sind das Gespräch „zwischen Tür und Angel“, das Tischgespräch im Betriebsrestaurant, die private E-Mail oder aber ein Gespräch am Rande eines formellen Meetings oder im Aufzug. Entscheidungen werden formal im Rahmen von formeller Kommunikation getroffen, man weiß aber, dass hier oftmals nur das abgesehen wird, was auf informeller Ebene längst beschlossen wurde. Diesen informellen Einflussprozess bezeichnet man auch als Mikropolitik (Neuberger, 2002, 680ff.). Die Bezeichnung „Mikro-“ bedeutet dabei, dass es sich um die Einflussprozesse im Kleinen bzw. im Verborgenen handelt. Hier geht es häufig darum, in Zweier- oder Dreiergesprächen durchaus individuelle Interessen durchzusetzen. Mikropolitik findet dabei nicht im „rechtsfreien Raum“ statt, sondern hält sich in der Regel an die Grenzen des geordneten Zusammenlebens. Dennoch finden sich hier Einflusstaktiken wie „Einschmeicheln“, der berühmte „Kuhhandel“ oder das „Schaffen vollendeter Tatsachen“ zur Nutzung der normativen Kraft des Faktischen. Insofern ist das Gelingen von Prozessen des Wandels auch stark von der durch informelle Kommunikation konstituierten Mikropolitik abhängig. Und nur wer diese Klaviatur der Kommunikation auch im Auge behält, wird informiert sein – etwa über Widerstände gegen den Wandel – und selbst auch effektiv informieren und kommunizieren können. Dies ist, sofern die Grenzen der Legalität und Legitimität gewahrt bleiben, nichts Anrühiges, sondern unabänderliche Realität im Unternehmensalltag. Informelle Kommunikation dient aber nicht nur der Beeinflussung, sie ist zugleich auch ein eminent wichtiger Faktor der Wissensvermittlung und Wissensverteilung in Unternehmen. In informellen Gesprächen werden private Dinge in aller Regel genauso ausgetauscht wie Relevantes für den eigenen Arbeitsplatz. Insofern ist das Herstellen von ausreichend Möglichkeiten der informellen Kommunikation im vitalen Interesse jedes Unternehmens, denn der Austausch von Wissen gewährleistet, dass Informationen dorthin gelangen, wo sie zur Reaktion auf interne und externe Herausforderungen benötigt werden. Diese Tatsache wird später auch im Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor „Evolution“ (Kap. 14) von Bedeutung sein.

2. Unterhalten sich zwei Angehörige eines Unternehmens, so spricht man von *symmetrischer Kommunikation*, das Gegenteil ist *asymmetrische Kommunikation*, etwa wenn der Vorstand eine E-Mail an alle versendet, die über eine neue Tatsache berichtet. Bei der Verkündung von wichtigen Neuigkeiten im Rahmen von Change-Prozessen wird Kommunikation oftmals notwendigerweise asymmetrisch sein. Zur Gewährleistung einer möglichst eindeutigen Kommunikation bietet sich aber der symmetrische Dialog an, der auch Nachfragen und Erläutern erlaubt. Die asymmetrische Kommunikation im Rahmen von Change-Projekten unterliegt generell der Gefahr, dass Betroffene das Gefühl vermittelt bekommen, vor vollendeten Tatsachen zu stehen. Zugleich kann die fehlende Möglichkeit des Rückfragens dazu führen, dass Missverständnisse, die ja in der Kommunikation Gang und Gäbe sind, nicht direkt ausgeräumt werden können. Insofern wird allein deshalb schon klar, dass Change-Management nicht nur auf asymmetrischer Kommunikation fußen darf.

3. Symmetrische Kommunikation ist in aller Regel *persönlich*, wohingegen asymmetrische oft, aber nicht notwendigerweise, *medial* vermittelt wird. Der Unterschied zwischen der persönlichen und der medialen Kommunikation ist eigentlich kein dichotomer Gegensatz, sondern in der Praxis handelt es sich eher um ein Kontinuum zwischen diesen beiden Extremen. Dies gilt umso mehr, als dass moderne Kommunikationsmedien die noch vorhandenen Lücken in diesem Kontinuum zunehmend schließen. Am persönlichsten ist der „Face-to-face“-Dialog zwischen zwei oder mehreren Menschen. Am medialsten ist sicherlich eine TV- oder Hörfunkausstrahlung. Nimmt man diese beiden Extrema als Eckpfeiler des Kontinuums, dann finden sich in aufsteigend medialer Reihenfolge: Videotelefonie, Telefonie, Live-Chat, E-Mail und Brief. Da bei der Kommunikation die emotionale Komponente oft von Bedeutung ist, spielt naturgemäß persönliche Kommunikation im Rahmen des Change Managements eine bedeutende Rolle. Hier gilt aber wie bei der asymmetrischen Kommunikation, dass ohne Einsatz von Medien Change Management kaum noch denkbar ist. Die zunehmende Interaktivität elektronischer Medien lässt die Chance erwachsen, mit vielen Personen gleichzeitig und symmetrischer in Kontakt zu treten, als dies noch vor einigen Jahren und Jahrzehnten der Fall war.
4. Die oben erwähnte Tatsache, dass Kommunikation leicht misslingt, liegt an der Unterteilung in sogenannte *digitale und analoge Kommunikation*. Digital bezieht sich hier ausnahmsweise nicht auf moderne Kommunikationstechnologie, sondern auf das gesprochene oder geschriebene Wort. Dieses kann – abgesehen von Hör- oder Lesefehlern – relativ zweifelsfrei verstanden werden. So heißt „ja“ eben „ja“ und „nein“ bedeutet „nein“. Allerdings ist damit noch nicht gesagt, was mit „ja“ oder „nein“ gemeint ist. Aus fernöstlichen Kulturen weiß man etwa, dass ein direktes Nein dort als unhöflich gilt und in „geschönte“ Formen von Ja verkleidet wird. Diese Bedeutung zu entziffern, bedarf so unter Umständen kulturellen Hintergrundwissens, aber auch vor allem der Möglichkeit einer Deutung des sogenannten analogen Teils der Kommunikation. Damit sind Gestik, Mimik, Tonfall und Proxemik gemeint. Proxemik bezeichnet die räumliche Anordnung im Rahmen von Kommunikationsprozessen, etwa den Abstand, den man beim Sprechen vom Kommunikationspartner einhält. Gerade nun diese analogen Teile der Kommunikation sind uns entweder nicht direkt zugänglich, so eben bei der medialen Kommunikation, oder ihre Interpretation ist wenig eindeutig. Ohne analoge Kommunikation aber gehen wichtige Teile des Gesagten verloren. Dies sind vor allem die emotionalen Aspekte, die nach dem „Eisbergmodell“ (Abschn. 4.3.1) die emotionalen Komponenten enthalten, die letztlich über Verstehen und Nichtverstehen maßgeblich entscheiden und so Konflikte vermeiden oder auslösen können.

8.1.2 Erfolgsbeitrag

Kommunikation kann als eine Art Katalysator des Change Managements bezeichnet werden. Kommunikation allein reicht nicht aus, um erfolgreich Wandel zu

managen, ohne sie kann Wandel aber weder initiiert noch durchgeführt werden. Als Katalysator des Wandels erfüllt sie dabei insbesondere folgende Aufgaben:

1. *Schaffung von informatorischer Transparenz*: Für einen sowohl möglichst reibungslosen als auch zieleffizienten Wandel ist es notwendig, dass die Beteiligten und Betroffenen ausreichend informiert sind. Dazu gehören in erster Linie zwei Dinge:
 - Die Übermittlung der Gründe für den Wandel, um dessen Notwendigkeit allen aufzuzeigen.
 - Die Nennung der Visionen und Ziele, damit jeder einzelne in der Organisation weiß, was es anzustreben gilt.
2. *Erkennen und Abschwächen von Widerständen*: Widerstände, vor allem erklärungsbedürftige Widerstände, entstehen letztlich aus fehlgeschlagenen Kommunikationsprozessen (Abschn. 4.3.1). Insofern ist Kommunikation auch der Weg, diese Widerstände erfolgreich zu überwinden. In Abschn. 8.4 wird besonders thematisiert werden, was in Bezug auf Kommunikation zum produktiven Umgang mit Widerständen zu berücksichtigen ist.
3. *Verstärkung des Prozesses im Sinne positiver Rückkopplung*: Change-Management bedarf nicht nur des Katalysators Kommunikation, um Prozesse des Wandels auszulösen, auch für das Anfachen der laufenden Prozesse ist Kommunikation von erheblicher Bedeutung. Oftmals wird übersehen, dass gerade zu Beginn der Wandelprozesse ja noch Skepsis herrscht. Diese wird in Widerständen aufgehen, wenn nicht schnell auch Erfolge der eingeleiteten Maßnahmen sichtbar werden. Insofern ist hier ein Feedback an alle erforderlich, dass die eingeleiteten Mühen schon erste Erfolge zeitigen. Dies erhält die Motivation oder vergrößert sie sogar.
4. *Förderung der sozialen Integration*: Dass Wandel häufig das Zusammentreffen und Zusammenarbeiten von bislang wechselseitig fremden Menschen bedeutet, klingt schon an. Deshalb ist Integration auch einer der in diesem Buch behandelten Erfolgsfaktoren (Kap. 10). Kommunikation ist auch hier die Basis für das Gelingen. Ablehnung wird dabei häufig durch die analoge Kommunikation (Mimik, Gestik, Tonfall, Proxemik) deutlich gemacht. Digitale, also sprachliche, Kommunikation muss helfen, diese sozialen Abneigungen zu überwinden und zu einem Miteinander zu finden, und sei es durch offene rationale Kommunikation über eben dieses Problem.

8.2 Voraussetzungen für wirksame Kommunikation

Was gilt es zu beachten, um erfolgreich den Katalysator Kommunikation im Rahmen von Unternehmenswandel einzusetzen? Auf Basis der bisherigen Ausführungen lassen sich die folgenden Aspekte anführen (Vahs & Leiser, 2003; Claßen, 2005, S. 76):

1. *Kommunikation sollte zielgruppenorientiert sein.* Dies bedeutet die Anpassung der Kommunikation im Veränderungsprozess an Bedürfnisse von Mitarbeitern und die sonstigen betroffenen Stakeholder. Zwei entscheidende Kriterien gilt es hier zu berücksichtigen. Zum einen ist darauf zu achten, dass *inhaltlich* die Punkte angesprochen werden, die für die jeweilige Zielgruppe von besonderem Interesse sind. Bei der Belegschaft etwa die Frage nach dem Erhalt oder der Veränderung der Arbeitsplätze, bei den Aktionären die Auswirkung auf langfristige Finanzziele. Zum anderen sollte auch der *Sprachstil* entsprechend angepasst werden. Je mehr es gelingt, in der Sprache der Zielgruppe zu kommunizieren, desto eher wird die Botschaft verstanden werden. Allerdings sollte man diesbezüglich in einem Rahmen verbleiben, bei dem der Kommunikator noch authentisch wirkt. Ein Vorstand, der vor Auszubildenden in nachgeahmter Jugendsprache spricht, verliert eher an Glaubwürdigkeit, als dass er seine Ziele erreicht. Was in jedem Fall gilt, ist, dass keine Begriffe Verwendung finden sollten, die von einer Zielgruppe möglicherweise nicht verstanden werden oder emotional negativ vorbelastet sind. Statt Jugendsprache oder anderer Extrema kann es sich hier auch anbieten, mit Analogien und Bildern zu arbeiten. Diese Empfehlung wurde ja auch schon im Hinblick auf die Formulierung von Visionen (Abschn. 7.2) ausgesprochen.
2. *Wichtigster Kommunikationskanal ist das persönliche Gespräch:* Die persönliche Kommunikation, so klang es oben bereits an, besitzt unzweifelhaft eine Reihe von Vorteilen im Rahmen des Change Managements. Zum einen ermöglicht sie eben einen Dialog und damit spontane Nachfragen und Erläutern. Dies allein kann schon helfen, einer Reihe von Missverständnissen vorzubeugen. Selbst wenn der Empfänger der Botschaft nicht nachfragt, so kann der Sender doch die analogen Teile der Kommunikation ersehen und so z. B. aus der Mimik auf mögliche Fragen oder Missverständnisse schließen und dies zum Anlass eines eigenen Nachfragens machen. Persönliche Kommunikation schafft jenseits der besseren inhaltlichen Verständigung aber zusätzlich auch eine Atmosphäre des Vertrauens. Die Tatsache, dass man sich persönlich Zeit nimmt, mit jemandem zu sprechen, signalisiert diesem, dass er in den Augen des Gesprächspartners selbst eine Wichtigkeit besitzt. Damit wird von vornherein ein konstruktiverer Dialog ermöglicht, der nicht zu sehr von negativen Emotionen gegenüber dem Sender geprägt ist.
3. *Informationen sollten zeitnah und für alle Betroffenen zeitgleich übermittelt werden:* Aus rechtlichen Gründen lässt sich diese Forderung bei börsennotierten Unternehmen intern nicht immer umsetzen. So weit es geht, sollte man sich aber bemühen, diesem Postulat nachzukommen. Eine verzögerte Botschaft etwa, die zunächst nur den „Oberen“ mitgeteilt wird, führt in aller Regel dazu, dass sich in der Zwischenzeit Gerüchte bilden, in denen die Dinge oftmals viel negativer ausgemalt werden, als sie sich tatsächlich darstellen. Der Glaube, es dringe gar nichts durch, erweist sich erfahrungsgemäß als falsch. Insofern ist es wesentlich besser, direkt „mit offenen Karten zu spielen“. Dadurch behalten die Initiatoren des Wandels auch die Informationshoheit, das heißt, sie können

Neuigkeiten mit eigenen Argumenten untermauern und sind nicht dem „Wildwuchs“ der Argumente und Gerüchte ausgesetzt. Zugleich gilt auch hier wieder ein atmosphärisches Argument, wie es schon bei der vorhergehenden Forderung angebracht wurde. Zeitnahe und zeitgleiche Information aller Betroffenen zeigt diese Wertschätzung auf und schafft so ein besseres Fundament, mögliche Probleme in konstruktiver Art und Weise zu besprechen.

4. *Kommunikation sollte möglichst hochrangig erfolgen:* Auch hier ist die Wertschätzung ein zentrales Argument, aber auch das Zeigen von Führungsstärke. Wenn ein anstehender Wandel, auch und vor allem wenn dieser vermeintliche oder tatsächliche Nachteile für einige mit sich bringt, von der Unternehmensspitze verkündet wird, so zeigt dies den Betroffenen die Ernsthaftigkeit und den Respekt ihnen gegenüber auf. Zudem steht ein Gesicht als „Zielscheibe“ für Kritik im Raum. Die Forderungen nach zeitnaher und zeitgleicher sowie nach persönlich hochrangiger Kommunikation können aber konfliktieren. Natürlich können Topführungskräfte nicht zeitgleich mit allen Betroffenen einen persönlichen Dialog führen. Deshalb kann hier alternativ eine kaskadenförmige Kommunikation angebracht sein, bei der zunächst die wichtigsten Dinge asymmetrisch von der Unternehmensspitze an alle(!) gesendet werden (z. B. über Vollversammlungen oder Business-TV, je nach Unternehmensgröße) und anschließend Kräfte des mittleren Managements persönlich ihre Teams über weitere Details, vor allem solche, die den jeweiligen Bereich betreffen, dialogisch informieren. Vorstände und Geschäftsführer sollten sich aber gerade in solchen Phasen nicht scheuen, auch das Gespräch mit niedrigen Hierarchieebenen aktiv zu suchen und zugleich Feedback- und Fragemöglichkeiten mit geringen Hemmschwellen anbieten (z. B. Chats oder E-Mails).
5. *Erfolge sollten möglichst schnell kommuniziert werden:* In Abschn. 8.1.2 klang schon an, dass Kommunikation auch ein Katalysator zur Aufrechterhaltung der Veränderungsmotivation ist. Vielfach wird am Anfang von Projekten des Wandels viel kommuniziert, später aber vergessen, über schon Erreichtes zu berichten. Dies ist aber wichtig, um allen Beteiligten aufzuzeigen, dass sich ihre Mühen lohnen. Diesbezüglich können zum Beispiel sogenannte Key Performance Indicators (KPI) definiert werden, anhand derer regelmäßig über schon erfolgte positive Veränderungen berichtet wird.

8.3 Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels

Im vorigen Abschnitt wurde bereits angedeutet, dass Change-Management-Kommunikation in zumindest zwei Phasen unterteilt werden sollte. Dies ist zum ersten die Startphase, in der es darauf ankommt, die Organisation für das Projekt des Wandels zu gewinnen, und zum zweiten die Phase der eigentlichen Durchführung des Wandels selbst. Die im Folgenden dargestellten Inhalte und Maßnahmen in den Phasen werden in Abb. 8.1 zusammenfassend präsentiert.

Phase	Start	Durchführung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Hintergründe für den erforderlichen Wandel • Gründe für eine besondere Dringlichkeit • Visionen, Ziele und Strategien • Erwartete Veränderungen und Schwierigkeiten • Den Support durch das Top-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektfortschritte • Quick Wins • Erfolge gemäß definierter Key Performance Indicators • Erkennen und Überwinden von Widerständen • Verankerung neuer Ansätze in der Kultur
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie-Klausur • Dialogveranstaltungen • Kick-Off-Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt-Informations-Veranstaltung • Newsletter, Intranet, Aushänge • Begegnungsräume • Abschlussveranstaltung • Betriebsbesuche • Mitarbeitergespräche

Abb. 8.1 Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation in den beiden Phasen des Wandels

8.3.1 Kommunikation in der Startphase

Gemäß des Change-Management-Modells aus Kap. 5 soll in der Startphase vor allem Start- und Zielmotivation induziert werden. Dazu ist über folgende Dinge zu informieren:

- Hintergründe für den erforderlichen Wandel,
- Gründe für eine besondere Dringlichkeit,
- Visionen, Ziele und Strategien,
- Erwartete Veränderungen und Schwierigkeiten und
- den Support durch das Topmanagement.

Hierfür steht ein ganzes Set an möglichen Kommunikationsmaßnahmen zur Verfügung (Schott & Wick, 2005, S. 212ff.). Wichtig ist bei der Auswahl, dass den Erfolgsfaktoren aus Abschn. 8.2 Genüge getan wird, das heißt, eine möglichst symmetrische, hochrangige und zeitnahe Kommunikation gewährleistet ist. Insofern bietet sich, wie schon an entsprechender Stelle erwähnt, eine kaskadenförmige Vorgehensweise an, deren Ablauf die folgenden zwei Schritte umfassen könnte:

1. *Information über den geplanten Wandel durch die hochrangigste Einheit, die vom Wandel betroffen ist.* Bei einem das ganze Unternehmen betreffenden Wandel also etwa durch Vorstand oder Geschäftsführung. Diese Information muss in größeren Unternehmen notgedrungen medial erfolgen, bei Mittelständlern ist aber auch eine Betriebsvollversammlung denkbar. Bei medialer Kommunikation sollten solche Medien gewählt werden, die der persönlichen Kommunikation möglichst nahe kommen, also das Sehen des Sprechers ermöglichen. Zur Aus-

wahl stehen so etwa Dinge wie Business-TV, Videokonferenz oder DVD. Ein moderierter Chat kann sich anschließen oder aber eine Dialogveranstaltung, auf der z. B. an messeähnlichen Ständen Mitarbeiter mit Mitgliedern des Topmanagements diskutieren können. Die Information per Massen-E-Mail ist hingegen eher kritisch zu sehen, da große Teile der Kommunikation, nämlich die analogen wie Mimik und Gestik, verlorengehen. Allenfalls die Erstankündigung und damit die Einladung zur Versammlung oder zur Videokonferenz sollten auf diesem Wege erfolgen.

2. *In einer zweiten Phase ist es wichtig, die Betroffenen zugleich zu Beteiligten zu machen* und somit auch direkt den Erfolgsfaktor „Partizipation“ (Kap. 9) einzuschalten. Damit wird signalisiert, dass das Kommende gestaltbar und vor allem mitgestaltbar ist. Alle workshopähnlichen Arbeitsformen oder sogenannte Strategieklausurtagungen bieten sich hier an, auf Abteilungsebene für die Mitglieder der Abteilungen, auf Managementebene für alle Führungskräfte. Solche Veranstaltungen können durchaus von 100 oder mehr Teilnehmern besucht werden. Bei den Praxistipps (Abschn. 8.6.1) wird mit der Methode „World Café“ eine entsprechende Vorgehensweise genauer vorgestellt werden. In solchen Veranstaltungen werden drei Ziele verfolgt: Erstens das Vertrautmachen aller mit der Problematik, zweitens das Erarbeiten erster Ideen und drittens das Vorbeugen gegen Widerstände durch aktive Beteiligung. Wenn der Wandel das Zusammenarbeiten vorher Unbekannter erfordert, kann mit workshopähnlichen Veranstaltungen auch zugleich ein erster Schritt in Richtung sozialer Integration getätigt werden.

8.3.2 Kommunikation während der Durchführung

Während der Durchführung steht das Aufrechterhalten der Veränderungsmotivation im Fokus der kommunikativen Aktivitäten. Inhaltlich stehen damit folgende Themen im Zentrum:

- erzielte Projektfortschritte gemäß Projektplanung,
- Quick Wins (d. h. schnelle Erfolge) und
- Erfolge gemäß der definierten Key Performance Indicators.

Aber neben diesen sachbezogenen Informationen sind auch eher soziale Aspekte wichtig:

- das Erkennen und Überwinden von Widerständen und
- die Verankerung neuer Ansätze in der Unternehmenskultur.

Für die sachbezogenen Informationen bietet sich eine ganze Reihe von Informationsmaßnahmen an. Erwähnung finden sollen etwa:

1. *Projektinformationsveranstaltungen*: Diese können idealerweise als sogenannter Informationsmarkt gestaltet werden. Der Ablauf ähnelt hier einer internen

Messe, bei der sich an Informationsständen die einzelnen Projekte und Teilprojekte präsentieren. Alle Beteiligten haben so die Möglichkeit, sich gezielt und im Dialog an den Ständen über den Fortgang angrenzender Projekte zu informieren. Der Vorteil solcher Veranstaltungen liegt nicht nur in der Informationsvermittlung, sondern führt in der Regel auch zu einer gesteigerten Identifikation mit dem eigenen Projekt, welches man als besonders positiv, erfolgreich und wichtig darstellen möchte. Näheres zur praktischen Durchführung dieser Methode wird in den Praxistipps in Abschn. 8.6.2 dargestellt.

2. *Newsletter, Seiten im Intranet, Aushänge etc.:* Gemeint sind hier alle Formen der medialen Kommunikation. Im Rahmen des Projektablaufs sind dies durchaus geeignete Mittel, um über den fortwährenden Status quo, Neuigkeiten, Erfolge aber auch Probleme zu berichten. Außerdem können sich gerade im Intranet auch die einzelnen Projekte und Teilprojekte vorstellen. Auch der altertümlich anmutende Aushang an schwarzen Brettern oder Ähnlichem ist hier nach wie vor aktuell. Im Qualitätsmanagement greift man zu Recht gerne darauf zurück, um Erfolge und Status quo zu dokumentieren. Diese Aushänge haben gerade in Produktionsbereichen, wo die Mitarbeiter nicht den ganzen Tag am Computer sitzen, den Vorteil, ohne weiteres aktives Zutun direkt sichtbar und präsent zu sein.
3. *Begegnungsräume:* Die Bedeutung der informellen Kommunikation wurde in Abschn. 8.1.1 bereits dargelegt. Da nicht permanent Projektinformationsveranstaltungen abgehalten werden können, muss jenseits formeller Projektmeetings auch dafür Sorge getragen werden, dass informell ein Informationsaustausch stattfindet. Dieses Anliegen kann recht gut durch Architektur und Raumgestaltung bzw. Raumnutzung unterstützt werden. Kaffee-Ecken, gemütliche Begegnungsräume, Sofas oder Besprechungsecken auf den Fluren, aber auch Glastüren, die zum Anklopfen einladen, sind geeignet, den informellen Austausch nachhaltig zu fördern.
4. *Abschlussveranstaltung:* Kick-Off-Veranstaltungen jeglicher Art sind heutigentags als Startschuss eines Projektes beliebt, außerhalb von Bauvorhaben vergisst man aber allzu leicht, auch den erfolgreichen Abschluss zu feiern. Auch wenn Managementprojekte nie ganz zum Abschluss kommen – das tun Bauprojekte letztlich aber auch nicht –, so gibt es doch oft einen wichtigen Meilenstein wie etwa die offizielle Einführung von etwas Geplantem. Diese Gelegenheiten sollte man unbedingt festlich begehen, um für Anstehendes neue Motivation zu schöpfen.

Zum Erkennen von Widerständen – Maßnahmen der Überwindung werden in Abschn. 8.4 explizit dargestellt – eignen sich vor allem folgende Instrumente:

1. *Mitarbeitergespräche:* In vielen Unternehmen gehört es heute zum Standard, dass zumindest einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch stattfindet. Dabei spricht der Mitarbeiter in aller Regel mit seinem direkten Vorgesetzten und das Gespräch wird oft durch einen auszufüllenden Beurteilungsbogen teilstrukturiert. Im Rahmen von Change-Prozessen empfiehlt es sich, dass man neben die-

sen turnusgemäßen Gesprächen zusätzliche Dialogmöglichkeiten einbaut, um einerseits mögliche Probleme der einzelnen Mitarbeiter mit der neuen Situation zu eruieren und andererseits präventiv oder kurativ Maßnahmen bei auftretenden Problemen zu ergreifen. Ideal ist, wenn mit solchen Gesprächen gleich zu Beginn des Wandels gestartet wird, dann also, wenn sich noch nichts verändert hat, die geplante Veränderung aber schon annonciert wurde. Dies ermöglicht, im Vorfeld schon zu erkennen, wo objektive und subjektive Schwierigkeiten liegen, die Widerstände gebären könnten. Wichtig ist auch hier, dass die Gespräche in einem überschaubaren Zeitraum mit *allen* Mitarbeitern geführt werden, um keinen Unmut durch Ungleichbehandlung entstehen zu lassen. Im Verlaufe des Prozesses sollten dann Wiederholungen dieser Gesprächsrunden erfolgen, spätestens nach einem halben Jahr, je nach Projekt und Projektverlauf auch schon früher. Für die Mitarbeitergespräche im Rahmen von Unternehmenswandel gelten wegen der zu erwartenden Widerstände erst recht einige Basisregeln, wie sie für Mitarbeitergespräche generell zu beachten sind. Die wichtigsten dieser Regeln sind (Jung, 2001, S. 470):

- Vor dem Gespräch sind offen das Gesprächsthema und das Gesprächsziel zu benennen. Hier gilt erneut, dass Heimlichtuerei oder Belassen in der Unwissenheit nur Unsicherheit und damit Gerüchte und Widerstände schüren.
 - Das Gespräch sollte unter vier Augen und getrennt vom Arbeitsplatz stattfinden. Dies ermöglicht es, Vertrauliches in einer möglichst unbelasteten Atmosphäre zu besprechen.
 - Zum Gesprächsbeginn ist es wichtig, zunächst einen guten Kontakt zum Mitarbeiter herzustellen. Dazu kann ein Einstieg über sogenannten „Small-talk“ günstig sein. Es ist aber darauf zu achten, dass dieser nicht zu aufgesetzt wirkt, d. h. er sollte das Normalmaß, welches in der bisherigen Beziehung Mitarbeiter–Vorgesetzter vorherrschte, nicht zu sehr übersteigen, um nicht an Authentizität zu verlieren. Mit dem Herstellen eines positiven Kontaktes soll zur Offenheit im Gespräch ermuntert werden.
 - Die eigene Meinung sollte nicht vorangestellt werden, sondern vielmehr der Mitarbeiter zum Kundtun seiner Gedanken – Bedenken und Vorschläge – ermuntert werden. Wie auch noch zum Erfolgsfaktor Partizipation (Kap. 9) ausgeführt werden wird, kommt es beim Change Management sehr stark darauf an, Betroffene zu Beteiligten zu machen, um negative Energie (Widerstand) in positive (konstruktive Unterstützung) zu wandeln. Deshalb geht es in diesen Mitarbeitergesprächen weniger darum, die eigene Position um jeden Preis durchzusetzen, als vielmehr erst einmal einen Überblick über das Denken der Mitarbeiter zu gewinnen.
 - Am Ende sollte der Gesprächsführer die wichtigsten Ergebnisse nochmals zusammenfassen.
2. *Betriebsbesuche*: Betriebsbesuche haben als PR-Maßnahmen eine gewisse Popularität erlangt und Vorstände haben sich auch schon das ein oder andere Mal medienwirksam an Verkaufsschalter oder Kassen gesetzt. Diese Form der

Betriebsbesuche ist eher kontraproduktiv für die hiesigen Zwecke. Was aber ohne jeden Zweifel Nutzen bringt, ist, das Ohr an der Basis zu haben. Dies gebiert atmosphärische Vorteile, da gerade Spitzenführungskräfte so weniger abstrakt und stärker vermenschlicht erscheinen und hat darüber hinaus auch große Vorteile bezüglich des Erkennens wichtiger Informationen im Zusammenhang mit dem laufenden Wandel. Für dieses „Management by wandering around“ gibt es zwei schöne Beispiele von bekannten Unternehmen:

Der IKEA-Gründer Ingvar Kamprad testet nicht nur selbst gern die neuen Produkte, welche in IKEA-Märkten angeboten werden, nein, er sucht auch regelmäßig den Kontakt zu den Mitarbeitern. So besucht er nacheinander alle Märkte in der Welt, umarmt herzlich alle Mitarbeiter und spricht mit ihnen über die Sorgen und Nöte des Alltags. Kein PR-Gag, denn Ingvar Kamprad ist weder vom Namen noch vom Gesicht her einer großen Menge an Menschen außerhalb von IKEA bekannt. Vielmehr gehört dies zum praktizierten Führungsstil und zur Unternehmenskultur des erfolgreichen schwedischen Möbelhauses.

Ein anderes Beispiel ähnlicher Natur ist vom Unternehmen „The Body Shop“ bekannt. Die Gründerin dieser Naturkosmetikkette, Anita Roddick, die von allen im Unternehmen nur Anita genannt wurde, pflegte ebenfalls den persönlichen Dialog mit ihren Mitarbeitern und hat dies zu einem wesentlichen Kulturbestandteil des erfolgreichen Unternehmens gemacht (Steinmann & Schreyögg, 2002, S. 650f.).

8.3.3 Kommunikationsplanung

Ein erfolgreicher Einsatz des Erfolgsfaktors Kommunikation bedingt dessen Vorabplanung. Natürlich ist es erforderlich, sich im Verlaufe eines Projektes auch von spontanen Notwendigkeiten leiten zu lassen und gegebenenfalls noch weitere kommunikative Maßnahmen einzuflechten. Ein im Voraus erstellter Plan sichert aber ein wohlüberlegtes Mindestmaß an Kommunikation. Deshalb sollte man nach Maßgabe der obigen Ausführungen schon vor dem eigentlichen Start darüber nachdenken, wie man das Projekt des Wandels verkünden und es kommunikativ bei der Durchführung begleiten möchte.

Praktisch empfiehlt es sich, dazu einen Kommunikationsplan zu erstellen, wie er aus der folgenden Abb. 8.2 ersichtlich ist.

Der Plan sollte chronologisch geordnet werden. Wichtig ist, sich zunächst über die Kommunikationsziele und die Inhalte in den einzelnen Phasen Klarheit zu verschaffen, denn diese sollten die gewählten Methoden und Medien bestimmen und nicht umgekehrt. Mit dem Sender wird definiert, wer die Botschaft an welche Empfängergruppe überbringt. Da aus physikalischen Gründen nicht immer alles zeitgleich erfolgen kann, sollten zumindest Zeiträume (z. B. innerhalb von zwei Tagen) festgelegt werden oder etwa bei Mitarbeitergesprächen auch die Frequenz, in welcher diese wiederholt werden.

Phase	Kommunikationsziele	Methode und Medien	Sender	Empfängergruppe	Zeitraum bzw. Frequenz
Vor Start des Projektes	Vision	Persönlich auf Betriebsversammlung	Geschäftsführung	Alle Mitarbeiter	Oktober 2009
...

Abb. 8.2 Muster für einen Kommunikationsplan im Rahmen von Change-Management-Projekten

8.4 Kommunikative Überwindung von Widerständen

Die „hohe Schule“ im Change Management stellt die Überwindung von Widerständen dar. In den vergangenen Kapiteln ist immer wieder angeklungen, dass Widerstände der Hauptgrund dafür sind, dass Change Management scheitert. Beachtet man all die Erfolgsfaktoren, die hier im Buch aufgeführt werden proaktiv, so sollte sich das Ausmaß der Widerstände an sich schon in Grenzen halten. Wie stark diese letztlich sind, hängt aber nicht nur davon ab, sondern auch vom Ausmaß des Wandels und der vorherrschenden Unternehmenskultur, die auf die Schnelle nicht zu ändern ist. Aber auch bei günstigen Voraussetzungen und der Beachtung der hier unterbreiteten Vorschläge wird es nahezu immer auch Widerstände geben, wenn man Wandel anstößt. Deshalb lohnt es sich, genauer darauf einzugehen, wie man mit solchen Widerständen in der Praxis umgehen sollte.

8.4.1 Die richtige Grundhaltung

Generell gilt für den Umgang mit Widerständen, dass dieser analytisch und konstruktiv erfolgen sollte.

Analytisch bezieht sich hier darauf, dass zunächst keine vorgefertigte Haltung bzgl. der Berechtigung oder Nichtberechtigung von Widerständen eingenommen werden sollte. Vielmehr ist eine Position der Offenheit zu wählen, bei der man zunächst erst einmal ergründen möchte, was die eigentlichen Ursachen der Widerstände sind. Dies gilt insbesondere für die sogenannten erklärungsbedürftigen Widerstände, wie sie in Abschn. 4.3.1 von den nichterklärungsbedürftigen, etwa

der Bedrohung durch Arbeitslosigkeit, abgegrenzt wurden. Die Analyse der Ursachen von Widerständen wird letztlich in Gesprächen mit Mitarbeitern (s. o.) ergründet. Dabei stehen zwei Arten von Fragenkomplexen im Vordergrund (Dopppler & Lauterburg, 2002, S. 340):

1. Was ist für die Betroffenen besonders wichtig? Welche sind ihre Interessen, Bedürfnisse oder Anliegen?
2. Was könnte passieren, wenn man wie vorgesehen vorgehen würde? Was sollte aus Sicht der Betroffenen nach Möglichkeit verhindert werden?

Bezüglich des ersten Komplexes kann es etwa sein, dass Jobsicherheit primäres Mitarbeiteranliegen ist oder die Erhaltung von Entscheidungsautonomie, von Status oder Titeln. In Verbindung mit dem zweiten Fragenkomplex kann man nun herausfinden, wo Befürchtungen der Mitarbeiter liegen und inwiefern der geplante Wandel tatsächlich oder nur vermeintlich zu Problemen hinsichtlich der wichtigsten Anliegen und Bedürfnisse führt. Ermöglicht dies Wissen allein schon, bei der geplanten Vorgehensweise im Fall von tatsächlichen Problemen Korrekturen vorzunehmen oder – im Fall vermeintlicher Probleme – Dinge im Rahmen der Kommunikation klarzustellen, so bietet sich auch hier wiederum ein partizipatives Vorgehen bei der Lösung der Probleme an. Dazu dient der dritte Fragekomplex:

3. Welche Alternativen sehen die Betroffenen selbst? Wie müsste ihrer Ansicht nach vorgegangen werden, um das Problem zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen?

Durch die Einbeziehung dieser Fragen in das Gespräch wird den Mitarbeitern einerseits signalisiert, dass man offen für Vorschläge und Änderungen ist und andererseits nutzt man auch deren kreatives Potenzial bei der Überwindung der Probleme. Damit kommt der zweite Baustein des richtigen Vorgehens zum Tragen, die konstruktive Haltung, die neben der analytischen unbedingt erforderlich ist. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in diesen konstruktiven Teil ist nicht einfach, das soll nicht verschwiegen werden, und wird deshalb gern unterlassen. Natürlich ist es möglich, dass einige Mitarbeiter die Chance nutzen wollen, um Partikularinteressen durchzusetzen und zudem lauert auch die Gefahr, den Eindruck zu erwecken, man sei in einem „Wunschkonzert“, bei dem alle geäußerten Vorstellungen dann durch das Management auch umzusetzen seien. Diesen Gefahren kann man aber entgehen, wenn man die Vier-Augen-Gespräche zunächst nur zum Infoaustausch nutzt und keine Versprechungen macht. Maßnahmen oder Änderungen der geplanten Maßnahmen sollten, sofern sie partizipativ verlaufen, dann in gemeinsamen Workshops mit Methoden erarbeitet werden, die alle möglichst gleichermaßen zu Wort kommen lassen. Wie dies geschieht, wird in Abschn. 9.3.1 zum Erfolgsfaktor Partizipation ausführlich dargelegt werden.

8.4.2 Die richtige Gesprächsführung

Neben den Ratschlägen, die zum Führen von Mitarbeitergesprächen als Kommunikationsinstrument in Abschn. 8.3.2 unterbreitet wurden, gelten für kritische

Gespräche zur Überwindung von bereits vorhandenen Widerständen nochmals ein paar Extraregeln, die es zu beherzigen gilt. Im Kapitel über die Entstehung von Widerständen (Kap. 4) wurde ausgeführt, dass oftmals die Ursache nicht auf der Sach-, sondern auf der Beziehungsebene zu suchen ist, dem Teil der Kommunikation also, der, wie beim Eisberg, bedeutender, aber unter der Oberfläche verborgen bleibt. Dementsprechend kommt es darauf an, eine besondere Vorsicht im Gespräch walten zu lassen, die deeskalierend wirkt, ohne verkrampfend zu sein. Ganz im Gegenteil ist darauf zu achten, trotz vermutlich vorhandener emotional-sozialer Konflikte eine analytisch-konstruktive Atmosphäre aufzubauen, die ja, wie im vorigen Abschnitt gesehen, von maßgeblicher Bedeutung ist.

Grundlegend dafür, dass dies gelingen kann, ist die Auswahl des richtigen Modells zur Konfliktlösung (Pohl & Witt, 2000, S. 61ff.). Drei Grundmodi stehen hier zur Auswahl:

1. Ich gewinne, du verlierst,
2. Du gewinnst, ich verliere,
3. Jeder gewinnt (Win-win-Strategie).

Es dürfte wenig verwundern, dass der dritte Modus der geeignete ist. Nichtsdestotrotz neigen aber gerade Führungskräfte dazu, den ersten Modus zu bevorzugen. Gerade Personen, die das erste Mal eine Führungsposition inne haben, werden nicht selten von dem Missverständnis geleitet, dass ihre Aufgabe darin besteht, Macht auszuüben. Entsprechend wählen sie dann den ersten Modus. In Wahrheit ist in der modernen Berufswelt diese Macht formell zwar gegeben, in der Praxis der Ausübung aber kontraproduktiv. Hier kommt es vielmehr darauf an, Kooperationen und Netzwerke aufzubauen, die die Quellen der eigentlichen Macht sind (Hill, 2007).

Wird eine Konfliktlösung nach dem Win-win-Modell angestrebt, so gilt es zusätzlich eine Reihe von Gesprächsregeln anzuwenden, damit diese gelingen kann. Diese Regeln dienen dazu, einen beiderseitig offenen und konstruktiven Austausch herzustellen. Dazu tragen beide Gesprächspartner sowohl aktiv als auch passiv bei, wie aus der folgenden Abb. 8.3 hervorgeht.

