

Markus Werthebach, *logicalwork*

Change Management - Gestaltung von Veränderungsprozessen

Veränderungsvorhaben sind im betrieblichen Alltag bestimmten Kräften ausgesetzt, die ihren Erfolg völlig zunichte machen können. Diese Beharrungskräfte äußern sich als Eigensinn, Gegenlogik oder Widerstand der Beschäftigten gegenüber neuen Anforderungen, die von ihnen selbst als wenig zielführend, als zu kostspielig oder als zu riskant beurteilt werden. Widerstand entsteht jedoch nicht zufällig. Er ist Folge unzureichend reflektierter Veränderungsstrategien. Drei Hauptprobleme können benannt werden: (1) der unzulängliche Versuch, die Beschäftigten für ein Veränderungsvorhaben zu gewinnen, (2) die unzureichende Passung der Veränderungsstrategie zu den essentiellen betrieblichen Strategien, Strukturen, Systemen und Kulturmerkmalen sowie (3) die unzureichende Verankerung einer gelungenen Veränderung in der Unternehmenskultur. Change Management ist ein Beratungsansatz, der eine Antwort auf die Frage gibt, wie Veränderungsvorhaben zu gestalten sind, wenn vorgenommene Entwicklungsziele durch eine gemeinsame Anstrengung der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens realisiert werden sollen. Die Antwort liegt in der vorausschauenden und behutsamen Koppelung strategischer, struktureller und kultureller Teilprozesse, die jeweils eine eigene Dynamik aufweisen und spezielle Gestaltungskompetenzen erfordern. Der vorliegende Beitrag stellt einen methodischen Ansatz zu dieser Koppelung vor.

In einem ersten Schritt werden die derzeit wichtigsten Ansätze zur Gestaltung von Veränderungsprozessen vorgestellt. Darauf folgt eine Übersicht zu alltäglichen Problemen bei der Durchführung von Veränderungsvorhaben. Im Abschnitt *Empfehlungen* wird schließlich ein methodischer Ansatz zur Koppelung der genannten Teilprozesse als Acht-Punkte-Programm vorgestellt. Da die Einbindung der Beschäftigten in ein Entwicklungsvorhaben nicht nur vorausschauend, sondern auch zügig vorgenommen werden sollte, wurde bei der hier vorgestellten Punktfolge vor allem auf die methodische Geradlinigkeit Wert gelegt.

1 Strategische Gestaltung von Veränderungsprozessen

Veränderungsvorhaben, die die Leistung eines gesamten Unternehmens betreffen, schließen in der Regel eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens ein. Will ein Unternehmen eine „Qualitätskultur“ etablieren, dann besteht der

erste entscheidende Schritt in der Entwicklung, Formulierung und Operationalisierung einer Strategie der Qualitätsführerschaft, die alle Unternehmensbereiche einbezieht. Die nachfolgend genannten strategischen Optionen rangieren als Mittel oder Wege der Umsetzung der für das Unternehmen ausgewählten Marschrichtung. Der gemeinsame Nenner dieser strategischen Optionen liegt im Faktor *Information*. Während ein Unternehmensleitbild einen langfristigen Zielrahmen für die strategische Planung und Führung des Unternehmens bietet, Führungskräfte und Mitarbeiter in Entscheidungsfällen unterstützt und neuen Beschäftigten eine Einarbeitung erleichtert, gewinnt ein Unternehmen mit Erfahrungsaustauschtreffen, Mitarbeiterbefragungen und Benchmarkingprojekten kritische Informationen zur Unternehmensleistung und Anregungen zur Leistungsverbesserung. Diese Informationen fließen in die strategische Neuausrichtung des Unternehmens ein (siehe Abbildung 1). Aktionsprogramme bündeln die Maßnahmen der Führungskräfte und Mitarbeiter zur Umsetzung der Unternehmensstrategie in den Bereichen Finanzen, Leistungsentwicklung und -angebot, Personal, Technologie, Organisation usw. Business Process Reengineering (BPR) und Total Quality Management (TQM) stellen zwei Optionen zur zielbezogenen Neugestaltung eines Unternehmens dar. Während BPR auf die einmalige, radikale und hierarchiebetonte Neugestaltung der Geschäftsprozesse im Unternehmen ausgerichtet ist, hat TQM einen variablen Fokus und schließt radikale als auch evolutionäre Veränderungsstrategien, top-down- als auch bottom-up-Strategien in die Gestaltung des Veränderungsprozesses ein.