Gemäß der obigen Abbildung sollte der Sender bei sich selbst auf zwei Dinge achten:

1. *Empfangsbereit sein*: Gemeint ist damit die Kunst, sich in den anderen hineinzuversetzen, die auch als Empathie bezeichnet wird und eine der wesentlichen Eigenschaften sogenannter emotionaler Intelligenz ist (Goleman, 2004 und Abschn. 6.4.7). Empathie kann man nicht mithilfe von Gesprächstechniken erzeugen, sie beruht zum Teil auf erworbenen Persönlichkeitseigenschaften. Allerdings kann man als Führungskraft lernen, auf andere unabhängig von den eigenen Wünschen und Abneigungen zu schauen und sich losgelöst von der jetzigen Position als auch auf Basis früherer eigener Erfahrungen vorzustellen, wie es einem selbst in der Situation des Mitarbeiters ginge, z. B. welche Ängste, Befürchtungen oder Wünsche man in Bezug auf Wandel hätte. Der Vorteil in der Rolle als Führungskraft ist, dass man in den meisten Fällen das Stadium des Mitarbeiterseins selbst schon durchlaufen hat. Empathie bedeutet hier also

nicht notwendigerweise sich in eine fremde, sondern eher in eine schon überwundene Gedankenwelt hineinzusetzen, das erleichtert die Aufgabe etwas. Für Führungskräfte im Mittelmanagement kann es zudem hilfreich sein, die Situation des Mitarbeiters strukturell mit ähnlichen Situationen zu vergleichen, die man mit den eigenen Vorgesetzten aus dem Topmanagement hat oder hatte. Auch aus diesem Vergleich heraus können ein Abstrahieren vom eigenen Rollendenken und ein Hineinversetzen in den Mitarbeiter gelingen.

2. *Sendebereit sein*: Gerade in Gesprächen, bei denen nicht genannte Emotionen oder Wünsche zu einer kritischen Situation geführt haben, kommt es darauf an, für gegenseitige Offenheit zu sorgen, um die Probleme und Widerstände zu überwinden. Deshalb sollte jeder Gesprächspartner auch die eigenen Bedürfnisse senden und zwar auch unabhängig von rationalen Begründungen. Wichtig ist, diese als Wunsch zu äußern und nicht verdeckt über Vorwürfe. Hier gilt deshalb die begrifflich eingängige „VW-Regel“ (Prior, 2009, S. 88): *Vorwürfe vermeiden, stattdessen Wünsche äußern*. Sitzt man also beispielsweise einem Mitarbeiter gegenüber, der bisher ein Change-Projekt nicht unterstützt hat und möglicherweise sogar eher eine Verweigerungshaltung zeigt, so passiert es in der Praxis nur allzu leicht, dass man sagt: „Sie unterstützen das Projekt nicht!“ oder gar „Sie sabotieren das Projekt“. Mit diesem Vorwurf ist eine weitere konstruktive Kommunikation nahezu ausgeschlossen. Zur Anwendung kommt in diesem Fall der erste Modus der „Konfliktlösung“ von oben: „Ich gewinne, du verlierst“. Zumindest wird diese Lösung als Ziel angestrebt, denn in letzter Konsequenz werden hier beide Seiten verlieren. Besser ist es, das Anliegen als Wunsch zum Ausdruck zu bringen: „Ich würde mir wünschen, dass Sie das Projekt aktiv unterstützen!“ Es wäre naiv zu glauben, dass mit Anwendung dieser Gesprächstechnik die konstruktive Unterstützung eines schwierigen Mitar-

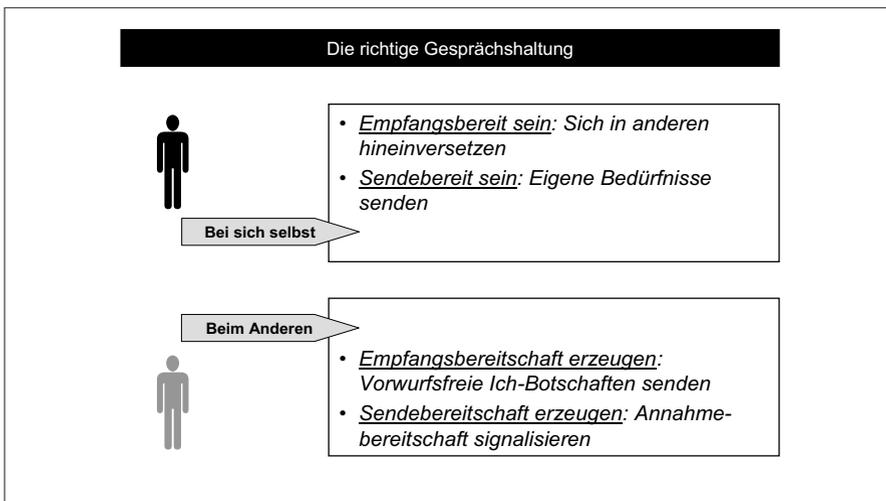


Abb. 8.3 Die richtigen Gesprächshaltungen bei Sender und Empfänger

beiters auf dem Fuße folgt, doch der Start für einen konstruktiven Dialog, an dessen Ende genau das Erreichen dieses Zieles steht, ist vermutlich eröffnet.

Mit der „VW-Regel“ kommt man automatisch zu zwei weiteren Punkten, die der Sender bezüglich seines Gesprächspartners im Blick haben sollte:

1. *Empfangsbereitschaft erzeugen*: Werden Wünsche statt Vorwürfe gesendet, so ist die Chance, dass das Gegenüber tatsächlich zuhört, größer. Leider bleibt es nicht aus, dass in Gesprächen auch Kritik am Gegenüber geäußert werden muss. Damit auch in diesen Fällen die Empfangsbereitschaft gewahrt bleibt, gilt hier die Maxime des Sendens von sogenannten *Ich-Botschaften*. Ich-Botschaft bedeutet, dass alle Wahrnehmungen, Bewertungen oder Vorschläge aus einer subjektiven Perspektive geäußert werden. Warum dies besonders wichtig ist, lässt sich am Besten durch das Gegenteil aufzeigen. Kehrt man zum obigen Fall des Mitarbeiters zurück, der seine Unterstützung verweigert, wäre eine denkbar ungeeignete Gesprächseröffnung: „Sie verweigern immer die Unterstützung!“. Problematisch und damit eskalierend wirkt diese Aussage zweifach: zum einen durch die Verabsolutierung bzw. Verallgemeinerung in Form des Wortes „immer“. Dies verschlimmert den Vorwurf und erhebt ihn quasi zur immerwährenden Gesetzmäßigkeit in Bezug auf die betroffene Person. Zum anderen wird die Aussage in Form einer quasi objektiven Tatsache geäußert, so als ob dies eine generelle Verurteilung durch alle ist. Diesen beiden Gefahren kann man entgehen, indem man die Gesprächstechnik der Ich-Botschaft anwendet. Dabei kommt es darauf an, gemäß der Grundhaltung bei Gesprächen zu Widerstand zunächst analytisch und dann konstruktiv vorzugehen und alles aus einer nicht-generalisierenden, subjektiven Perspektive zu äußern. Ein Gesprächsverlauf gemäß dieser Technik kann aus folgenden Schritten bestehen:

- a) *Beobachtung*: „*Ich sehe, dass Du/Sie ...*“
- b) *Vermutung*: „*Ich vermute, dass das daher kommt, weil ...*“
- c) „*Ich empfinde dabei ...*“
- d) *Reaktion des Empfängers*, z. B. *Zustimmung, Ablehnung der Hypothese und Angabe anderer Gründe, erläuternde Klarstellung etc.*
- e) *Lösungsversuch*: „*Ich schlage vor, dass ...*“
- f) *Vereinbarung*: „*... also werden wir künftig ...*“.

Natürlich kann das Gespräch in der Praxis nicht genau so schematisch stattfinden, wie hier angegeben. Nach den Schritten a) bis c), die sich vorab durchaus planen lassen, kommt es darauf an, was der Empfänger der Botschaft entgegnet. In aller Regel wird sein Beitrag nun aber ebenfalls analytisch und konstruktiv und eben nicht eskalierend ausfallen.

2. *Sendebereitschaft erzeugen*: Mithilfe vorwurfsfreier Ich-Botschaften gelingt es in der Regel schon, eine Atmosphäre zu erzeugen, bei der sich der Gesprächspartner selbst öffnet. Um ihn bei seinen Ausführungen zur Fortführung zu ermutigen, bietet sich die Technik des *aktiven Zuhörens* an. Aktives Zuhören bedeutet, dass man nicht nur zuhört, sondern dies seinem Gegenüber auch zu verstehen

gibt. Dies beginnt durch Gestik, Mimik und Körperhaltung. So sollte man mit einer offenen Körperhaltung (Arme z. B. nicht verschränkt) und mit Kopf und Oberkörper zugewandt sitzen. Die Mimik sollte durch einen offen interessierten, freundlichen Blick ebenfalls Türöffnerfunktion besitzen. Beim Sprechen des Gegenübers ist zudem durch kurze Äußerungen wie „aha“, „mmh“ oder Ähnliches zu signalisieren, dass man den Ausführungen folgt. Aktiv bedeutet aber auch, nachzufragen, wenn man etwas noch nicht verstanden hat und am Ende von Abschnitten kurz die Äußerungen des Gegenübers zusammenzufassen, um einerseits sicher zu gehen, dass man die Dinge richtig verstanden hat und andererseits dem Gegenüber auch nochmals zu zeigen, dass man eben zuhört.

Gelegentlich reicht aktives Zuhören oder das Senden von Ich-Botschaften nicht aus, weil der emotionale Widerstand beim Gesprächspartner zu hoch ist. Hier kann sich der Einsatz der Technik der „verständnisvollen Verneinung“ anbieten (Prior, 2009, S. 81ff.). Verständnisvolle Verneinung meint im Wesentlichen, sich der negativen Sprache des Betroffenen zu bedienen. Im Falle des Unterstützung verweigernden Mitarbeiters kann dies etwa bedeuten, zu sagen: „Es ist ja auch wirklich *nicht* schön, ständig mit neuen Dingen konfrontiert zu werden und alles ändern zu müssen.“ Wichtig ist hier, negative Vokabeln wie „nicht“, „keine“ etc. zu verwenden. Vermutlich wird der Gesprächspartner zustimmen, womit zumindest die Tür für einen Dialog geöffnet ist, der in kleinen Schritten zu einer konstruktiven Haltung führen kann, z. B. durch Erörterung dessen, was man denn evtl. machen könnte, um die Situation zu verbessern.

Eine andere Möglichkeit bei gravierenden Widerständen ist, die Betroffenen mit absolut negierenden Aussagen ihrer selbst zu konfrontieren. Bleibt man im obigen Beispiel, so etwa mit einem Satz wie: „Sie sehen absolut keinen Sinn darin, etwas zu ändern!“ Konfrontiert mit solchen Absolutaussagen neigen selbst extreme Charaktere in der Regel dazu, diese zumindest graduell zu relativieren. Vielleicht gibt es ja Punkte, wo eben dieser Mitarbeiter schon einen Sinn in Änderungen sieht. Diese können dann der Ansatzpunkt sein, Schritt für Schritt konstruktiv voranzugehen.

8.5 Zusammenfassung

Kommunikation ist zweifelsohne einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren des Change Managements, der in nahezu allen anderen Erfolgsfaktoren enthalten ist, weil Führung selbst in erster Linie angewandte Kommunikation ist. Kommunikation schafft Transparenz und damit Orientierung, sie dient aber auch zur Beilegung von Konflikten und Widerständen. Kommunikation tritt in vielerlei Gestalt auf. Für Change Management spielt die persönliche Kommunikation inklusive Gestik und Mimik eine wichtige Rolle, da sie motivierender ist und weniger missverständlich. Wandel sollte zudem zeitnah und an alle Betroffenen möglichst zeitnah kommuniziert werden und das in einer zielgruppenorientierten Sprache. Je

nachdem, ob es sich um Kommunikation zu Beginn eines Unternehmenswandels handelt oder im Verlaufe dessen informiert wird, werden andere Instrumente benötigt. Vor allem zur Überwindung von Widerständen im Verlaufe des Wandels ist die Beherrschung spezifischer Kommunikationstechniken im Rahmen der Gesprächsführung von hoher Bedeutung.

8.6 Praxistipps

Im Text oben wurden gerade bezüglich der Gesprächsführung unter vier Augen schon eine ganze Reihe praxisrelevanter Vorschläge unterbreitet. Hier sollen deshalb ergänzend zwei Methoden der Kommunikation im größeren Rahmen dargestellt werden. Diese zeichnen sich beide dadurch aus, dass alle Teilnehmer hier gleichermaßen Sender und Empfänger sind, also auch Partizipation gewährleistet ist. Die erste Methode, „World Café“, kann sehr gut in der Startphase eines Change-Vorhabens zum Einsatz kommen, die zweite, „Projektinfomarkt“, ist im Rahmen der Durchführung geeignet.

8.6.1 Die Methode „World Café“

Das World Café (Seifert, 2006) ist eine kreative Weise, ein Projekt-Kick-Off durchzuführen. Dabei stehen Kennenlernen der Teilnehmer und strategische Impulssetzung gleichermaßen auf der Agenda. Bei dem Café handelt es sich tatsächlich um einen großen Raum, in welchem zahlreiche runde Tische aufgestellt sind, die jeweils Platz für ca. sechs bis acht Personen bieten. Gedeckt werden die Tische mit einer weißen Papiertischdecke sowie einer „Eiskarte“, Moderationsstifte und Getränke sowie Kekse stehen ebenfalls bereit. Die „Eiskarte“ enthält nun nicht die Menüfolge, sondern eine Reihe von Arbeitsfragen, die es an dem Tisch abzuarbeiten gilt. Damit dies gelingt, wird an jedem Tisch vorab ein Tischmoderator gewählt, der darauf achtet, dass die Diskussion in geordneten Bahnen verläuft. Wichtige Aufgabe hierbei ist vor allem, zu gewährleisten, dass nicht von dem Thema der gerade zu bearbeitenden Frage abgewichen wird und dass die Fragen der Reihe nach abgearbeitet werden. Daneben sind Vielredner zu bremsen und Scheue zur Mitarbeit anzuregen. Damit eine Atmosphäre entsteht, bei der alle mitdiskutieren, beginnt die Runde in der Regel damit, dass sich die Teilnehmer vorstellen. Dies kann anhand eines auszufüllenden Steckbriefs geschehen, der auf dem Tisch bereitliegt. Der Tischmoderator (oder auch eine andere Person) hält Ideen und Erkenntnisse zu den Fragen mithilfe der Stifte direkt auf der Papiertischdecke fest. Nach ca. 30 min erfolgt auf Hinweis des Gesamtmoderators der Veranstaltung ein Wechsel der Tische. Nur die jeweiligen Tischmoderatoren verbleiben auf ihren Plätzen und können die neu Hinzukommenden auf Basis der Notizen auf der Tischdecke kurz darin einführen, was die Vorgängergruppe entwi-

ckelt hat. Auf Grundlage dieser Ideen kann die neue Gruppe nun weiterdiskutieren und die Notizen ergänzen. Am Ende der Veranstaltung werden die Tischdecken dann auf Leinen oder an Wände gehängt, sodass eine Art Vernissage entsteht. In lockerer Atmosphäre, mit Verköstigung und ggf. Hintergrundmusik, können nun alle herumgehen und sich anschauen, was die einzelnen Tische erarbeitet haben. Zudem hat man die Möglichkeit, andere Projektmitglieder in nun informeller Atmosphäre besser kennenzulernen.

8.6.2 Der Projektinformationsmarkt

Der in Abschn. 8.3.2 kurz schon dargestellt Projektinformationsmarkt (kurz Infomarkt) soll hier weiter expliziert werden, um eine Durchführung konkret planen zu können.

Bei der Methode geht es grundsätzlich darum, dass sich die vielen Teilprojekte, aus denen ein großes Change-Management-Vorhaben in der Regel besteht, gegenseitig vorstellen. Damit möchte man auf der Sachebene erreichen, dass alle wissen, was in den jeweiligen Bereichen schon realisiert wurde und was künftig geplant ist und man dieses Wissen auch für die eigenen Planungen berücksichtigt. Auf der sozialen Ebene hat der Projektinformationsmarkt ähnlich wie das zuvor dargestellte World Café auch eine integrative Funktion. Zum einen lernen sich die Mitglieder der verschiedenen Teilprojekte untereinander besser kennen, zum anderen arbeiten die Mitglieder innerhalb der Projekte an einer Aufgabe außerhalb des Projekttagsgeschäfts, was für sich allein genommen in der Regel schon teambildend wirkt.

Zur Vorbereitung und Durchführung eines Infomarktes ist ein kleines Organisationsteam zu benennen, idealerweise auf Basis Freiwilliger. Erste Aufgabe dieses Teams ist es, das Design des Infomarktes genauer festzulegen. Dazu gehören im Wesentlichen drei Dinge:

1. *Suche geeigneter Räumlichkeiten:* Damit eine Messeatmosphäre aufkommt, sollte die Veranstaltung möglichst in einem einzigen, großzügig geschnittenen Raum stattfinden, der aber in verschiedene Teilbereiche untergliedert sein kann. In Unternehmen bieten sich hier oftmals Foyers im Eingangsbereich oder vor größeren Meetingräumen an, die dann selbst auch noch einbezogen werden können. Gut ist, wenn auch einige Sitzecken vorhanden sind oder eingerichtet werden können, sodass soziale Begegnungsräume entstehen. Auf jeden Fall sollte dies durch Aufstellen von Stehtischen und dem Reichen von Getränken und kleinen Snacks geschehen.
2. *Design der Infostände:* Hierbei gibt es grundsätzlich zwei Varianten, die jeweils Vor- und Nachteile besitzen. Zum einen kann das Organisationsteam anbieten, die Stände als Grunddesign zur Verfügung zu stellen. Dies kann etwa in einer einfachen Variante durch Aufstellen von Pinwänden geschehen, an denen dann auf Basis vorgefertigter Templates durch die jeweiligen Teams inhaltlich

gefüllte Plakate aufgehängt werden. Vorteil ist hier nicht nur das einheitliche Aussehen der Stände, welches einen professionelleren Eindruck vermittelt, auch wird dadurch die Scheu vor zu hohem Aufwand innerhalb der Projektteams genommen. Denn für viele kann die Vorbereitung eines Infomarktes auch zur zusätzlichen Arbeitsbelastung neben dem ohnehin schon Ressourcen raubenden Tagesprojektgeschäft werden. Zudem bietet diese Variante auch den Vorteil, dass die Besucher der Infostände eine stets wiederkehrende Struktur der Informationsdarbietung erleben und sich so schneller zurechtfinden. Die Alternative besteht darin, allen Teams freizustellen, wie sie ihre Stände gestalten. Dies kann über einen spielerischen Wettbewerb zu einem stärkeren Gruppenzusammenhalt innerhalb der Teilprojekte führen, zudem wird der Infomarkt dann in aller Regel bunter und interessanter. In der Praxis hat es sich bewährt, beide Varianten zu kombinieren, d. h. ein Grunddesign mit Template für diejenigen vorzugeben, die nicht willens oder in der Lage sind, viel Zeit in den Infomarkt zu investieren, den anderen Gruppen aber freizustellen, das Grunddesign mit eigenen Ideen anzureichern.

3. *Definition des organisatorischen Ablaufs:* Die Grundform des Infomarktes sieht vor, dass jeweils ca. zwei Mitglieder des betroffenen Teilprojektes Standdienst leisten, um Besuchern des Infostandes Auskunft zu geben. Der Rest besucht derweil andere Stände. Der Standdienst sollte dann im Stunden- oder Halbstundentakt wechseln, damit alle auch die anderen Stände besuchen können. Insgesamt sollte mindestens ein halber Tag eingeplant werden. Dafür bietet sich vor allem ein Nachmittag an, denn in diesem Fall kann man im Anschluss noch in den „Messeräumlichkeiten“ zu einer informellen Feier übergehen, wie es bei richtigen Messen auch üblich ist. Bei dieser Feier ist wieder persönliches Kennenlernen möglich, es werden in aller Regel, durch die noch vorhandenen Infostände induziert, aber auch weitere fachliche Gespräche geführt, die dem Projekt des Wandels auch sachlich dienlich sind.

Nachdem diese drei Fragen definiert worden sind, ist es Aufgabe des Organisationsteams, alle Teilteams über den genauen Ablauf und die von den Teams zu erbringenden Vorbereitungen zu informieren. Nach der Veranstaltung sollten alle Stände fotografiert und die Fotos allen Teilnehmern als visuelles Protokoll zugänglich gemacht werden.

Kapitel 9

Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen

9.1 Begriff und Erfolgsbeitrag

9.1.1 Begriff und Ursprung

Mit Partizipation soll hier allgemein die Beteiligung aller Betroffenen am Veränderungsprozess bezeichnet werden. Diese Einbeziehung beginnt idealerweise schon mit der Analyse und erstreckt sich über die Konzeption bis hin zur Umsetzung.

Partizipation ist einer der Kernerfolgsfaktoren des Change Managements, vor allem weil die Ursprünge der Disziplin hier zu suchen sind. In Abschn. 5.1 wurde als theoretische Grundlage von Change-Management-Prozessen bereits die Feldtheorie von Lewin dargestellt. Aus den Arbeiten Lewins entwickelte sich eine neue organisationswissenschaftliche Disziplin, die bis in die Gegenwart den Namen Organisationsentwicklung trägt und als Basis des heutigentags umfangreicheren Change Managements gelten kann. Eine wesentliche Rolle dabei spielten die sogenannten Studien zum Speiseabscheu, die Lewin während des 2. Weltkrieges in den USA durchführte (Lewin, 1958):

„Als zum Ende des 2. Weltkrieges auch in den USA das Fleisch knapp wurde, sollte Lewin herausfinden, wie man US-Hausfrauen davon überzeugen könnte, dass sich auch mit (dort) unüblichen Lebensmitteln, insbesondere mit Innereien, leckere Speisen zubereiten lassen. Die Hausfrauen ekelten sich schon allein vor dem Gedanken, Innereien, wie Herz oder Lunge, zubereiten und essen zu müssen. Zum Abbau des Widerstandes wurde in zwei Gruppen auf unterschiedliche Weise verfahren. Eine Gruppe von Hausfrauen erhielt Vorträge über den Nährwert und Zubereitungsformen von Innereien; in einer zweiten Gruppe wurden aktivere Methoden eingesetzt: Die Gruppe wurde gebeten, gemeinsam ein Programm zu erarbeiten, wie man normalen US-Hausfrauen den Ekel vor Innereien nehmen könnte. Die Hausfrauen analysierten an sich selbst, was die Hauptquellen dieses allgemeinen Speiseabscheus sein könnten (Unkenntnis, taktile Empfindungsqualitäten, soziale Ächtung usw.); bei Bedarf wurden Informationen über einzelne Frage-

stellungen (Nährwerte, Rezepte usw.) gegeben. Es bildete sich rasch die Gruppenmeinung heraus, dass gegen die Ablehnung etwas unternommen werden müsste. (...) Die Frauen legten in der Gruppe gemeinsam mit den imaginierten „Leidensgenossinnen“ Vorurteile und Ekelgefühle nach und nach ab“ (Steinmann & Schreyögg, 2002, S. 453).

Die Gruppe, welche aktiv einbezogen wurde, konnte also den Wandel schneller und erfolgreicher vollziehen als jene, die sich nur passiv mit Wissen konfrontiert sah. Die Ursache dafür muss darin gesehen werden, dass man an die aktive Gruppe Verantwortung abgab. Sie sah sich nun weniger in der Rolle, von jemand anderem bezüglich einer bestimmten Meinung überzeugt werden zu müssen, als vielmehr der Aufgabe verpflichtet, wie man andere von dieser Meinung überzeugen kann. Mit Rückgriff auf Kap. 4 verwundert es wenig, dass dies erfolgreicher ist, denn die Wahrscheinlichkeit, Reaktanz und damit Widerstand gegen den Wandel zu entwickeln, ist größer, wenn man sich in einer Situation erlebt, bei der mit „Macht“ darauf gedrängt wird, dass man eine bestimmte Ansicht oder Verhaltensweise übernimmt. Bei der partizipativen Einbeziehung fällt dieser wahrgenommene äußere Druck weg. Im Speiseabscheubeispiel kommt sogar noch die über das Geben von Verantwortung erhaltene Identifikation mit der Aufgabe hinzu.

Die aus Studien wie denen von Lewin entstandene *Organisationsentwicklung* hat sich infolge dessen genau diesen Umstand zunutze gemacht, um Möglichkeiten eines besseren organisatorischen Wandels aufzuzeigen. Wie der Begriff Entwicklung schon andeutet, soll dieser Wandel von innen heraus, das heißt durch die Organisationsmitglieder selbst, getrieben werden. Dabei verfolgt man zwei Ziele gleichzeitig, die bis dato als konfligierend, im Ansatz der Organisationsentwicklung aber als komplementär betrachtet werden:

1. *Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation*: Durch die von innen heraus getriebene Entwicklung soll ein zutiefst betriebswirtschaftliches Ziel erreicht werden, nämlich eine effizientere und effektivere Verrichtung der jeweiligen Aufgaben. Dieses Ziel steht zuvörderst im Interesse der Eigentümer und des Managements.
2. *Humanisierung der Arbeitswelt*: Durch den Umstand bedingt, dass die Entwicklung durch die Mitarbeiter selbst geschieht, werden diese versuchen, im Rahmen der Entwicklung auch ihr eigenes Umfeld bedarfs- und bedürfnisgerechter zu gestalten.

Unter der Annahme, dass Menschen in einem richtig gestalteten Umfeld bevorzugt arbeiten und so bessere Leistungen erbringen, wird Ziel 1 durch die Realisation von Ziel 2 automatisch miterfüllt. Die Erreichung der beiden Ziele setzt Veränderungen an der bisherigen Organisation voraus. Diese können folgende Bereiche betreffen:

1. *Aufbau- und Ablauforganisation*: Wie der Begriff Organisationsentwicklung schon andeutet, geht es um Veränderung von Organisation. Hierunter kann eine Verschlinkung von Abläufen fallen, das Erteilen von mehr dezentraler Verantwortung, der Abbau von Hierarchiestufen und vieles weitere mehr.

2. *Individuelle Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten:* In aller Regel erfolgt die Änderung von diesen individuellen Komponenten durch Maßnahmen der Personalentwicklung, die hier unter dem Stichwort „Re-Eduktion“ (Kap. 11) abgehandelt werden. Gerade aber in Bezug auf Zusammenarbeit kann der individuelle Wandel oftmals besser im Team erfolgen; etwa wenn es um die Überwindung von hierarchischem Denken geht, dem Übernehmen von Verantwortung oder einem stärkeren Ausmaß an Kooperation.
3. *Unternehmenskultur:* Die Unternehmenskultur bezeichnet die in einer Organisation vorherrschenden Wertvorstellungen und Normen. Kulturwandel (Abschn. 14.3.3) ist ein Unterfangen, welches nur schrittweise und nur zusammen mit den Organisationsmitgliedern gelingen kann. Von daher ist es auf Partizipation angewiesen.

9.1.2 Erfolgsbeitrag

Die Erfolgsbeiträge der Partizipation ergeben sich letztlich aus den beiden Zielen der Organisationsentwicklung. Übersetzt auf die Sprache des Change Managements sind dies vor allem:

1. *Die Erhöhung der Motivation der Beteiligten:* Partizipation ist nach dem hier vorgestellten Change-Management-Modell (Kap. 5) eine wesentliche Komponente, um die Veränderungsmotivation im Verlaufe des Wandels aufrechtzuerhalten. Wie schon aus dem obigen Speiseabscheubeispiel hervorgeht, wird *intrinsische* Motivation erzeugt, indem man den Betroffenen die Möglichkeit gibt, selbst etwas zu gestalten. Damit erwächst Identifikation und bei erfolgreicher Erledigung der Aufgabe auch Stolz, der sich förderlich auswirkt.
2. *Verringerung von Widerständen:* Durch die aktive Beteiligung an der Veränderung ist es, wie oben schon angedeutet, weniger wahrscheinlich, dass Reaktanz und damit Widerstände entwickelt werden. Reaktanz entsteht gemäß Abschn. 4.3.1 vor allem dann, wenn jemand mit Macht von etwas überzeugt oder zu einer Handlung getrieben werden soll. Erleben sich die Organisationsmitglieder aber als Akteure und nicht als „Schachfiguren“, dann nimmt der Grad der erlebten Selbstbestimmung zu und die Wahrscheinlichkeit der Ausbildung von Reaktanz entsprechend ab.
3. *Herstellung einer gleichen Wissensbasis:* Mit Partizipation wird zugleich auch etwas für den Erfolgsfaktor Kommunikation getan. Zu diesem Punkt wurde ja schon gesagt, dass Information möglichst zeitnah und zeitgleich allen Organisationsmitgliedern zukommen sollte. Durch breite aktive Beteiligung an der Entwicklung wird dieses quasi automatisch erreicht, da man nun selbst in die entsprechenden Geschehnisse involviert ist.
4. *Nutzung des dezentralen Wissens:* Dieser Aspekt berührt vor allem die Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation. Wird Wandel ausschließlich zentral gesteuert und konzipiert, bleibt verstreutes Wissen, welches in den Köpfen der Organisationsmitglieder vorhanden ist, unberücksichtigt. Es ist zu be-

denken, dass vor allem in den niedrigeren Hierarchiestufen sehr viel Spezialwissen vorhanden ist, welches für die Ausformung der Strategien von enormer Bedeutung sein könnte. Außerdem ist die gesamte Wissensbasis größer. Dieser Umstand wird später zum Erfolgsfaktor „Evolution“ (Kap. 14) noch ausführlich behandelt werden.

9.2 Voraussetzungen für wirksame Partizipation

Partizipation kann ihre Wirksamkeit nur entfalten, wenn ein paar Grundregeln bei der Anwendung beachtet werden, ansonsten ist sie allzu leicht nur eine „kosmetische Korrektur“ autoritär durchgesetzten Wandels. Wenn aber die folgenden Punkte Berücksichtigung finden, sorgt Partizipation für weniger Widerstände und oftmals auch für eine bessere Konzeption und Umsetzung des Wandels:

1. *Ernsthafte und nachhaltige Einbeziehung*: Wer auf den Faktor Partizipation setzt, sollte dies ernsthaft tun. Das bedeutet, von vornherein auch eine Offenheit bezüglich der Ausgestaltung der weiteren Entwicklung an den Tag zu legen. Welche Freiheitsgrade man bei der Partizipation im Idealfall lässt, kann sich von Fall zu Fall unterschiedlich gestalten. Grundsätzlich ist auch ein vollständig partizipativer Prozess denkbar, bei dem alle Organisationsmitglieder an der gesamten Gestaltung mitwirken. Praktisch ist dies aber nur bei kleinen Unternehmen möglich. Außerdem hat sich gezeigt, dass dies umso besser funktioniert, je höher der Ausbildungsgrad der beteiligten Mitarbeiter ist. Realistischer als die vollständige Partizipation ist eine Vorgehensweise gemäß dem sogenannten *Gärtner-Ansatz*. Er folgt der Analogie eines Gärtners in Abgrenzung etwa zum Planer eines Einfamilienhauses. Während bei der Planung eines Einfamilienhauses letztlich alles nahezu 1:1 umgesetzt werden kann, wie es heutigentags im Computer zuvor entworfen wurde, wird die Familie, die darin wohnt, den Garten vermutlich eher schrittweise entwickeln. In aller Regel gibt es dazu einen gedachten oder gezeichneten Plan, der eine grundsätzliche Richtung vorgibt. Wird es zum Beispiel eher ein naturnaher Garten, ein parkähnlicher Garten, ein Nutzgarten oder ein sehr strenger geometrischer Garten? Egal, wie dieser Masterplan aussieht, in 20 Jahren wird der Garten zwar in etwa diesem Schema entsprechen, sein genaues Aussehen steht zu Beginn jedoch noch nicht fest. Das liegt unter anderem daran, dass ein Garten im Gegensatz zum Einfamilienhaus ein interaktives Element besitzt, das Wachstum der Pflanzen. Man kann so zwar bestimmen, wo man welche Pflanzen in den Boden setzt, ob, in welcher Geschwindigkeit und in welcher genauen Wuchsform diese gedeihen, ist aber zu einem bestimmten Grade offen. Dadurch entsteht ein Dialog zwischen dem Gärtner und der von ihm instrumentalisierten Natur. Je nach Wuchs der bisherigen Pflanzen wird er seinen Plan modifizieren, etwas anderes dazupflanzen, weniger pflanzen, etwas bei zu starkem Wuchs wegschneiden usw. Man kann leicht die Analogie zum Unternehmenswandel erkennen. Die Rolle der Pflanzen nehmen hier die Organisationsmitglieder ein, deren Verhal-

ten in aller Regel noch schlechter prognostizierbar ist als das Wachstum einer Pflanze. Gärtner-Ansatz bedeutet deshalb, dass die Unternehmensspitze durchaus die grobe Richtung des Wandels vorgibt, die eigentliche Ausformung aber im partizipativen Dialog abläuft. Hierin liegt dann auch die Nachhaltigkeit begründet. Wie beim Garten heißt Partizipation nicht nur zu Beginn punktuell eine Einbeziehung der Mitarbeiter zu gewähren, diese muss vielmehr dauerhaft sein, auch um der Glaubwürdigkeit willen.

2. *Möglichst alle werden einbezogen:* So wie Kommunikation zeitnah und zeitgleich alle erreichen sollte, um nicht für Unmut, Aufregung und Gerüchtebildung zu sorgen, so gilt dies auch für Partizipation. Wenn unter Partizipation etwa nur die Einbeziehung der nächsten Führungsebene unter Vorstand oder Geschäftsführung verstanden wird, so werden sich große Teile des Unternehmens weiter ausgeschlossen fühlen. Wie aus der Capgemini-Studie zum Change Management (Abb. 4.2) hervorging, sind aber gerade Mitarbeiter und Mittelmanagement die Hauptquellen von Widerstand. Deshalb müssen Wege gefunden werden, auch diese einzubeziehen. Eine gute Möglichkeit, alle zu Wort kommen zu lassen, ist dabei die Mitarbeiterbefragung, wie sie in Abschn. 9.3.2 abgehandelt wird.
3. *Zielgruppengerechte Einbeziehung:* Die Nutzung dezentralen Wissens wurde ja oben schon als Erfolgsbeitrag der Partizipation gewürdigt. Entsprechend macht es Sinn, Partizipation dort walten zu lassen, wo ein besonderer Erfolgsbeitrag erwartet werden kann. Im Gegensatz zum Garten besteht ein Unternehmen aus mehreren Hierarchieebenen. Es würde wenig Sinn machen und wäre praktisch kaum durchführbar, wenn in einem großen Betrieb etwa alle Ebenen an der Festlegung der Grundausrichtung des Wandels beteiligt sind. Andererseits wirkt sich Wandel aber zumeist auf alle Ebenen eines Unternehmens aus. Von daher erscheint es zweckmäßig, die jeweils höhere Hierarchieebene als Gärtner zu sehen, der im partizipativen Dialog mit seinen Mitarbeitern die Ausformung des Wandels für den jeweiligen Bereich vornimmt. Das bedeutet nicht, dass die Mitarbeiter vom kommunikativen Prozess über den Gesamtwechsel ausgeschlossen werden, ganz im Gegenteil, hier sollte stets, wie bereits in Kap. 8 ausgeführt, eine möglichst persönliche Information mit Feedbackmöglichkeit stattfinden.
4. *Einbeziehung vorab planen:* Aus der Forderung, einerseits alle zugleich einzubeziehen und andererseits dabei kaskadenförmig von oben nach unten vorzugehen, erwächst zunächst ein scheinbarer Widerspruch. Denn wird zu Beginn des Prozesses etwa nur die zweite Führungsebene einbezogen, so kann dies eben genau Raum für Gerüchte, Aufregung und Widerstand auf Führungsebenen darunter bieten. Deswegen ist hier unweigerlich ein Spagat zu leisten. Abgefangen wird dieses Problem durch eine früh erfolgte Planung der Partizipation, in der klar festgelegt wird, wer, wann, in Bezug auf was inkludiert wird. Dieser Plan ist mit der Annoncierung des Wandels direkt offenzulegen, sodass jeder sieht, dass er auch am Wandel beteiligt werden wird, vor allem in Bezug auf die Gebiete, die sein unmittelbares Umfeld betreffen. Selbstverständlich kann man diesen Plan im Verlaufe des Prozesses abändern. Er sollte aber auf keinen Fall dergestalt modifiziert werden, dass im Nachhinein Gruppen, deren Einbeziehung man verkündet hatte, letztlich doch aus dem partizipativen Prozess herausfallen.

5. *Professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen*: Das Ausmaß an Erfahrung und Ausbildung, welches man benötigt, um partizipative Methoden zu nutzen, wird oftmals in der Praxis unterschätzt. Um die Größe der anstehenden Herausforderung zu erfassen, halte man sich vor Augen, dass es hier darum geht, in einem Umfeld, welches durch den geplanten Wandel zumeist spannungsgeladen ist, ein produktives Arbeitsergebnis unter Beteiligung von Personen unterschiedlichster Bildung, Hierarchieebenen, Interessen und Charaktereigenschaften zu erzielen. Von daher sollte man unbedingt die Unterstützung von Profis auf diesem Gebiet in Anspruch nehmen. Dies kann als Hilfe zur Selbsthilfe geschehen, etwa indem Interne entsprechend ausgebildet werden, um anschließend die Rolle der Prozesssteuerung zu übernehmen. Bei wichtigen und potenziell konfliktären Situationen besitzt die Nutzung Externer aber zweifelsohne den Vorteil, auf erfahrene und neutrale Moderatoren des Prozesses zurückgreifen zu können. Im Kapitel „Konsultation“ (Kap. 13) wird über diesen Faktor noch näher zu sprechen sein.

9.3 Ausgewählte Methoden der Partizipation

Das Spektrum an Methoden gerade auf dem Gebiet der Partizipation ist nahezu unendlich groß und eine Gesamtdarstellung macht an dieser Stelle wenig Sinn. Im Folgenden werden deshalb zwei Methodengruppen vorgestellt, die exemplarisch zwei wesentliche Möglichkeiten der Einbeziehung von Mitarbeitern darstellen. Zum einen wird deshalb in Form der Gruppenmoderation ein Grundmuster der partizipativen Arbeit mit kleineren Gruppen (bis zu zwölf Teilnehmer) vorgestellt; zum anderen in Form der Mitarbeiterbefragung eine Methode, die es ermöglicht, alle Mitglieder eines Unternehmens zur gleichen Zeit zu Wort kommen zu lassen.

9.3.1 Gruppenmoderation

Gruppenmoderation soll hier das Set an Grundtechniken der partizipativen Arbeit mit überschaubaren Gruppen schlechthin bezeichnen, wie sie vor allem in Workshops zur Anwendung kommen. Die Ausgestaltung kann von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein. Im Idealtypus beschreitet man einen aus sechs Schritten bestehenden Zyklus, dessen Darstellung sich hier an Seifert (2007, S. 85ff.) orientiert.

Als Moderation kann generell die Lenkung selbstorganisierter und lösungsorientierter Teamarbeit verstanden werden. Es geht also in der Regel darum, zu einer Ausgangsproblemstellung unter Beteiligung aller eine Lösung und dazugehörige Maßnahmen zu entwickeln.

Im Mittelpunkt der Steuerung dieses Vorhabens steht die Person des Moderators, die keinesfalls mit dem verglichen werden darf, was in den Massenmedien häufig mit dem gleichen Wort assoziiert wird. Der *Moderator* im partizipativen

Workshop hat die Aufgabe, den Prozess zur Findung einer gemeinsamen Problemlösung möglichst effizient und effektiv zu steuern, er ist von daher ein Spezialist für die eingesetzte Methodik, für Visualisierung und Präsentation von Ergebnissen sowie für die Konfliktsteuerung. Inhaltlich ist er hingegen kein Spezialist und unbedingt neutral. Dies ist von hoher Bedeutung, denn die inhaltliche Lösung soll und muss von der Gruppe selbst kommen, um die positiven Wirkungen von Partizipation auf Change Management zu wahren. Ist sowohl die Anwendung der Moderationstechniken (einige werden unten vorgestellt) als auch ein professionelles Visualisieren und Präsentieren noch leicht erlernbar, so bedarf vor allem die soziale Steuerung der Gruppe einigem Geschicks und profunder Erfahrung. Ein professionelles Moderationsverhalten zeichnet sich hier durch folgende Merkmale aus (Pohl & Witt, 2000, S. 64):

1. *Dem Herstellen von Kontakt:* Die jeweils sprechenden Personen sind beim Zuhören anzuschauen, die Tatsache, dass sie einen Beitrag leisten, nicht der gesagte Inhalt(!), ist zudem durch Lob zu verstärken.
2. *Dem Herstellen von Ausgleich:* Der Moderator darf in seiner neutralen Stellung nicht Partei beziehen. Zudem muss er die Quantität der Wortbeiträge der einzelnen Teilnehmer austarieren. Stille gilt es durch freundliche Zugewandtheit und positives Aufmuntern einzubeziehen, Vielredner entsprechend verbal oder durch Körpersprache zu bremsen, ohne diese vor den Kopf zu stoßen.
3. *Der Sorge für Übersicht:* Unprofessionelle Moderation leidet oft daran, dass das Ziel der Veranstaltung nicht hinreichend deutlich wird oder Ergebnisse und Zwischenergebnisse nicht ordentlich dokumentiert werden. Um dies zu vermeiden, nutzt der Moderator strukturierte Methoden und achtet darauf, dass Ziele und Anweisungen möglichst prägnant präsentiert werden.
4. *Dem Meistern kritischer Situationen:* Werden Moderatoren von Teilnehmern kritisch attackiert, so wenden sie deeskalierende Techniken an, die denen ähneln, die zum Thema „Umgang mit Widerständen“ in Abschn. 8.4 dargestellt wurden. Wichtig ist, nicht zum Gegenangriff überzugehen und stattdessen analytisch die Gründe für die aggressive Haltung zu eruieren, um unter partizipativer Einbeziehung des Kritikers zu einer konstruktiven Lösung zu kommen.

Professionalität äußert sich aber nicht nur im Auftreten des Moderators, sondern auch in der strukturierten Anwendung von Methoden. Dabei wird in der Grundform der Moderationsmethode ein Zyklus von sechs Phasen durchlaufen (Abb. 9.1).

Die Phasen im Einzelnen sind (Seifert, 2007):

1. *Einsteigen:* Ziel dieser Phase ist es, Orientierung zu schaffen und eine offene, ungezwungene Arbeitsatmosphäre zu initiieren. Folgende Teilschritte bieten sich dafür an:
 - An den Beginn der Veranstaltung gehört auf jeden Fall eine *Vorstellung der Teilnehmer*, sollten diese nicht durch tägliche Zusammenarbeit einander gut bekannt sein. Bei Vorstellungen dieser Art sollte man nach Möglichkeit auf kreativere Methoden als die klassische Vorstellungsrunde zurückgreifen. So

gibt es etwa die Möglichkeit, dass sich zunächst zwei Nachbarn näher miteinander bekannt machen und anschließend jeweils der eine den anderen der gesamten Gruppe vorstellt. Oder die Teilnehmer fertigen Flipcharts an, auf denen sie wichtige Informationen zu ihrer Person und ihrem Lebenslauf darstellen.

- Für einen effektiven Workshop ist es unerlässlich, dass alle Teilnehmer wissen, welches genaue *Ziel* verfolgt wird. Dies in visualisierter Form zu präsentieren, ist Aufgabe des Moderators.
- Damit schon zu Beginn ein partizipatives Klima der Mitarbeit geschaffen wird, empfiehlt es sich zum Abschluss der Einstiegsphase, die *Erwartungen der Teilnehmer* an den Workshop abzufragen. Der Moderator sollte diese Erwartungen auf einem Flipchart kurz festhalten.

2. *Sammeln*: Ziel der zweiten Phase ist es, alle an der genauen Definition der Problempunkte zu beteiligen. Dazu kann man alternativ zwei Methoden einsetzen:

- *Kartenabfrage*: Bei dieser Methode bekommen alle Teilnehmer eine (evtl. limitierte) Anzahl an Karten, die sie stichwortartig beschriften sollen. Wichtig ist die exakte und zugleich möglichst offene Fragestellung, die der Moderator vorbereitet. Lautet das Oberthema des Change Managements etwa „mehr Kundenorientierung“ und findet ein Workshop mit Mitarbeitern der Produktion oder des Einkaufs statt, so könnte die Frage für die Kartenabfrage lauten: „Mehr Kundenorientierung – Was können wir dazu beitragen?“ oder noch offener „Mehr Kundenorientierung – Was ist zu berücksichtigen?“.
- *Punktabfrage*: Alternativ zur Kartenabfrage kann man bei kurzen Moderationen in kleinen, gut bekannten Gruppen und zu eher unkritischen Themen auch um Zuruf der Themen bitten. Der Moderator hält diese dann am Flipchart fest.

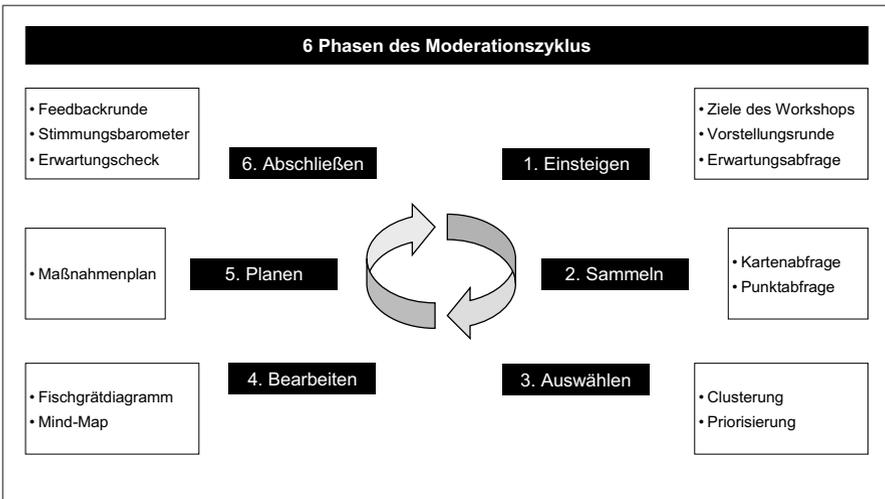


Abb. 9.1 Die sechs Phasen der Moderationsmethode (eigene Abb. in Anl. an Seifert, 2007)

3. *Auswählen*: Im dritten Abschnitt des Moderationskreislaufs geht es darum, aus der Vielzahl der genannten Themen die wichtigsten herauszufiltern. Dazu werden zwei Teilschritte durchlaufen:

- *Clusterung der Themen*: Der Moderator nimmt dazu alle beschrifteten Karten an sich, mischt diese und liest sie nacheinander vor. Nach jeder Karte wird er dann unter Einbeziehung der Teilnehmer entscheiden, ob der jeweilige Punkt oder ein ähnlicher schon einmal genannt wurde. Ähnliche Karten werden nun zu Clustern an der Pinwand zusammengehängt und mit einer Clusterüberschrift versehen.
- *Priorisierung der Cluster*: Auch die Auswahl, welche Themen am wichtigsten sind und entsprechend zuerst bearbeitet werden sollen, geschieht partizipativ. Dazu wird den Teilnehmern etwa eine bestimmte Anzahl an Klebepunkten ausgehändigt, die sie nach definierten Regeln (z.B. Häufeln erlaubt) auf die Cluster verteilen. Die Cluster, welche die meisten Punkte erhalten haben, werden anschließend mit Priorität abgehandelt.

4. *Bearbeiten*: Je nachdem, ob die Bearbeitung eher eine vertiefende Problemanalyse erfordert oder ob ein Lösungskonzept zu entwerfen ist, bieten sich hier verschiedene Techniken an, von den exemplarisch die beiden wichtigsten vorgestellt werden:

- *Ursache-Wirkungsdiagramm*: Dieses auch als Fischgrät- oder Ishikawa-Diagramm bezeichnete Instrument ist eine anschauliche Methodik zur Analyse von Problemursachen. Wie aus Abb. 9.2 ersichtlich, werden im Dialog mit den Teilnehmern verschiedene Ursachen als „Fischgräten“ hinzugefügt, die eine bestimmte, nicht gewünschte Wirkung verursachen könnten. Im obigen Beispiel etwa die Frage: „Warum sind wir bisher wenig kundenfreundlich?“.

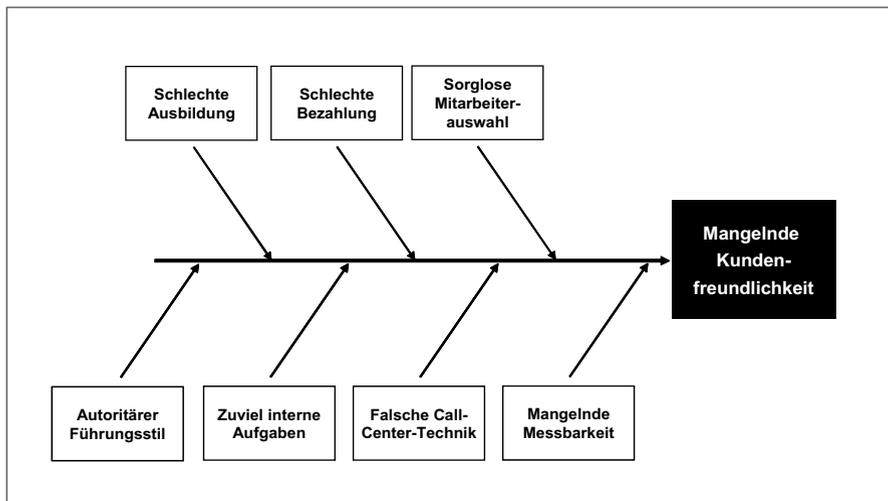


Abb. 9.2 Beispiel für ein Ursache-Wirkungs-Diagramm

- *Mindmap*: Mindmaps (Abb. 9.3) bieten sich vor allem als Startpunkt an, wenn ein umfangreiches *Konzept* zu entwickeln ist. Im obigen Beispiel könnte hier also die Ausgangsfrage lauten: „Wo können wir ansetzen, um mehr Kundenfreundlichkeit zu erreichen?“. Der Moderator muss bei Anwendung der Mindmapmethodik vor allem darauf achten, dass er die Ebenen der Verzweigung richtig einzeichnet. So wird zunächst in die generellen Stoßrichtungen unterschieden, die sich dann wieder in Einzel- und Untermaßnahmen aufteilen.
5. *Planen*: Nachdem im vorherigen Schritt aufgezeigt wurde, in welche Richtung Maßnahmen anzustoßen sind, wird dies nun in eine konkrete Planung übersetzt. Dies gewährleistet zugleich die Forderung nach Nachhaltigkeit und Ernsthaftigkeit, denn die Teilnehmer sehen so, dass im Weiteren auch etwas geschehen wird. Wesentliches Instrument ist hier:
- *der Maßnahmenplan*: Er hält in tabellarischer Form fest, was, warum, durch wen und bis wann zu erledigen ist.
6. *Abschließen*: Ziel der letzten Phase ist es, mit einer möglichst positiven und motivierten Aufbruchstimmung aus dem Workshop zu gehen. Zwei Teilschritte sollten hier durchlaufen werden:
- *Review der Erwartungsabfrage*: Um nochmals die Ernsthaftigkeit des partizipativen Vorgehens zu dokumentieren, kann der Moderator gemeinsam mit den Teilnehmern die Punkte aus der Erwartungsabfrage durchgehen und schauen, ob etwas offen geblieben ist und was ggf. bei einem weiteren Termin in Angriff genommen werden sollte.

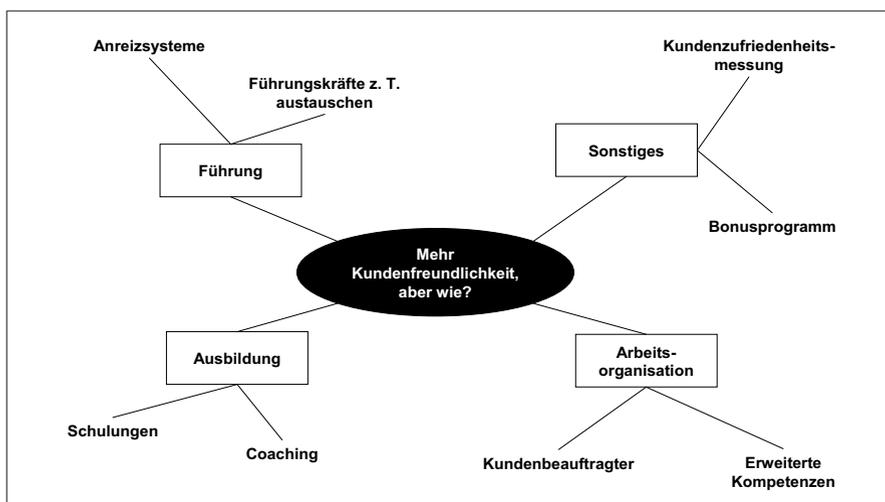


Abb. 9.3 Beispiel für ein Mindmap

- *Feedback*: Dies kann in klassischer Form durch eine Feedbackrunde stattfinden oder aber zum Beispiel durch ein „Stimmungsbarometer“. Dazu bereitet der Moderator ein auf Flipchartpapier gezeichnetes Thermometer vor und bittet die Teilnehmer, einen ausgehändigten Bewertungspunkt weiter oben (wenn der Workshop die Erwartungen erfüllt hat) oder unten (im gegenteiligen Fall) zu kleben. Anschließend kann man dann anhand der geklebten Punkte die verschiedenen Sichtweisen und Bewertungen diskutieren.

9.3.2 Mitarbeiterbefragung

Eine Möglichkeit, alle im Unternehmen zu Wort kommen zu lassen, bietet das Instrument der Mitarbeiterbefragung. Dieses Verfahren ist seiner Natur nach seit jeher partizipativer Natur, der gezielte Einsatz im Rahmen von Change Management erfolgt aber erst seit einigen Jahren. Ursprünglich ging es bei Mitarbeiterbefragungen eher darum, einen Anhaltspunkt über die Qualität des Betriebsklimas zu erhalten. Entsprechend wurden und werden für diese Zielsetzung auch hoch standardisierte Fragebögen eingesetzt, die sich nach Möglichkeit im Zeitablauf auch nicht ändern, um Längsschnittbetrachtungen zu ermöglichen. Dabei setzen viele Unternehmen auf die Unterstützung externer Institute, die die Befragung und Auswertung vornehmen, um Anonymität und Neutralität zu beweisen.

Aus zwei Gründen entwickeln sich Mitarbeiterbefragungen aber mehr und mehr auch zu Instrumenten des Change Managements:

1. Zunehmend werden solche Befragungen auch durch aktuelle Fragen ergänzt, die im Zusammenhang mit geplantem oder laufendem Wandel stehen. So kann die diesbezügliche Meinung aller zeitnah und zeitgleich eingeholt werden. Mögliche Widerstände und deren Ursachen können hierdurch frühzeitig aufgedeckt und durch kommunikative und inhaltliche Maßnahmen entsprechend darauf reagiert werden.
2. Stand lange Zeit der Aspekt der Klimamessung bei den Umfragen im Vordergrund, so geht es vermehrt auch darum, bei aufgedeckten Problemen Folgeschritte zu initiieren und somit zu einem schrittweisen Wandel des Unternehmens, angeregt durch die Mitarbeiter, beizutragen. Aus diesem Grunde ist die Mitarbeiterbefragung ein wichtiges Instrument der gestaltenden Partizipation.

Das Change Management setzt nun entsprechend weniger bei der Gestaltung der Fragebögen an, als vielmehr bei den Folgeprozessen, die daraus resultieren und die nach wie vor bei vielen Unternehmen noch nicht ausreichend entwickelt sind (Liebig & Hermann, 2007). Ein professionell gestalteter Folgeprozess einer Mitarbeiterbefragung teilt sich in die in Abb. 9.4 dargestellten Schritte auf.

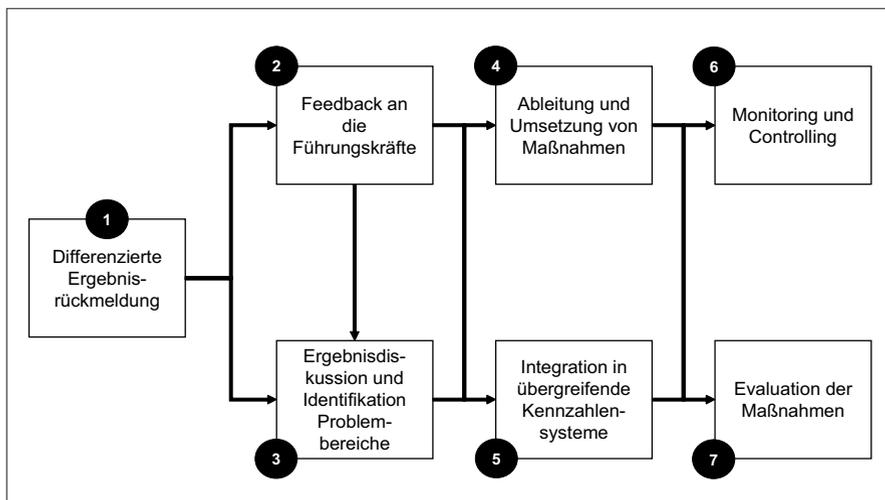


Abb. 9.4 Prozessschritte der Folgeaktivitäten von Mitarbeiterbefragungen (Liebig & Hermann, 2007)

Demnach sind insgesamt sieben Schritte zu durchlaufen, die im Einzelnen Folgendes beinhalten:

- 1. Differenzierte Ergebnisrückmeldung:** Um den Grundsätzen des Erfolgsfaktors Kommunikation zu genügen (Abschn. 8.2), ist eine Ergebnisrückmeldung an alle im Unternehmen selbstverständlich. Dabei ist allerdings die Anonymität zu wahren und gleichzeitig darauf zu achten, dass Ergebnisse auch so aussagekräftig sind, dass mit Folgeschritten begonnen werden kann. Dies wird vor allem durch eine *differenzierte* Ergebnisrückmeldung erreicht. So kann etwa die jeweilige Abteilung die eigenen Ergebnisse Frage für Frage mit der durchschnittlichen Bewertung des Unternehmens vergleichen oder eine Führungskraft ihre eigene Bewertung mit der durchschnittlichen Bewertung von Führungskräften der gleichen Hierarchieebene. Die Ergebnisse für das ganze Unternehmen sind dabei allen zugänglich zu machen, die differenzierten jeweils nur den betroffenen Personen oder Gruppen.
- 2. Feedback an die Führungskräfte:** Gerade die differenzierten Ergebnisse zur Qualität der Führung in den unterschiedlichen Bereichen werden nun den jeweiligen Führungskräften bekannt gegeben. Diese sollen sich kritisch und intensiv damit auseinandersetzen.
- 3. Ergebnisdiskussion und Identifikation der Problembereiche:** Dieser dritte Schritt ist nach der Befragung das zweite partizipative Element, in dem die Führungskräfte nun mit ihren jeweiligen Mitarbeitern die Ergebnisse der Befragung zunächst anschauen und anschließend Problembereiche identifizieren. Gerade zur Durchführung von diesem und auch dem folgenden Schritt bietet sich die Nutzung der Moderationsmethode, wie sie im vorigen Abschnitt vorgestellt wurde, an. Je kritischer die Ergebnisse sind, umso mehr sollte über den Einsatz eines neutralen Moderationsspezialisten nachgedacht werden.

4. *Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen:* Wird ein Workshop nach der Moderationsmethode durchgeführt, so resultiert als Ergebnis ein Maßnahmenplan. Für Mitarbeiterbefragungen ist es wesentlich, dass die Ergebnisse nicht nur in Diskussionen, sondern in konkretisierte und terminierte Aktionen münden. Ansonsten wird langfristig auch die Glaubwürdigkeit des Instruments der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen sinken.
5. *Integration in übergreifende Kennzahlensysteme:* Für die nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen sorgt oftmals die Integration von Key Performance Indicators, d. h., dass die geplanten Maßnahmen mithilfe von definierten Kennzahlen auf ihre Realisierung und Erfolgswirkung hin betrachtet werden sollten. Viele Unternehmen besitzen heutzutage eine Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) auf Unternehmensebene, die dann kaskadierend auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen wird. Ist dies der Fall, sollten unbedingt Kennzahlen zu den geplanten Maßnahmen in die Balanced Scorecard aufgenommen werden, damit die Kennzahlensteuerung weiterhin konsistent stattfindet und nicht mehrere Kennzahlensysteme nebeneinander aufgebaut werden.
6. *Monitoring und Controlling:* Mithilfe der Kennzahlen und ihrer fortlaufenden Überwachung ist einerseits schon für ein Monitoring gesorgt. Grundsätzlich sollte aber auch die Mitarbeiterbefragung regelmäßig (zumindest jährlich) wiederholt werden, um Längsschnittvergleiche zu ermöglichen. Gerade zu den Standardkategorien in Bezug auf Dinge wie dem Betriebsklima ist es wichtig, die Entwicklung im Zeitablauf zu sehen, um negativen Tendenzen rechtzeitig entgegenzuwirken.
7. *Evaluation der Maßnahmen:* Die unter 4.) beschlossenen Maßnahmen sollten neben dem generellen Monitoring und Controlling auch einzeln evaluiert werden. Wichtig ist hier eine Prozess- und Ergebnisevaluation. Prozessevaluation bedeutet dabei, dass man näher betrachtet, ob die Umsetzung der Maßnahmen gut funktioniert hat oder ob es hier Probleme gab, aus denen man für künftige Maßnahmenumsetzungen lernen kann. Für eine solche Prozessevaluation bietet sich wiederum die Durchführung eines moderierten Workshops mit dem Projektteam und ggf. angrenzenden, in das Projekt involvierten Bereichen an. Die Ergebnisevaluation, die die geplante Wirkung der vollendeten Maßnahme der tatsächlichen gegenüberstellt, kann je nach Maßnahme auch mithilfe von quantifizierten Kennzahlen vorgenommen werden, sofern messbare Ergebnisse im Fokus standen.

9.4 Zusammenfassung

Partizipation ist so etwas wie der klassische Erfolgsfaktor des Change Managements und wurde schon in frühen Studien zu dieser Thematik entdeckt. Durch die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter in den Prozess des Wandels erhöht sich in der Regel deren Motivation und die Widerstände nehmen ab. Auch kann durch Nutzung des Wissens vieler oftmals ein inhaltlich besseres Ergebnis erzielt wer-

den. Partizipation darf kein Alibi sein und muss möglichst alle Betroffenen an geeigneter Stelle einbeziehen. Oftmals ist dafür die Unterstützung eines professionellen und neutralen Moderators notwendig. Workshopähnliche Verfahren der Gruppenmoderation gehören neben der Mitarbeiterbefragung entsprechend auch zu den wichtigsten Methoden der Partizipation.

9.5 Praxistipp und Praxischeck

9.5.1 Partizipationsplan

Ähnlich wie im Fall der Kommunikation sollte auch Partizipation vorab geplant werden und nicht spontan erwachsen. Dies ergibt sich schon aus dem oben geschilderten Umstand, dass nur professionell durchgeführte Partizipation erfolgreich ist. Im Gegensatz zum Kommunikationsplan sollte der Partizipationsplan bereits zu Beginn des Projektes veröffentlicht werden. Er ist eine wichtige Information, mit der allen Beteiligten signalisiert wird, dass sie in den Prozess und das Projekt des Wandels einbezogen werden. Auch hier sind natürlich Modifikationen bzw. Ergänzungen im Zeitablauf möglich, diese sollten aber nie Kürzungen im Sinne des nachträglichen Auslassens von Gruppen sein. Massive Widerstände wären die unvermeidliche Folge.

Wie aus Abb. 9.5 hervorgeht, ähnelt der Partizipationsplan strukturell dem Kommunikationsplan. Wichtig ist, sich vor dessen Aufstellen die inhaltliche Abfolge der zu treffenden strategischen und operativen Entscheidungen genau klar-

Hierarchieebene	Funktionsbereich(e)	Zu entscheidende Inhalte	Methode	Zeitraum	(Externe) Unterstützung
Mittelmanagement	Vertrieb, Marketing, PR	Inhalte neues Markenimage	Workshop	Oktober 2009	Geschulter Moderator
...

Abb. 9.5 Muster für einen Partizipationsplan

zumachen und dann zu definieren, auf welcher Hierarchieebene und in welchem Funktionsbereich auf dieser Ebene die Entscheidungen zu treffen sind. Anschließend können dann die Methodik (z. B. moderierter Workshop), die Frage der Einbeziehung externer Experten (z. B. von neutralen Moderatoren) und auch der Zeitraum, in welchem das Verfahren ablaufen soll, definiert werden.

9.5.2 *Checkliste zur wirksamen Partizipation*

Auf Basis von Abschn. 9.2 sollten Sie die folgende Checkliste abarbeiten, und zwar entweder proaktiv, in Bezug auf den erstellten Kommunikationsplan, oder analytisch, in Bezug auf schon bisher erfolgte Partizipation in Ihrem Unternehmen. Beantworten Sie durch Ankreuzen dazu folgende Fragen:

1. Wurde/wird die Einbeziehung der Mitarbeiter vom Geist getragen, dass man wirklich deren Vorschläge umsetzen möchte?
 ja zum Teil kaum gar nicht
2. Wurden/sollten von Mitarbeitern ausgearbeitete Maßnahmen umgesetzt (werden)?
 ja zum Teil kaum gar nicht
3. Wie viele Unternehmensebenen wurden einbezogen/sollten einbezogen werden?
 alle alle bis auf die operativen alle bis zum Mittelmanagement nur das Topmanagement
4. Wurden/werden die Inhalte der partizipativen Beteiligung an den Hierarchieebenen und Funktionsbereichen ausgerichtet?
 ja zum Teil kaum gar nicht
5. Erfolgt(e) eine Vorabplanung der Partizipation?
 ja zum Teil kaum gar nicht

Auswertung:

Bitte vergeben Sie jetzt pro angekreuztem Feld Punkte. Sie erhalten:

- 4 Punkte für ein Kreuz ganz links bzw. links oben
- 3 Punkte für das zweite Kreuz von links bzw. das Kreuz rechts oben
- 2 Punkte für das dritte Kreuz von links bzw. das linke untere
- 1 Punkt für das Kreuz ganz rechts bzw. rechts unten.

Zählen Sie nun die Summe der Punkte zusammen und vergleichen Sie das Ergebnis mit der folgenden Bewertung:

16–20 Punkte: Ihr Unternehmen setzt den partizipativen Stil des Change Managements schon perfekt oder nahezu perfekt um. Allenfalls kleine Korrekturen sind noch nötig.

10–15 Punkte: Partizipation ist in Ihrem Unternehmen zwar schon in Ansätzen vorhanden oder geplant, es gibt aber noch spürbare Optimierungspotenziale, entweder bei der Partizipationskultur, das heißt dem tatsächlichen Willen, Mitarbeiter einzubeziehen, oder bei der technischen Umsetzung.

Weniger als 10 Punkte: Vermutlich wurde in Ihrem Unternehmen bisher alles zentral entschieden und selbst das mittlere Management hat eher die Aufgabe, Entscheidungen von oben lediglich umzusetzen. Partizipation ist etwas, was in diesem Fall erst gelernt werden muss. Es ist zu erwarten, dass nicht nur Führungskräfte Probleme haben werden, Entscheidungsmacht abzugeben, sondern auch Mitarbeiter werden sich in der verantwortlicheren Rolle nicht gleich wohlfühlen. Gegebenenfalls macht es hier Sinn, zunächst andere Einstellungen zur partizipativen Arbeit über Personalentwicklungsmaßnahmen zu erwerben (Re-Edukation, Kap. 11).

Kapitel 10

Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden

10.1 Begriff und Erfolgsbeitrag

10.1.1 Begriff

Unter Integration sollen hier allgemein die Stärkung des Zusammenhalts und die Erhöhung der Produktivität neu gegründeter Gruppen im Rahmen des Unternehmenswandels verstanden werden. Mit *Gruppen* können dabei die verschiedensten Formen der Zusammenarbeit von drei oder mehr Personen bezeichnet werden, insbesondere betrifft dies:

- *Projektteams*: Hier ist die Integration nur für den zeitlich befristeten Rahmen des Projektes, also eher während der Phase des Wandels selbst, erforderlich. Projektteams speisen sich dabei oftmals aus unterschiedlichen Funktionsbereichen und beinhalten auch zudem noch die Beteiligung externer Berater.
- *Organisationseinheiten, wie etwa Abteilungen*: Durch Wandel entstehen oft neue oder neu zusammengesetzte Organisationseinheiten, die sich aus Mitgliedern heterogenen Ursprungs speisen.
- *Das gesamte Unternehmen*: Gerade etwa bei Mergers & Acquisitions, wo unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammentreffen, ist eine Gesamtintegration auf Unternehmensebene wichtig. Hier geht es also im Gegensatz zu den beiden obigen Fällen nicht nur um die Integration von Personen, die unmittelbar zusammenarbeiten, sondern um die Gestaltung übergreifender Werte und Normen des Zusammenlebens und Handelns.
- *Virtuelle Teams*: Im Rahmen von Globalisierung und moderner Kommunikationstechnologie sind Teams immer öfter virtueller Natur, d. h. es ist weder eine räumliche noch zeitliche Präsenz aller vorhanden. Auch hier muss eine Integration gewährleistet werden, die auf emotionaler Ebene wegen des Wegfalls der analogen Formen der Kommunikation (Abschn. 8.1.1) schwieriger vonstatten geht.

10.1.2 *Erfolgsbeitrag*

Integration unterscheidet sich in gewisser Hinsicht von den bisher behandelten Erfolgsfaktoren. Sind etwa Kommunikation und Partizipation *stets* entscheidende Bausteine eines Change Managements, so ist die Wichtigkeit der Integration von der jeweils vorliegenden Situation abhängig. Allgemein kann man hier sagen, dass Integration ein umso bedeutenderer Faktor ist, je mehr neue Gruppen im obigen Sinne gebildet werden. Damit spielt Integration für Change Management im Rahmen von Mergers & Acquisitions etwa eine wesentlich größere Rolle als bei Unternehmenswandel, der organisatorisch wenig verändert.

Spielt Integration eine bedeutende Rolle, so liegt ihr Erfolgsbeitrag vor allem in folgenden Punkten begründet:

1. *Abbau von unnötigen Konflikten*: Unnötig sind Konflikte dann, wenn ihnen die objektive Basis, z. B. in Form gegebener Interessenskonflikte zwischen Gruppen, fehlt. Solche Konflikte beruhen häufig auf Vorurteilen oder Missverständnissen und sind vor allem beim Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen zu erwarten. Der Ausbau von Kooperation und der Abbau von Konfrontation helfen hier, die Produktivität zu erhöhen.
2. *Erhöhung der Effizienz der Zusammenarbeit*: Neu zusammengestellte Gruppen müssen sich auch in den Arbeitsabläufen, der Arbeitsorganisation und den Rollenanteilen erst finden. Integrative Maßnahmen können helfen, diesen Prozess zu beschleunigen.
3. *Erhöhung der Motivation*: Ein gutes Arbeitsklima schafft in aller Regel ein Umfeld, in welchem Mitarbeiter sich wohler fühlen und entsprechend motivierter und leistungsbreiter sind. Deshalb muss Integration auch auf eine atmosphärische Verbesserung achten.

10.2 Voraussetzungen wirksamer Integration

Auch die im nächsten Teilkapitel vorgestellten Methoden können ihre Wirkung nur entfalten, wenn ein Mindestmaß an Grundvoraussetzungen gegeben ist, die quasi einen fruchtbaren Boden der Integration bilden. Zu diesen Vorbedingungen zählen insbesondere:

1. *Grundsätzliche Offenheit und kooperativer Wille*: Die Mehrzahl der Gruppenmitglieder muss ein Mindestmaß an Offenheit gegenüber den jeweils neuen, „anderen“ Gruppenmitgliedern mitbringen und ebenso einen grundsätzlichen Willen, das Zusammenschmelzen mit diesen zu einer Gruppe zu bewerkstelligen. Sind diese Voraussetzungen gar nicht vorhanden, können selbst Konfliktlösungstechniken, wie etwa die in Abschn. 10.3.2.2 vorgestellte Intergruppen-Intervention, kaum greifen, da ein offener Dialog nicht in Gang zu setzen ist.
2. *Nichtdominanz einer Gruppe*: Besonders im Fall von Acquisitions kann Integration daran scheitern, dass das aufkaufende Unternehmen das aufgekaufte zu

dominieren trachtet. Dieser Fall kann auch eintreten, wenn neue Topmanager versuchen, aus ihren „Seilschaften“ die ihnen unterstellten Führungsstrukturen zu besetzen. Letzteres sollte man unbedingt vermeiden, da heftige Widerstände hier vorprogrammiert sind. Im Falle von Unternehmensaufkäufen muss eine Sensibilität im Umgang mit dem aufgekauften Unternehmen an den Tag gelegt werden. Das in Abschn. 4.2 erläuterte Beispiel zu Wal-Mart Deutschland zeigt auf, welche Gefahren ansonsten für die Integration und damit den gesamten Erfolg des Change-Prozesses lauern.

3. *Nichtparteilichkeit der Gruppenleitung*: Die Führung einer Gruppe, die aus zwei oder mehr Bereichen gebildet wurde, sollte unbedingt eine Parteilichkeit zugunsten eines dieser Bereiche vermeiden. Dies ist naturgemäß dann schwer zu realisieren, wenn die Gruppenleitung genau einem der beteiligten Bereiche entstammt. Selbst wenn hier das Bemühen um Neutralität vorliegt, wird diese eventuell doch von den anderen Gruppenmitgliedern infrage gestellt.
4. *Schaffung neuer Gruppenregeln*: Der letzte Punkt kann zum Teil dadurch geheilt werden, dass man konsequent neue Regeln für die Zusammenarbeit in der Gruppe definiert, die idealerweise nach den Prinzipien der Partizipation (Kap. 9) erarbeitet werden. Das Neugeschaffene ist zum einen neutral, zum anderen wird eine höhere Identifikation als Gruppe erreicht, weil es etwas und evtl. das erste ist, was man gemeinsam erschaffen hat.
5. *Einbeziehung externer Experten in schwierigen Fällen*: Wenn ein hohes Konfliktpotenzial vorherrscht oder Konflikte zwischen den Teilgruppen schon eskaliert sind, sollte man unbedingt die Einbeziehung externer Experten für Konfliktlösung oder Mediation in Betracht ziehen, die den Vorteil der Neutralität, des Methodenwissens und der Erfahrung im Umgang mit solchen Situationen besitzen.

10.3 Ausgewählte Methoden

Bei den im Folgenden vorgestellten Methoden wird, wie ansonsten aus der Personalentwicklung bekannt, eine Unterscheidung in Integration *on* und *off the job* vorgenommen. Damit soll deutlich zum Ausdruck gebracht werden, dass integrative Maßnahmen nicht auf Workshops, Seminare oder Events begrenzt werden dürfen, wichtig ist vielmehr, dass die Integration auch durch die richtigen Weichenstellungen in der tagtäglichen Arbeit, und damit *on the job*, gefördert wird.

10.3.1 *Integration on the job*

Integration on the job betrifft zumeist die mit Bedacht gewählte Form der Gruppenorganisation und damit oftmals auch die kulturelle Zusammenführung. Sind Gruppen virtuell oder teil-virtuell, kommen noch weitere spezifische Anforderungen hinzu. Der Arbeitsalltag und damit die Integration on the job ist die Basis aller

Integration und im Zweifelsfall wichtiger als die Methoden off the job, die eher verstärkenden oder intervenierenden Charakter haben.

10.3.1.1 Organisatorisch-kulturelle Integration

Aus den Grundlagen der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie ist bekannt, dass Kontiguität, also die raum-zeitliche Nähe, bei der Zusammenarbeit in der Regel automatisch zu einer Angleichung der Normen und Werte innerhalb von Gruppen führt. Insofern ist grundsätzlich auf Möglichkeiten zur Zusammenarbeit in Bezug auf eine gemeinsame Zielerreichung zu achten. Das Primat liegt hier auf der Forderung nach möglichst gemischten Teams. Dies soll sich dabei auf der Arbeits- als auch der Leitungsebene der Teams widerspiegeln.

1. *Integration auf der Arbeitsebene:* Hier empfiehlt sich ein bewusster Mix von Miniteams zu bestimmten Aufgaben. Die Teams müssen so klein sein (hierunter fallen auch Zweierteams), dass die Teilgruppe einer Subkultur nicht mehr handlungsleitend auf die Beteiligten einwirkt. Dadurch bekommt jedes Projektmitglied Gelegenheit, Personen der anderen Gruppe als Individuen und nicht als Rollenträger der Gruppen kennenzulernen. Die Chance, verbindende Gemeinsamkeiten zu entdecken, wächst damit systematisch an.
2. *Integration auf der Leitungsebene:* Werden zwei Unternehmen verschmolzen, dann sollte die Leitung der neu entstehenden Organisationseinheiten oder Projektteams mit einer Doppelspitze versehen werden, die jeweils einen Vertreter der beteiligten Unternehmen beinhaltet. Dies mag zunächst zu länger dauernden Entscheidungsprozessen führen, die getroffenen Entscheidungen haben aber eine höhere Nachhaltigkeit und lösen weniger Widerstand bei den Ausführenden aus, sodass insgesamt Zeit und Produktivität gewonnen werden. Außerdem kommt auch hier der Umstand hinzu, dass Wissen aus bisher unterschiedlichen Erfahrungshorizonten zusammengeführt wird und somit ggf. aus dieser Synthese eine bessere Entscheidung in Form eines neuen Weges resultiert. Je mehr diese Leitungsteams solche neuen, synthetisierten Wege beschreiten und auch neue Regeln der internen Organisation definieren, um so stärker wird die Organisation auch eine eigene Identität erhalten und somit eine eigene Kultur, mit der sich die Mitglieder positiv identifizieren.

Ein schönes Beispiel zur Illustration des letzten Punktes bietet der Merger der Netzwerkinfrastrukturbereiche von Nokia und Siemens zum Unternehmen Nokia Siemens Networks. Im Falle dieser Unternehmensintegration hat man im Hinblick auf Integration einen Weg im obigen Sinne mit Erfolg beschritten. So wurden direkt mit der Bekanntgabe des bevorstehenden Mergers alle Positionen bis hinunter auf die vierte Führungsebene jeweils mit Personen beider Unternehmen besetzt. Zwar kam es hier anfänglich zu kulturellen Missverständnissen, bei Siemens war so etwa die Anrede mit Nachnamen und Titel üblich, bei Nokia ausschließlich mit Vornamen, durch das tägliche Zusammenarbeiten konnte man diese Differenzen aber schnell erkennen und überwinden. Dazu beigetragen hat

auch die Einrichtung eines Agendapunktes bei Projektmeetings, bei dem jeweils eine neu erkannte kulturelle Differenz offen besprochen werden sollte. Auf diese Weise entstand eine Sammlung von kulturellem Wissen über den jeweiligen Integrationspartner, die zu einem besseren gegenseitigen Verständnis beigetragen hat. Für das neu geschaffene Unternehmen wurden nun aber nicht unbedingt die einen oder anderen Regeln des Umgangs übernommen, sondern wenn es ging, neue definiert. So ist etwa die Meetingsprache konsequent Englisch, sobald auch nur einer der Anwesenden nicht Finnisch oder Deutsch spricht.