Strategische Ausrichtung des Unternehmens: Kern der Strategieentwicklung ist die Erforschung heutiger und künftiger Erfolgspotentiale der Unternehmung. Als Quintessenz wird beschrieben, auf welche Interessensfelder sich die Unternehmensaktivitäten mittel- und langfristig konzentrieren sollen. Dabei wird formuliert, welche Marktanteile erreicht werden sollen, welche Erträge, Umsätze, Qualitätsnormen usw. dabei angestrebt werden, welche Reaktionen die relevante Konkurrenz zeigen könnte und wie das Unternehmen künftige Marktbebewegungen neutralisiert bzw. zum eigenen Vorteil nutzt. Eine Ertragssteigerung gelingt durch ein Angebot neuartiger und wertvoller Leistungen am Markt bzw. durch ein Angebot bekannter Leistungen, die auf neuartige und wertvolle Weise ausgeführt werden. Dabei muß das Unternehmen ein eindeutiges Profil gewinnen, damit (potentielle) Kunden Klarheit darüber erlangen, worauf es dem Unternehmen in erster Linie ankommt und die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten und Maßnahmen im Sinne der gewählten Strategie ausrichten und aufeinander abstimmen können (Porter, 1997).

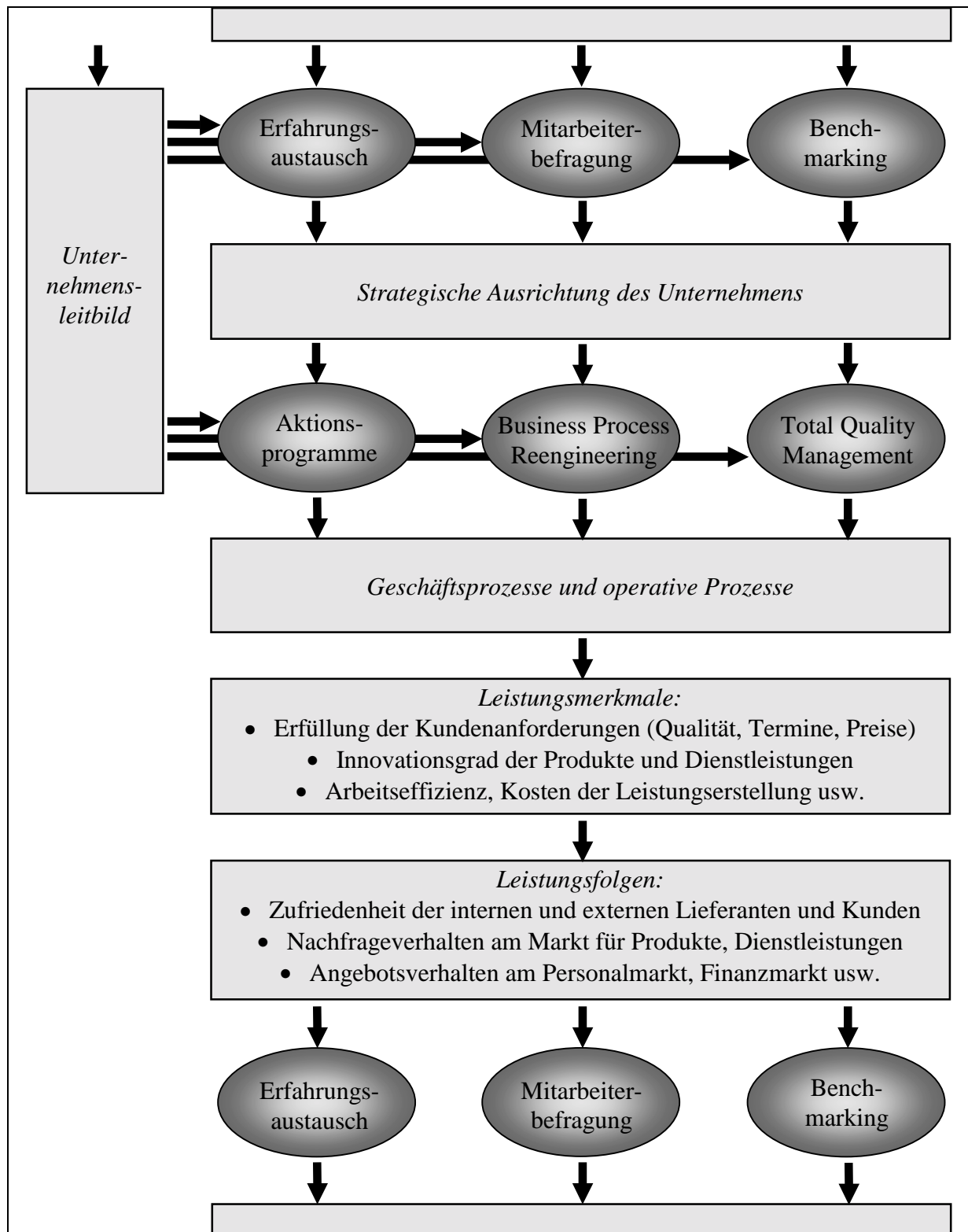


Abb. 1: Ein konzeptueller Rahmen zur strategischen Gestaltung von Veränderungsprozessen