10.3.1.2 Virtuelle Integration

Die Arbeit in virtuellen Teams wird in der Praxis immer gängiger. Der Grund dafür ist nicht nur in der Weiterentwicklung der Kommunikationstechnologie zu sehen, die über virtuelle Netzwerke die volle kommunikative Anbindung an das Unternehmen von fast jedem Ort aus ermöglicht, auch ein gesellschaftlicher Wandel hin zu mehr Individualismus bei der Zeit- und Lebensgestaltung ist hierfür verantwortlich. Virtuelle Teams ermöglichen das Zusammenarbeiten von Leuten auch unabhängig von deren lokaler Ansiedlung. Damit wird zugleich das Zusammenfügen von mehr disparatem Wissen ermöglicht, was der inhaltlichen Qualität der Ergebnisse dient. Erschwert ist hingegen notwendigerweise die Teamintegration, da das Element der Kontiguität, also des raum-zeitlichen Zusammenseins, welches ja konstituierend für die Entwicklung eines „Wirgefühls“ ist, fehlt. Verantwortlich dafür ist zu einem großen Teil der Wegfall der analogen Kommunikation, also von Gestik, Mimik und Tonfall. Diese Kommunikation bringt, wie bereits in Abschn. 8.1.1 ausgeführt, Emotionen zum Ausdruck, die für das Entstehen von Gruppenzusammenhalt unerlässlich sind. Der Wegfall dieser Emotionen hat zwar auf der einen Seite auch die positive Auswirkung, dass negative Emotionen ggf. nicht zu schnell sichtbar werden, andererseits bleibt das emotional nicht dechiffrierbare Gegenüber ein Grauschleier, in den man allzu gern Negatives hineininterpretiert. Um hier doch ein Mindestmaß an Teamgefühl zu entwickeln, sind ein paar Voraussetzungen zu beachten:

1. *Zuverlässigkeit:* Werden Termine oder Qualitätsstandards vereinbart, sollten sich die Terminmitglieder noch mehr als ohnehin daran ausrichten, vor allem in der konstitutiven Phase von virtuellen Teams. Wegen der kaum vorhandenen Möglichkeit, sich durch emotional glaubhafte Kommunikation zu entschuldigen, ist präventiv auf diese größere Disziplin zu achten.
2. *Physische Treffen:* Zur Konstituierung der Gruppe, aber auch in größeren Abständen sollte man versuchen, ein wirkliches Treffen der virtuellen Gruppe zu organisieren. Oftmals ist der Wille zur Zusammenarbeit größer, wenn man jemandem auch schon einmal physisch begegnet ist.
3. *Nutzung von Echtzeitmedien:* Hierunter fällt nicht nur das klassische Telefon, sondern auch der Chat. Die Einrichtung einer Gruppe, bei der man sieht, wer von den virtuellen Kollegen, wann online ist, kann das Ausmaß der Kommunikation und damit auch das Entstehen von „Wirgefühl“ fördern.

4. *Virtueller Small Talk*: Der vorige Punkt bietet sich auch als Plattform für virtuellen Small Talk an. Wie in der Face-to-Face-Kommunikation, so sollte auch in der virtuellen ein gewisser Raum für den Austausch von nicht arbeitsrelevanten Dingen reserviert bleiben. Damit bekommt das virtuelle Gegenüber ein „Gesicht“ und die Kommunikation neben der funktionalen auch eine soziale Komponente, die gerade beim isolierten Arbeiten am virtuellen Arbeitsplatz hohes Gewicht besitzt.

10.3.2 *Integration off the job*

Im Bereich der ergänzenden Integration off the job sind zwei Gruppen von Maßnahmen bedeutend. Kommt es eher darauf an, die Effizienz und Effektivität zu steigern oder einen Basiszusammenhalt zu etablieren, so bedient man sich Maßnahmen aus der großen Schar sogenannter *Teambuilding-Methoden*. Steht die Überwindung offensichtlicher kultureller Differenzen im Vordergrund, so bietet sich die Methode *Intergruppen-Intervention* an.

10.3.2.1 *Teambuilding*

Unter dem Begriff Teambuilding wird heute ein nahezu unüberschaubares Spektrum an Methoden und Verfahren angeboten. Diese können vom gemeinsamen Rafting auf einem Wildwasser bis hin zu moderierten Workshops reichen. Die Methoden lassen sich grundsätzlich in zwei Stoßrichtungen unterteilen: solche, welche Zusammenhalt und Zusammenarbeit durch eine kooperativere Einstellung fördern wollen, und eine zweite Gruppe, die auf eine konkrete Verbesserung von Effizienz und Effektivität in der Zusammenarbeit setzt.

1. *Methoden zum Erreichen kooperativer Einstellung*: Hierunter fällt vor allem die Veranstaltung sogenannter Social Events, also von Dingen wie dem Klettern im Hochseilgarten und Wildwasserrafting, aber auch weniger spektakuläre Dinge wie der Betriebsausflug oder das Sommerfest sind hier einzuordnen. Bei der Auswahl solcher Methoden ist darauf zu achten, dass die Events keinen zu großen „Showcharakter“ besitzen und zudem der Inhalt des Events so gewählt wird, dass er keine besondere Affinität zu einer der Subkulturen aufweist. Wichtig ist vielmehr, dass man bei dem Event etwas *zusammen tut* und zwar mit sichtbarem Erfolg und/oder Spaß. Dabei muss unbedingt auf ausreichend Gelegenheiten zur privaten Kommunikation geachtet werden. Zu Beginn eines Projektes oder einer neu gebildeten Organisationseinheit bietet es sich oft an, ein oder mehrere größere (auch mehrtägige) Events zu veranstalten. Im Verlauf der Zusammenarbeit sollte mindestens wöchentlich ein eher informelles Zusammentreffen stattfinden. Größere Events sind wiederum bei der Erreichung bestimmter Meilensteine zu empfehlen, um ein gemeinschaftliches Erfolgserlebnis zu feiern und somit den Gruppenzusammenhalt weiter zu stärken.

2. *Methoden zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit:* Diese Verfahren verwenden zumeist workshopähnliche Techniken. Der eher rationale Austausch über das gemeinsame Arbeiten steht dabei im Vordergrund. Über eine Analyse der bisherigen Zusammenarbeit in Bezug auf Dinge wie Arbeitsorganisation, Führung, Rollenverteilung, Beteiligung oder Zeitmanagement werden Problemfelder herausgearbeitet und gemeinsam Lösungswege definiert. In Abschn. 10.5 wird ein Beispiel aus diesem Genre näher vorgestellt. Die dort beschriebene Teamselbstanalyse kann auch ohne externe Moderation recht leicht durchgeführt werden.

10.3.2.2 Intergruppen-Intervention

Diese von Blake (Blake et al., 1964) entwickelte Methode dient dazu, die Zusammenarbeit von Gruppen zu ermöglichen oder wieder herzustellen, falls sich diese untereinander im unproduktiven Konflikt befinden. Diese Situation tritt vor allem dann auf, wenn Gruppen unterschiedlicher Herkunftsunternehmen oder Professionen (z. B. IT und Marketing) in irgendeiner Form zusammenarbeiten müssen, bislang aber über die andere Gruppe keine wirklichen Erfahrungen, sondern eher Vorurteile vorliegen.

Der Ablauf gestaltet sich in folgenden Schritten (Neuberger, 1994, S. 249; Staehle, 1999, S. 954f.):

1. Unter externer Moderation treffen sich die beiden Gruppen an einem neutralen Ort.
2. Zunächst beantworten die beiden Gruppen in getrennten Räumen folgende Fragen und dokumentieren diese (z. B. auf einem Flipchart):
 - Welche Eigenschaften charakterisieren am besten unsere Gruppe?
 - Welche Eigenschaften charakterisieren am besten die andere Gruppe?
 - Wie glauben wir, beschreibt uns die andere Gruppe?
3. Als nächstes präsentieren sich die Gruppen die Ergebnisse zu den Fragen gegenseitig, dabei sind nur Verständnisfragen, keine Wertungen zugelassen.
4. Die Gruppen ziehen sich nun wieder zur getrennten Arbeit zurück und versuchen, die Erkenntnisse auszuwerten. Zumeist ergibt sich dabei, dass die andere Gruppe einen weit weniger negativ wahrnimmt, als man das geglaubt hat. Damit ist ein erster Schritt zum Abbau der Spannungen bereits getan und der Boden für eine bessere Zusammenarbeit gelegt.
5. In einer weiteren gemeinsamen Sitzung werden die noch offenen Differenzen nun in der Regel konstruktiv und unter Leitung des neutralen Moderators besprochen und nach Lösungswegen gesucht.
6. Zu einem späteren Zeitpunkt findet eine Evaluationssitzung statt, um den Erfolg und eventuelle Korrekturen zu den beschlossenen Maßnahmen zu ermitteln.

Die Methode kann alternativ auch als sogenannter Fish-Bowl zur Anwendung kommen. Dabei erarbeitet eine Gruppe die Antworten zu den oben dargelegten Fra-

gen, während diese gleichzeitig von der anderen Gruppe, die um diese herumsitzt, kommentarlos beobachtet wird. Anschließend werden die Rollen getauscht. Das weitere Procedere richtet sich nach dem oben beschriebenen Ablauf ab Punkt 4.).

10.4 Zusammenfassung

Integration im Rahmen von Unternehmenswandel ist auf vielen Ebenen erforderlich. Für ganze Unternehmen – etwa bei Mergers & Acquisitions –, für Abteilungen, Projektteams oder gar rein virtuelle Teams. Ziel ist stets die Gewährleistung eines harmonisch-kooperativen Miteinanders, welches den Wandel beschleunigt und die Produktivität erhöht. Integration bedarf trotz aller Probleme eines Grundwillens zum Miteinander, ansonsten können Vorurteile nicht überwunden werden. Zudem dürfen einzelne Gruppen nicht zu dominant sein, sodass gemeinschaftlich neue Regeln der Zusammenarbeit definiert werden können. Integration kann während der täglichen Arbeit gezielt gefördert werden, aber auch im Rahmen von Maßnahmen off the job, etwa Teambuilding-Seminaren.

10.5 Praxischeck

Die hier vorgestellte Teamselbstanalyse beruht auf einer eigenen Weiterentwicklung einer von Woodcock (1995, S. 128) vorgestellten Methodik. Die Anwendung sollte bereits nach einer ersten kurzen Phase der Zusammenarbeit, z. B. nach der ersten Woche, erfolgen und dann regelmäßig wiederholt werden (am Anfang etwa monatlich). Die Moderation kann jeweils wechselweise von einem anderen Gruppenmitglied übernommen werden.

Die Vorgehensweise im Einzelnen stellt sich so dar:

1. Jedes Gruppenmitglied füllt den untenstehenden Fragebogen zur Qualität der bisherigen Teamarbeit zunächst selbst aus, indem pro Frage Schulnoten vergeben werden.
2. Anschließend setzt sich die Gruppe zusammen und gibt zu jeder Frage ihre Bewertung bekannt. Dabei werden pro Frage der Mittelwert und die Summe der Abweichungen vom Mittelwert notiert. Die Fragen werden nun zweifach in eine Reihenfolge gebracht: zum einen nach der Durchschnittsnote, beginnend mit der schlechtesten Note und zum anderen nach der Summe der Abweichungen von dieser Note, beginnend mit der höchsten Abweichung.
3. Nun wird zunächst über die Fragen diskutiert, bei denen es eine große Abweichung von der Durchschnittsnote gibt, d. h. die Teilnehmer uneins in der Bewertung der Situation sind. Differenzen in der Beurteilung führen dabei in aller Regel zu einer konstruktiven Diskussion über verschiedene Sichtweisen und Probleme. Missverständnisse und Scheinkonflikte können ebenso aufgedeckt

werden wie unterschiedliche Ziele der Teilnehmer. Auf jeden Fall wird so aber für eine größere Transparenz der Meinungen, Werte und Einstellungen gesorgt.

4. Abschließend werden die Fragen betrachtet, die im Durchschnitt schlecht bewertet wurden. Werden Punkte aus der Befragung gemeinschaftlich negativ beurteilt, sollte die Gruppe die Ursachen dafür ergründen und Gegenmaßnahmen definieren. Bei der Ursachenanalyse kann auch das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Abb. 9.2) zum Einsatz kommen.

Fragebogen zur Teamselbstanalyse

Zu beantworten sind die folgenden neun Fragen auf einer Schulnotenskala von 1 bis 5 (die jeweilige Bewertung wird einfach eingekreuzelt):

1. Wie beurteilen Sie die Transparenz von Zielsetzung und Rahmenbedingungen der in der Gruppe zu lösenden Aufgaben?
 1 2 3 4 5
2. Welche Note würden Sie der Informationsbeschaffung und -nutzung geben?
 1 2 3 4 5
3. Wie beurteilen Sie die Art und Weise, wie die Gruppe sich selbst zur Erledigung der Aufgabe organisiert?
 1 2 3 4 5
4. Mit welcher Schulnote würden Sie die Vorgehensweise beim Treffen von Entscheidungen in der Gruppe bewerten?
 1 2 3 4 5
5. Wie beurteilen Sie die Ausgewogenheit der Beteiligung aller in der Gruppe?
 1 2 3 4 5
6. Welche Note würden Sie für die Atmosphäre der Zusammenarbeit in der Gruppe geben?
 1 2 3 4 5
7. Wie beurteilen Sie das Zeitmanagement in der Gruppe?
 1 2 3 4 5
8. Wie bewerten Sie die eigene Freude an der Arbeit in der Gruppe?
 1 2 3 4 5

Kapitel 11

Re-Eduktion – Personal gezielt entwickeln

11.1 Begriff und Erfolgsbeitrag

11.1.1 Begriff

Unter Re-Eduktion sollen hier allgemein Maßnahmen der Personalentwicklung verstanden werden, die darauf abzielen, individuelle Fähigkeiten zu verbessern und Einstellungen zieladäquat zu verändern.

Damit umfasst dieser Erfolgsfaktor den spezifisch auf das Change Management ausgerichteten Einsatz der üblichen Methoden der Personalentwicklung. Personalentwicklung zielt dabei allgemein auf die Veränderung bzw. Verbesserung von drei Bereichen der individuellen Kompetenzen (Jung, 2001, S. 256f.):

1. *Wissen*: Die Erweiterung des Wissens bedeutet, mehr Informationen über ein bestimmtes Fachgebiet zu erwerben. Dies können in der Praxis ganz unterschiedliche Dinge sein, z. B. die Kenntnis neuer Gesetze und ihrer Auslegung in der Unternehmensbesteuerung, Kenntnisse über neue Entwicklungen in der Experimentalphysik oder auch Wissen über Benchmarks der Unternehmensstrategie in einer Branche. Wissen selbst ist zunächst einmal eine passiv gespeicherte Menge an Daten, die aber durchaus strukturiert ist.
2. *Können*: Können geht über das passive Wissen hinaus, indem es den Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten umfasst. Dafür ist der Erwerb neuen Wissens oft notwendig, aber keinesfalls hinreichend. Können kann grundsätzlich in die beiden Teilbereiche manuelles und geistiges Können unterteilt werden, es kann also etwa die Fertigkeit eines komplizierten Handgriffs in der Produktion ebenso wie die Fähigkeit, eine Webpage zu programmieren oder eben Buchführung gemäß der neuen Steuergesetze auszuführen, umfassen.
3. *Verhalten und Einstellung*: Dieser letzte Punkt umfasst Können, welches weniger mechanisch oder wissensbasiert ist, sondern zu großen Teilen auf Werten, Normen oder Einstellungen beruht. Hierzu gehört zum Beispiel das Führungs-

verhalten, das Arbeitsverhalten oder auch das Verhalten gegenüber gleichrangigen Teammitgliedern oder Kunden.

Je nach Art des geplanten Unternehmenswandels können alle drei Bereiche gleichermaßen bedeutend oder aber auch Teile davon wichtiger sein. Allgemein kann man sagen, dass beim kulturellen Wandel, der sich etwa notwendigerweise an Mergers & Acquisitions anschließt, Einstellungen und Verhalten eine zentrale Rolle spielen. Findet der Wandel hauptsächlich aus Gründen der strategischen Anpassung an ein sich änderndes Unternehmensumfeld statt, z. B. ausgelöst durch technologischen Wandel, dann können die ersten beiden Punkte besonderes Gewicht erlangen. Da Wissenserwerb seiner Natur nach zunächst eher passiv ist, spielt er alleinstehend im Bereich des Change Managements selten eine dominante Rolle, sondern ist eher Vorbedingung für 2.) oder ggf. auch für 3.).

11.1.2 Erfolgsbeitrag

Drei wesentliche Erfolgsbeiträge können der Re-Eduktion zugeschrieben werden, dabei ergeben sich die beiden ersten aus den Ausführungen über den Begriff, wohingegen der dritte eher ein positiver Nebeneffekt ist, der aber dem Gesamtprojekt Wandel nicht unwesentlich dient.

1. *Unterstützung des notwendigen kulturellen Wandels:* Kulturwandel ist zwar eine Aufgabe, die auf das gesamte Unternehmen abzielt, das Individuum ist aber ein wichtiger Ansatzpunkt, um diesen Wandel zu initiieren. Dazu bedarf es, wie oben bereits angeführt, vor allem eines Wandels der Werthaltungen und Einstellungen. Dies kann sich in einem ersten Schritt schon auf die generelle Bereitschaft zum Wandel selbst beziehen, einschließlich der aktiven Teilnahme an dessen Gestaltung. Damit wird ein Klima der Offenheit und Partizipation geschaffen, welches für weniger Widerstände sorgen soll.
2. *Abbau von Qualifikationsdefiziten:* Dieser Punkt bezieht sich auf die erforderliche Erweiterung von Wissen und Können im Rahmen eines geplanten Wandels. Ein Unternehmenswandel bedingt zumeist, dass sich auch Stellen und Stelleninhalte ändern. Zum einen kann es sein, dass Mitarbeiter, die bisher keine Führungsverantwortung besaßen, diese erstmals bekommen. Dafür sollte unbedingt eine Vorbereitung und Begleitung der ersten Schritte erfolgen. Zum anderen kann der Wandel durch erkannte Kompetenzdefizite des Unternehmens im Bereich der Prozessgestaltung (z. B. beim Qualitätsmanagement), der eingesetzten Technologien oder auch der Form der Marktbearbeitung (z. B. einer zu wenig internationalen Ausrichtung) ausgelöst sein. In diesen Fällen ergibt sich aus der strategischen Zielrichtung des Wandels ein hoher Bedarf zur Weiterqualifikation.
3. *Erhöhung der Motivation der Beteiligten:* Personalentwicklung wird immer auch als Incentive gesehen. Recruiter in Unternehmen berichten, dass – vor allem jüngere – Bewerber oftmals danach fragen, ob denn nach dem Eintritt in das Unternehmen auch eine systematische Fortbildung erfolgt. Werden diese

nach Fortbildung fragenden Bewerber zu Mitarbeitern, nehmen sie vielfach aber gar nicht sonderlich offensiv die Möglichkeiten zur Weiterbildung wahr. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich auf, wenn man den eigentlichen Sinn der Frage durch die Bewerber erfasst. Diese möchten vor allem die Einstellung des Unternehmens zur Ressource Mensch testen. Wird dieser nur als ein ausführendes Organ gesehen, oder ist man gewillt, in ihn zu investieren und auf eine langfristige Partnerschaft zu setzen? Entsprechend motiviert es Mitarbeiter in der Regel, wenn man ihnen Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung offeriert. Bietet der Wandel dem Einzelnen die Chance, mehr Weiterbildung zu erhalten, kann dieser Umstand ein Motivationsfaktor sein, der auch zugleich die individuelle Wandlungsbereitschaft erhöht.

11.2 Voraussetzungen wirksamer Re-Eduktion

Re-Eduktion ist dann erfolgreich, wenn sie einerseits die für den erfolgreichen Wandel notwendigen Qualifikationen tatsächlich aufbaut und andererseits auch eine hohe Akzeptanz bei den Individuen besitzt. Folgende Punkte sind zu beachten, um für eine wirkungsvolle Re-Eduktion zu sorgen:

1. *Proaktivität*: Wenn Wandel gelingen soll, ist es wichtig, bereits sehr frühzeitig mit den notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen zu beginnen. Dies sorgt nicht nur für eine schnellere Produktivität der neu eingeleiteten Maßnahmen, sondern es verhindert auch individuelle Misserfolge und damit Demotivation und Widerstand. Mitarbeiter reagieren oft mit Besorgnis, wenn sie von möglichen Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich erfahren. Neben dem Unbehagen, welches Neuem generell entgegengebracht wird, ist dabei die nicht selten unberechtigte Sorge, ob man den neuen Anforderungen denn gerecht wird, verursachend dafür. Deshalb sollte bei Bekanntwerden der neuen inhaltlichen und organisatorischen Ausrichtung für den Einzelnen mit diesem auch direkt ein Entwicklungsplan abgestimmt werden. Dies baut Ängste nicht nur dadurch ab, weil der Betroffene nun eine entsprechende Kompetenzentwicklung erwartet, es signalisiert dem Mitarbeiter auch zugleich, dass man weiterhin auf ihn setzt.
2. *Nachhaltigkeit*: Mangelnde Nachhaltigkeit ist ein generelles Problem der Personalentwicklung, welches unter dem Begriff der *Transferlücke* in die Literatur eingegangen ist. Viele kennen vielleicht das Phänomen, dass man von einem mehrtägigen Seminar voller Optimismus und Inspiration an den Arbeitsplatz zurückkehrt, weil man glaubt, nun verstanden zu haben, was man besser machen muss, sei es nun ein optimiertes Zeitmanagement, eine effizientere Mitarbeiterführung oder was auch immer. Am Arbeitsplatz fällt man aber nach kurzer Zeit schon wieder in alte, überholte geglaubte Verhaltensmuster zurück. Der Grund dafür ist in der Regel ein zweifacher. Zum einen kann es sein, dass das tatsächliche Arbeitsumfeld und damit die Situationen, mit denen man konfront-

tiert wird, nicht exakt dem entsprechen, was im Seminar vorausgesetzt wurde. Hier müsste man nun selbstständig die gelernten Methoden oder Verhaltensweisen modifizieren, was aber nicht immer leicht fällt. Zum anderen vergisst man schlichtweg einen Teil des erworbenen Wissens und der erworbenen Fähigkeiten wieder. Deshalb kann Personalentwicklung nicht nur im einmaligen, punktuellen Besuch von Seminaren oder ähnlichen Lehrformen bestehen, sondern bedarf einer Nachbetreuung und Reflexion am Arbeitsplatz selbst.

3. *Individualität*: Re-Eduktion ist umso wirksamer, je mehr die einzelnen Maßnahmen auf die jeweiligen Personen, die geschult werden sollen, abgestimmt werden. Dazu sollte gemeinsam mit den Betroffenen eine Analyse vorgenommen werden, welche Anforderungen an entsprechender Position künftig besonders wichtig sind und wo Qualifikationsdefizite vorliegen. Dies erhöht einerseits die Kosteneffizienz der Maßnahmen, denn einige Mitarbeiter werden schon ganz oder teilweise die notwendigen Qualifikationen besitzen, andererseits kann man so auch auf individuelle Bedürfnisse eingehen, die zum Wunsch nach Selbstverwirklichung beitragen. Personalentwicklung ist von ihrer Natur her eine Win-win-Maßnahme, von der beide Seiten, Arbeitgeber und Mitarbeiter, profitieren können. Sind die persönlichen Wünsche zur Weiterentwicklung auch kurz- oder mittelfristig dem Unternehmen nützlich, sollte das Engagement der Einzelnen gefördert werden, um eben für die oben angesprochene Veränderungsmotivation zu sorgen.

Ein schönes Beispiel, wie so etwas in der Praxis aussehen kann, bietet das sogenannte „Self Managed Learning“ bei IKEA. Konzipiert von der Personalabteilung und angeleitet durch Coaches definieren sich Mitarbeiter eigene Personalentwicklungspläne, die in einen „Lernvertrag“ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen münden. Lernen wird hier als lebenslanger Prozess gesehen und dem Einzelnen die Entscheidung über Lernziele, Methoden, Orte, Zeiten etc. überlassen. Dies erhöht nicht nur die individuelle Passgenauigkeit der Personalentwicklung, sondern über die Autonomie auch die Motivation der Lernenden (Lämmler, 2009).

Ein weiterer *Punkt*, bei dem eine Individualisierung der Maßnahmen zu einem höhern Wirkungsgrad beiträgt, ist die Berücksichtigung des individuellen Lerntypus. Generell werden hier je nach bevorzugtem Lehrmedium der visuelle, der auditive, der kommunikative und der praktische Lerntyp unterschieden (Jung, 2001, S. 270f.). Der visuelle Lerntyp bevorzugt Anschauung als Medium, der auditive etwa den Vortrag, der soziale den Dialog oder die Gruppenarbeit und der praktische die Übung.

4. *Sorgfältige Anbieterauswahl*: Vielfach bedeutet Personalentwicklung die Inanspruchnahme externer Unterstützung, etwa von Seminaranbietern. Bei der Auswahl dieser Dienstleister sollte man sorgfältig vorgehen und vor allem drei Punkte beachten:
 - *Empfehlung*: Wie bei von Personen erbrachten Dienstleistungen üblich, kann man die Qualität nur durch Erfahrung beurteilen. Man sollte deshalb versu-

chen, das Kontaktnetzwerk auf Empfehlungen hin abzusuchen, die auf persönlichen Erfahrungen beruhen. Zum Teil bieten Anbieter auch offene Seminare an, die zunächst kostengünstig von einer Testperson besucht werden können und dazu dienen, einen möglichen Dienstleister qualifizierter beurteilen zu können.

- *Erfahrung*: Bei vielen Formen der Personalentwicklung ist es wesentlich, dass der Dienstleister auch eine auf Erfahrung beruhende Vorstellung von den Aufgaben und vom Arbeitsumfeld seiner Klienten besitzt. Dazu kann Branchenerfahrung ebenso gehören wie Führungserfahrung. Ohne diese Vorkenntnisse ist die Gefahr des Entstehens von Transferlücken, wie sie oben unter dem Punkt „Nachhaltigkeit“ beschrieben wurden, besonders groß, da die Teilnehmer nicht sehen, was das Gelernte zu ihrem Alltag beiträgt.
 - *Preis-Leistungs-Verhältnis*: Ein teurer Anbieter muss nicht automatisch besser sein und umgekehrt. Auf der anderen Seite muss man in der Regel auch eine gewisse Summe zahlen, um gute Qualität zu erhalten. Grundsätzlich ist zu beachten, dass gute Personalentwicklungsarbeit nicht unbedingt sehr teuer sein muss, sondern hier auch Phantasie und Kreativität gefordert sind (Lauer, 2002).
5. *Erfolgscontrolling*: Trotz sorgfältiger Anbietersauswahl sollte auch bei Personalentwicklungsmaßnahmen eine Prozess- und Erfolgskontrolle erfolgen, um ggf. rechtzeitig Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Dazu bieten sich vor allem zwei Instrumente an:
- *Lehrevaluation*: Im Anschluss an eine Maßnahme sollte diese und vor allem auch der Dienstleister (Trainer, Dozent etc.) durch die Teilnehmer evaluiert werden. Dies geschieht in der Regel durch Ausfüllen eines Fragebogens, in Papierform oder online. Wichtige Bestandteile einer solchen Befragung sind: die Passform der Inhalte, die Lehrqualität des Dozenten, die verwendeten Materialien und die verwendete Lehrmethodik. Die Ergebnisse sind dann nicht nur intern zu verwerten, sondern auch dem Dienstleister zugänglich zu machen, damit dieser ggf. Optimierungen ableitet. Zusätzlich ist auch der Dienstleister zu befragen, inwiefern Dinge zu verbessern sind, z. B. Organisation, Räumlichkeiten, Teilnehmersauswahl, Briefing etc.
 - *Erfolgsevaluation*: Gerade wegen der oben geschilderten Transferlücke ist es wichtig, in Erfahrung zu bringen, ob die Entwicklungsmaßnahme auch zu einer Verbesserung in der praktischen Arbeit geführt hat. Dies zu messen ist weitaus schwieriger als im Falle der Lehrevaluation, sollte wegen der eminenten Wichtigkeit aber keinesfalls versäumt werden. Da selten eine quantitative Messung erfolgen kann, bietet es sich an, dass die geschulte Person selbst nach Ablauf einer bestimmten Frist (z. B. nach drei Monaten) einschätzt, ob und zu welchem Grade sie sich verbessert hat, auch dies kann wieder durch standardisierte Befragung erfolgen. Zugleich werden dieselben Fragen dem Vorgesetzten des geschulten Mitarbeiters vorgelegt, um eine größere Intersubjektivität zu erreichen. In manchen Fällen können auch

Kunden befragt werden, wenn der Mitarbeiter und die Schulung sich vor allem auf Kundenkontakt bezog.

11.3 Ausgewählte Methoden der Re-Eduktion

Es würde den Rahmen dieses Buches sprengen, wenn hier dezidiert auf alle methodischen Formen der Personalentwicklung eingegangen würde. Dazu gibt es ausreichend spezifische Fachliteratur (Becker, 2007). Hier sollen zunächst kurz einige Grundformen vorgestellt werden, die im Rahmen von Change Management eine große Bedeutung besitzen. Anschließend wird auf eine besondere Variante des Einsatzes von Coaching eingegangen, die Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz in besonderer Weise kombiniert.

11.3.1 Methodenüberblick

Die Grundunterteilung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt in der Regel danach, ob diese parallel zur eigentlichen Arbeit stattfinden (*on the job*), oder ob man die Arbeit unterbricht und sich an anderem Orte weiterbildet (*off the job*). Abbildung 11.1 gibt einen Überblick der im weiteren Verlauf näher vorgestellten Methoden.

On the job sind folgende Methoden im Rahmen von Unternehmenswandel besonders in Betracht zu ziehen:

1. *Job-Rotation*: Job-Rotation bezeichnet einen geplanten Wechsel von Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens mit dem Ziel, den Wissens- und Erfahrungshorizont zu erweitern. Je nach Karriereplan kann dabei ein Wechsel ausschließlich innerhalb eines Funktionsbereichs stattfinden, z. B. zwischen verschiedenen Bereichen des Personalwesens, oder aber es wird bewusst ein Wechsel über mehrere Funktionsbereiche hinweg (z. B. Personalwesen, Controlling, Marketing) vorgenommen. Letzteres vor allem dann, wenn künftig Aufgaben übernommen werden sollen, die entweder auf einer höher angelegten Führungsebene befindlich sind oder Schnittstellenfunktion in der Linienorganisation oder in Projekten besitzen. Job-Rotation ist deshalb für die Zwecke des Change Managements von besonderer Bedeutung, weil dadurch das Verständnis für andere Aufgaben und auch Kulturen im Unternehmen gefördert wird. Damit wird der Erfolgsfaktor „Integration“ (Kap. 10) aktiv unterstützt, aber auch das erforderliche Wissen zur koordinierten Neuausrichtung des Unternehmens erworben.
2. *Übertragung begrenzter Verantwortung*: Diese Maßnahme setzt unmittelbar beim Erfolgsfaktor „Partizipation“ (Kap. 9) an. Eine besondere Form, die aufzeigt, wie die Übertragung begrenzter Verantwortung in der Praxis funktioniert,

ist das sogenannte *Multiple Management*. Hier wird parallel zur eigentlichen Geschäftsführung oder dem Vorstand eine Art Juniorvorstand aus Nachwuchsführungskräften gebildet, die die gleichen Dinge zur Entscheidung vorgelegt bekommen wie die eigentlichen Topführungskräfte. Diese erhalten dann im weiteren Verlauf auch Informationen über die Entscheidung des Juniorvorstands und können ggf. ihre eigenen Entscheidungen noch auf dieser Basis überdenken und optimieren. Der Vorteil für die am Juniorvorstand beteiligten Personen liegt darin, dass einerseits bereits ein bestimmtes Rollenverhalten geübt werden kann, andererseits wird auch zugleich ein kognitiver Lernprozess ausgelöst, weil Dinge nun aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten sind und damit ein umfassenderes Verständnis des Unternehmens und seines Umfelds erlangt wird. Die Übertragung begrenzter Verantwortung umfasst aber jede Form der Dezentralisation, die idealerweise aber zunächst durch Coaching oder Mentoring (s. u.) begleitet werden sollte.

3. *Mentoring und Coaching*: Coaching und Mentoring bezeichnen beide die Begleitung der Arbeitspraxis durch erfahrene Kräfte, die vor allem in Form von reflektierenden Dialogen Hilfe zur Selbsthilfe geben. Beim Mentoring entstammt die anleitende Person dem eigenen Unternehmen, beim Coaching handelt es sich um einen externen Spezialisten. Mentoring und Coaching eignen sich besonders für Change Management, da sie nachhaltige Unterstützung im Alltag bieten und das gleich mehrdimensional in Bezug auf Wissen, Können und Verhalten. Die Gefahr einer Transferlücke ist deshalb besonders gering, weil tatsächliche Situationen reflektiert werden und die Begleitung über einen längeren Zeitraum (in der Regel mindestens ein halbes Jahr) erfolgt. Nachteilig ist einzig der Kostenaufwand, der vor allem bei Inanspruchnahme externer Coaches entsteht. Deswegen wird Coaching bisher vor allem bei Topführungskräften eingesetzt.

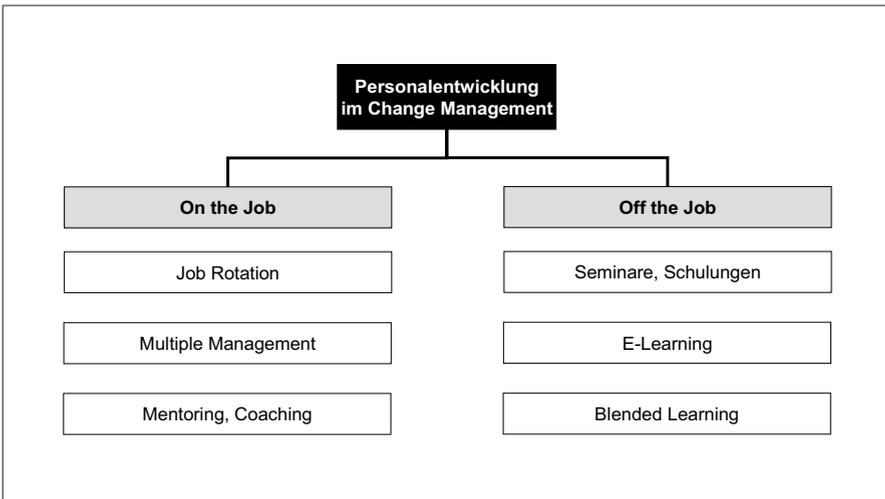


Abb. 11.1 Gängige Methoden der Personalentwicklung im Rahmen von Change Management

Off the job bieten sich die hier aufgeführten Instrumente an:

1. *Seminare und Schulungen*: Sie sind die klassische Form der Personalentwicklung. Zwar ist hier, wie in Abschn. 11.2, die Gefahr einer Transferlücke besonders groß, auf der anderen Seite bieten Seminare und Schulungen den Vorteil, in kurzer Zeit viel Wissen und Können in strukturierter Art und Weise zu vermitteln. Von daher sind sie für Wandel als Basis der Re-Eduktion unerlässlich.
2. *E-Learning*: E-Learning ist eine computergestützte selbstgesteuerte Form des Lernens. Der Vorteil gegenüber dem Seminar besteht in der größeren zeitlichen Flexibilität, sodass nicht zwei oder drei Tage lang der gesamte Arbeitsalltag unterbrochen werden muss. Auf der anderen Seite geht dies mit dem Nachteil einher, dass viel Selbstdisziplin erforderlich ist, um die notwendigen Lerneinheiten zu absolvieren. Sofern vor allem Wissen vermittelt wird, kann E-Learning durchaus sinnvoll sein. Soll an Verhalten, Einstellung und Können gearbeitet werden, bietet die persönliche Präsenz nach wie vor unschlagbare Vorteile. Deswegen setzt sich als Kombination von Seminar und E-Learning zunehmend die Mischform des *Blended Learnings* durch, die Präsenzphasen mit onlinegestützter Arbeit kombiniert.

11.3.2 *Seminargestütztes Coaching*

Gegen Coaching kann zum Teil mit Recht der hohe Kostenaufwand ins Feld geführt werden, auf der anderen Seite hat die Methode, wie oben angesprochen, große Vorteile im Hinblick auf die Nachhaltigkeit des Lernerfolgs. Das Seminar besitzt hingegen den Vorteil, in kurzer Zeit und pro Teilnehmer eher kostengünstig viel Wissen zu vermitteln. Von daher macht es Sinn, das eher kostengünstige Seminar mit dem nachhaltigen, aber aufwändigeren Coaching so zu kombinieren, dass eine effektive und nachhaltige, aber zugleich preiswerte Form der Re-Eduktion entsteht. Dabei werden zunächst Grundlagen im Seminar vermittelt und diese dann gezielt durch punktuelles Coaching im Berufsalltag verfestigt.

Der Aufbau eines solchen Coachings in der Praxis untergliedert sich in vier Phasen (Lauer, 2006):

- *Phase 1 = Diagnose*: Um den Vorteil des individuell gezielteren Einsatzes zu verwirklichen, sind die zu entwickelnden Personen (Coachees) in Bezug auf bestehende Entwicklungsdefizite zu analysieren. Die Kombination einer Selbst- und Fremdeinschätzung (in der Regel durch bisherige Vorgesetzte) hat sich hier bewährt. Dabei kann zunächst ein Fragebogen ausgefüllt werden, der als Grundlage eines anschließenden persönlichen Gesprächs dient. Ergebnis der Diagnose ist ein Fähigkeitenprofil in Verbindung mit der Definition von konkreten Entwicklungsbereichen wie z. B. der Optimierung des Zeitmanagements oder der Verbesserung im Delegieren von Aufgaben.
- *Phase 2 = Gruppenarbeit*: Um Kosten zu sparen und eine höhere Systematik bei der Personalentwicklung zu gewährleisten, empfiehlt es sich, gerade zu Be-

ginn des Coaching-Prozesses Basiswissen (wie z. B. Zeitmanagement oder Delegation) in Gruppenveranstaltungen, die mehrere Coachees zusammenfassen, zu vermitteln. Dabei kommt der Vortrag ebenso zum Einsatz wie moderierte Gruppenarbeit und freie Diskussion. Zum Zweck der genauen Themenauswahl können die Diagnoseergebnisse herangezogen werden, um so Schwerpunkte auf personenübergreifende Qualifikationslücken zu legen.

- *Phase 3 = Einzelsitzung*: Basierend auf den schriftlich fixierten Entwicklungszielen werden in den ein- bis zweistündigen Einzelsitzungen wöchentlich oder zweiwöchentlich konkrete Aufgaben aus dem alltäglichen Arbeitsumfeld definiert. Tritt z. B. das Problem des fehlerhaften Delegierens gerade in Bezug auf einen bestimmten Mitarbeiter auf, so wird zunächst im gemeinsamen Gespräch Coach-Coachee reflektiert, welche die Ursachen für die bisherigen Probleme sein könnten. Beide erarbeiten dann dialogisch eine Lösungsmöglichkeit, die als „Arbeitsauftrag“ an den Coachee schriftlich festgehalten wird. Die Schriftform erhöht dabei die Verbindlichkeit für den Coachee und stellt zugleich die systematische Vorgehensweise durch den Coach sicher. Im Rahmen der nächsten Sitzung wird dann die Aufgabe vom letzten Mal besprochen. Wurden frühere Defizite nun erfolgreich bewältigt, wendet man sich dem nächsten durch die Diagnose aufgedeckten Entwicklungsbereich in gleicher Art und Weise zu. Dieser Prozess setzt sich idealerweise solange fort, bis alle Bereiche erfolgreich abgedeckt wurden. Das Angebot einer Hotline für die Zeit zwischen den Sitzungen rundet die individuelle Betreuungskomponente ab.
- *Phase 4 = Erfolgskontrolle*: Hier muss in eine kurz- und eine mittelfristige Erfolgskontrolle unterschieden werden. Kurzfristig (während des Coaching-Prozesses) ist die Selbsteinschätzung durch den Coachee wichtig, die z. B. anhand einer „Fieberkurve“ stattfinden kann, bei der monatlich mithilfe von Entwicklungslinien der Grad des subjektiv empfundenen Fortschritts abgetragen wird. Der Coach erhält so ein einfaches Feedback, ob er sich mit dem Coachee auf einem guten Weg befindet oder nicht und kann bei Problemen durch gezieltes Nachfragen reagieren. Weisen alle Linien nach oben, kann dies die Motivation zur „Selbstarbeit“ beim Coachee weiter steigern. Im Sinne der Erfolgskontrolle ist es mittelfristig (im Anschluss an das Coaching) auch wichtig, zu erfragen, ob durch dieses Instrument tatsächliche Erfolge erzielt wurden. Hier können gelegentlich auch „harte“ Fakten herangezogen werden, etwa die durchschnittliche Beförderungquote der Coachees im Vergleich zu nicht ge-coachten Mitarbeitern gleicher Ausgangsposition. Vor allem aber auch eine Selbsteinschätzung der Coachees ein Jahr nach Beendigung des Coaching-Prozesses kann hilfreich sein.