Entwicklung eines Unternehmensleitbildes: Ein Leitbild zu formulieren heißt einen Zielrahmen zu entwickeln für die strategische Planung und Führung des Unternehmens. Das Entscheidende dabei ist das Vorgehen bei der Entwicklung und Umsetzung des Unternehmens- bzw. Führungsleitbildes. Wird die Ent-

wicklungs- und Umsetzungsphase als intensiver zielbezogener und bereichsübergreifender Dialog aller Führungskräfte und Mitarbeiter gestaltet, dann kommt erfahrungsgemäß ein deutlicher Entwicklungsschub für das Unternehmen zustande. Der Entwicklungsschub zeigt sich beispielsweise darin, daß Bedürfnisse externer und interner Kunden (geweckt und) angemessen adressiert werden, Anfragen von Kunden zügig und gewissenhaft bearbeitet werden, das Verständnis für andere Unternehmensbereiche vertieft und die Koordination bereichsübergreifend erstellter Leistungen reibungsloser gestaltet wird. Wird ein Unternehmensleitbild dagegen „hinter verschlossenen Türen“ entwickelt und den Führungskräften und Mitarbeitern „aus heiterem Himmel“ als neue Denkkordnung vorgestellt, dann ist der formulierte Zielrahmen wenig praktikabel und darum unverbindlich für die Führungskräfte und Mitarbeiter.

Erfahrungsaustausch mit Lieferanten und Kunden: Die unternehmensinterne Einschätzung der eigenen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit entspricht häufig nicht den Beurteilungen der Kunden und Lieferanten. Dabei lassen sich Abweichungen in den Sichtweisen durchaus in beide Richtungen feststellen. Mitunter sehen Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmensbereiches ihre Leistungen am Kunden kritischer als der Kunde selbst. Andererseits werden Bedürfnisse des Kunden in anderen Bereichen (z.B. Schulung und Problemlösung beim Kunden „vor Ort“) ausgeblendet und vernachlässigt. Um ein realistisches Bild der eigenen Leistungen zu gewinnen, ist es erforderlich, die Erfahrungen der Lieferanten und Kunden mit dem eigenen Unternehmen kennenzulernen und auszuwerten: Wie beschreiben und bewerten die Kunden die Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens (Merkmale, Qualität)? Gelten wir als zuverlässiger und fairer Partner unserer Lieferanten und Kunden? Tragen wir zu Produkt- bzw. Verfahrensentwicklungen bei unseren festen Lieferanten und Kunden bei? Wie schneidet unser Unternehmen im Vergleich zu relevanten Mitbewerbern ab?

Standardisierte, regelmäßige durchgeführte Kundenbefragungen sowie Wettbewerbsvergleiche bzw. gezieltes Benchmarking können die hierzu erforderlichen Daten liefern. Ein fest installierter Kundenbeirat oder Kundenkonferenzen können dazu genutzt werden, neu entwickelte Problemlösungen auf ihren Nutzen und ihre Akzeptanz beim Kunden zu prüfen.

Mitarbeiterbefragung: Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen erzeugen eine Gesprächskultur, in deren Rahmen sich Führungskräfte und Mitarbeiter über den Entwicklungsstand ihres Unternehmens austauschen, kontinuierlich Entwicklungsziele formulieren und den Entwicklungsfortschritt prüfen. In Mitarbeiterbefragungen werden die wichtigsten Themenbereiche einbezogen, welche die Arbeit und das Arbeitsumfeld betreffen: Aspekte des Aufgabenzuschnitts wie Handlungsspielraum, Vielseitigkeit sowie Ganzheitlichkeit der Tätigkeit,

ferner Arbeitsbelastungen, Arbeitsstörungen und Umgebungsbelastungen, dann die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, die Anerkennung von Leistungen und die soziale Rückendeckung im Falle von Konflikten, und schließlich das Ausmaß an Information und Mitsprache bei Themen, welche die Mitarbeiter betreffen.