11.4 Zusammenfassung

Hinter Re-Eduktion verbergen sich allgemein alle Maßnahmen der Personalentwicklung, die möglichst proaktiv im Rahmen eines geplanten Unternehmenswan-

dels durchgeführt werden. Dabei wird je nach Art des Wandels den Mitarbeitern neues Wissen und zusätzliches Können, aber auch eine veränderte Einstellung vermittelt. Das Ziel der Re-Eduktion ist folglich, eine bessere Vorbereitung auf die zusätzlichen Anforderungen, die durch Wandel entstehen, zu erreichen. Zumeist wirkt Re-Eduktion in Form von Weiterbildung aber zugleich motivierend. Methodisch stehen Verfahren on und off the job zur Verfügung. Eine geeignete Mischung sorgt dabei für eine größere Nachhaltigkeit der Schulungen, sodass Erlerntes im Alltag auch wirklich angewendet werden kann.

11.5 Praxistipp

Um proaktiv und individuell abgestimmt Personalentwicklung zu betreiben, empfiehlt sich das Aufstellen eines *Re-Edukationsplans* am Beginn des Projektes zum Unternehmenswandel. Dieser wird kaskadenförmig aus der Vision (Kap. 7) bis hinunter zum einzelnen Mitarbeiter entwickelt. Abbildung 11.2 zeigt die Struktur eines solchen Plans auf.

Zunächst wird aus der Vision abgeleitet, inwiefern im Unternehmen oder dem zu wandelnden Bereich Verhalten bzw. Einstellungen, Wissen oder Können zu verändern oder weiterzuentwickeln sind; dies kann auf Projektleitungsebene geschehen. Wird eine ehemalige Behörde (wie einstmal etwa bei Post oder Telekom) zu einem Wettbewerbsunternehmen, so ist z. B. die Einstellung zur Kundenorientierung zu ändern. Können ist zum Beispiel in Bezug auf das Führen von Verkaufsgesprächen zu erwerben und Wissen im Hinblick auf neue Produkte. Im nächsten Schritt der Kaskadierung ist nun aufzuführen, in welchen Funktions-

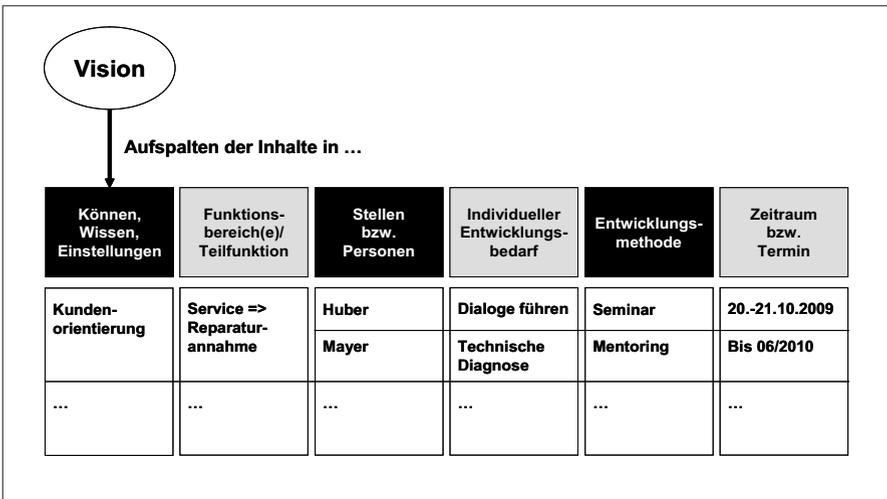


Abb. 11.2 Struktur eines Re-Edukationsplans

bereichen und dort in welchen genauen Teilfunktionen vor allem die aufgeführten Änderungen vorzunehmen sind. Hier sollten die entsprechenden Organisationsbereiche in die Planung einbezogen werden. Mit diesen gemeinsam können dann anschließend die genauen Personen oder Stellen benannt werden, die diese neuen Kompetenzen benötigen. Im Einzelgespräch mit den Betroffenen wird dann anschließend festgelegt, wie hoch der individuelle Entwicklungsbedarf ist und welche Methode der Personalentwicklung sich eignet. Um nicht im Stadium der Konzeption zu verbleiben, sollte direkt ein Termin oder zumindest ein Zeitraum für die zu ergreifende Entwicklungsmaßnahme definiert werden.

Kapitel 12

Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern

12.1 Begriff und Erfolgsbeitrag

12.1.1 Begriff

Unter Projektorganisation soll hier eine professionelle, das heißt strukturierte und geplante Gestaltung der Projektvorbereitung, der Projektdurchführung sowie des Projektmonitorings verstanden werden.

Change Management und *Projektmanagement* sind untrennbar miteinander verbundene Gebiete, da Wandel in aller Regel in Form von Projekten organisiert wird und das Projekt in gewissem Sinne als Organisationsform für wandlungsfähige Unternehmen schlechthin steht. Auf der anderen Seite ist Projektmanagement ein eigenes Lehrgebiet, zu dem unzählige Praxisratgeber oder Lehrbücher erschienen sind (Olfert, 2007; Kuster et al., 2007). Insofern macht es in einem Buch über Change Management wenig Sinn, das Thema allumfassend zu behandeln. In diesem Kapitel sollen deshalb spezifische Dinge des Projektmanagements herausgehoben werden, die in Bezug auf die Steuerung von Unternehmenswandel besonders wichtig sind. Die anderen Aspekte, wie etwa Projektplanung oder Projektmonitoring, sind für ein professionelles Projektmanagement und damit auch für Change Management unabdingbar, werden aber wegen ihrer praktischen Verbreitung und der Vielzahl der Publikationen als bekannt vorausgesetzt.

12.1.2 Erfolgsbeitrag

Projektmanagement ist gemäß dem Change-Management-Modell aus Kap. 5 ein Faktor, der maßgeblich für Orientierung bei den Beteiligten sorgen soll. Diese Orientierung wird im Einzelnen durch folgende Erfolgsbeiträge hergestellt:

1. *Eine allgemeine Reduktion von Komplexität:* Die Situationen im Unternehmensumfeld, die Wandel auslösen, sind, wie in Abschn. 3.5 gesehen, oftmals durch ein hohes Maß an Komplexität gekennzeichnet. Dies betrifft damit notwendigerweise auch die Antworten, die ein Unternehmen zum Meistern der Herausforderungen darauf gibt. Komplexität überfordert uns Menschen aber kognitiv. Um handlungsfähig zu bleiben, muss deshalb die Wirklichkeit auf ein einfaches Abbild mit den wichtigsten Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Maßnahmen reduziert werden. Projektmanagement tut dies, indem die wichtigsten Maßnahmenbereiche definiert und in der Regel als eigene Teilprojekte benannt werden. Damit erhalten wir nicht nur die Möglichkeit, auf Herausforderungen mit Wandel zu reagieren, sondern auch die psychologische Gewissheit, dies zu können. Dazu werden zu den Inhalten (ambitionierte) Ziele benannt, die für die Mitarbeiter idealerweise jeweils kleine Teilvisionen sind und so motivierende Wirkung entfalten.
2. *Benennung von Verantwortlichkeiten:* Zur Orientierung gehört neben der Benennung der Themen unabdingbar auch diejenige der Verantwortlichkeiten. Maßnahmen ohne Verantwortlichkeit oder mit unscharfen Verantwortlichkeiten führen in der Regel zu nichts. Deswegen müssen nicht nur klare Ziele definiert werden, sondern es sind auch diejenigen zu benennen, welche letztlich für die Zielerreichung verantwortlich zeichnen. Dies schafft für alle insofern wiederum auch Orientierung, als dass man weiß, auf was man sich selbst in erster Linie zu konzentrieren hat.
3. *Bereitstellung notwendiger Ressourcen:* Wandel benötigt in der Regel personelle und monetäre Ressourcen. Diese werden im Rahmen von Projekten den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt, die damit eine – hoffentlich – verlässliche Planungsgrundlage für ihre Maßnahmen erhalten.
4. *Sicherung der Zielerreichung und Termineinhaltung:* Durch die verschiedenen Methoden der Projektplanung und Projektsteuerung soll erreicht werden, dass der ursprüngliche Plan mit seinen Zielen und Fristen auch eingehalten wird. Die Verantwortlichen haben sich daran messen zu lassen und müssen im Ausnahmefall dezidiert begründen, warum es zu Abweichungen kommt.

12.2 Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation

Damit Projekte ihre Ziele fristgerecht erfüllen können, kommt es auf die Realisation einer ganzen Reihe von Voraussetzungen an, die in der Projektaufbau- und Ablauforganisation, aber auch weichen Faktoren wie dem *Projekt-Teambuilding* oder dem *Projektmarketing* zu suchen sind. Im Einzelnen können hier angeführt werden:

1. *Qualifikationsgesteuerte Personalauswahl:* Leider ist es in der Praxis immer wieder zu beobachten, dass nicht die fähigsten Köpfe in ein Projekt berufen werden, sondern die, die gerade „übrig“ sind, also freie Zeitressourcen aufwei-

sen. Angesichts der strategischen Wichtigkeit von Wandel kann dies bereits der Grundstein für ein Scheitern sein. Deshalb sollte zunächst eine Wunschliste mit den fähigsten Kandidaten erstellt werden, um dann nach Wegen zu suchen, dieses Team größtenteils zu ermöglichen. „Fähig“ ist ein Projektmitglied dann, wenn es zwei Bedingungen zugleich erfüllt: Einerseits muss die entsprechend benötigte fachliche oder soziale Qualifikation vorhanden sein, andererseits aber auch ausreichend Motivation, an dem Projekt teilzunehmen und für dessen Zielsetzung zu arbeiten.

2. *Sicherstellen von ausreichend Kapazität:* Auch wenn die richtigen Köpfe ins Projektteam berufen wurden, garantiert dies noch lange nicht den Erfolg. Oftmals wird das Projekt dem restlichen Aufgabenspektrum, insbesondere dem sogenannten Tagesgeschäft, aufgepfropft. Die Gefahr, hier durch Überlastung und Zielkonflikte Mitarbeiter auf Dauer auszubrennen und zu demotivieren oder anderenfalls Qualitätsverluste in Kauf zu nehmen, ist groß. Deswegen sollten nicht nur die richtigen Leute berufen, sondern auch dafür gesorgt werden, dass diese ausreichend Zeit für das Projekt haben. Gegebenenfalls sollte lieber das Tagesgeschäft von Anderen übernommen werden, denn operative Arbeit ist für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von geringerer Bedeutung und in der Regel auch leichter zu erlernen.
3. *Definition und Überwachung von Projektmanagementprozessen:* Wenn auch die Darstellung dieser Prozesse selbst nicht Gegenstand der Ausführungen hier sein soll, so sei doch darauf verwiesen, dass es einer professionellen Projektplanung und eines fortwährenden Projektmonitorings bedarf. Dabei ist allerdings ein schmaler Grat zu beschreiten. Einerseits muss allein zu Orientierungszwecken ein Projektplan aufgestellt und dessen Einhaltung überwacht werden, andererseits kann genau dieses Tun auch in eine zu starke Bürokratisierung des Projektes ausarten, bei der die Methodik die Inhalte dominiert, Ressourcen verschlingt und eine notwendige Flexibilität einschränkt. Ein Projektplan ist nicht in den sprichwörtlichen Stein gemeißelt. Während eines größeren Projektes werden in aller Regel neue Erfahrungen gemacht und kommen neue Informationen von außen hinzu, die eine Abänderung der Planung ratsam machen können. Auch ist es falsch, vonseiten einer Projektleitung eine zu detaillierte Projektplanung bei den einzelnen Teilprojekten a priori einzufordern und ex post zu überwachen. Besser ist auch hier eine Steuerung, die mehr auf die Prinzipien *Management by Objectives* (MbO), *Management by Delegation* (MbD) und *Management by Exception* (MbE) setzt. Das heißt, dass die einzelnen Verantwortlichen klare Ziele bekommen bzw. vereinbaren, was in ihren jeweiligen Teilprojekten bis wann zu erreichen ist (MbO). Den Weg dorthin sollte man aber einer inhaltlichen und zeitlichen Steuerung auf Teilprojektebene überlassen und die Aufgaben so konsequent delegieren (MbD). Eine Projektsteuerung kann nun so aussehen, dass die Teilprojektverantwortlichen lediglich berichten, ob man auf dem selbst geplanten Weg gut vorankommt, oder ob Schwierigkeiten zu erwarten sind, die ein unterstützendes Eingreifen der zentralen Projektleitung erforderlich machen (MbE).

4. *Projekt-Teambuilding*: Projektteams gehören laut Abschn. 10.1.1 zu den Gruppen, die im Rahmen von Change-Management-Prozessen neu gebildet werden. Ein schneller Gruppenzusammenhalt und eine möglichst rasche Abstimmung des Arbeitens untereinander sind hier zentral für eine effiziente und effektive Arbeit. Eine von mir vor einiger Zeit durchgeführte Auszählung von 16 aktuellen Büchern zum Thema Projektmanagement ergab jedoch, dass von insgesamt 3523 Seiten Text nur 80 Seiten dem Thema Projektteamentwicklung gewidmet waren, davon entfielen 36 allein auf das schon etwas ältere Buch von Mende & Bieta (1997). Projektmanagementliteratur widmet sich demnach zu sehr den Techniken der Projektplanung und Steuerung und vernachlässigt häufig, dass die Gestaltung der sozialen Atmosphäre in Projekten ebenso wichtig für deren Erfolg ist. Zu diesem Thema soll deshalb in Abschn. 12.3.3 noch mehr gesagt werden.
5. *Projektmarketing*: Wie auch schon in Kap. 8 zum Thema Kommunikation angeklungen ist, kommt es nicht nur darauf an, am Beginn eines Prozesses des Unternehmenswandels über Sinn und Ziele zu informieren, sondern auch möglichst bald über Erfolge zu berichten, damit der im Idealfall entstandene Anfangselan und auch die Unterstützung aus dem Unternehmen heraus nicht abebbt. Projekte sollten sich deshalb nach außen und innen verkaufen. Dazu ist es wichtig, Erreichtes als Erfolg zu kommunizieren. Auch dieser Aspekt wird oftmals in der Literatur vernachlässigt und soll deshalb in Abschn. 12.3.4 nochmals aufgegriffen werden.

12.3 Ausgewählte Methoden

Die folgenden Methoden oder Bestandteile eines erfolgreichen Managements sind danach ausgesucht, dass sie einen spezifischen Beitrag zum Projektmanagement gerade im Rahmen von Change Management aufweisen und zum Teil zugleich in manchen Büchern über dieses Thema eher untergeordnet behandelt werden. Letzteres betrifft vor allem die beiden letzten Aspekte *Projekt-Teambuilding* und *Motivationserhalt*.

12.3.1 Professionelle Projektaufbauorganisation

Im Falle des Unternehmenswandels hat man selten mit *einem* Projekt zu tun, sondern in der Regel mit einer Vielzahl an Projekten, die in Summe zu einer Veränderung der ganzen Organisation oder größerer Teilbereiche davon führen. Entsprechend ist eine Steuerung nicht nur auf Projektebene, sondern auch auf übergeordneter Unternehmensebene erforderlich. Abbildung 12.1 zeigt auf, wie unternehmens- oder bereichsweites Change Management als Metaprojekt organisiert werden kann.

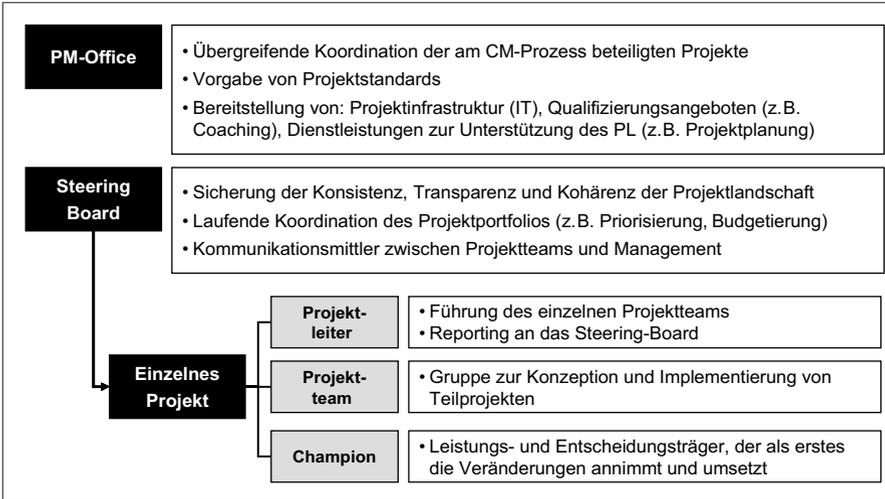


Abb. 12.1 Projektaufbauorganisation eines unternehmensweiten Change Managements (in Anl. an Schott & Wick, 2005, S. 200; Campaña, 2005, S. 20–25)

Als übergeordnetes Steuerungsgremium, welches die einzelnen Projekte nicht nur überwacht, sondern auch genehmigt oder initiiert, fungiert ein sogenanntes *Steering Board*, zu Deutsch auch als Steuerungskomitee bezeichnet. Im Steering Board sitzen in der Regel ausgewählte Mitglieder des Top- oder Upper-Managements, die als eine Art Schnittstelle zwischen der Projektleitung und der Unternehmensführung agieren. Ihre Aufgabe besteht darin, die Projekte, welche für den Wandel erforderlich sind, zu definieren oder zu genehmigen, die strategische Konsistenz des Zusammenwirkens der Projekte im Hinblick auf den geplanten Gesamtwechsel zu gewährleisten und deren Fortschritt zu überwachen.

Auf der Ebene der einzelnen Projekte kann in Projektleitung und Projektteam unterschieden werden. Größere Projekte werden zumeist nochmals in Teilprojekte zerlegt, um dem Gedanken der selbstverantwortlichen und dezentralen Steuerung Genüge zu tun. Hier kann es dann neben dem Gesamtprojektleiter auch ein Projektleitungsgremium unter Einbeziehung der Teilprojektleiter geben. Der Gesamtprojektleiter ist wiederum Schnittstelle zum Steering Board und diesem gegenüber berichtspflichtig.

Gerade für Projekte im Rahmen von Unternehmenswandel bietet es sich an, sogenannte *Projektchampions* sorgfältig auszusuchen. Projektchampions sind die Organisationseinheiten oder Führungskräfte, die die geplanten und designten Veränderungen als erstes pilothaft umsetzen. Damit sind sie auch für die Akzeptanz des Wandels und für das Vermeiden von Widerständen von Bedeutung. Idealerweise verfügen sie demnach über eine große grundsätzliche Akzeptanz bei weiten Teilen der Organisation und besitzen zugleich den Willen, den Prozess des Wandels auch aktiv zu unterstützen.

Mehr und mehr Unternehmen ergänzen groß angelegte Projekte mit unternehmensweiter Bedeutung durch sogenannte Projektmanagement-Offices. Hierbei handelt es sich um ein Team von Spezialisten für Projektmanagement, die den Spezialisten für die Inhalte, welche in der Regel projektleitende Funktionen innehaben, unterstützend zur Seite stehen. Projektmanagement-Offices können sich aus internen Beratungseinheiten speisen oder aber auch externe Berater mit Projektmanagementenerfahrung als Quelle haben. Ihnen obliegt vor allem die Unterstützung von Projektplanung und -monitoring, aber auch die Bereitstellung entsprechender IT-Tools bis hin zum Coaching (Abschn. 11.3.2) von Projektleitern, vor allem wenn diese noch neu auf dieser Position sind. Die Beratungsleistung ist hier vor allem im Bereich der Prozess- und nicht der Inhaltsberatung zu sehen. Diese Unterscheidung wird in Kap. 13 zum Thema *Konsultation* noch ausführlich thematisiert werden.

12.3.2 Strategische Projektauswahl

Dem Steering Board obliegt es, zu entscheiden, welche Projektideen in tatsächliche Projekte münden oder nicht. Um eine solche Entscheidung transparent zu treffen, bietet sich die Anwendung von *Projektportfoliotechniken* an. Im Falle von Unternehmenswandel muss dabei nicht nur auf inhaltliche Relevanz, sondern auch auf eine gewisse Ausgewogenheit in Bezug auf den Realisierungszeitraum geachtet werden. Ziel ist es dabei einerseits, mit schnellen Erfolgen eine positive Eigendynamik zu entfachen und andererseits das zu tun, was nachhaltig den Unternehmenserfolg befördert. Abbildung 12.2 zeigt ein Basisportfolio, mit welchem eine solche Ausgewogenheit analytisch untersucht werden kann.

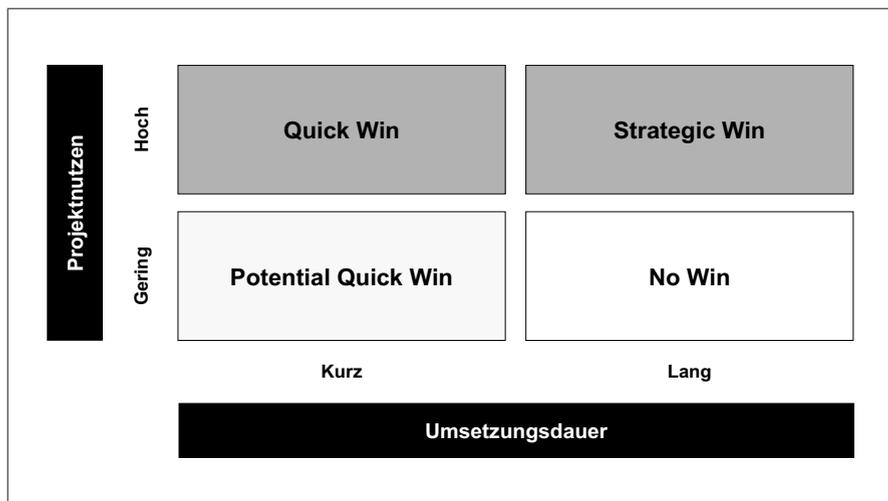


Abb. 12.2 Projektportfolio zur Sicherung einer ausgewogenen Projektlandschaft

Die Vier-Felder-Tafel wird aus zwei Dimensionen gebildet: Projektnutzen und Umsetzungsdauer. Der Projektnutzen kann dabei selten genau monetär abgeschätzt werden. Zur Skalierung bietet sich hier eher ein Scoring-Verfahren an, bei dem unterschiedliche Nutzenkriterien definiert werden (z. B. Beitrag zum Cash-flow, Beitrag zum Unternehmenswert, Beitrag zur nachhaltigen Unternehmensexistenz, Beitrag zum Betriebsklima) und diese gewichtet und mit im Gremium abgestimmten Punktwerten (z. B. von 1–10) versehen werden. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, pragmatisch zu sein und zugleich Transparenz zu erzeugen, denn die Bewertungen sollen ja einer offenen Diskussion im Steering Board, ggf. unter Hinzuziehung der jeweiligen designierten Projektleiter oder -initiatoren, entstammen. Alternativ kann man es bei einem Projektantrag zur Auflage machen, diese Punkte zunächst durch die Initiatoren unter Nennung der entsprechenden Argumente oder Berechnungen selbst bewerten zu lassen. Das Board muss dann eine kritische Überprüfung der Selbstbewertung vornehmen. Die Projektdauer, also der Zeitpunkt, ab welchem eine operative Änderung aus dem Projekt erfolgt, ist leichter abzuschätzen und sollte bei Vorlage eines Projektantrags durch einen Projektgrobplan erfolgen.

Ist die Einteilung entsprechend dieser beiden Dimensionen erfolgt, so werden die Projekte einem der vier resultierenden Felder zugeordnet:

1. „*No Wins*“: Dies sind Projekte mit relativ geringem Nutzen und langer Realisierungsdauer, sie sollten zunächst nicht in Angriff genommen werden.
2. „*Strategic Wins*“: Diese Projekte sind die entscheidenden für den mittel- und langfristigen Wandel des Unternehmens und deshalb unbedingt zu realisieren. Leider ist zu erwarten, dass eine relativ lange Zeit bis zur Realisierung vergeht.
3. „*Quick Wins*“: Sie spielen eine ebenso wichtige Rolle wie die „*Strategic Wins*“, da sie den Vorteil besitzen, schnelle Erfolge zu ermöglichen. Dies verringert Widerstände oder entfacht sogar eine positive Spirale an Unterstützung für den gesamten Prozess des Wandels. Sie sind also nicht nur im Ergebnis für das Unternehmen wichtig, sondern auch für den reibungslosen Ablauf des Wandels als solchem.
4. „*Potential Quick Wins*“: Nicht immer ist der glückliche Umstand gegeben, dass man echte „*Quick Wins*“ zur Verfügung hat, also solche, die auch im Ergebnis einen hohen Nutzenbeitrag aufweisen. Deshalb bietet es sich im Ersatzfall an, auf die „*Potential Quick Wins*“ zurückzugreifen. Der Umstand des nicht so hohen Nutzenbeitrags ist hier weniger tragisch als bei 1.), da man nur wenig Zeit und Ressourcen aufwenden muss, um die Erfolge zu erzielen. Dafür hat man aber schnell Ergebnisse vorzuweisen, die zumindest dem Prozess des Wandels selbst dienlich sind.

Alternativ zur oben beschriebenen Vorgehensweise kann die Dimension „Umsetzungsdauer“ zur Dimension „Umsetzungsaufwand“ erweitert werden. Diese entsteht dann aus dem Produkt von Projektdauer und durchschnittlichem Projekt-aufwand pro Zeiteinheit.

12.3.3 Projektteambildung

Die Konstitution der Projektgruppe ist die vielleicht kritischste Phase im gesamten Projektverlauf. Im Gegensatz zu Abteilungen, die in aller Regel eine längere Historie besitzen und meistens Schritt für Schritt verändert werden (auch bei scheinbar radikalen Wechslen gibt es hier oft eine erstaunliche Konstanz), sind Projektteams wegen ihres funktionsübergreifenden Charakters in aller Regel inhomogener und weisen gleichzeitig Mitglieder unterschiedlicher Funktionsbereiche (z. B. Marketing und EDV) auf, die evtl. noch mit externen Kräften (z. B. Berater) ergänzt werden. All diese Teammitglieder entstammen dabei ganz eigenen Subkulturen. Dies birgt zunächst potenziell die Gefahr von Konflikten und Missverständnissen in sich. Zudem haben die Gruppen evtl. ganz unterschiedliche Ziele: Die EDV-Abteilung etwa ist überlastet und will weitere Arbeit und Risiken vermeiden, der Marketingbereich möchte mit einem neuen Produkt schnell an den Markt und die Berater möchten das Topmanagement begeistern und dabei möglichst viele Mann-tage fakturieren. Möchte der Projektleiter trotz dieser Unterschiede erfolgreich ein Team entwickeln, muss er in dieser Phase zweifach ansetzen, indem er sowohl die Zielkonflikte als auch die Kulturunterschiede abmildert.

1. *Überwindung von Zielkonflikten:* Hierzu sollte der Projektleiter versuchen, herauszufinden, welche Ziele die einzelnen Gruppen vermutlich verfolgen. Resultieren hieraus potenzielle Konflikte oder sind diese bereits akut oder latent zutage getreten, so muss er sich aktiv und frühzeitig damit auseinandersetzen. Hierbei kommt es ursächlich darauf an, woher der Konflikt rührt.
 - *Scheinkonflikte (z. B. Missverständnisse):* Sie sind durch auftretende, als für Außenstehende unverständlich erachtete Diskussionen erkennbar. Der Scheinkonflikt ist deshalb gefährlich, weil er auf dem Boden kultureller Unterschiede der Gruppen zu einem emotionalen Konflikt führen kann. Wird er rechtzeitig geortet und das Missverständnis aufgehoben, kann ein reibungsloser weiterer Projektablauf erwartet werden.
 - *Zielkonflikte:* Sind die Ziele der einzelnen Gruppen objektiv unvereinbar (das Beratungsunternehmen denkt z. B. nur an kurzfristige Profitmaximierung; die EDV weigert sich, notwendige Dinge anzupacken), so sollte sich der Projektleiter nicht scheuen, den Konflikt auf einer höheren Managementebene zu eskalieren. Notfalls muss hier ein Austausch der Player (z. B. ein Wechsel zu einer anderen Beratung) oder aber die Androhung von Konsequenzen (etwa über den für die EDV zuständigen Vorstand) erfolgen. Noch unerfahrene Projektleiter neigen hier stattdessen eher zu Extremen: Entweder verschleppen sie den Konflikt mit der Gefahr des Projektmiss Erfolgs oder es kommt zu einer Überreaktion in Form der sofortigen Eskalation des Konflikts auf höheren Hierarchieebenen, ohne zunächst nach dessen Ursache (z. B. Scheinkonflikt) und Überwindungsmöglichkeit zu suchen.
 - *Emotionale Konflikte:* Diese Konflikte beruhen entweder auf einer augenscheinlich anderen Subkultur, die sofort zu Vorurteilen führt (die Marke-

tingmanager sind für die EDV-Abteilung „Schwätzer“, die EDVler für die Marketingabteilung „wortkarge Bastler ohne Ergebnisorientierung“). Es kann aber auch sein, dass in der Unternehmenshistorie bereits Konflikte zwischen Mitgliedern oder Teilgruppen des Projektes auftraten, die zur Ablehnung führen. Emotionale Konflikte lassen sich nicht von heute auf morgen lösen, sondern nur in einem fortwährenden Prozess vermindern. Sie werden in aller Regel automatisch im Zeitablauf nivelliert, wenn die betreffende Gruppe durch zeitliche und räumliche Nähe bei der Arbeit sowie durch gemeinsame Erfolgserlebnisse zusammenwächst.

2. *Überwindung von Subkulturen*: Entscheidend dazu ist das Erkennen des Anderen als individuelle Person und nicht als Vertreter einer Subkultur oder Gruppe. Dies kann nur geschehen, wenn beide Gelegenheit haben, die individuelle Persönlichkeit des anderen in der Realität des Projektes kennenzulernen (z. B. durch Zusammenarbeit) und zusätzlich über das projektbedingte Ausmaß hinaus auch private Kommunikation ermöglicht und gefördert wird. Die Methoden dazu sind:

- die Veranstaltung sogenannter Social Events und
- der bewusste Mix von Miniteams für bestimmte Aufgaben.

Beides wurde schon eingehend in Abschn. 10.3.1 bezüglich des generellen Erfolgsfaktors *Integration* besprochen und kann 1:1 auf die Projektebene übernommen werden.

12.3.4 Motivationserhalt

Ist der erste Schritt in Form der Gruppenkonstitution, wie in Abschn. 12.3.3 beschrieben, gelungen, kommt es darauf an, den erfolgten Zusammenhalt zu verstetigen und auszubauen. Ein viel beobachtetes Phänomen in Projekten ist das Nachlassen anfänglicher Euphorie oder von Euphorie, wie sie durch gelungene Start-Events erzeugt wurde. Ursache hierfür ist oftmals, dass die Projektmitglieder zwar von den Visionen des Projektes überzeugt wurden, es sich in der Realität aber alsbald erweist, dass diese Visionen so schnell nicht realisierbar sind. Die Gründe dafür können vielfältig sein, oft spielen Widerstände außerhalb des Projektteams, z. B. bei anderen Abteilungen oder in der Vorstandsetage, eine Rolle.

Um dieses Phänomen zu überwinden bzw. ihm wirksam vorzubeugen, empfiehlt es sich für den Projektleiter, von Beginn an darauf zu achten, realistische Zwischenziele zu setzen. Werden diese Zwischenziele erreicht, bleibt die Gruppenmotivation auf dem Weg zur Vision besser erhalten.

Das bloße Erreichen dieser Zwischenziele reicht oftmals aber nicht aus, sondern es ist zudem erforderlich, dass diese Erfolge auch kommuniziert werden. Diese eigentliche Selbstverständlichkeit geht in der Praxis erfahrungsgemäß vielfach unter. Es werden so auf Teammeetings zwar akribisch Projektterminpläne gewälzt

und Ergebnisse nachdrücklich eingefordert, der Ausgleich für Tadel durch Lob (dem Hinweis auf erreichte Erfolge) fehlt aber. Kommunikation muss demgemäß zu allererst im Innenverhältnis des Teams erfolgen, sodass, gerade bei größeren Projekten mit mehreren Teilgruppen, alle über den Teilerfolg in einer Gruppe unterrichtet sind. Dieser spürbare Erfolg wird motivieren oder zumindest die Motivation aufrecht erhalten. Zudem erlebt sich die Projektgruppe als Team, welches gemeinsam Erfolge realisieren kann. Dadurch wird naturgemäß der Zusammenhalt weiter gestärkt und damit wiederum Motivation und Arbeitseffizienz erhöht.

Dieser sich selbstverstärkende Kreislauf wird noch weiter akzeleriert, wenn neben die interne Erfolgskommunikation die externe tritt. Hier bieten sich zweierlei Instrumente an. Das erste stellt die zeitnahe Kommunikation an das beauftragende Topmanagement dar. Hierdurch wird sich der Projektleiter selbst weitere Rücken- deckung holen und gerade als „Neuling“ das Projekt zunehmend selbstbewusster führen. Diese Anerkennung erfährt aber nicht nur der Projektleiter, sondern sie strahlt auf alle Projektmitglieder aus und die Teammitglieder sind in der Kommunikation mit dem Management stolz darauf, Teil dieses Projektes zu sein. Die Außenwirkung ist noch größer, wenn als zweites Instrument parallel die Medien der Unternehmenskommunikation in Anspruch genommen werden. Dies können Instrumente sein wie das „schwarze Brett“, die Firmenzeitung oder das Intranet, in Zusammenarbeit mit der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit aber auch die reguläre Presse. Durch Nutzung dieser „Massenmedien“ wird ein öffentliches Bewusstsein über Projektexistenz und Projekterfolg geschaffen. Der Stolz jedes Mitglied, zu diesem Team zu gehören, steigert sich, das Wirgefühl nimmt weiter zu.

Zur Setzung von Zwischenzielen und zur Erfolgskommunikation ein Beispiel, wenn auch ein negatives. Vor einigen Jahren wurde ich als Berater gebeten, ein in der Krise befindliches Data-Warehouse-Projekt zu beleben. Man dachte vor allem an eine erfolgreichere Kommunikation des Projektes im Unternehmen. Es stellte sich jedoch heraus, dass nicht nur die Kommunikation bislang fehlte, vielmehr schien auch nichts als Erfolg kommunizierbares vorhanden zu sein. Ursache war die Einstellung des Projektteams, man könne das Data-Warehouse erst dann einsetzen, wenn nahezu 100% der Datensätze fehlerfrei seien. Die Chancen, vorher schon Schätzwerte zu erhalten, die gegenüber der bis dahin vorherrschenden Situation des Unwissens eine erhebliche Verbesserung für das Unternehmen darstellten, wurde übersehen bzw. aus übertriebener Detailgenauigkeit verneint. Mehre 10 Mio. Euro waren so auch nach zwei Jahren unproduktiv und die Stimmung im Projektteam entsprechend schlecht, da man den Eindruck gewann, Dinge zu tun, die sinnlos sind oder vom Management nicht gewürdigt werden.

12.4 Zusammenfassung

Projektmanagement ist ein wichtiges Teilgebiet vieler Disziplinen, auch außerhalb der Disziplin Unternehmensführung. Im Rahmen von Change Management sorgt die Bennennung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Terminen und Ressourcen

vor allem für die notwendige Orientierung. Wegen der strategisch hohen Bedeutung von Unternehmenswandel sollten stets die fähigsten Köpfe in Projekte berufen werden und nicht diejenigen, die gerade verfügbar sind. Neben einer professionellen Projektplanung ist auch die Integration der Projektteammitglieder von entscheidender Bedeutung. Um projektintern wie extern genügend Unterstützung zu erhalten, sollten zudem Projektbedeutung und erzielte Erfolge offensiv vermarktet werden. Bei den Erfolgen ist darauf zu achten, dass aus der Vielzahl möglicher Teilprojekte auch solche Maßnahmen ausgewählt werden, die zu sogenannten Quick Wins führen, also schnellen Umsetzungserfolgen. Die Steuerung der vielfältigen Aktivitäten im Rahmen eines groß angelegten Unternehmenswandels ist einer professionellen Projektaufbauorganisation mit Steuerungskomitee und gegebenenfalls Projektmanagement-Office anzuvertrauen.

12.5 Praxiseck

Im Praxiseck kann mittels der Beantwortung der untenstehenden vier Fragen schnell ermittelt werden, ob Ihr Unternehmen bisher Projektmanagement auch ausreichend als eine sozial-integrative und motivierende und nicht nur technisch-planerische Aufgabe versteht, denn gerade im Rahmen von kritischen Prozessen des Unternehmenswandels besitzt dieser Punkt, wie im obigen Kapitel ausgeführt, eine besondere Bedeutung.

Fragebogen

1. Wurde bei der Personalauswahl für die Projekte der Qualifikation Primat vor der Verfügbarkeit eingeräumt?
 ja zum Teil nein
2. Sind Projektmitglieder in gleichem Ausmaß der neuen Belastung von bisherigen Aufgaben entbunden worden?
 ja zum Teil nein
3. Wurde bei der Auswahl der einzelnen Projekte oder Teilprojekte bewusst auf die Existenz von Quick Wins geachtet?
 ja zum Teil nein
4. Erhalten Projektleiter eine Ausbildung (z. B. in Form eines Coachings), die auch die sozial-integrativen Komponenten des Projektes wie Teambuilding und Motivation umfasst, oder wird anderweitig darauf geachtet?
 ja zum Teil nein

Auswertung

Vergeben Sie nun für jedes im Fragebogen links angekreuzte Kästchen drei Punkte, in der Mitte zwei und rechts einen. Summieren Sie anschließend die Punkte auf.

11–12 Punkte: Ihr Unternehmen hat erkannt, dass Projektmanagement nicht nur die Anwendung von Planungstechniken umfasst, sondern auch Motivation und Integration zu managen sind. Wenn überhaupt, so sind nur geringfügige Optimierungen nötig.

8–10 Punkte: Die sozial-integrative Komponente der Projektführung wird in Ihrem Unternehmen zum Teil schon gelebt, aber vermutlich noch wenig systematisch und institutionalisiert. Es kann sich von daher anbieten, die im obigen Kapitel angesprochenen Methoden explizit einzuführen.

Weniger als 8 Punkte: Vermutlich wurde in Ihrem Unternehmen Projektmanagement bisher rein als planerisch-technische Aufgabe verstanden. Was bei kleinen Teilprojekten mit überwiegend dinglichen Aufgaben gut funktioniert, führt im Rahmen von Unternehmenswandel in der Regel zu Problemen, die sich in Widerständen äußern. Versuchen Sie, Schritt für Schritt ein Verständnis dafür zu wecken und die im vorliegenden Kapitel vorgestellten Methoden einzusetzen.

Kapitel 13

Erfolgsfaktor Konsultation – professionelle Berater einsetzen

13.1 Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag

13.1.1 Begriff

Unter Konsultation soll hier die Inanspruchnahme von (externen) Inhalts- oder Prozessspezialisten zur Durchführung eines Change-Management-Projektes verstanden werden.

Allgemein geht es also um Unterstützung durch Consultingunternehmen bzw. Berater. Wie in der Begriffsdefinition oben schon angedeutet, kann dabei die Art der Unterstützung durch zwei wesentliche Dimensionen klassifiziert werden: zum ersten dadurch, ob es sich, wie in der Regel, um *externe Berater* oder, wie in letzter Zeit zunehmend anzutreffen, um sogenannte *Inhouse-Consultants* handelt. Zum anderen, ob die Unterstützung stärker die inhaltliche Seite bei der Ausgestaltung des Wandels betrifft oder ob überwiegend der *Prozess des Wandels selbst* gemanagt wird.