Fragen mit konkretem Verhaltens- oder Ereignisbezug erleichtern die Bewertung der Befragungsergebnisse und geben bereits erste Hinweise zur praktischen Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Bei der Entscheidung für eine Mitarbeiterbefragung ist darüber hinaus zu beachten, daß derjenige, der gefragt wird, auch Informationen zu den Ergebnissen der Befragung erwartet. Und derjenige, der sich nach dem Zustand des Unternehmens erkundigt, muß bereit sein zu handeln, wenn in den Ergebnissen der Befragung Defizite sichtbar werden. Andernfalls darf sich niemand wundern, wenn Mitarbeiter bei einer wiederholten Befragung ablehnend bzw. ohne Engagement reagieren.

Benchmarking: Benchmarking bezeichnet den Prozeß fortlaufenden Vergleichens und Messens der Leistungen des eigenen Unternehmens mit den Leistungen führender anderer Unternehmen mit dem Ziel, dem eigenen Unternehmen Impulse zur Verbesserung seiner Leistungsfähigkeit zu geben. Ansatzpunkt ist ein Vergleich der Qualität und Kosten der Einkäufe, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Systeme des eigenen Unternehmens mit der Qualität und den Kosten der Einkäufe, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Systeme der führenden Anbieter bzw. Verwender vergleichbarer Leistungen (nicht notwendigerweise aus derselben Branche). So nutzte Xerox American Express als Benchmark für den Prozeß der Erstellung von Kundenrechnungen, Toyota als Benchmark für Qualitätskontrolle und Procter & Gamble als Benchmark für Marketing.

Aber auch *innerhalb* eines Unternehmens kann ein Lernen von und aus Geschäftsprozessen anderer Bereiche erfolgen. Aus dem richtigen Vergleichsmaßstab ergeben sich anspruchsvolle Zielgrößen und Impulse für ein Reengineering bzw. einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. „Letztlich dient Benchmarking dazu, den Blick nach außen als einen permanenten Prozeß im Unternehmen zu installieren und es so vor Fehleinschätzungen der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu bewahren. Zudem ergeben sich im allgemeinen aus dem ständigen Vergleichen und Messen mit anderen kontinuierlich neue Ideen für eigene Verbesserungen. Lernen von anderen wird institutionalisiert und bleibt nicht dem Zufall überlassen“ (Kleinfeld, 1996, S.4).

Business Process Reengineering (BPR): Ziel des BPR ist es, die Leistungs- und Kostenstruktur im Unternehmen durch ein grundlegendes Überdenken und radikales Neugestalten aller Geschäftsprozesse bei gleichzeitiger Fokussierung

auf das Kerngeschäft deutlich zu verbessern. Ansatzpunkte sind Kosten, Qualität, Service und Zeit. Referenzpunkt der Leistungsoptimierung ist die Kundenzufriedenheit. Um deutliche Effizienzsteigerungen im Kerngeschäft des Unternehmens zu erzielen, ist in vielen Fällen ein grundsätzliches Überdenken und funktionsübergreifendes Neugestalten der Geschäftsprozesse ratsam. Dabei geht es nicht um die Frage, wie bestehende Geschäftsabläufe schneller durchlaufen werden können, sondern um die Frage, ob die aktuellen Geschäftsprozesse nicht völlig anders strukturiert werden müssen, damit diese deutlich beschleunigt werden. Im radikalsten Fall greift BPR in die strategische Ausrichtung des Unternehmens ein - wenn zum Beispiel aufgrund der informationstechnischen Verknüpfung aller Tätigkeiten eines Geschäftsprozesses neue Dienstleistungen als Zusatznutzen am Markt angeboten werden können.

Zwei Herangehensweisen sind wesentlich für ein Reengineering der Geschäftsprozesse: Zum einen die konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten nach dem Prinzip einer durchgängigen Prozeßkette, die vom Bedarf des Kunden ausgeht, den festgestellten Bedarf in Leistungen umsetzt, die der Kunde honoriert, und sehr schnell getaktet ist, damit Teilleistungen unverzüglich vom nächsten Element in der Kette weiter bearbeitet werden. Zum anderen die konsequente Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten am produktiven Mehrwert. Unproduktive Elemente werden aus Prozeßketten entfernt, weil sie erstens Kosten verursachen und zweitens vor- sowie nachgelagerte Elemente in der Kette beschäftigen und von produktiven Beiträgen zum Unternehmenserfolg abhalten.