Beratungsunternehmen, die vornehmlich Inhaltskonzepte erstellen, lassen sich in mindestens drei große Gruppen unterteilen:

1. *Strategieberatungen*: Ihre Aufgabe ist im Wesentlichen darin zu sehen, für das ganze Unternehmen oder einzelne Funktionsbereiche (z. B. Marketing, Produktion und Logistik) neue Konzepte zu entwickeln, die den langfristigen Erfolg sicherstellen sollen. Die Umsetzung der Strategien ist bislang hauptsächlich Aufgabe der Klienten selbst. Da Unternehmenswandel in der Regel mit einer strategischen Neuausrichtung einhergeht, sind Strategieberatungen häufig in das Change Management involviert.
2. *IT-Beratungen*: Die Aufgabe dieser Beratungsform richtet sich heutigentags vornehmlich auf die Neukonzeption oder Optimierung der Ablauforganisation und die gleichzeitige Automatisierung dieser Abläufe mithilfe von angepasster oder neuerstellter Software. Dabei ist die Implementierungsphase in der Regel

mit eingeschlossen. Auch unter diese Sparte fällt Beratung und Implementierung zum Aufbau der erforderlichen Hardwareinfrastruktur. IT-Beratungen nennen sich häufig Prozessberatungen, weil sie Prozesse im Sinne der operativen Abläufe in Unternehmen optimieren. Dies darf nicht mit dem Begriff der Prozessberatung, wie er oben bereits verwendet wurde, verwechselt werden. Prozessberatung soll hier vielmehr die Unterstützung beim Prozess des Unternehmenswandels bedeuten. IT-Beratungen kommen häufig in der Umsetzungsphase von Unternehmenswandel hinzu, da strategische Neuausrichtung letztlich auch auf der operativen Prozessebene zu Änderungen führt.

3. *Personalberatungen*: Sie sind die dritte große Gruppe an Beratungsunternehmen. Ihre Aufgabe ist vor allem die Unterstützung beim Recruiting (auch als Headhunting bezeichnet), vermehrt versuchen Personalberatungen aber auch andere Dienstleistungen – etwa Outplacement im Rahmen der Personalfreisetzung – anzubieten. Da Wandel oft auch mit einem teilweisen Austausch von Personal einhergeht, können auch Personalberatungen im Change Management beteiligt sein, ihr Beitrag beschränkt sich bisher in der Regel aber auf die Erfüllung der ihnen zugewiesenen Spezialaufgaben, sodass sie nicht an zentraler Stelle in die Projekte involviert sind.

13.1.2 Trends

Im Beratungsmarkt gibt es einige Trends, die das Geschäftsfeld zunehmend verändern und die man als Auftraggeber kennen sollte (Lünendonk & Streicher, 2005; Niewien & Richter, 2005; Kolbeck & Mohe, 2005):

1. *Vorherrschaft größerer Beratungsgesellschaften*: Nicht zuletzt durch die Globalisierung bedingt müssen Berater zunehmend international agieren. Dies hat zu einer Unternehmenskonzentration geführt, sodass große Beratungskonzerne wie z. B. McKinsey, die Boston Consulting Group oder AT Kearney entstanden sind.
2. *Umsetzungsorientierung*: Auch Strategieberatungen versuchen zunehmend, Umsetzungsleistungen anzubieten. Der Grund liegt hier einerseits im erhöhten Effizienzdruck durch die Auftraggeber, die für die veräußerten Budgets auch tatsächliche Änderungen sehen wollen. Andererseits haben aber auch die Beratungsunternehmen erkannt, dass höhere Gesamtbudgets erzielbar sind, wenn die Umsetzungsphase angeschlossen wird. Ein damit einhergehender Trend ist die Konvergenz von Strategie- und IT-Beratungen, womit Konzeption und Umsetzung im Sinne des Prozessredesigns aus einer Hand offeriert werden können.
3. *Beratungsprodukte*: Beratungsunternehmen versuchen zunehmend, ihre Leistungen zu standardisieren. Dadurch entstehen Angebote, die als Dienstleistungsprodukte gekennzeichnet werden können und für die in der Regel entsprechende Produktnamen kreiert werden. Dies geschieht vor allem aus zwei Gründen: Zum ersten ist es leichter, ein Produkt als einen Dienstleister zu ver-

kaufen, weil damit im Akquisitionsprozess konkrete Nutzen aufgezeigt werden können und der potenzielle Auftraggeber ein konkreteres Bild über die Art der angebotenen Leistung erhält. Zum zweiten wirkt man damit dem Umstand entgegen, dass Beratung von ihrer eigentlichen Natur her eine individuelle Dienstleistung ist, die von der fachlichen und sozialen Kompetenz des einzelnen Beraters abhängig ist und somit nicht beliebig vermehrt werden kann.

4. *Längerfristige Zusammenarbeit*: Zunehmend werden Beratungsunternehmen von ein- und demselben Unternehmen über einen längeren Zeitraum für verschiedene Projekte engagiert. Damit wird zwar zum Teil der Vorteil der Neutralität und des Einbringens bisher unbekanntem externen Wissens aufgehoben, auf der anderen Seite kann man aber der Qualität des Dienstleisters vertrauen und benötigt weniger Set-Up-Kosten. Diese Set-Up-Kosten umfassen den Zeitaufwand, den der Berater benötigt, um die Strukturen und spezifischen Herausforderungen seines Klienten zu verstehen. Diese für ein gutes Konzept notwendige Zeit ist für den Auftraggeber insofern unproduktiv, als dass er selbst dadurch nichts Neues erfährt.
5. *Trend zum Inhouse-Consulting*: Bei Großunternehmen werden zunehmend Consultingleistungen von hauseigenen Beratungsfirmen angeboten. Damit möchte man zum einen die oben angeführten Set-Up-Kosten einsparen, zum anderen aber auch Abhängigkeiten von Beratungsunternehmen vermeiden. In Abschn. 13.3.2 werden die Vor- und Nachteile von Inhouse-Consulting näher beleuchtet werden.
6. *Variable Erfolgshonorare*: Sie sind Bestandteil eines generellen Trends zu einem professionelleren Umgang mit Beratungsunternehmen. Waren die Anfänge des Beratersinsatzes noch durch eine gewisse „Naivität“ gekennzeichnet, bei der man vorbehaltlos Beratern geglaubt hat, so setzt man auch hier vermehrt auf Qualitätskontrolle, die a priori mit Anreizsystemen hergestellt wird. Berater bekommen so entweder Teile ihrer Honorare erst nach Fertigstellung definierter Projektmeilensteine oder aber sie sind tatsächlich am monetären Erfolg von Projekten beteiligt, sofern dieser messbar ist (z. B. in Form realisierter Kosteneinsparungen oder von Gewinnen neu gegründeter Geschäftseinheiten).

13.1.3 Erfolgsbeitrag

Die Einbeziehung von Beratern kann durch unterschiedliche Motive gesteuert sein, in der Regel werden sich einige der folgenden Gründe darunter finden lassen:

1. *Einbringen von externem Wissen*: Die Notwendigkeit von Wandel wird, wie in Kap. 3 ausgeführt, oftmals erst relativ spät erkannt, nämlich dann, wenn schon Krisensymptome zu sehen sind. Dies kann zugleich bedeuten, dass bislang im Unternehmen nicht ausreichend Lösungskompetenz zum Umgang mit einer veränderten Unternehmensumwelt vorhanden war. Der Beitrag von Beratern in einer solchen Situation liegt dann sowohl im Einbringen der Erfahrungen, die

sie an anderem Ort, in anderen Unternehmen oder auch Branchen gesammelt haben als auch der Bereicherung um Spezialwissen, welches auf einem engen Kontakt zur betriebswirtschaftlichen Forschung beruht. Dieses Wissen und diese Erfahrungen werden dabei idealerweise nicht 1:1 auf das Klientenunternehmen übertragen, sondern durch die Berater individuell angepasst.

2. *Neutralität*: Unternehmenswandel ist ein kritischer Prozess, der, wie schon mehrfach angeklungen, in der Regel mit erheblichen Widerständen einhergeht. Berater können hier die Funktion von Schiedsrichtern einnehmen, die Sachverhalte durch eine externe, unvorbelastete Brille betrachten. Gerade für die Moderation von partizipativen Formen des Wandels (Kap. 9) ist dies ein ganz entscheidender Erfolgsbeitrag.
3. *Höhere Überzeugungskraft*: Zum Teil werden Berater auch engagiert, weil man sich mit ihrer Hilfe höhere Chancen auf die interne Durchsetzung einer neuen Ausrichtung des Unternehmens verspricht. Dies baut auf der alten Weisheit auf, dass „der Prophet im eigenen Lande nichts gilt“. Wird die Beraterrolle so ausgefüllt, kann sie im Konflikt zum Gebot der Neutralität stehen, sofern der Berater lediglich die vorgefertigte Meinung des Managements besser verkaufen soll. Jenseits des Neutralitätsgebots besitzen Berater in der Regel fundierte Erfahrungen in der visualisierenden Aufbereitung und Präsentation von Projektergebnissen. Dies kann unabhängig vom Inhalt allen Projekten im Rahmen des internen Projektmarketings dienlich sein.
4. *Professionelle Projektsteuerung*: Wie schon im Kapitel über Projektorganisation angeführt, bietet sich in größeren Change-Management-Vorhaben die Einrichtung von Projektmanagement-Offices an (Abschn. 12.3.1). Berater haben in der Regel eine langjährige Erfahrung im Projektmanagement, sodass sie einerseits Planungs- und Monitoringmethoden effizient einsetzen können, zum anderen aber auch Hilfestellung bei der sozialen Steuerung von Teams anzubieten vermögen.
5. *100%-Einsatz*: Projektmitglieder aus dem eigenen Unternehmen haben häufig mit dem Umstand zu kämpfen, dass sie neben dem Projekt noch ihre Tagesarbeit verrichten müssen. Berater hingegen widmen nahezu die gesamte Arbeitszeit dem jeweiligen Projekt. Außerdem stehen sie unter einem besonderen Erfolgsdruck und werden deshalb zumeist entsprechend hohes Engagement zeigen, da Beratung als persönliche Dienstleistung hauptsächlich von Kundenzufriedenheit und damit in der Akquisition von Folgeaufträgen und Weiterempfehlung lebt. Insofern wird der nach Tagessätzen relativ hohe Aufwand für das Beraterengagement nicht selten durch eine hohe Einsatzbereitschaft mit entsprechenden Ergebnissen als Gegenleistung aufgewogen.

13.2 Voraussetzungen wirksamer Konsultation

Auch die Erfolgsbeiträge des Einsatzes von Beratern entfalten sich nicht automatisch. Voraussetzungen für ein Eintreten der Erfolgsbeiträge liegen dabei sowohl

auf der Klienten- als auch auf der Beraterebene. Im Einzelnen sollten folgende Umstände kritisch auf ihre Existenz überprüft werden:

Auf Klientenseite:

1. *Eigene Offenheit gegenüber Neuem*: Erfahrene Berater haben mehrfach in ihrer Laufbahn die Erfahrung gemacht, dass sie auf Klienten treffen, die eigentlich gar keine neuen Ratschläge wollen, sondern vielmehr mit Widerstand reagieren. Eine typische Form, in welcher sich dieser ausdrückt, sind sogenannte „Killerphrasen“ wie: „Das hat schon mal jemand hier erfolglos versucht“ oder „Das geht vielleicht beim Unternehmen X, bei uns ist aber alles ganz anders“. Wenn nicht ein Grundwille vorhanden ist, sich zumindest neue Vorschläge vorbehaltlos anzuhören und dann offen zu diskutieren, nutzt zumindest inhaltliche Beratung nichts.
2. *Partizipative Führung*: Wird Beratung vor allem als Prozessberatung in Anspruch genommen, so ist es Aufgabe der externen Spezialisten, den Prozess der Problemlösung und Umsetzung zu moderieren. Dies setzt notwendigerweise den Willen zur echten Partizipation voraus, so wie sie in Kap. 9 beschrieben wurde, andernfalls besitzt der Beratereinsatz nur kosmetische Funktion und wird in der Regel durch die Mitarbeiter als solche enttarnt werden.
3. *Sorgfältige Beraterauswahl*: Unternehmensberatung ist ein gesetzlich nicht geschützter Begriff und unterliegt entsprechend keinerlei Auflagen im Hinblick auf Ausbildung und Erfahrung. Von daher sollte man sich ein genaues Bild über Beratungsunternehmen machen, bevor man diese erstmals engagiert. Persönliche Referenzen bzw. Empfehlungen können hier sehr hilfreich sein, ebenso die Angabe von erfolgreichen Referenzprojekten, die inhaltlich oder von der Art des Unternehmens her ähnlich gelagert waren. Nicht übersehen werden sollte auch, dass ein Mindestmaß an kulturellem Fit vorhanden ist. Ein bodenständiger Mittelständler etwa sollte sich keine „geschmiegelten“ Topmanagementberater ins Haus holen, da diese über Vorurteile unnötige Widerstände bei der Belegschaft hervorrufen. Ein gutes Mittel, um dies ohne zu große Risiken zu überprüfen, ist der Start der Zusammenarbeit mittels eines kleineren Pilotprojektes, in dem sich zu finanziell vergünstigten Konditionen und mit überschaubaren Risiken beide Seiten besser kennenlernen.

Auf Beraterseite:

1. *Unabhängigkeit vom Auftraggeber*: Sie ist das Gegenstück zur Offenheit auf Klientenseite. Ein Berater ist normalerweise immer insofern von seinem Auftraggeber abhängig, als dass dieser ihn für seine Leistung bezahlt. Versteht der Berater aber seine Rolle deshalb darin, die bestehende Meinung des Auftraggebers nur zu wiederholen, so wird er von manchem Klienten kurzfristig dafür honoriert werden, langfristig wird sich dies aber für beide Seiten rächen, da der notwendige Wandel unterbleibt oder in eine falsche Richtung gelenkt wird. Außerdem erwarten vernünftige Auftraggeber durchaus, mit einer Gegenposition zu ihrer bisherigen Meinung konfrontiert zu werden, um zumindest ein größeres Set an Entscheidungsmöglichkeiten erwägen zu können.

2. *Soziale Kompetenz*: Damit die Konfrontation mit gegenteiligen Positionen nicht zur persönlichen Konfrontation wird, weisen gute Berater fachliche und soziale Kompetenz zugleich auf. Der vielleicht entscheidende Faktor der sozialen Kompetenz für Berater liegt in der Fähigkeit, Vertrauen mit unterschiedlichsten Personen auf Klientenseite aufzubauen. Werden Berater von ihren Auftraggebern im Unternehmen mit einem Vertrauensvorschuss ausgestattet, so gilt dies in Bezug auf andere Unternehmensangehörige, mit denen die Berater im Rahmen eines Projektes zusammentreffen, nicht unbedingt. Häufig werden sie vielmehr mit Vorurteilen konfrontiert, die umso stärker ausfallen, je hierarchisch ferner die Mitarbeiter des Klienten vom Auftraggeber sind. Berater gelten hier oftmals als arrogant, als Agenten des Topmanagements oder als Vorboten von Arbeitsplatzabbau. Gute Berater sind in der Lage, sich sozial an ihre Gesprächspartner anzupassen. Dazu gehören vor allem kommunikative Fähigkeiten. So muss man gleichermaßen mit einem Sachbearbeiter wie einem Vorstand sprechen können. Die Wortwahl, die Argumente, die Inhalte des Smalltalks zu Beginn eines Gespräches werden dabei jeweils anders ausfallen. Gerade für umsetzungsnahe Beratung und Prozessberatung ist dies unabdingbar, da man einerseits die Unterstützung des Mittelmanagements und der operativen Ebenen für die Umsetzung benötigt und andererseits im Falle der Prozessberatung deren partizipative Mitwirkung fördern muss.
3. *Individualisierte Leistungen*: Auch wenn es einen Trend zu Beratungsprodukten gibt (Abschn. 13.1.2), der auch für den Klienten die oben beschriebenen Vorteile mit sich bringt, so sollte Beratung immer auch die jeweils individuellen Besonderheiten des betreffenden Unternehmens berücksichtigen. Beratungsprodukte sind deshalb nur so lange geeignet, wie sie entsprechend skalierbar sind, d. h. eine Methode als Rahmen vorgeben, aber nicht unbedingt die genauen Inhalte. Gute Beispiele für solche inhaltsoffenen Methoden, die aber in der Regel der Beraterunterstützung bedürfen, sind die populäre Balanced Scorecard im Strategiecontrolling (Kaplan & Norton, 1996) oder die zunehmend verbreitete Blue Ocean Strategy zur Kreation neuer Markt- und Produktstrategien (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Inhaltliche Lösungen 1:1 von einem Klienten auf einen anderen zu übertragen, ist in der Regel weniger sinnvoll, weil die konkreten Umstände oftmals tatsächlich stark abweichen.

13.3 Ausgewählte Methoden

Aus den mannigfachen Formen der Beratung werden hier zwei herausgegriffen, die im Rahmen von Change Management eine besondere Rolle spielen. Prozessberatung unterstützt den Vorgang des Wandels selbst. Da, wie in Kap. 4 schon angeklungen, Unternehmenswandel oftmals weniger an den richtigen Ideen als vielmehr an deren Umsetzung scheitert, besitzt sie für dieses Buch naturgemäß eine starke Bedeutung. Inhouse-Beratung liegt, wie in Abschn. 13.1.2 ausgeführt, im Trend und setzt ebenfalls stärker am eigentlichen Projektmanagement als bei den

Inhalten an. Von daher soll auch diese Form der Beratung im Folgenden näher beleuchtet werden.

13.3.1 Prozessberatung

Prozessberatung ist eigentliche Change-Management-Beratung. Man kann hier zwei Formen unterscheiden:

1. Prozessberatung als inhaltsneutrale Prozesssteuerung
2. Prozessberatung als integrale Prozessbegleitung.

Zu 1.) *Prozessberatung als inhaltsneutrale Prozesssteuerung* (Kirsch, 1997, S. 248ff.): Der Prozessberater steuert hier den Vorgang des Wandels oder wirkt sogar als Methodenlehrer im Sinne eines Train-the-Trainers-Ansatzes. Seine Rolle entspricht der des Moderators, wie er in Abschn. 9.3.1 vorgestellt wurde. Er ist demgemäß inhaltlich neutral. Die Aufgabe des Prozessberaters ist es stattdessen, Sorge dafür zu tragen, dass ein möglichst effektives Inhaltskonzept erarbeitet und dieses effizient in der Organisation umgesetzt wird. Seine Beiträge zum Projekt bestehen deshalb aus:

- der Moderation von Workshops mit professionellen Methoden,
- der Durchführung von Schulungen für Team- oder Projektleiter in Moderation, Projektmanagement, Konfliktmanagement oder Gruppenführung,
- der Unterstützung bei der Projektorganisation und Projektplanung,
- der Sammlung und Aufbereitung von Informationen,
- der Vor- und Nachbereitung von Projektsitzungen (etwa dem Aufstellen der Agenda oder dem Verfassen des Protokolls) und
- der Unterstützung bei der Vorbereitung von Präsentationsmaterialien.

Die Inhalte werden bei dieser Form der Beratung konsequent von Kundenseite beigesteuert, wobei zusätzlich auch ein Inhaltsberater involviert sein kann.

Die Vorteile dieser Art der Prozessberatung bestehen vor allem darin, dass dem Modell der Partizipation (Kap. 9) gefolgt wird. Den durch Kundenseite selbst erarbeiteten Inhaltskonzepten wird vermutlich auf den ausführenden Ebenen weniger Widerstand entgegengebracht, als wenn diese ausschließlich auf Ideen externer Strategieberater fußen. Außerdem wird durch die inhaltliche Hoheit des Kunden gleichzeitig die Individualität des Konzepts in Bezug auf das jeweilige Unternehmen gewahrt. Nachteilig kann sich auswirken, dass die Konzeptionsphase selbst mehr Zeit in Anspruch nimmt, als wenn diese ausschließlich durch einen Inhaltsberater geleistet würde. Wegen des größeren Commitments der ausführenden Ebenen dürfte dieser Zeitverlust in der Implementierungsphase aber in der Regel zumindest aufzuholen sein.

Zu 2.) *Prozessberatung als integrale Prozessbegleitung*: Prozessberatung kann aber auch bedeuten, dass ein Consultant je nach Bedarf inhaltlichen oder prozessualen Input leistet, dieses aber nicht neben oder über dem eigentlichen Prozess

des Wandels, sondern aus dessen Mitte heraus. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen.

Der bekannte Organisationssoziologe und Unternehmensberater Edgar H. Schein wurde einst von Digital Equipment durch den damaligen Vorstand Ken Olson als Berater in einem größeren Projekt des Unternehmenswandels engagiert. Schein selbst über seine damaligen Erfahrungen:

„Als mich Olson als Berater engagierte, da übertrug er Machtbefugnisse auf mich, wie es nur selten der Fall ist. Er sagte zu mir: ‚Kommen Sie nicht und versuchen uns ausgewählte Gruppendynamiken zu vermitteln. Bereiten Sie auch keine Präsentation vor. Kommen Sie zu uns, wenn wir bei der Arbeit sind und sehen Sie, ob Sie uns helfen können.‘ Von diesem Satz und der nachfolgenden Arbeit aus entwickelte ich mein Konzept der Prozessberatung. Dabei geht es im Kern darum, Hilfestellungen in konkreten – und je unterschiedlichen – Situationen zu geben, anstatt eine Organisation in das Schema eines ‚perfekten Unternehmens‘ zwingen zu wollen“ (Schein, 2009, S. 30f.).

Der Ansatz der Prozessberatung als in den Prozess des Wandels integrierte Beratung bietet zweifelsohne den Vorteil, dass eine stärkere Integration des Beraters stattfindet. Damit wird zum einen gewährleistet, dass dieser nicht als Fremdkörper in Projektteams wahrgenommen wird, sondern im Idealfall als integraler, befruchtender Bestandteil. Damit dürfte die Akzeptanz auch auf Projekt- und mittlerer Managementebene höher sein, ohne beim Topmanagement an Glaubwürdigkeit einzubüßen. Zum anderen ist der Berater durch diese Form der Integration auch weniger von Kommunikationsflüssen abgeschnitten und von der Auskunftswilligkeit der Unternehmensangehörigen abhängig. Er wird unmittelbar und ungefiltert mit dem Status quo konfrontiert, was bei der Erarbeitung umsetzungsrelevanter Konzepte von nicht geringem Nutzen sein dürfte.

13.3.2 Inhouse-Beratung

Inhouse-Beratungen sind entweder eigene Abteilungen im Sinne von Stabsbereichen oder zum Teil auch rechtlich selbstständige Beratungen innerhalb eines Konzerns. Ihre Berater haben zumeist „Stallgeruch“ und setzen sich aus im Unternehmen ausgebildeten Nachwuchskräften (z. B. ehemalige Trainees) oder erfahrenen Managern und Fachkräften zusammen. Erfahrungsgemäß werden nur punktuell Senior Consultants externer Beratungen engagiert, um spezifisches Beratungs-Know-how einzukaufen. Inhaltlich ist Inhouse-Beratung oft auf Projektmanagement ausgerichtet, der Beitrag liegt dann in der Unterstützung von Projektleitern im Sinne eines Projektmanagement-Offices (Abschn. 12.3.1) und weniger im inhaltlichen Input. Letzteres ist aber nicht ausgeschlossen und ebenfalls in der Praxis anzutreffen.

Sollte man anstatt einer externen Beratung eine Inhouse-Beratung engagieren? Sofern sich diese Frage überhaupt stellt, denn nur größere Unternehmen verfügen über solche eigenen Consultingabteilungen, sind einige Vor- und Nachteile abzuwägen.

Vorteile:

1. *Spezifisches Unternehmenswissen:* Inhouse-Consultants ist das Unternehmen durch eigene vorherige Tätigkeit oder durch Begleitung einer Vielzahl von Projekten bestens bekannt. Dieser Wissens- und Erfahrungsschatz umfasst dabei die formelle Unternehmensorganisation, die informellen Macht- und Einflussstrukturen, die Unternehmenskultur, die Unternehmensphilosophie, die Produktpalette, die Märkte und das Unternehmensumfeld.
2. *Identität der Wertvorstellungen:* Gerade weil interne Consultants in der gleichen Unternehmenskultur sozialisiert wurden, besitzen sie identische Wertvorstellungen. Dies erleichtert das allgemeine Verständnis mit den Klienten, denn man bedient sich einer ähnlichen Sprache und hat auch grundsätzlich die gleichen Weltanschauungen in Bezug auf das Unternehmen, seine Wettbewerber, Kunden usw. Damit wird für weniger Reibungsverluste zwischen Berater und Klient gesorgt. „Killerphrasen“ als Ausdruck grundsätzlichen Widerstands, wie sie in Abschn. 13.2 dargestellt wurden, werden dem Inhouse-Berater seltener entgegengebracht.
3. *Höhere Akzeptanz auf ausführenden Ebenen:* Wie oben ausgeführt, werden externe Consultants oftmals mit Vorurteilen belegt, als arrogant, abgehoben oder Agenten des Topmanagements wahrgenommen. Inhouse-Berater sind in gewisser Weise eher Kollegen und hierarchisch auch mit unteren und mittleren Managementebenen vergleichbar. Das erleichtert die Akzeptanz bei diesen Hierarchiestufen, die für eine reibungslose Umsetzung von hoher Wichtigkeit sind.
4. *Geringere Kosten:* Nicht zuletzt ökonomische Überlegungen haben Inhouse-Consulting befördert. Angesichts hoher oder sehr hoher Tagessätze namhafter externer Beratungsfirmen ist eine Unterstützung gerade im Prozessmanagement eines Projektes, wo zahlreiche Manntage anfallen, kostenmäßig oft besser über eigene Spezialisten darstellbar. Ein Unternehmen muss dazu allerdings aber eine solche Größe aufweisen, dass eine interne Beratungsfirma dauerhaft ausgelastet ist. Werden Berater nur punktuell benötigt, ist die externe Unterstützung in Summe günstiger.

Nachteile:

1. *„Betriebsblindheit“:* Der Vorteil, selbst dem Klientenunternehmen zu entstammen, mutiert zum Nachteil, wenn durch die geteilten Wertvorstellungen der neutrale Blick auf bestehende Probleme getrübt wird. Je mehr es um Projekte geht, die zur Überwindung einer Krise dienen, um so weniger empfiehlt sich der zumindest inhaltliche Einsatz von internen Beratern.
2. *Fehlender externer Input:* Auch dieser Punkt wendet sich gegen die Nutzung von Inhouse-Consultants als inhaltliche Berater. Da Angehörige der internen Beratungsunternehmen nur bedingt Erfahrungen mit anderen Unternehmen der Branche oder gar Branchenfremden besitzen, vermögen sie tendenziell weniger neue Inputs zu erbringen. Dabei entstammen neue Inputs nicht nur der modifizierten Imitation der Strategien anderer, sondern die Breite der Erfahrung fördert auch die Kreativität, die aus der Verknüpfung verschiedener Wissens- und Erfahrungselemente entsteht.

3. *Fehlende Akzeptanz beim Topmanagement*: Wird Inhouse-Consultants zumeist vom unteren und mittleren Management mehr Vertrauen entgegengebracht, so stellt sich dies in Bezug auf das Topmanagement zumeist gegenteilig dar, kein Wunder, gehören doch die Inhouse-Berater zur eigenen Mitarbeiterschar und werden weniger als gleichrangige Gesprächspartner wahrgenommen. Möchte man also Veränderungen auf Topmanagementebene erreichen, empfiehlt sich eher der Einsatz von namhaften externen Beratern.

13.4 Zusammenfassung

Unter Konsultation wird die Inanspruchnahme von externen, zum Teil auch haus-internen Beratungsleistungen im Rahmen des Unternehmenswandels verstanden. Dabei kann die Beratungsleistung eher auf die Erarbeitung der Inhalte oder aber primär auf die professionelle Steuerung des Wandelprozesses abzielen. Berater bringen externes Wissen ein, sind idealerweise neutral, besitzen hohe Überzeugungskraft und steuern die Projekte routiniert und professionell. Von Nutzen ist der Beratereinsatz aber nur, wenn diese ihre Unabhängigkeit gegenüber dem Auftraggeber bewahren und zugleich ihre Lösungen individuell auf das jeweilige Unternehmen ausrichten. Zudem sollte die Auswahl der Beratungsunternehmen sorgfältig geschehen und auf Referenzen oder eigenen Erfahrungen fußen.

13.5 Praxischeck

Konsultation und damit Beratereinsatz ist kein Erfolgsfaktor, der zwingend zur Anwendung kommen muss. Von daher sollte man zunächst überprüfen, ob und in welcher Form und welchem Ausmaß Beratereinsatz sinnvoll ist. Treffen einer oder mehrere der folgenden Umstände zu, so sollte die Nutzung von Beratung aber ernsthaft erwogen werden:

- *Vorhandene Krise*: Befindet sich ein Unternehmen bereits in der Krise und war diese Krise verursachend für den angestrebten Wandel, so sollte auf jeden Fall über die Einbeziehung sowohl inhaltlicher als auch prozessualer Beratung nachgedacht werden. Die Tatsache, dass ein Unternehmen in der Krise ist, bedeutet ja, dass man aus eigener Kraft nicht in ausreichendem oder inhaltlich richtigem Ausmaß zum Wandel fähig war. So einleuchtend dieser Umstand sein mag, so problematisch stellt sich das Ganze aber in der Praxis dar, denn Beratungsleistung schluckt zunächst Liquidität, mittelfristig auch Rentabilität. Im Sinne einer nachhaltigen Überwindung der Krise sollte dennoch nach Möglichkeit ein Beratereinsatz erfolgen. Da die Inanspruchnahme der Dienstleistung in diesem Fall kein „Luxus“, sondern schiere Notwendigkeit ist, hat die Auswahl der Berater sehr sorgfältig zu erfolgen. Auf deren Beratungserfah-

rung, erfolgreiche Referenzprojekte als auch den kulturellen Fit zum eigenen Unternehmen ist zu achten.

- *Erwartete Widerstände:* Ist aufgrund starker Einschnitte bei Personal, Organisation oder sonstigen Ressourcen, oder weil die Kultur des Unternehmens massiv verändert werden soll, mit starken Widerständen zu rechnen, bietet sich die Inanspruchnahme von Prozessberatung an. In diesem Fall wird den Erfolgsfaktoren „Partizipation“ und „Kommunikation“ eine große Bedeutung zukommen, um über die Einbeziehung weiterer Unternehmenskreise Unterstützung zu erhalten und kritische Botschaften sensibel zu kommunizieren. Erfolgreiche Partizipation und Kommunikation bedarf in der Regel aber der Unterstützung von Experten, soll sie gelingen (Kap. 9).
- *Wenig Erfahrung:* Besitzt ein Unternehmen wenig Erfahrung in größer angelegten Projekten des Wandels und/oder besitzen auch die Personen an der Spitze der Projekte wenig Erfahrung im Projektmanagement, so sollte ebenfalls die externe Unterstützung zumindest bei Projektorganisation und -planung eingeholt werden, um für ausreichend Orientierung zu sorgen.
- *Keine neuen Ideen:* Ist inhaltlicher Wandel erforderlich und haben bisherige interne Maßnahmen keine neuen und überzeugenden Konzepte hervorgebracht, bietet sich die Unterstützung durch Strategieberatungen an. Diese können ein „Kochen im eigenen Saft“ verhindern. Dabei ist es ggf. gar nicht so wesentlich, dass das durch die Berater erarbeitete Konzept wortgetreu umgesetzt wird, sondern der generelle Impuls, in andere, unvertraute Richtungen zu denken und mit den richtigen Fragen konfrontiert zu werden, reicht hier vielfach schon aus.

Kapitel 14

Erfolgsfaktor Evolution – permanenten Wandel initiieren

14.1 Begriff und Erfolgsbeitrag

14.1.1 Begriff

Unter Evolution sollen hier alle Maßnahmen verstanden werden, die auf einen dauerhaften Lernprozess des Unternehmens setzen, der eine permanente Anpassung an geänderte Umfeldbedingungen ermöglicht.

Damit knüpft der Erfolgsfaktor an das an, was in der Literatur zunehmend unter dem Begriff der *lernenden Organisation* (englisch: learning organization) bezeichnet wird. Organisationen und damit auch Unternehmen können dabei auf zweifache Art und Weise lernen:

1. *Durch die Summe individueller Lernschritte:* Diese Form des Lernens folgt dem klassischen Stimulus-Response-Ansatz (March & Olson, 1979, S. 13). Individuelles Wissen und individuelle Präferenzen von Entscheidungsträgern in Unternehmen führen, oftmals in Abstimmung mit anderen Entscheidungsträgern, zu bestimmten Handlungen des Unternehmens, etwa Strategien, konkreten Maßnahmen etc. Auf diese Handlungen erhält das Unternehmen von seiner Umwelt, vor allem von den Märkten, auf denen es agiert, eine Antwort (Response). Fällt diese Antwort positiv aus (Erfolg), so speichern die individuellen Entscheidungsträger eine Gesetzmäßigkeit der Form „aus Maßnahme A resultiert Erfolg“ ab. Das gezeigte Verhalten wird in der Gruppe nicht weiter hinterfragt und die entsprechende Maßnahme weiterhin durchgeführt. Im Misserfolgsfall werden die einzelnen Individuen die Situation analysieren und ggf. zu neuen Maßnahmenvorschlägen gelangen, die in Entscheidungsgremien dann zu einer veränderten Vorgehensweise führen. Bei dieser Form des organisationalen Lernens kommt es somit auf die Summe der individuellen Lernfortschritte der Entscheidungsträger an.

2. *Als emergentes System:* Bei der zweiten Form des organisationalen Lernens erfolgt der Lernfortschritt auf einer dem Individuum übergeordneten Ebene (Staeble, 1999, S. 914f.; Steinmann & Schreyögg, 2002, S. 464ff.; Pieler, 2003, S. 26). Unternehmen werden hier als emergente Systeme verstanden, das heißt, sie stellen mehr als die Summe ihrer Einzelteile dar, oder auf den konkreten Fall übertragen: Unternehmen haben ein eigenständiges Wissen bzw. können eigenständig lernen. Ihr Wissen besteht dann aber nicht nur aus den Einzelwissensbestandteilen der Unternehmensangehörigen. Vielmehr liegt es nun in Formen vor, die sich aus dem Zusammenwirken der Individuen ergeben und dadurch aber von den Einzelnen unabhängig sind. Dabei handelt es sich um sogenannte organisationsspezifische Handlungstheorien und Interpretationsmuster. Diese sind in der Unternehmenskultur verankert und äußern sich in unternehmenstypischen Mustern des Handelns und Denkens. So können sich Unternehmen etwa dadurch unterscheiden, wie eine Krisensituation interpretiert wird. Schreibt man die Problemursache etwa einer „feindlichen“ Marktumwelt zu (aggressiven Wettbewerbern oder knauserigen Kunden), schierem und unabänderlichem Pech (etwa einer Wirtschaftskrise) oder eigenen Versäumnissen (etwa einer unterlassenen Strategieanpassung)? Diese Grundhaltungen, die infolge zu unterschiedlichen Handlungen von Unternehmen führen (z. B. dem Ruf nach Staatssubventionen vs. einem offensiven Wandel), sind in den Werthaltungen der Unternehmensangehörigen verankert und werden durch betriebliche Sozialisationsprozesse an neue Mitglieder einer Organisation weitergegeben. Unternehmenskultur erweist sich dabei als ähnlich stabil wie etwa eine Landeskultur. So werden aus Europäern ebenso wenig „auf Knopfdruck“ Japaner, wie man z. B. eine sehr bürokratische Kultur ehemaliger Behörden in Kürze in eine markt- und kundenorientierte Umgebung wandeln kann. Dass das Handeln durch solche Werthaltungen gesteuert wird, ist den Unternehmensangehörigen selbst selten bewusst. So, wie man nicht darüber nachdenkt, warum man sich in unserer Kultur zum Gruß die rechte Hand reicht, so reagieren Unternehmen auf als ähnlich wahrgenommene Situationen mit ähnlichen Ursachenzuschreibungen und Maßnahmen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Ein anschauliches Beispiel für eine emergente Form von Wissen sind alle Arten von bürokratischen Regeln, die wir nicht nur bei öffentlichen Behörden, sondern in hohem Ausmaß gerade auch in Großunternehmen finden. Solche Regelungen sind zumeist aus dem Umstand erwachsen, ein bestimmtes, konkretes Problem durch eine generelle Regel zu lösen. Im Folgenden wird dieser Regel Genüge getan, ohne sich über ihren Sinn noch weiter Gedanken zu machen. Ändert sich die Situation, kann es vorkommen, dass die Regel nicht mehr notwendig ist, ja ggf. sogar kontraproduktive Wirkung entfaltet. Selten wird sie jedoch hinterfragt und abgeschafft oder modifiziert werden, sodass die Gefahr der Überbürokratisierung droht. Dies betrifft jedoch nicht nur bürokratische Regeln, sondern auch kulturelle Bräuche, etwa das angesprochene Reichen der rechten Hand zum Gruß, welches ursprünglich signalisieren sollte, dass man unbewaffnet ist.

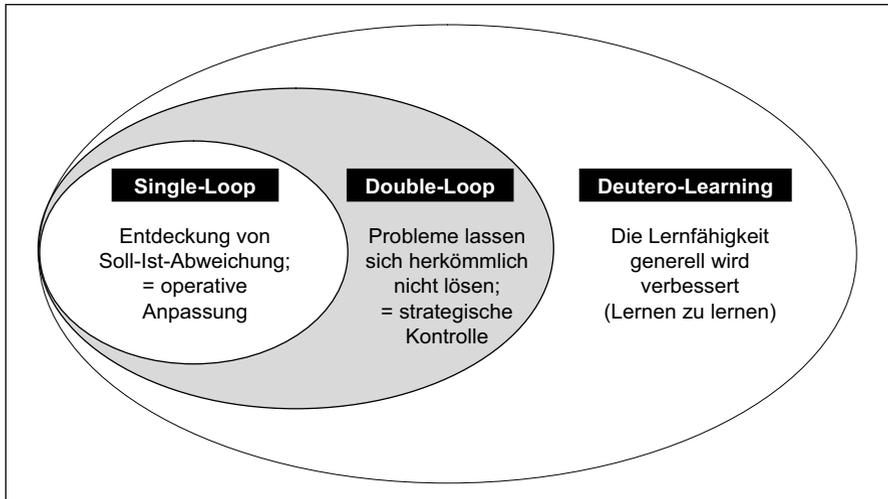


Abb. 14.1 Die drei Ebenen des organisationalen Lernens

Aus der zweiten Form des organisationalen Lernens, jener als emergentes Phänomen dargestellten, wird ersichtlich, dass kulturelle Regulierung mit Chancen und Risiken für die lernende Organisation einhergeht. Die Chance liegt in einem einheitlichen und damit effizienten Handeln einer Organisation. Es bedarf keiner allzu großen Abstimmungen oder expliziter Kontrollen, um als Organisation oder Team koordiniert zu handeln. Auf der anderen Seite droht eine „Verkrustung“ dann, wenn die organisationsspezifischen Handlungs- und Interpretationsmuster in Bezug auf eine gewandelte Unternehmensumwelt nicht mehr passen. Organisationales Lernen versucht hier anzusetzen und aufzuzeigen, wie Unternehmen als Ganzes lern- und damit wandlungsfähiger werden können.

Wie Abb. 14.1 aufzeigt, kann dieses organisationale Lernen dabei auf drei Ebenen stattfinden (Agyris & Schön, 1996):

1. *Single-Loop-Learning*: Es bezeichnet eine operative Anpassung infolge einer festgestellten Soll-Ist-Abweichung. Operativ bedeutet hierbei, dass innerhalb der bestehenden Strategien und Werthaltungen gehandelt wird, aber lediglich effizienter als zuvor. Geht ein Unternehmen beispielsweise nach wie vor davon aus, dass die Ursache für den Misserfolg in zu hohen Kosten liegt, sucht man bei dieser Form des Lernens nach noch effizienteren Möglichkeiten, das (vermeintliche) Kostenproblem in den Griff zu bekommen.
2. *Double-Loop-Learning*: Bei der nächstfolgenden Lernebene erfolgt eine Änderung der grundsätzlichen Handlungsweise, zumeist weil man erkennt, dass auch vermehrte Anstrengungen auf dem bisherigen Weg nicht zum Erfolg führen. Im obigen Beispiel könnte so der Erfolg trotz weiterer Sparmaßnahmen ausbleiben und man beschließt, das angebotene Produkt zu modifizieren, um Umsätze und/oder Gewinnspannen zu erhöhen.