Total Quality Management (TQM): Qualität ist die „Erfüllung von (vereinbarten) Anforderungen zur dauerhaften Kundenzufriedenheit“ (Zink, 1996, S.7). TQM umfaßt einen mehrdimensionalen Qualitätsbegriff, der neben der Qualität der Produkte und Dienstleistungen auch die Qualität der Geschäfts- bzw. Produktionsprozesse, die Qualität der Arbeitsbedingungen und die Qualität der Außenbeziehungen integriert. Die Qualitätspolitik ist präventiv orientiert aufgrund ihrer starken Orientierung an Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen. Alleiniger Maßstab für Qualität ist die dauerhafte Zufriedenheit der externen Kunden. Daraus leitet sich die Notwendigkeit einer Klärung der Anforderungen der Kunden und die Übertragung dieser Anforderungen auf die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen als elementare Voraussetzung für die Realisierung von Qualität ab. Das Hauptziel des Total-Quality-Prozesses ist die ständige Verbesserung des Nutzens der vom Unternehmen an seinen Kunden erbrachten Leistungen.

Die Erfahrungen zeigen, daß es notwendig ist, die qualitätsförderliche Reorganisation eines Unternehmens vom Menschen her zu denken und zu realisieren. Das Qualitätsverständnis und Qualitätsverhalten der Mitarbeiter des Unternehmens erweist sich regelmäßig als entscheidender Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Qualitätsoffensive. Von zentraler Bedeutung für die Schaffung einer

„Qualitätskultur“ sind darum die Werthaltungen und Verfahrensregeln, der sich die Führungskräfte und Mitarbeiter verpflichtet fühlen. Die Werthaltungen der Beschäftigten (z.B. Stellenwertes der Kunden, Mitarbeiter, Umwelt, Unternehmensentwicklung etc.) und die praktizierten Verfahrensregeln (z.B. Umgang mit Reklamationen, Verbesserungsvorschlägen) haben Einfluß darauf, in welchem Ausmaß die Unternehmensbereiche zur Wertschöpfung und zur Verbesserung der Performance ihres Unternehmens beitragen.

2 Erfahrungen mit unzureichend abgestimmten Veränderungsvorhaben

Warum mißlingen so viele Veränderungsvorhaben, obwohl die Notwendigkeit von Veränderungen erkannt ist und eine Vielzahl geeigneter Strategien und Instrumente zur Verfügung stehen? Die Erfahrungen zeigen, daß neben der Eignung der Strategien und Instrumente die Organisation des Veränderungsprozesses sowie Stil und Kultur des Vorgehens von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Veränderungsvorhabens sind (vgl. Doppler & Lauterburg, 1995). Im Mittelpunkt steht dabei die vorausschauende und behutsame Einbindung der Beschäftigten als kontinuierliche Gestalter der Geschäftsprozesse, Geschäftsbeziehungen und Arbeitsumgebungen. Fatal sind dagegen Versuche, lediglich „am grünen Tisch“ auszutüfteln, in welcher Form und mit welcher Personalkapazität das operative Alltagsgeschäft bei veränderten Geschäftsprozessen und -beziehungen abgewickelt werden kann. Denn spätestens bei der operativen Umsetzung und Feinsteuerung der neuen Geschäftsprozesse und -beziehungen ist das Management wieder auf seine Beschäftigten angewiesen. Einige alltägliche Probleme bei der Durchführung eines Veränderungsvorhabens werden nachfolgend skizziert (siehe Abbildung 2 für eine Übersicht):

Vorstellung des Vorhabens	Kaltstart	Wahrheit auf Raten	Schocktherapie		
Startphase	Wer will eigentlich das Projekt?	Graustufen: Vorteile des Status quo, Nachteile des neuen Ansatzes			
Lösungsentwicklung	Der Mitarbeiter als Schachfigur	Kurzschluß	Zuviel auf einmal	Kontrolle des Unkalkulierbaren	Vernachlässigung von Synergien und Folgewirkungen
Lösungsumsetzung	Handlungsblockade	Strategien & Maßnahmen sind dem Systemzustand nicht angemessen		Extreme Erfolgserwartungen	
Kulturelle Verankerung	Falsche Anreize				