3. *Deutero-Learning*: Auf dieser dritten Ebene geht es darum, die Lernfähigkeit und damit auch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens generell zu verbessern. Man lernt also zu lernen. Im Beispiel könnte dies etwa bedeuten, dass man versucht, Maßnahmen einzuführen, die es ermöglichen, schneller die generelle Strategie anzupassen und nicht zu lange an einer unpassenden Strategie festzuhalten.

Organisationales Lernen betrifft vor allem diese dritte Ebene des Lernens, in welcher die generelle Lernfähigkeit der Unternehmen verbessert wird. Sie soll hier als *Evolution* bezeichnet werden, weil so eine permanente Anpassung an ein sich wandelndes Unternehmensumfeld erfolgt, so wie sich die Arten in der Natur an ihre jeweilige Umwelt Schritt für Schritt anpassen.

14.1.2 Erfolgsbeitrag

Evolution unterscheidet sich von den bisherigen Erfolgsfaktoren insofern, als dass sie eher eine Grundvoraussetzung für Wandel im Unternehmen an sich darstellt. Damit geht es nicht darum, bei der Umsetzung eines konkreten Change-Management-Projektes den Prozess in einer bestimmten Art und Weise auszurichten, wie etwa bei den Erfolgsfaktoren Kommunikation oder Partizipation. Vielmehr beschreibt Evolution ein Zusammenwirken aus organisationsinternen Bedingungen, welches wie ein fruchtbarer Mutterboden für Wandel fungiert. Das konkrete Projekt des Unternehmenswandels wird so erleichtert oder möglicherweise erst gar nicht nötig. Der Erfolgsbeitrag, der daraus resultiert, lässt sich durch die folgenden Punkte schildern:

1. *Vermeidung der Entstehung von Krisen*: Gelingt es, eine Organisation zu etablieren, die auf ein gewandeltes Umfeld mit einem zeitnahen und adäquaten Wandel der eigenen Strukturen reagiert, so können viele Krisen von vornherein vermieden werden. Genau die Mechanismen, welche das Auslösen von Wandel verhindern und die in Kap. 3 beschrieben wurden, greifen hier weniger und Krisen sollten so zumindest keine dramatischen Ausmaße annehmen.
2. *Verringerung der Produktivitätsverluste im Rahmen von Wandel*: Wie schon in Abschn. 4.4.1 ausgeführt (Abb. 4.6), führt Wandel zunächst zu einer Produktivitätsdelle, die erst nach einiger Zeit in ein erhöhtes Grundniveau der Produktivität mündet.

In Abb. 14.2 wird dieser Umstand aufgegriffen, aber um das Modell des steten Lernens in kleinen Schritten erweitert (gepunktete Linie). Auch in diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass Produktivitätsdellen aus jeder Anpassung resultieren. Da es sich aber um graduelle Anpassungen handelt, fallen diese in der Regel klein aus. In der Gesamtheit resultiert so ein nahezu linearer Verlauf zunehmender Produktivitätssteigerung.

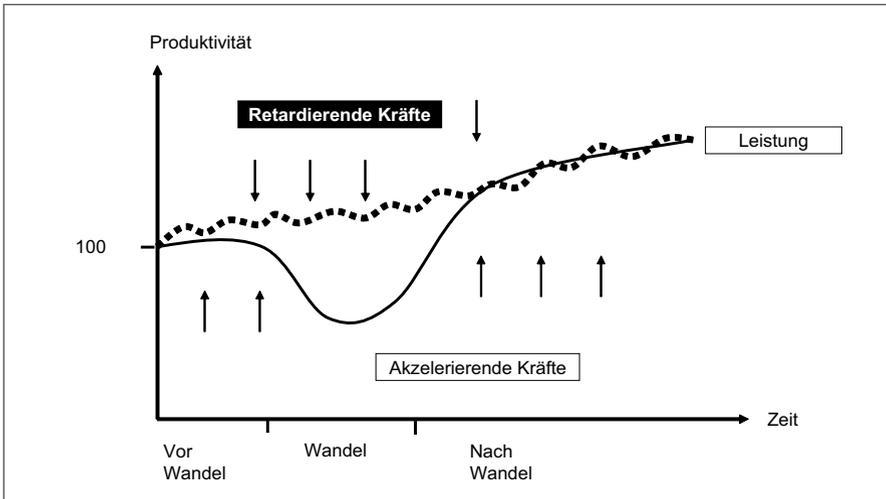


Abb. 14.2 Vermeidung von Produktivitätsdellen durch organisationales Lernen

3. *Vermeidung des Nachhinkens*: Unternehmenswandel ist in der Regel ein großes Projekt, welches erst nach längerer Dauer seine Wirkungen entfaltet. Zeitspannen sind hier entsprechend eher in Jahren denn in Monaten zu bemessen. In einem Unternehmensumfeld, welches durch eine zunehmende Dynamik gekennzeichnet ist (Kap. 2), droht die Gefahr, dass man im Verlaufe des Prozesses der Realisierung von Wandel von der Umwelt erneut überholt wird. Als Konsequenz steht man vor einem gewandelten Unternehmen, welches wiederum nicht mehr zur aktuellen Situation auf den Faktor- und Absatzmärkten passt. Permanenter Wandel in kleinen Schritten möchte dieses Nachhinken vermeiden, indem man sich konsequent Schritt für Schritt mit der Unternehmensumwelt verändert.

14.2 Voraussetzungen wirksamer Evolution

Der Begriff der Evolution stammt bekanntlich aus der Biologie und ist fest mit den Arbeiten von Charles Darwin verbunden. Ihm wird (möglicherweise zu Unrecht) auch folgendes, für die hiesigen Zwecke wegweisendes Zitat zugeschrieben:

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change.”

Die darin zum Ausdruck kommende Grundüberlegung in Bezug auf natürliche Arten deckt sich mit der oben vertretenen Philosophie zum organisationalen Lernen als Voraussetzung nachhaltigen Unternehmenserfolgs in einer zunehmend

dynamisierten Umwelt. Von daher bietet es sich geradezu an, Voraussetzungen für die Etablierung wirksamer Evolution auch in den Erkenntnissen der Natur und Naturwissenschaften zu suchen. Da keine 1:1-Übertragung möglich ist, muss dies im Folgenden differenzierter geschehen.

14.2.1 Lernen von der Natur

Ein Vergleich zwischen der „natürlichen Auslese“ in der Natur und dem selektiven Wirken des Marktmechanismus drängt sich geradezu auf. Näheres Hinsehen hat jedoch immer wieder zutage gefördert, dass dieser Vergleich mehr als hinkt (Herrmann-Pillath, 2002, S. 203ff.). So hat sich zwar mittlerweile eine Disziplin namens *evolutionäre Ökonomik* (Herrmann-Pillath, 2002; Witt 1987; Nelson & Winter, 1982) etabliert, die Möglichkeit, aus der Natur direkt Analogien auf das Wirken von Märkten zu ziehen, wird durch ihre Vertreter im Allgemeinen jedoch verneint oder als wenig nützlich erachtet (Witt, 1987, S. 83ff.). Dieser Auffassung soll hier zumindest teilweise widersprochen werden, da es gute Gründe für die Annahme gibt, dass sich Märkte in ihrem Wirken zunehmend wieder der Natur anpassen. Wenn dem so ist, können aber auch die Verantwortlichen der diese Märkte bildenden Wirtschaftseinheiten, die Manager von Unternehmen also, durchaus von der Natur lernen. Basis dieser Lernprozesse soll die Frage bilden, warum manche Spezies in der Natur offenbar „Erfolgsmodelle“ sind, andere jedoch ausgestorben oder vom Aussterben bedroht. Damit soll keine Wertung dieser Spezies vorgenommen werden, sondern vielmehr die Suche nach allgemeinen Bedingungen starten, die angeben, auf welche Art und Weise sich einzelne Einheiten (ob Tier oder Unternehmen) in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld langfristig behaupten können. Im Folgenden soll somit die Natur nicht als „weltanschaulicher Religionsansatz“ dienen, vielmehr kommt ihr die Rolle als mögliche Lehrmeisterin für die Praxis der Unternehmensführung zu.

14.2.1.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Markt und Natur

Worin gleichen sich nun natürliche Ökosysteme und Märkte, warum unterscheiden sie sich und warum, so die hier vertretene These, nehmen diese Unterschiede aktuell ab?

Abbildung 14.3 ermöglicht einen vergleichenden Überblick zu den Bestandteilen der Systeme Natur und Markt, in welchen jeweils in gewisser Form die Gesetze der Evolution gelten.

Startpunkt bilden die sie konstituierenden Elemente, die sogenannten Spezies. In der Natur sind dies die Vertreter der Fauna (Tiere) oder Flora (Pflanzen). In Märkten sind vor allem zwei *Arten von Marktteilnehmern* bekannt, Unternehmen und Privathaushalte. Da es hier um Change Management als Teilgebiet der Unternehmensführung geht, konzentriert sich der weitere Verlauf der Überlegungen auf

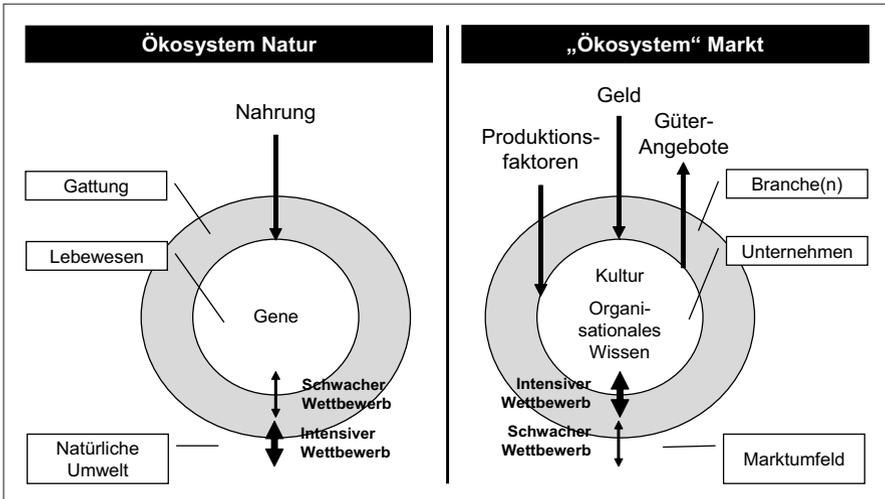


Abb. 14.3 Natur und Markt im Strukturvergleich

Unternehmen. Man könnte nun geneigt sein, in Analogie zu natürlichen Ökosystemen Unternehmen mit den einzelnen Lebewesen gleichzusetzen und Branchen mit einzelnen Gattungen, denen diese Lebewesen angehören. Dieser scheinbar naheliegende Schluss greift jedoch etwas zu kurz. So können Unternehmen durchaus mehreren Branchen angehören, d. h. Produkte oder Dienstleistungen verschiedener Art und Weise anbieten, man denke nur an die großen Mischkonzerne. Auch kann sich ein Unternehmen selbst im Falle des Konzerns aus mehreren Unternehmen konstituieren und eine größere Organisationseinheit bilden. Hier wäre dann allenfalls eine Analogie zum Rudel oder anderen Formen der Organisation im Tier- und Pflanzenreich – etwa dem Ameisenstaat – konstruierbar. Relevantester Unterschied in dieser Hinsicht ist jedoch, dass sich Individuen einer Gattung in Aussehen und Verhaltensweisen im Schnitt vermutlich weitaus mehr ähneln, als dies bei Unternehmen einer Branche der Fall ist. Dies liegt in der *Tatsache unterschiedlichen Wettbewerbs* begründet: Hier in erster Linie zwischen Gattungen (Natur) und dort (Markt) zwischen Bestandteilen einer Gattung, also Unternehmen einer Branche.

Ein weiterer Unterschied besteht in der *Beziehung von Individuum und Umwelt*. Die Umwelt in Markt und Ökosystem gleicht sich zunächst darin, dass als relevante Komponenten jeweils Ressourcen und (direkte) Konkurrenten auftreten. Diese Konkurrenten können der eigenen Gattung oder aber auch fremden Gattungen entstammen. Abweichungen zwischen beiden Systemen ergeben sich jedoch dadurch, dass Unternehmen Ressourcen in zweifacher Hinsicht benötigen, einmal in Form von Produktionsfaktoren und zum anderen in Gestalt monetärer Mittel, die sie als Gegenwert zu ihrem Leistungsangebot am Absatzmarkt beziehen. Die Elemente natürlicher Ökosysteme benötigen demgegenüber nur Ressourcen zur „Leistungserstellung“ in Form von Nahrung etc., Absatzmärkte existieren nicht.

Unternehmen im „Ökosystem Markt“ zeichnen sich also folglich durch eine *zweifache Umweltabhängigkeit* aus.

Mit dem *Grad der Intentionalität von Handeln* gelangt man zu dem Punkt, der bislang von Analogieskeptikern als Hauptargument gebraucht wurde, warum Lernerfolge aus der Betrachtung der natürlichen Evolution für Märkte kaum abzuleiten sind. Sowohl Menschen als auch die von ihnen gebildeten Organisationseinheiten in Gestalt von Unternehmen handeln demzufolge intentional, wohingegen das „Verhalten“ der meisten Mitglieder natürlicher Ökosysteme nicht-intentional, d. h. zum Beispiel in Form von angeborenen Verhaltensweisen und Instinkten, genetisch festgelegt sei (Lauer, 1996, S. 27ff.). Hier soll gar nicht der immer wieder populäre Versuch unternommen werden, nachzuweisen, dass große Teile des menschlichen Verhaltens letztlich doch in irgendeiner Form erblich veranlagt oder triebgesteuert sind. Vielmehr gibt es zunehmend gute Gründe für die Annahme, das Verhalten von Menschen, Managern und damit auch Unternehmen sei zwar intentional, diese Intentionalität in ihrem Wirken jedoch nicht immer erfolgreich. Angeführt für diese These sei die Fülle der Literatur zum Thema Planung oder strategische Planung, die den Niedergang dieser Disziplin proklamiert (Hinterhuber et al., 2000; Mintzberg 1995). Diese Schriften behaupten, dass das Umfeld von Unternehmen zu komplex und zu dynamisch geworden sei, als dass konkrete Strategien, die heute erdacht werden, morgen überhaupt Erfolg zeitigen könnten. Verursachende Faktoren dafür sind in erster Linie der sich akzelerierende technologische Wandel, inhomogene und sich ständig wandelnde Verbraucherpräferenzen sowie die Zunahme von Naturkatastrophen oder politischen Instabilitäten. Prognosen versagen, Unvorhergesehenes tritt ein – man mag sich nur an den 11. September erinnern – und Strategien werden so eher zu einer ex post erdachten Rechtfertigung, wenn sich doch – zufällig? – Erfolg eingestellt hat. Intentionalität scheint also im Vorhinein vorhanden, nachträglich aber kaum für Erfolg oder Misserfolg relevant zu sein.

Die scheinbaren Unterschiede bezüglich Intentionalität und Nichtintentionalität bei Mensch und Tier verwischen noch mehr, wenn man sich kritisch vor Augen hält, dass das Verhalten von Unternehmen gar nicht unbedingt auf der Intentionalität von Individuen oder Entscheidungsgremien beruht. Vielmehr hat die betriebswirtschaftliche Forschung schon seit mehr als einem Jahrzehnt die Bedeutung von Unternehmenskultur (Neuberger & Kompa, 1993) und organisationalem Wissen (Wieselhuber & Partner, 1997) als subtile Lenker des menschlichen Verhaltens in Betrieben erkannt, so wie es in Abschn. 14.1.1 oben bereits dargestellt wurde. Die vor allem Anfang der 1990er-Jahre vor dem Hintergrund der Erfolge japanischer Unternehmen aufgekommene Unternehmenskulturdebatte hat etwa zutage gefördert, dass erfolgreiche Unternehmen überproportional oft starke Kulturen aufweisen, die das Verhalten ihrer Mitglieder nachhaltig prägen. Diese Prägung betrifft dabei die Steigerung der Arbeitsmoral auf Mitarbeiterenebene ebenso wie die Art und Weise, in welcher durch Unternehmen im Markt agiert wird, also ob z. B. eher eine Konzentration auf eigene Stärken oder eine konsequente Imitation von Wettbewerbern erfolgt. Solche Unternehmenskulturen entstehen selbst evolutionär aus den Erfahrungen der Firmenhistorie. Erfolgreiches

Verhalten wird so beibehalten und durch oft subtile und unbewusste „Erziehungsmechanismen“ an alle, auch die neuen Mitglieder des Unternehmens, weitergegeben. Damit stellt die Kultur eine Art gewachsenes Wissen dar, wie erfolgreich am Markt agiert werden kann. Wie in Abschn. 14.1.1 bereits ausgeführt, wird dieses kollektiv geteilte und zumeist in Form von Verhaltensregeln gespeicherte Wissen als organisationales Wissen bezeichnet. Die amerikanischen Ökonomen Nelson und Winter (Nelson & Winter, 1982) haben bereits Anfang der 1980er-Jahre herausgestellt, dass dieses organisationale Wissen durchaus eine Parallelität zum Erbgut bei natürlichen Wesen darstellt und den Handelnden oftmals gar nicht mehr bewusst ist.

Aus dem bisher Gesagten kann also geschlussfolgert werden, dass Intentionalität im unternehmerischen Handeln ex ante, also vor einer Handlung, als auch ex post, in Bezug auf das tatsächliche Erreichen eines angestrebten Ergebnisses, nur sehr bedingt gegeben ist, da das Handeln oft „unbewusst“ erfolgt oder bewusstes Handeln wegen der Komplexität des Unternehmensumfelds nur zufällig zu Erfolg oder Misserfolg führt.

Abbildung 14.4 fasst nun die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen natürlichen Ökosystemen und Märkten nochmals zusammen.

Wie zu erkennen ist, bestehen trotz einer gewissen „Angleichung“ in Bezug auf Nichtintentionalität zwischen beiden Systemen, Natur und Markt, noch Unterschiede, die zu erheblich sind, als dass direkte Analogieschlüsse gezogen werden könnten. Als problematisch erweist sich vor allem die Festlegung der „Strategie“, die bei den Mitgliedern natürlicher Ökosysteme auf der Gattungsebene erfolgt und nur selten geringfügigen Veränderungen (Mutationen) unterworfen ist, wohingegen auf Marktebene diese Strategie im Wesentlichen durch die Unternehmensebene bestimmt wird, wenn diese Strategien, wie gesehen, auch durchaus „ver-

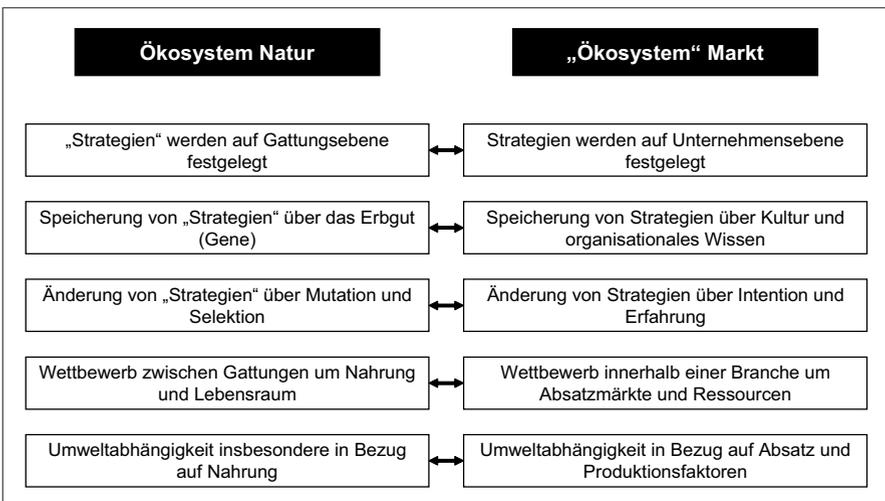


Abb. 14.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Ökosystemen und Märkten

erbt“ werden. Den bisherigen Ausführungen war aber auch zu entnehmen, dass Unternehmen zunehmend mit einer Situation konfrontiert werden, die sie in strategischer Hinsicht insofern überfordert, als dass es kaum für möglich erachtet wird, konkrete Strategien erfolgreich intentional zu generieren. Deshalb liegt der Schluss nahe, auf allgemeinerer Ebene durchaus von natürlichen Ökosystemen lernen zu können. Wenn die Bewältigung von Komplexität und Wandel künftig als wichtigste Herausforderung für die erfolgreiche Zukunftsgestaltung von Unternehmen angesehen wird und dies intentional auf direktem Wege kaum möglich erscheint, dann lohnt es sich eventuell, in der Natur zu schauen, welche „Strategien“ erfolgreiche Gattungen, also solche die ihre Art erhalten, angewendet haben und welche „Fehler“ die Strategien ausgestorbener oder vom Aussterben bedrohter Gattungen aufweisen. Manager können nun insofern ihren Vorteil der Intentionalität gegenüber der Natur ausspielen, als dass es möglich erscheint, diese Erfolgsstrategien im eigenen Unternehmen im Analogieschluss zu implementieren. Strategien dieser Art werden aber, wie zu zeigen sein wird, nicht mehr konkret darüber Auskunft geben, ob ein bestimmter Markt erschlossen werden soll, mit welcher Ausstattung und zu welchem Preis ein Produkt einzuführen ist, oder ob Personal eher im Ausland zu akquirieren ist, vielmehr handelt es sich um sehr allgemeine Empfehlungen dazu, wie sich Unternehmen intern und vor allem in Bezug zu ihrer Außenwelt *strukturieren und organisieren* sollten, um effizient lernen zu können. Dieser Gedanke lässt sich zu folgender These zusammenfassen:

Aus der Betrachtung erfolgreicher und weniger erfolgreicher Gattungen in natürlichen Ökosystemen wird ein modellhaftes Lernen für Unternehmen möglich.

Die allgemein resultierende Fragestellung lautet also: Wie können nicht- bzw. bedingt intentionale Organisationseinheiten in einer komplexen Umwelt erfolgreich überleben?

14.2.1.2 Erfolgs- und Misserfolgsstrategien in der Natur

Bei der Größe und Vielfalt der Natur eröffnet sich selbstredend ein enorm breites Forschungsfeld, dessen Bearbeitung künftig sicherlich eine Reihe überraschender Erkenntnisse zutage fördern wird. Die folgenden Ausführungen können demgemäß nur erste Überlegungen sein, die aber die Tragfähigkeit einer solchen Denkweise unter Beweis stellen sollen.

Aus der Vielzahl der Gattungen soll hier eine Beschränkung auf die Tierwelt stattfinden. Aus dieser Tierwelt werden zwei Erfolgs- und drei Misserfolgsbeispiele herausgegriffen, und zwar solche, die allen Lesern bekannt sein dürften. Was definiert hierbei Erfolg? Als erfolgreich werden solche Gattungen angesehen, die offenbar keinerlei Reproduktionsprobleme haben, sich vielmehr trotz möglicher Gegenmaßnahmen so hartnäckig halten oder ausbreiten, dass sie von uns Menschen zum Teil als Plage angesehen werden. Zur Betrachtung kommen hier deshalb die Ratte und das Virus (strenggenommen kein Tier). Misserfolg wird demgegenüber dadurch definiert, dass Gattungen ausgestorben oder vom Aussterben

bedroht sind. Hier eignen sich als Beispiele die Dinosaurier (die selbstverständlich eine Obergattung bilden), der große Pandabär und der Wolf.

Die Herangehensweise an diese Beispiele gestaltet sich so, dass zunächst nach den Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg gefragt wird. In einem weiteren Schritt soll dann versucht werden, daraus eine generelle Strategie zu extrahieren. Diese Strategie kann schließlich dazu verwendet werden, um nach ihrer Gültigkeit im Evolutionssystem Markt zu fragen. Realbeispiele aus der Welt der Unternehmen sollen dabei weitere Aufschlüsse bieten.

Abbildung 14.5 fasst die Ergebnisse aus diesen Überlegungen zusammen. Die *Ratte* setzt demnach drei Strategien ein, um erfolgreich zu überleben. Zunächst besitzt sie eine relativ hohe Reproduktionsrate. Ratten bringen pro Jahr ca. 8-mal 9–12 Jungtiere zur Welt. Bei einer Lebensdauer von 3 bis 4 Jahren kann eine Ratte damit für ca. 300 Nachkömmlinge sorgen, die Zahl der direkten Nachfahren wächst also rasch ins Unermessliche und beträgt, würden alle Tiere überleben, bei den Enkeln schon ca. 45.000. Todesfälle, etwa durch Seuchen oder Veränderungen der Lebensumwelt, schlagen sich so auf das Überleben der Art kaum nieder. Die zweite Strategie der Ratte besteht in ihrer Nahrungsaufnahme. Ratten sind Allesfresser. Zu ihrer Nahrung gehören zwar hauptsächlich Körner, grundsätzlich können die Tiere aber nahezu alles vertilgen, was Energie liefert. Damit macht sich die Ratte wiederum relativ unabhängig von ihrer Umgebung und kann Knappheitssituationen bei bestimmten Nahrungsangeboten durch Alternativen leicht kompensieren. Die Ratte hat als „Strategie“ aber noch einen weiteren Vorteil, sie ist verhältnismäßig klein. Sie kann sich also vor möglichen Feinden wie Menschen oder Katzen verstecken, auch wenn sie körperlich unterlegen ist.

Als nächstes kommen *Viren* zur Betrachtung. Viren sind streng genommen gar keine eigenständigen Lebewesen, sondern von ihrer Wirtszelle abhängige Parasiten.

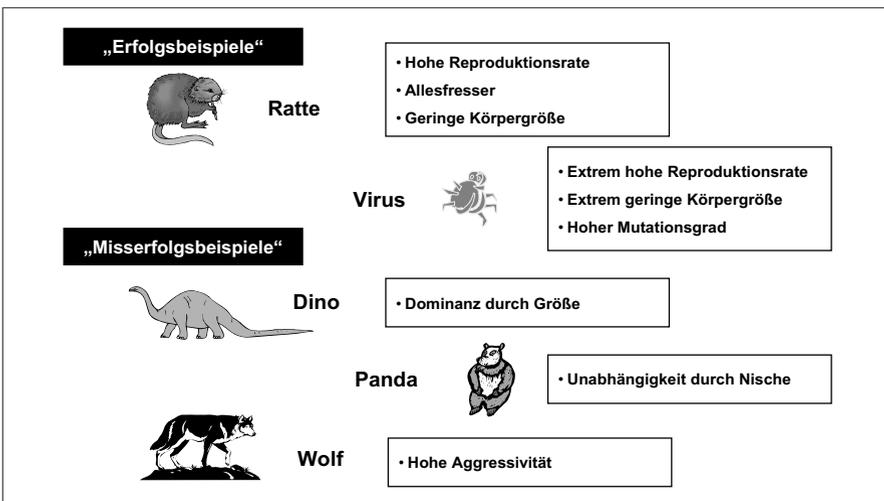


Abb. 14.5 Erfolgs- und Misserfolgsbeispiele aus der Natur

ten ohne eigenen Stoffwechsel, aber mit eigenem Erbgut. Viren überleben nur solange, wie sie einen Wirt besiedeln und dieser selbst am Virus nicht stirbt. Trotzdem hat sich die Obergattung der Viren als ausgesprochen überlebensfähig erwiesen. Grund dafür ist zum einen, wie bei der Ratte, die hohe Reproduktionsrate von Viren und auch der Umstand, dass sie klein, ja sogar mikroskopisch klein sind. Zudem treten Viren in großen Mengen auf, was letztlich ja auch eine Strategie der Ratten ist. Das Besondere an Viren ist aber sicherlich ihre Strategie, in kurzen Zeiträumen zahlreiche Mutationen hervorzubringen, was nicht nur mit der Menge ihres Auftretens und der hohen Reproduktionsrate erklärbar ist. Dadurch gelingt es ihnen selbst in feindlichen Umgebungen, etwa bei Anwendung wirksamer Medikamente, Populationen zu bilden, die sich in der nun geänderten Umgebung zurechtfinden.

Was kann man aus beiden Beispielen für Unternehmen lernen? Aus dem Gesagten kann in erster Annäherung abgeleitet werden, dass für ein erfolgreiches Strategiemuster in dynamischen und komplexen Umweltsituationen, die das Erinnern einer konkreten erfolgreichen Strategie erschweren, offenbar folgende Umstände gelten können:

- Unabhängigkeit von speziellen Ressourcen,
- eine hohe Reproduktionsrate,
- viele kleine Einheiten, die in großer Zahl auftreten und
- ein hoher Grad der Schaffung von Neuem.

Was bedeutet das nun für den Gegenstand einer evolutionären Unternehmensführung? Unabhängigkeit von Ressourcen ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen weder auf sehr spezifische Rohstoffe oder sehr spezifisches Personal angewiesen ist noch auf der Kundenseite nur ein eng definiertes Segment bedient. Unabhängigkeit selbst ist noch keine Anpassung, aber sie schafft Freiräume, sich anpassen zu können. Eine hohe Reproduktionsrate könnte wiederum mit der permanenten Gründung zahlreicher neuer Unternehmen übersetzt werden oder mit einer sehr hohen Innovativität. Ein überlebensfähiges Unternehmen besteht zudem aus vielen kleinen Einheiten und ist in der Lage, sich ständig an neue Gegebenheiten aus dem Umfeld anzupassen und tritt damit nicht nur im technologischen Sinne innovativ in Erscheinung.

Schaut man sich besonders erfolgreiche Unternehmen an, also solche, die diese Erfolge offenbar auch bei geänderten Bedingungen vorweisen können, so finden sich durchaus diese Strategiemuster wieder, wenn auch nicht immer alle zugleich – was ja, wie gesehen, für die Natur auch gilt. Ein Unternehmen mit einer hohen Reproduktionsrate, welches aus vielen kleinen Einheiten besteht, ist zum Beispiel McDonalds mit seinen Heerscharen von rechtlich selbstständigen Franchise-Betrieben. McDonalds scheint zudem auf der Ressourcenseite sehr unabhängig zu sein. Das Personal benötigt keine allzu hohe Qualifikation, die Materialien werden in nahezu allen Regionen der Welt produziert und vor allem die Kunden finden sich in allen Altersklassen, sozialen Schichten und Nationalitäten. Der weltweite Siegeszug ist unter diesen Voraussetzungen nicht erstaunlich. Allerdings haben der BSE-Skandal und eine zu beobachtende Gesundheitswelle gewisse Abhängigkei-

ten bei den Ressourcen aufgezeigt. BSE wurde jedoch mit vorübergehenden Angeboten von Frikadellen aus Geflügel- und Schweinefleisch erfolgreich abgewendet, die Gesundheitswelle wird aktuell mit Salatangeboten ausgekontert. Die Fähigkeit, sich schnell zu verändern als Bedingung des Überlebens, tritt hier zutage. IKEA ist ein ähnlich gutes Beispiel wie McDonalds. Auch hier finden wir einen recht hohen Reproduktionsgrad, eine Vielzahl von Materialien (längst nicht nur das ursprüngliche Kiefernholz), größtenteils nicht übermäßig qualifiziertes Personal und vor allem wiederum Kunden aller sozialen Schichten, mittlerweile vieler Altersklassen und vor allem auch Nationen. Die Veränderbarkeit stellt IKEA täglich unter Beweis. Sei es die Ausdehnung des Geschäfts in Richtung Accessoires, die mittlerweile ca. die Hälfte des Umsatzes ausmachen, oder in Richtung Erlebniskauf mit Gastronomie, Kinderbetreuung etc. So konnten weder kritische Berichte über Kinderarbeit bei Zulieferern noch der Zusammenbruch des Ostblocks als Hauptlieferant von Billigmöbeln der Erfolgsgeschichte etwas anhaben, da man mit der Überwachung ethischer Standards bei Zulieferern reagierte oder wegen der geringen Spezifität der Anforderungen Ersatzlieferanten in anderen Teilen der Welt fand.

Im Hinblick auf „Veränderungskünstler“ finden sich auch zwei namhafte Beispiele im Bereich der Softwareindustrie, Microsoft und SAP. Beide Unternehmen verstehen es seit mittlerweile vielen Jahren, jeden technologischen oder Anwendungstrend umgehend in ihre Systemwelt zu integrieren. Angefangen bei grafischen Benutzeroberflächen über die Client-Server-Technologie bis hin zu den Themen Intranet und Internet. Notfalls werden Konkurrenten integriert, wie etwa die Firma Lotus mit ihrer Intranet-Anwendung Notes bei Microsoft. Im Falle der Zukäufe hilft dann die Größe, die, wie man im Folgenden bei den Misserfolgsbeispielen sehen kann, aber auch von Nachteil sein kann.

Welche „Problemfälle“ lassen sich aus dem Tierreich anführen? Ein zumeist großes Lebewesen, welches sich auf Dauer als nicht erfolgreiche Strategie der Natur herausstellte, ist der *Dinosaurier*. Seine „Fehlstrategie“ bestand darin, dass er zu groß war und zugleich eine zu hohe spezifische Umweltabhängigkeit besaß. Neueste Forschungen gehen davon aus, dass die Gattung der Dinosaurier einer durch Meteoriteneinschläge oder Vulkanausbrüche ausgelösten Abkühlung des Erdklimas zum Opfer fiel. Dinosaurier waren Reptilien und folglich nicht in der Lage, die notwendige Körpertemperatur selbst zu erzeugen, was sie von der Außentemperatur ihrer Umwelt abhängig machte. Wären Saurier im Verlauf der Veränderung des Weltklimas klein gewesen, etwa wie Ratten, so hätte dies die Tiere möglicherweise in die Lage versetzt, für sich oder ihre Eierbrut einen Unterschlupf gegen Kälte zu suchen oder Nischen, die sich durch ein geeigneteres Mikroklima auszeichnen. Beides blieb den Riesen der Urzeit verwehrt.

Auf den Märkten findet sich dieses Phänomen bei Großkonzernen, die durch ihre ausufernde Bürokratie und Pattsituationen widerstreitender Interessengruppen nicht mehr in der Lage sind, auf Veränderungen der Umwelt adäquat zu reagieren. Die aktuellen Probleme bei KarstadtQuelle oder General Motors seien hier als jüngere Beispiele genannt.

Dass aber nicht nur die Dinosaurier, sondern auf Dauer auch die Nischenanbieter gefährdet sind, lehrt uns das Beispiel des großen Pandabären. Der große Pan-

dabär ist durch ein extrem hohes Ausmaß der Ressourcenabhängigkeit gefährdet, da er als Nahrung fast ausschließlich Bambus vertilgt (ca. 35 kg pro Tag) und diese Pflanze selbst vom Aussterben bedroht ist. Ein anschauliches Beispiel für Probleme zur Bewältigung dieser Herausforderung bietet der in Abschn. 3.1 schon aufgeführte Fernsehgerätehersteller LOEWE. Konnte das Unternehmen trotz kostspieliger Produktion in Deutschland mit seinem Designkonzept jahrelang profitabel die Nische für hochwertige Design-TV-Geräte besetzen, so verkannte man, dass der technologische Trend gerade bei teureren Geräten schnell von der Bildröhre hin zum Flachbildschirm (Plasma oder TFT) führte. Der Bedarf der bedienten Nische hatte sich verändert. LOEWE hielt zunächst am Konzept der Bildröhre fest und musste nach erheblichen Verlusten eine Korrektur herbeiführen, die recht spät kam und mit Unterstützung eines neuen potenten Partners (Sharp) zurück in den Bereich der Gewinnschwelle führte.

Man erkennt, dass die populäre These des Managementtheoretikers Porter, Unternehmen können entweder auf Größe und damit Kostenführerschaft oder eine Nischenstrategie setzen, um erfolgreich zu sein (Porter, 1997, S. 73), aus evolutorischer Sicht zumindest über einen längeren Zeitraum hinweg angezweifelt werden muss. So ist eine Nischenstrategie langfristig nur dann profitabel, wenn der Nischenanbieter in der Lage ist, auf Veränderungen der Nische schnell zu reagieren.

Ganz andere Einsichten bringt uns die Betrachtung des Beispiels Wolf. Das Problem des in Mitteleuropa weitgehend ausgerotteten Wolfs ist seine sichtbare Gefährlichkeit für seinen Hauptfeind Mensch. Dieser Umstand hat, neben der Kultivierung der Landschaft, einst zu seiner Ausrottung in unseren Breiten geführt. Für Märkte kann man daraus lernen, dass es unter Umständen gefährlich ist, einem übermächtigen Konkurrenten zu sehr die „Zähne zu zeigen“. Der Softwarehersteller Baan, einstmals als selbst erklärter Herausforderer von SAP angetreten, konnte kurz vor dem Konkurs stehend nur per Übernahme durch die Firma Invensys gerettet werden. Dies mag als warnendes Beispiel für diese Strategievariante dienen.

14.2.1.3 Wie Unternehmen überlebensfähiger werden

Fasst man das von der Natur Gelernte zusammen, so sollten sich Unternehmen in dynamischen Märkten grundsätzlich wie folgt organisieren:

1. Unternehmen sollten jederzeit in der Lage sein, sich permanent zu verändern.
2. Unternehmen sollten gegenüber „Verwundungen“ resistenter werden, indem sie etwa aus vielen unabhängigen Einheiten bestehen oder ständig neue Einheiten nachwachsen.
3. Unternehmen sollten eine hohe Unabhängigkeit von ihrer Umwelt besitzen, indem sie Ressourcen und Abnehmer jederzeit durch andere ersetzen können, d. h. weder auf der Beschaffungsseite (Personal und Material) noch auf der Absatzseite auf spezifische Bedingungen angewiesen sind.

Diese Verhaltensweisen sind generelle Strukturmuster und keine konkreten Strategien. Wie in der Natur auch, sind sie idealerweise im „Erbgut“ von Unter-

nehmen, also der Unternehmenskultur und dem organisationalen Wissen zu verankern, sodass sie zu generellen Verhaltensweisen werden, die die ganze Organisation lebt.

14.2.2 Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Unternehmen

Fragt man nach konkreten Schlussfolgerungen oder Gestaltungsansätzen für die Steigerung der Lern- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, die die im vorigen Abschnitt genannten Gestaltungsprinzipien realisieren helfen, so lassen sich aus den ersten beiden Aspekten heraus die folgenden Punkte anführen:

1. *Schaffung einer Adhocracy-Culture*: Hierunter wird eine Unternehmenskultur verstanden, die vor allem das Hervorbringen von Neuem fördert (Stern & Jarberg, 2005). Typische Charakteristika einer solchen Kultur sind:
 - *Risikoorientierung*: Das Unternehmen probiert offensiv Neues aus, auch wenn das Gelingen a priori nicht garantiert ist.
 - *Fehlertoleranz*: Auch der Einzelne kann Neues ausprobieren, ohne das Risiko einzugehen, bei Misserfolg persönlich büßen zu müssen. Vielmehr wird versucht, mit Fehlern offen umzugehen und im Dialog Ursachen zu finden und Abhilfen zu schaffen.
 - *Kooperationsbereitschaft*: Die Mitglieder der Organisation sind vom Gedanken der Zusammenarbeit getragen. Das heißt nicht, dass alles im Team erledigt wird, aber wohl, dass man andere auch ohne direkten Eigennutzen unterstützt.
 - *Offene Information*: Zur Kooperationsbereitschaft gehört in ganz besonderem Ausmaß auch die Bereitschaft, Informationen an andere im Unternehmen weiterzugeben, sodass Wissen effektiv dort genutzt werden kann, wo man es benötigt.
2. *Dezentralisation und Autonomie*: Diese beiden Aspekte sorgen für große Reaktionsflexibilität. Dezentralisation bedeutet das Einräumen von Handlungskompetenzen an die Ebenen, die mit einem Problem oder einer neuen Situation direkt konfrontiert werden. Hierdurch erfolgt eine sehr schnelle Anpassung in vielen kleinen Schritten. Die Gefahr, dass in einer dezentralisierten Organisation autonom Handelnder Partikularinteressen zuungunsten der Gesamtorganisationsziele verfolgt werden, ist allerdings gegeben, wird bei gleichzeitigem Vorliegen einer Adhocracy-Culture aber eingedämmt. Dezentralisierung kann auch so weit gehen, dass Einheiten als eigene, rechtlich selbstständige Business Units geführt werden. Hier wird nicht nur die unternehmerische Verantwortung auf breite Schultern verteilt und die flexible Anpassung an Marktgegebenheiten ermöglicht, eine solche Organisation ist auch krisensicherer. Schlecht laufende Einzel-Units können notfalls verkleinert oder ganz geschlossen werden, ohne Klima und Erfolg des großen Gebildes zu sehr zu gefährden.