Abb. 2: Häufige Probleme bei der Durchführung eines Veränderungsvorhabens

Kaltstart: Führungskräfte und Mitarbeiter werden mit Vorhaben konfrontiert, deren Sinn sie nicht einsehen. Sie sehen keinen Anlaß oder keine echte Chance, die bestehenden Geschäftsprozesse und -beziehungen zu verbessern. „Solange nicht klar gemacht wird und deshalb auch nicht klar sein kann, was das Ganze eigentlich soll, wer Nutznießer der Veränderung ist, welchen Sinn und welche Attraktivität sich daraus für den einzelnen ergeben kann, solange sind Angst und Abwehr die natürliche Reaktion“ (Doppler, 1996, S.17). Daß dennoch viele Projekte mit einem Kaltstart beginnen, hängt in der Regel damit zusammen, daß sich das Management unter starkem Zeit- und Handlungsdruck sieht oder aber daß sich das Management das Handeln und Inszenieren seiner Handlungen nicht aus der Hand nehmen lassen will. Dabei sind nicht nur „einsame Entscheidungen“, sondern auch Impulse an die Führungskräfte und Mitarbeiter Managementhandlungen. Starker Handlungsdruck sowie das „Gesetz des Handelns“ signalisieren wenig Zutrauen des Managements in das kompetente und verantwortungsbewußte Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter ihres Unternehmens.

Wahrheit auf Raten: Viele Manager scheuen es, die Beschäftigten mit der „ganzen Wahrheit“ einer Problemsituation zu konfrontieren und signalisieren, daß sich für die Belegschaft wenig ändern wird. Sie befürchten „Kopflosgigkeit“ der Beschäftigten angesichts der wirtschaftlichen Lage und der bevorstehenden Ereignisse. Tatsächlich ist am Anfang eines Veränderungsprozesses in der Regel noch unklar, welche Veränderungen für die Führungskräfte und Mitarbeiter anstehen werden. Das Management kann darum gar nicht genau sagen, worauf die Veränderungen hinauslaufen werden. Gerade diese Ungewißheit muß jedoch Thema sein, damit gewährleistet ist, daß sich die Beschäftigten selbst Gedanken um den Fortbestand ihres Unternehmens machen und Verantwortung für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens bzw. die Neugestaltung der Geschäftsprozesse und -beziehungen übernehmen. Erfahren die Beschäftigten dagegen die Wahrheit auf Raten, entwickeln diese kein Gespür für die wirkliche Lage des Unternehmens und die Mitverantwortung für den Erfolg des Entwicklungsvorhabens.

Schocktherapie: Im direkten Gegensatz zur Wahrheit auf Raten steht die „Strategie der gezielten Verängstigung“. Die Beschäftigten werden durch die Art und Weise der Ankündigung „einschneidender“ Veränderungen dermaßen in Angst und Schrecken versetzt, daß sie um ihren Arbeitsplatz zu fürchten beginnen. Falls die Situation es wirklich erfordert, ist dieses Vorgehen durchaus angebracht. Fatal ist es dagegen, wenn die Dinge gar nicht so dramatisch sind, wie sie dargestellt werden, und die Beschäftigten lediglich dazu veranlaßt werden, ihre letzten Energien freizusetzen. Irgendwann kommt die Stunde der Wahrheit.

Dann fühlen sich die Beschäftigten hintergangen und machen nunmehr Dienst nach Vorschrift. Eine Schocktherapie ohne sichtbaren Ausweg kann darüber hinaus auch zu einer Lähmung des Gesamtsystems führen, zu einer Haltung, die nahelegt, bloß keine Fehler zu machen und auf keinen Fall irgendein Risiko einzugehen. Die Chance auf eine verantwortungsbewußte Mitgestaltung des Veränderungsvorhabens durch die Beschäftigten hat das Management dann verspielt.

Wer will eigentlich das Projekt? In der Anfangsphase eines Projektes nehmen viele Führungskräfte und Mitarbeiter bereitwillig an einem Veränderungsvorhaben teil. Sie sind zwar noch nicht richtig von der Methode überzeugt, aber sie wollen das Vorhaben nicht blockieren und machen die ersten Sitzungen probenhalber mit. Nach einigen Sitzungen erleben sie, daß das Vorhaben keine „Offenbarung“ ist, - wie sollte es auch, wenn sie im Projekt nur verhalten mitwirken und das Projekt nicht mitgestalten - und widmen sich wieder verstärkt ihrem Alltagsgeschäft. Das Projekt bleibt auf der Strecke, noch ehe es richtig begonnen hat. Ein entscheidender Grund dafür, daß zahlreiche Projekte nicht zu Ende gebracht werden, liegt darin begründet, daß eigentlich niemand das Projekt haben will. Projekte brauchen jedoch Schubkraft, damit die Niederungen der Detailarbeit mit Elan durchschritten werden können. Gerade das Management hat hier Vorbildfunktion. Stellt die Führungsspitze klar heraus, daß ein bestimmtes Projekt zentrale Bedeutung für das Unternehmen hat und das Management für das Gelingen des Projektes Verantwortung übernimmt, dann kommt bei den Führungskräften und Mitarbeitern weniger Zweifel am Sinn ihrer Investitionen in das Projekt auf. Wird dagegen kein Process-Owner im Top-Management sichtbar, dann ist den Beschäftigten schnell klar, daß das Projekt lediglich zu Testzwecken durchgeführt wird („Was taugt die Methode?“) oder aber eine reine „Beschäftigungsinitiative“ darstellt. Der Elan der Beteiligten ist dann entsprechend gering

Graustufen: Führungskräfte und Mitarbeiter halten am Status quo fest, weil sie der Werbung für ein Veränderungsvorhaben nicht uneingeschränkt zustimmen können. Vielmehr bietet der aktuelle Zustand, der überwunden werden soll, Vorteile, während der vom Management vorgestellte Zielzustand Umsetzungsprobleme mit sich bringen wird. Führungskräfte und Mitarbeiter stellen sich die Frage, ob die Verbesserungen, die das Veränderungsvorhaben tatsächlich nach sich ziehen wird, nicht zu gering sind angesichts des materiellen, zeitlichen und psychologischen Aufwandes, den das Veränderungsvorhaben erfordert. Das Entwicklungsvorhaben muß darum von den Initiatoren vorgedacht und hinsichtlich der Passung mit den Zielen, Regeln und Werthaltungen im Unternehmen geprüft und diskutiert werden. Auch die mit dem Vorhaben verbundenen per-

sönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten dürfen nicht außer acht gelassen werden.

Der Mitarbeiter als Schachfigur: Wer unternehmerisches Handeln von seinen Führungskräften und Mitarbeitern fordert, muß ihnen auch die Spielräume für die Entwicklung eigener Problemlösungen sowie das Fällen selbständiger Entscheidungen zugestehen. Werden Mitarbeiter in einem Veränderungsprozeß zu Schachfiguren degradiert, dann nimmt man dem Unternehmen die Chance, die Erfahrungen und Kompetenzen aus dem Alltagsgeschäft in die Gestaltung einfließen zu lassen, sowie die Chance, daß die Mitarbeiter sich aus eigenem Antrieb stärker für das Entwicklungsvorhaben engagieren als „von oben angeordnet“. Hintergrund ist der nach wie vor häufig geäußerte Vorbehalt, Mitarbeiter seien wenig kompetent für strategische Problemstellungen bzw. würden nur ihr Eigeninteresse verfolgen und mit ihren Einwänden den Maßnahmencocktail verwässern. Da Mitarbeiter aber heutzutage durchweg gut qualifiziert und informiert sind, kommt es einer Ignoranz und einer Kränkung gleich, die Mitarbeiter aus der Mitgestaltung eines Veränderungsvorhabens auszuschließen.

Kurzschluß: Viele Manager sind vor allem an schnellen Lösungen interessiert und scheuen „Hängepartien“, deren Ausgang ungewiß ist. Sie sind weniger daran interessiert, Probleme und ihre Zusammenhänge zu verstehen. Sie profilieren sich mit der Frage „Was ist zu tun?“ und fragen nicht „Was ist eigentlich los?“. Der „moderne“ Manager definiert sich durch Taten, nicht durch gründliche Diagnosen. Die Hauptsache ist, daß keine Ungewißheiten entstehen. Der soziale Grund, warum nicht tiefer gebohrt wird, besteht darin, daß eine gründliche Diagnose eine Bloßstellung der Betroffenen sowie eine Schuldzuweisung nach sich ziehen kann. Weiteres Nachhaken kann eine „Verstrickung“ der Beschäftigten mit den ineffizienten Praktiken aufdecken. Während die Beschäftigten warten, daß das Management irgendwann eingreift und verlangt, einen unbefriedigenden Geschäftsprozeß zu erneuern, praktizieren die Führungskräfte sozial „aufbauendes“ Verhalten, schonen dadurch ihre Mitarbeiter, verhindern aber auch Lernprozesse. Wenn dann ein Projekt eingerichtet wird, einen Geschäftsprozeß zu optimieren, dann besteht die Gefahr, daß Daten selektiv erhoben, nur sozial ungefährliche Ursachen postuliert und Erklärungen eigennützig überprüft werden: Selbstschutz und Gesichtswahrung auf der ganzen Linie!