3. *Vielfalt*: Vielfalt greift die Idee der mannigfachen Mutationen auf. In die Literatur des strategischen Human Resource Management ist sie mittlerweile unter dem Begriff der Diversity eingegangen. Damit wird ein Postulat nach möglichst heterogener Personalstruktur formuliert. Diese Vielfalt kann betreffen: Ausbildungsgrad, Profession, Geschlecht, Alter, Nationalität oder auch Persönlichkeitseigenschaften. Wie bei den oben angesprochenen Viren wird dadurch ein großes Reservoir an „Genen“ in Form von Reaktionsmöglichkeiten vorgehalten. Aus der Kombination der unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissensschätze dieser diversifizierten Humanressourcen ergibt sich ein nochmals extrem vergrößertes Potenzial an neuen Wegen, auf Herausforderungen der Unternehmensumwelt zu reagieren.

Das Zusammenwirken dieser Aspekte zu einer lernenden Organisation wird in Abb. 14.6 dargestellt.

Zu sehen ist in der Abbildung ein Unternehmen, bestehend aus Unternehmensführung und anderen Mitarbeitern oder Organisationseinheiten. Dieses Unternehmen wird mit neuen Informationen oder Herausforderungen aus der Unternehmensumwelt konfrontiert. Selbst wenn die Unternehmensführung einen größeren Erfahrungshorizont und bessere Möglichkeiten der Informationssuche besitzt, wird sie nur einen Teil der für das Unternehmen relevanten Informationen aufspüren bzw. aus der Informationsfülle heraus als relevant klassifizieren. Dies gilt umso mehr in einer Informationsgesellschaft, die von der Gefahr des *Information Overflow* bedroht wird. Andere Mitarbeiter oder Organisationseinheiten im Unternehmen werden aber weitere relevante Informationen aufspüren. Diese können für die entsprechende Einheit selbst von Bedeutung sein. Das Prinzip der Dezentralisation erlaubt es dann, an der betroffenen Stelle direkt mit Veränderungsmaßnahmen als Reaktion auf Umfeldwandel zu reagieren. Je stärker die Vielfalt in der

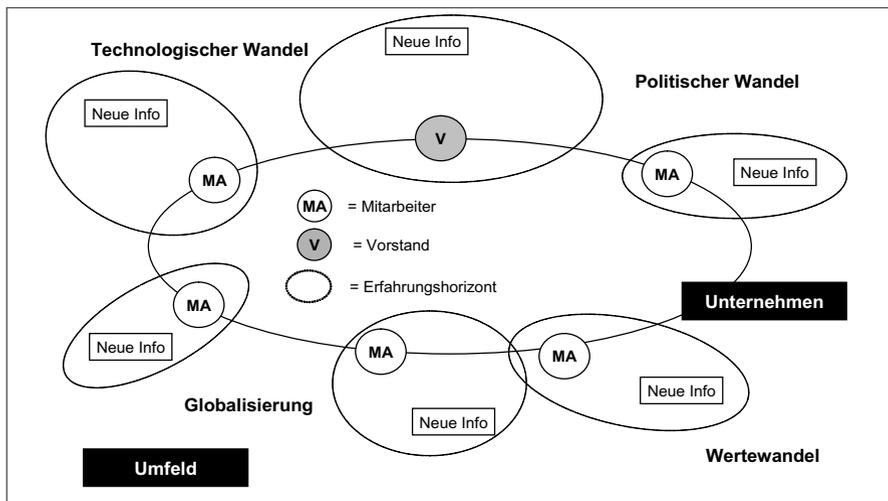


Abb. 14.6 Die dezentral lernende Organisation

reagierenden Einheit ist, umso mehr verschiedene Handlungsoptionen mit der Chance, die optimale darunter zu finden, werden generiert. Informationen können aber auch von Anderen benötigt werden oder für andere Einheiten relevant sein. Hier schafft die Adhocracy Culture über offene Information und Kooperation ein Klima, in welchem diese Informationen auch ohne direkten Eigennutzen an die richtige Einheit weitergegeben werden. Der letzte Aspekt wird heutzutage häufig über das Gebiet des *Wissensmanagements* abgedeckt und stark mit der Implementierung IT-gestützter Informationssysteme in Verbindung gebracht. Solche Systeme können den Prozess der Wissensteilung durchaus befördern, sind aber von einer Kultur der offenen Wissensweitergabe abhängig.

14.3 Ausgewählte Methoden

Die Schaffung einer evolutionsoffenen Unternehmenswelt ist eine komplexe und eher langfristig angelegte Aufgabe, die sich letztlich aus einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen zusammensetzt. Die beiden ersten unten vorgestellten Methoden, Sensorteam und Ideenolympiade, sind deshalb nur als „Spotlights“ auf dem Weg dorthin anzusehen. Ihre Auswahl erfolgt, weil sie sich durch besondere Originalität auszeichnen. Breiter angelegt ist das gesamte Feld des Kulturmanagements, weil Lern- und Veränderungsbereitschaft sich vor allem in der Unternehmenskultur widerspiegeln.

14.3.1 Sensorteam

Sensorteam sind ein ungewöhnliches und noch kaum verbreitetes Instrument, eine Kultur der offenen Kommunikation in Unternehmen zu etablieren (Rittger, 2005, S. 79f.). Das Sensorteam ist eine Gruppe von Unternehmensangehörigen, die eine Art „Hofnarrenfunktion“ ausübt. Aufgabe des Teams ist es, sämtliche Aspekte des Unternehmens, etwa Strategien, Technologien oder das Betriebsklima, kritisch zu hinterfragen. Schwachstellen, auch in Bezug auf das Topmanagement, werden dabei ohne Rücksicht auf Tabus aufgedeckt. Die kritischen Teammitglieder, welche sich aus anerkannten, intelligenten und kommunikationsstarken Mitgliedern der Organisation rekrutieren sollten, sind dabei ausdrücklich von jeder persönlichen Benachteiligung aufgrund ihrer Funktion ausgenommen. Dies ist wichtig, weil bekanntlich ja der Überbringer der schlechten Botschaft oftmals „gehenkt“ wird.

Sensorteam können in großen Unternehmen als Vollzeitabteilung eingerichtet werden, aber auch die Ausfüllung der Funktion als Teilaufgabe ist ggf. vollkommen ausreichend. Neben der kritischen internen Funktion können die Mitglieder auch ein systematisches Scanning der Unternehmensumwelt nach neuen relevanten Informationen vornehmen. Dadurch wird eine sogenannte Frühwarn-

funktion ausgefüllt, die verhindern soll, dass Hemmnisse, wie etwa starke Unternehmenskulturen (Kap. 3), dazu führen, dass notwendige Anpassungen des Unternehmens unterlassen werden.

14.3.2 *Ideenolympiade*

Die Ideenolympiade ist eine Methode, die beim Unternehmen Toyota zur Anwendung kommt. Sie verbindet das Prinzip der Partizipation (Kap. 9) mit der Ermutigung zum Ausprobieren von Neuem, ohne zu starke und frühe Filterung durch Kriterien auf der Kosten- und Nutzenseite.

Die Ideenolympiade ist dabei so etwas wie ein unternehmensweites betriebliches Vorschlagswesen, welches sich von diesem verbreiteten Instrument aber durch seine spielerische und wettbewerbliche Natur unterscheidet. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu ermutigen, kreative und phantasiereiche Produktideen zu entwickeln, die nicht notwendigerweise mit dem Automobil in Zusammenhang stehen müssen. Diese Ideen werden dann als Prototypen realisiert und in einer finalen Wettbewerbsrunde die Sieger gekürt. Maßgeblich dabei ist im Gegensatz zum betrieblichen Vorschlagswesen weniger die unmittelbare Umsetzbarkeit und Erfolgswirkung der Vorschläge, als vielmehr deren Kreativität. Die Abbildung eines Gewinnerbeispiels aus dem Jahr 2002 mag dies unterstreichen (Abb. 14.7).

Der Wert dieses Wettbewerbs liegt so weniger in der konkreten Verbesserung von Prozessen oder Produkten, vielmehr ist er kultureller Natur. Das wettbewerbliche Spiel fördert Motivation, Identifikation und Zusammenhalt und damit wesentliche Komponenten einer Adhocracy-Culture. Die Aufforderung, sich auch



Abb. 14.7 Gewinnerbeispiel „Fahrzeug mit Hamsterantrieb“ der Toyota-Ideenolympiade aus dem Jahr 2002 (Quelle: toyota-media.de)

scheinbar verrückte Vorschläge auszudenken, ist ebenfalls ein guter Weg, das Postulat nach Risikoorientierung und Fehlertoleranz *kulturell* zu verankern.

14.3.3 Kulturmanagement

In Abschn. 14.2.2 wurde die Adhocracy-Culture als kulturelles Leitbild einer lern- und änderungsfähigen Organisation beschrieben. Daraus erwächst automatisch die Frage, wie man eine solche Kultur etablieren kann, wenn sie im Unternehmen nicht oder überwiegend noch nicht vorhanden ist. Bei der Vielschichtigkeit und unhinterfragten Selbstverständlichkeit von Kultur liegt es auf der Hand, dass dieses Vorhaben nicht mit einer einzelnen Methode kurzfristig zu bewerkstelligen ist. Um die richtigen Ansatzpunkte zu finden, muss deshalb zunächst das Phänomen Unternehmenskultur und die Faktoren, die auf seine Bildung und Entwicklung wirken, genauer beschrieben werden.

14.3.3.1 Drei Ebenen der Unternehmenskultur

Vom Organisationssoziologen Edgar H. Schein stammt das wohl populärste und griffigste Modell zur Erfassung von Unternehmenskulturen, auch als Schein'sches Schema bekannt (Schein, 1986).

Demnach bildet sich Kultur stets parallel auf drei interdependenten Ebenen ab (Abb. 14.8):

1. *Das Symbolsystem:* Es umfasst sicht- und hörbare Elemente, die symbolisch für die Kultur stehen. Solche Symbole können etwa Mythen und Legenden aus der Firmenhistorie sein, die architektonische Gestaltung der Firmengebäude, Rituale im Umgang miteinander oder die Art, wie man sich kleidet oder grüßt. Hier ein paar Beispiele dazu:

Über den IKEA-Gründer Ingvar Kamprad wird erzählt, dass er im Urlaub zunächst penibel Preise von Postkarten vergleicht, bevor er welche kauft und dass als mehrfacher Milliardär. Hiermit soll vermutlich das Prinzip der Kosteneffizienz, welches für IKEA strategisch maßgeblich ist, durch symbolisches Vorbild für alle Mitarbeiter zum Ausdruck kommen.

Bei der Firma Miele ist es üblich, dass man sich gegenseitig auf dem Firmengelände grüßt, auch wenn man sich nicht kennt. Von dieser Regel sind auch die Geschäftsführer nicht ausgeschlossen. Zwei Dinge werden durch dieses Ritual zum Ausdruck gebracht: a) Wir sind alle eine große Familie und b) Regeln gelten hier ohne Ausnahme für alle.

Sind Symbole sicht- oder hörbar, wie die Beispiele aufzeigen, bedürfen sie der Interpretation. Ein sauberer Hochschulcampus kann so darauf hindeuten, dass sich alle wegen der schönen Gebäude wohlfühlen und diese achten oder aber

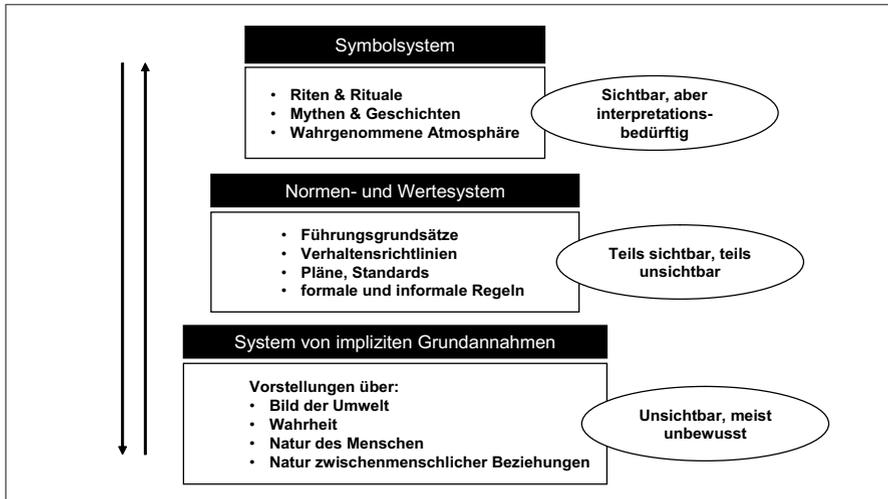


Abb. 14.8 Komponenten Unternehmenskultur nach Schein (erweiterte Abbildung auf Basis von Bea & Haas, 2001, S. 458)

auch darauf, dass es drastische Strafen für das Bekritzeln von Tischen oder Wänden gibt. Man muss also mehr über Unternehmen und Organisationen erfahren, um die Symbolwelt richtig zu deuten.

2. *Normen und Werte*: Durch sie werden die Regeln des Handelns und des sozialen Umgangs festgelegt. Zum Teil sind sie sichtbar, da schriftlich fixiert – etwa Unternehmensleitbilder oder Führungsgrundsätze –, zum größeren und wichtigeren Teil aber handelt es sich um informelle Normen, die einfach auf sozialer Übereinkunft beruhen. Gerade diese informellen Normen sind die eigentlich kulturbildenden. Sie regeln vor allem den sozialen Umgang, etwa wie man sich anredet, kleidet, wie man spricht usw. Für Angehörige der Unternehmen sind sie so selbstverständlich, dass sie ihre Existenz oftmals gar nicht mehr wahrnehmen, der möglichst kulturfremde Außenstehende wird sie besser erkennen können.
3. *Implizite Grundannahmen*: Sie sind so etwas wie Weltanschauungen, aus denen die einzelnen Normen und Werte entstehen. Solche Grundannahmen können etwa die „Natur des Menschen“ betreffen. Nimmt man z. B. an, dass dieser böswillig und faul ist, so wird dies in eine Kultur der strengen Kontrollen münden. Glaubt man aber hingegen an einen motivierten, kreativen Menschen, wird die Kultur eher eine partizipative, vertrauensvolle sein und somit ohne explizite Kontrollen auskommen. Grundannahmen können auch das Bild der Unternehmensumwelt (feindlich oder voller Chancen), das menschliche Miteinander (z. B. kooperativ vs. kompetitiv) oder das Kriterium für Wahrheit (z. B. wahr ist, was der Unternehmensgründer sagt) betreffen. Wie der Begriff „implizit“ schon nahelegt, sind diese Grundannahmen zumeist verborgen. Die einzelnen Unternehmensangehörigen machen sich diese in der Regel nicht bewusst und es erfordert auch einige Anstrengung, selbst zu erkennen, auf welchen Grundannahmen eine Organisation fußt.

Die drei Ebenen sind nun interdependent. Zwar ergeben sich Normen und Werte grundsätzlich aus den Grundannahmen und werden dann durch Symbole dargestellt, doch auch der umgedrehte Weg ist möglich. So wirkt etwa die Art der architektonischen Gestaltung nicht unwesentlich auf das soziale Klima in einem Betrieb. Lange, dunkle Flure mit geschlossenen Türen fördern so weniger Kommunikation und Teamgeist als helle Büros mit Glastüren, die von weiten, ebenfalls hellen Fluren abgehen, in denen Sitzmöbel zum Verweilen und zur Kommunikation anregen.

14.3.3.2 Einflussfaktoren bei der Entwicklung von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist nicht nur, wie im vorigen Abschnitt aufgezeigt, ein vielschichtiges System, sondern auch gleichzeitig durch eine Reihe von unternehmensexternen und -internen Faktoren beeinflusst (s. Abb. 14.9).

Maßgeblich beruht die gerade existente Kultur auf der *Unternehmenshistorie*. Der Blick auf Fallbeispiele lehrt, dass sehr oft die Gründer der Unternehmen eine bestimmte Vorstellung davon hatten, wie die von ihnen geschaffene Welt aussehen sollte. Diese Werthaltungen der Gründer bilden dann in der Folge die Basis der Kulturen, wie sie auch 100 Jahre oder später noch existieren, freilich in modifizierter Form. Historie ist naturgemäß nicht änderbar, allenfalls ihre Deutung, und damit kein geeigneter Ansatzpunkt für Kulturwandel.

Einen weiteren Faktor stellt die Branchenkultur dar. So sind bestimmte Regeln, z. B. die Kleidung im Bankensektor, oftmals durch Branchen festgelegt und damit ebenso wenig von innen heraus modifizierbar. Dies gilt in noch stärkerem Ausmaß für den Einfluss der Landeskultur, der das jeweilige Unternehmen entspringt. So gibt es eben typisch japanische, typisch amerikanische oder typisch deutsche Unternehmen.

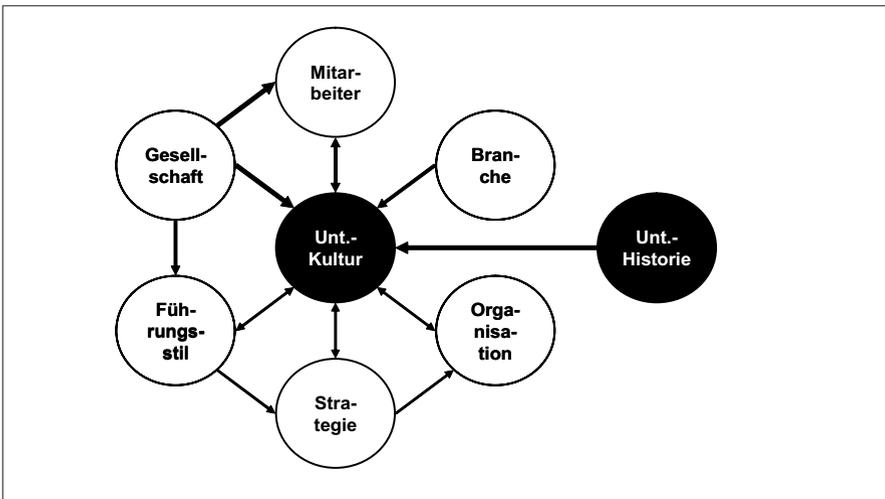


Abb. 14.9 Einflussfaktoren der Entwicklung von Unternehmenskultur

Als Ansatzpunkte eines aktiven Kulturmanagements bieten sich hingegen die Faktoren an, welche von innen heraus beeinflusst werden können. So etwa das Personal, der Führungsstil, die Organisation oder aber die Strategie eines Unternehmens. Allerdings sind hier direkt einige Einschränkungen anzumerken. So wird das Personal in der Regel aus der Mitte der jeweiligen Gesellschaft akquiriert. Auch wenn man z. B. gerne eine japanische Unternehmenskultur in Deutschland hätte, ist man doch auf die Anstellung deutscher Mitarbeiter angewiesen. Dies gilt in gleichem Ausmaß für Führungskräfte. Personalentwicklungsmaßnahmen wiederum vermögen zum Teil das Verhalten und die Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften zu beeinflussen, aber wie in Kap. 11 gesehen, muss auch hier auf einen eher mittelfristigen Effekt gesetzt werden, da nur das nachhaltige Training zu spürbaren Veränderungen führt. Nicht zu vernachlässigen ist auch, dass selbst bei der Neueinstellung von Personal oder Führungskräften, die scheinbar ideal die neue Kultur widerspiegeln, eine „Umerziehung“ dieser selbst im neuen Unternehmen stattfindet. Um die Akzeptanz der bisherigen Mitarbeiter und Führungskräfte zu erwerben, werden sich die Neuen unabdingbar zum Teil an die vorherrschenden Gegebenheiten anpassen müssen.

Organisation und Strategie vermögen Einfluss auszuüben. So kann eine Umorganisation, bei der Einzelne mehr Verantwortung erhalten, zu einer Verhaltens- und Einstellungsänderung führen, aber in der Regel nicht ohne vorübergehende Probleme. Ein Strategiewechsel ist leicht zu verkünden; ob er gelebt werden kann, liegt auch daran, inwiefern ein Kulturwechsel vonnöten ist. In einer bisher durch rapides Wachstum und Erfolge geprägten Unternehmenskultur etwa, bei der alle Mitarbeiter mit großzügigen Bonuszahlungen, luxuriösen Büromöbeln oder Dienstwagen ausgestattet wurden, fällt es schwer, von heute auf morgen Kostenbewusstsein zu implementieren.

14.3.3.3 Ansatzpunkte für Kulturmanagement

Trotz der im obigen Abschnitt getroffenen Einschränkungen ist aktiver Kulturwandel möglich. Allerdings nicht in einer vollständig geplanten Form. Als Kulturmanager muss man sich deshalb von dem Bild eines Projektes verabschieden, bei dem man Ergebnis und Zeitablauf im Vorhinein genau planen kann. Was aber möglich erscheint, ist die Initiierung von kulturellem Wandel in eine gewollte Richtung. Ob die Kultur dann am Ende des Prozesses genau so aussieht, wie es sich der Initiator vorgestellt hat, und wann die Entwicklung im Wesentlichen abgeschlossen sein wird, lässt sich im Vorhinein schwerlich bestimmen.

Für die gerichtete Initiierung bieten sich gemäß der Ausführungen im vorigen Abschnitt Ansatzpunkte auf der Ebene der Individuen und der Organisation an.

Wie bei allen Veränderungsmaßnahmen, so ist die Gefahr des Entstehens von Widerständen auch bei kulturellem Wandel hoch. Dies gilt insbesondere deshalb, weil Kultur identitätsstiftend ist und eine Veränderung als „Angriff“ auf das eige-

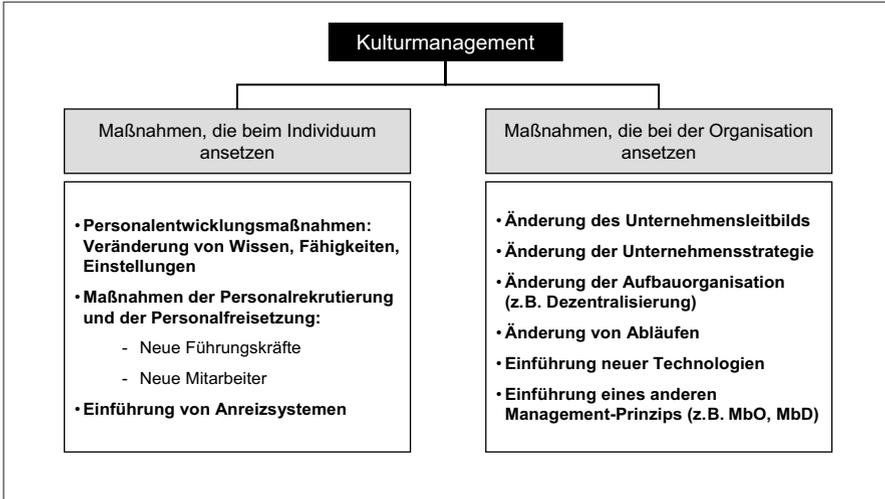


Abb. 14.10 Ansatzpunkte des Kulturmanagements

ne Selbstverständnis gewertet wird. Das in Abb. 14.10 vorgestellte Maßnahmenset sollte deshalb in der Regel mit Bedacht und in eher kleinen Schritten angewendet werden. Nur in „Notsituationen“, wo eine rapide Kulturänderung für ein Unternehmen lebenswichtig ist, bieten sich radikalere Einschnitte an. Diese können in eine „*Bombenwurfstrategie*“ münden, bei der man etwa ohne Ankündigung, aber durch das Management vorbereitet, ein Unternehmen von heute auf morgen komplett umorganisiert. Das resultierende Chaos kann in ein selbstgesteuertes Zurechtfinden in der neuen Situation münden, welches neue Handlungsstrukturen und auch neue Einstellungen der Mitarbeiter befördert.

14.4 Zusammenfassung

Evolution bezeichnet den Wandel in kleinen Schritten. Durch permanente Anpassung an geänderte Umweltbedingungen sollen so Krisen vermieden oder der Produktivitätsverlust, der mit jeglichem Wandel einhergeht, eingedämmt werden. Entscheidend für die Fähigkeit zum Wandel in kleinen Schritten ist die Etablierung einer Lern- und Wandlungsfähigkeit der Organisation. Dabei kann von den Mechanismen der natürlichen Evolution im Analogieschluss gelernt werden. Innovativität, Vielfalt und Dezentralisierung etwa sind hieraus abgeleitete Prinzipien, die ein Unternehmen zur lernenden Organisation formen. Entscheidend ist aber nicht nur, diese Prinzipien formal zu etablieren, sondern zugleich auch eine Kultur des Ausprobierens, der Offenheit für Neues und Anderes, der Zusammenarbeit sowie der Fehlertoleranz zu schaffen.

14.5 Praxischeck

Bezüglich dieses Kapitels bietet es sich an, zunächst zu überprüfen, in welchem Maße die Anforderungen an eine lern- und anpassungsfähige Organisation, wie sie in Abschn. 14.2.2 formuliert wurden, in Ihrem Unternehmen bereits gegeben sind. Auf Basis eines solchen Soll-Ist-Vergleichs können bezüglich der Voraussetzungen, bei denen noch erhebliche Diskrepanzen bestehen, im nächsten Schritt gezielt Gegenmaßnahmen, vornehmlich aus dem Kulturmanagement (Abschn. 14.3.3), definiert werden.

Die Vorgehensweise dazu gestaltet sich gemäß Abb. 14.11. Zunächst ist das Profil der bisherigen Organisation bzw. Unternehmenskultur anhand der aus Abschn. 14.2.2 abgeleiteten Kriterien in Form von Schulnoten zu ermitteln. Dies kann wahlweise zunächst allein, besser noch aber in Form eines Workshops geschehen. Beim Workshop ist es wichtig, nicht nur Mitglieder der hohen und höheren Managementebenen einzubeziehen, vielmehr sollten auch das Mittelmanagement und die operative Ebene zu Wort kommen, um eine möglichst umfassende und intersubjektive Bewertung vorzunehmen. Im Falle eines Workshops ist die Vorgehensweise so zu gestalten, dass zunächst jeder das Profil selbst erstellt und dann gemeinsam auf dieser Basis ein abgestimmtes Profil definiert wird. Bestehende Unterschiede in der Bewertung sind geeignete Ausgangspunkte einer Diskussion, die möglicherweise existente Kultur- und Organisationsprobleme, aber auch kommunikative Missverständnisse zutage fördert. Ist in einem Workshop mit erheblich differenten Bewertungen zu rechnen, sollte ein geschulter, neutraler Moderator eingeschaltet werden (Abschn. 9.3.1).

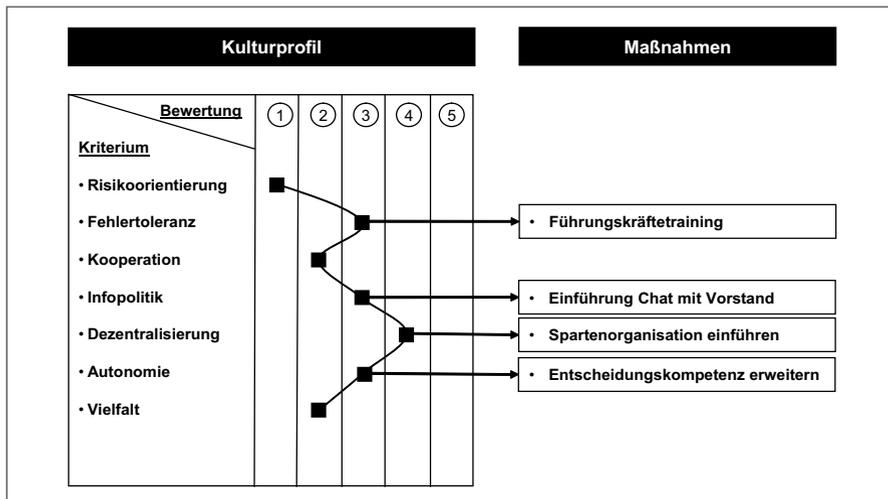


Abb. 14.11 Soll-Ist-Analyse und Maßnahmenplan „Lernende Organisation“

Liegt die gemeinsame Bewertung vor, so sollten im nächsten Schritt an den Stellen, wo die Bewertung im Bereich 3 oder schlechter liegt, Maßnahmen zur Veränderung der Situation diskutiert und beschlossen werden. Dabei kann Abb. 14.10 als Ausgangspunkt dienen. Wenn eine dieser Maßnahmenkategorien, z. B. die Schaffung eines Anreizsystems, ausgewählt wird, sollte unbedingt eine weitere Konkretisierung in Bezug auf das jeweilige Unternehmen erfolgen. Im Beispiel Anreizsystem ist so mindestens festzulegen, für was genau es eine Belohnung gibt, wie diese Belohnung aussehen soll (Geld, Beförderung etc.), wie das Erreichen der definierten Ziele gemessen werden kann und welcher Gruppe von Personen im Unternehmen die Teilnahme am Anreizsystem offensteht. Im Weiteren sind dann Verantwortliche zu benennen, die bis zu einem definierten Termin ein Feinkonzept zur Verabschiedung durch das entsprechende Entscheidungsgremium vorlegen.

Literaturverzeichnis

- Agyris, C. & Schön, D.A. (1996): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading (Mass.): Addison Wesley.
- Bea, F.X. & Haas, J. (2001): *Strategisches Management*, 3. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beck, H. (2003): Neurodidaktik oder: Wie lernen wir? In: *Erziehungswissenschaft und Beruf*, Heft 3/2003, S. 323–330.
- Becker, M. (2007): *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blake, R.R.; Shepard, H.A. & Mouton, J.S. (1964): *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston: Gulf.
- Brehm, J.W. (1966): *Theory of Psychological Reactance*. New York: Academic Press.
- Bruch, H. (2006): Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte. In: Bruch, H.; Krummaker, S. & Vogel, B. (Hrsg.): *Leadership – Best Practices und Trends*. Wiesbaden: Gabler.
- Burns, J.M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campana, C. (2005): Warum Projektmanagement für jedes Unternehmen ein kritischer Erfolgsfaktor ist. In: Schott, E. & Campana, C. (Hrsg.): *Strategisches Projektmanagement*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 3–27.
- Capgemini (2003): *Change Management 2003/2008. Bedeutung, Strategien, Trends*.
- Capgemini (2008): *Change Management Studie 2008. Business Transformation. Veränderungen erfolgreich gestalten*.
- Chan Kim, W. & Maubornge, R. (2005): *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Claßen, M. (2005): Die Weichen rechtzeitig stellen. In: *Harvard Business Manager*, 01/2005, S. 71–78.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 10. Aufl. Frankfurt, New York: Campus.
- Dörner, D. (1999): *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg: rororo science.
- Dörr, S. (2007): Fit für den Wandel durch transaktionale und transformatorische Führung. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1/2007, S. 23–26.
- Fahey, L. & Randall, M. (2001): *Portable MBA in Strategy*, 2. Aufl. New York: Wiley.
- Festinger (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford (Cal.): Stanford Univ. Press.
- Friedag, H.R. & Schmidt, W. (2000): *Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem*, 2. Aufl. Freiburg i. Br.: Haufe.

- Goleman, D. (2004): Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich. In: *Manager – Was gute Führungskräfte ausmacht*. Sonderband des Harvard Business Manager, S. 172–191.
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: *HBR*, July/Aug. 1972, S. 37–46.
- Hage, J. & Aiken, M. (1970): *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2004): Das Streben nach Erneuerung. In: *Change Management*, Harvard Business Manager Edition, Ausgabe 4/2004, S. 7–21.
- Herrmann-Pillath, C. (2002): *Grundriss der Evolutionsökonomik*. München: Wilhelm Fink Verlag (UTB).
- Hill, L.A. (2007): Das erste Mal Chef. In: *HBM*, 3/2007, S. 11–21.
- Hinterhuber, H.H.; Friedrich, S.A.; Al-Ani, A. & Handlbauer, G. (Hrsg.) (2000): *Das neue strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hinterhuber, H.H. & Krauthammer, E. (1999): *Leadership – Mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen*, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Jung, H. (2001): *Personalwirtschaft*, 4. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirsch, W. (1997): *Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen*. München: Barbara Kirsch.
- Klein, M. (2008): Der Wandel des Wertewandels. Die Entwicklung von Materialismus und Postmaterialismus in Westdeutschland zwischen 1980 und 2006. In: Witte, E. H. (Hrsg.): *Sozialpsychologie und Werte*. Lengerich: Pabst, S. 30–44.
- Kolbeck, C. & Mohe, M. (2005): Strukturwandel in der Unternehmensberatung – vier Basisrends verändern die bisherigen Spielregeln des Beratungsmarktes. In: Petmecky, A. & Deelmann, T. (Hrsg.): *Arbeiten mit Managementberatern. Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 233–243.
- Kostka, C. & Mönch, A. (2002): *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*, 2. Aufl. München, Wien: Hanser.
- Kotter, J.P. (o. J.): Leadership lässt sich lernen. In: *Leadership*, Sonderband des Harvard Business Manager, S. 7–15.
- Kotter, J.P. (1998): *Chaos, Wandel, Führung*. Düsseldorf, München: ECON.
- Kraus, K.-J. & Haghani, S. (2004): Krisenverlauf und Krisenbewältigung – der aktuelle Stand. In: Bickhoff, N. et al. (Hrsg.): *Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung*, S. 13–38.
- Krüger, W. (2006): Führungsstile für erfolgreichen Wandel. In: Bruch, H.; Krummacker, S. & Vogel, B.: *Leadership – Best Practices und Trends*. Wiesbaden: Gabler, S. 107–122.
- Kuster, J; Huber, E. & Lippmann, R. (2007): *Handbuch Projektmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lämmle, B. (2009): Lernen kann begeistern. In: *Personalwirtschaft*, Heft 04/2009, S. 54–56.
- Lauer, T. (1996): *Die Dynamik von Konsumgütermärkten*. Heidelberg: Physica.
- Lauer, T (2002): Mit Kreativität Kosten sparen. In: *Personalwirtschaft*, 11/2002, S. 20–21.
- Lauer, T. (2006): Coaching auch für Nachwuchsführungskräfte. In: *Personalwirtschaft*, 09/2006, S. 46–48.
- Lewin, K. (1958): Group Decision and Social Change. In: Macoby, E.E.; Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (Hrsg.): *Readings in Social Psychology*, 3. Aufl. New York: Holt, S. 197–211.
- Lewin, K. (1963): *Feldtheorie in der Sozialwissenschaft*. Bern, Stuttgart: Huber.
- Liebig, C. & Hermann, M. (2007): Wenn der Berg kreist: Wie Unternehmen Mitarbeiterbefragungen effektiv nutzen. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1/2007, S. 15–17.
- Lievegoed, B.C.J. (1974): *Organisationen im Wandel*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Lünendonk, T. & Streicher, H. (2005): Der Beratungsmarkt Deutschland. In: Petmecky, A. & Deelmann, T. (Hrsg.): *Arbeiten mit Managementberatern. Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 205–217.

- March, J.G. & Olson, J.P. (1979): *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2. Aufl. Bergen: Universitätsforlaget.
- Mende, W. & Bieta, V. (1997): *Projektmanagement – Praktischer Leitfaden*. München: Oldenbourg.
- Micic, P. (2006): *Das Zukunftsradar. Die wichtigsten Trends, Technologien und Themen für die Zukunft*. Offenbach: Gabal.
- Mintzberg, H. (1995): *Die strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*. München, Wien: Hanser.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.): Harvard Univ. Press.
- Neuberger, O. (1994): *Personalentwicklung*, 2. Aufl. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*, 6. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1993): *Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. München: Wilhelm Heyne.
- Niewien, S. & Richter, A. (2005): *Strategische Optionen für Berater und ihre Klienten*. In: Petmecky, A. & Deelmann, T. (Hrsg.): *Arbeiten mit Managementberatern. Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer. S. 219–231.
- Olfert, K. (2007): *Kompakt-Training Projektmanagement*, 5. Aufl. Ludwigshafen: Kiehl.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982): *In Search of Excellence*. New York: Warner.
- Pieler, D. (2003): *Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement, Wissensmanagement, Change-Management, Culture Management*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Piaget, J. (1975): *Gesammelte Werke in 10 Bd.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pohl, M. & Witt, J. (2000): *Innovative Teamarbeit. Zwischen Konflikt und Kooperation*. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Porter, M.E. (1997): *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 9. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.
- Prior, M. (2009): *MiniMax-Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung*. Heidelberg: Carl Auer.
- Probst, G. & Raisch, S. (2004): *Die Logik des Niedergangs*. In: *Harvard Business Manager*, 3/2004, S. 37–45.
- Rawls, J. (2006): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, 2. Aufl. Berlin: Akademie Verlag.
- Reimann, H.; Giesen, B.; Goetze, D. & Schmid, M. (1985): *Basale Soziologie: Theoretische Modelle*, 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ridder, H.-G. (1999): *Personalwirtschaft*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Rittger, C. (2005): *Wettbewerbsvorteil Anpassungsfähigkeit. Praxisrelevante Bausteine der lernenden Organisation*. Hamburg: Diplomica.
- Rosenstiel, L. von (2006): *Leadership und Change*. In: Bruch, H.; Krummacker, S. & Vogel, B. (Hrsg.): *Leadership – Best Practices und Trends*. Wiesbaden: Gabler, S. 145–156.
- Schein, E.H. (1986): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt, New York: Campus.
- Schein, E.H. (2009): *Führung und Veränderungsmanagement*. Zürich: EHP.
- Schott, E. & Wick, M. (2005): *Change Management*. In: Schott, E. & Campana, C. (Hrsg.): *Strategisches Projektmanagement*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 195–231.
- Schulz von Thun, F. (2008): *Miteinander reden: Bd. 1–3*. Hamburg: rororo Sachbuch.
- Schulze, H. (2006): *Visionsarbeit*. In: Rohm, A. (Hrsg.): *Change Tools*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 207–212.
- Seifert, J.W. (2006): *World Café*. In: Rohm, A. (Hrsg.): *Change Tools*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, S. 28–34.
- Seifert, J.W. (2007): *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren*, 21. Aufl. Offenbach: Gabal.
- Simon, H.A. (1982): *Models of Bounded Rationality*, Vol. 1–2. Cambridge (Mass.): MIT Press.
- Spitzer, M. (2000): *Geist im Netz – Modelle für Lernen, Denken und Handeln*. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.
- Staehele, W.H. (1999): *Management*, 8. Aufl. München: Vahlen.

- Statistisches Bundesamt (1987): Von den zwanziger zu den achtziger Jahren. Ein Vergleich der Lebensverhältnisse der Menschen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2002): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Stern, T. & Jaberg, H. (2005): Erfolgreiches Innovationsmanagement, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Heidelberg: Springer.
- Vahs, D. & Leiser, W. (2003): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Vise, D.A. (2006): Die Google-Story. Hamburg: Murmann.
- Vroom, V.H. (1964): Work and Motivation. New York, London, Sydney: Wiley.
- Wagner, U. & van Dick, R. (2001): Fremdenfeindlichkeit „in der Mitte der Gesellschaft“: Phänomenbeschreibung, Ursachen, Gegenmaßnahmen. In: Zeitschrift für Politische Psychologie, 9/2001, S. 41–54.
- Wagner, U.; van Dick, R. & Zick, A. (2000): Sozialpsychologische Analysen und Erklärungen von Fremdenfeindlichkeit in Deutschland. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 32/2000, S. 59–79.
- Watzlawick, P. (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 10. Aufl. Bern u. a.: Huber 2000.
- Wieselhuber & Partner (Hrsg.) (1997): Handbuch lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Witt, U. (1987): Individualistische Grundlagen der evolutarischen Ökonomik. Tübingen: Mohr.
- Woodcock, M. (1995): 50 Aktivitäten zur Teamentwicklung. Kronberg: Gower/Training Media GmbH.
- Zimbardo, P.G. & Gerrig, R.J. (2004): Psychologie, 16. Aufl. München, Boston u. a.: Pearson.