Zuviel auf einmal: Veränderungsprojekte bieten immer auch bestimmten Personen oder Bereichen die Chance, sich in besonderer Weise zu profilieren. Dies kann dann dazu führen, daß ein Veränderungsvorhaben das andere „jagt“. Oder aber Vertreter des Managements sehen in einem Führungswechsel die einmalige Gelegenheit, längst fällige Veränderungen durchzuführen und überfrachten einen Veränderungsprozeß mit einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen, die die unterschiedlichsten Ziele adressieren. Dadurch geht der Blick für das

terschiedlichsten Ziele adressieren. Dadurch geht der Blick für das Wesentliche und die Leitlinie des Veränderungsprozesses verloren. Die Folge ist, daß die Führungskräfte und Mitarbeiter keine Orientierung mehr haben, worauf der Veränderungsprozeß eigentlich (im Kern) abzielt. Profilierungswellen haben zudem den Nachteil, daß die Führungskräfte und Mitarbeiter sparsam werden in ihrem Einsatz. Schließlich muß man doch für das nächste Projekt noch Arbeitszeit und Ideen parat haben.

Kontrolle des Unkalkulierbaren: Veränderungsprozesse werden ein zähes Unterfangen, wenn den Beteiligten der Mut fehlt, den Prozeß als Expedition in unbekanntes Terrain aufzufassen, und jeder Arbeitsschritt zehnfach abgesichert wird. Die Beteiligten ermüden schnell und das Veränderungsvorhaben bewegt sich nicht vom Fleck. Der Eindruck entsteht, daß das Projekt Jahre benötigt, bis sich einmal wirklich brauchbare Lösungen abzeichnen. Aber ohne Spontaneität, ohne selbstsichere Improvisation und ohne einen selbstverständlichen Umgang mit Problemstellungen und Lösungsalternativen, deren Bedeutung erst in späteren Projektphasen klar wird, entsteht keine fruchtbare Auseinandersetzung mit der Situation des Unternehmens und neuen Lösungswegen.

Vernachlässigung von Synergien und Folgewirkungen: Häufig gehen Projektgruppen zu oberflächlich an die Untersuchung der Problemstellung und die Neugestaltung der Geschäftsprozesse und -beziehungen heran. Dabei werden mit einer Problemlösung zusammenhängende Faktoren wie die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sowie die betrieblichen Regeln und ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen regelmäßig nicht berücksichtigt. Trifft der gewünschte Projekterfolg dann nicht frühzeitig oder in dem erwarteten Maße ein, wird das Projekt abgebrochen und totgeschwiegen. Beispielsweise erfordert die Umsetzung einer Qualitätsstrategie die Messung und Rückmeldung der Qualität der betrieblichen Leistungen an diejenigen Mitarbeiter, die für die genannten Leistungen verantwortlich sind. Darüber hinaus müssen diese Mitarbeiter fachlich, materiell und organisatorisch in die Lage versetzt werden, ihre Leistungen auch qualitätsförderlich ausgestalten zu können. Sie benötigen Wissen, Werkzeuge und Handlungsspielräume zur eigenverantwortlichen Umsetzung der Qualitätsstrategie. Zur Unterstützung der Mitarbeiter bei der Wahrnehmung der neu gewonnenen Verantwortung werden Führungskräfte in ihrer Rolle als Coach und Lernberater gefordert. Fehlt es an der Bereitschaft der Führungskräfte, sich selbst und die eigenen griffbereiten Lösungen zurückzunehmen und statt dessen den Mitarbeitern zu helfen, eigene Sichtweisen, eigene Lösungen und einen eigenen effektiven Arbeits- und Gesprächsstil zu entwickeln, dann droht die Qualitätsstrategie an der Umsetzung zu scheitern. Mitunter wird die Umsetzung einer Unternehmensstrategie vom Initiator selbst verhindert. Denken in Folgewirkungen und Synergien hilft dabei, solche Zusammenhänge zu identifi-

zieren und Umsetzungsmaßnahmen auszuwählen, die einander in ihrer zielbezogenen Wirkung unterstützen.

Handlungsblockade: Das Pendant zur Kurzschlußhandlung ist die Handlungsblockade aus Angst vor Fehlentscheidungen: Die Problemdiagnose liegt vor, aber das Management zögert die Entscheidung für das geschnürte Maßnahmenpaket heraus. Denn der Erfolg der Maßnahmen läßt sich nicht garantieren, weil die Gleichung zu viele Unbekannte hat: Wie nehmen die Mitarbeiter und Kunden die Maßnahmen auf? Wie stark wird die Arbeitsproduktivität steigen? Würde ein anderes Maßnahmenbündel nicht mehr Erfolg versprechen? Welche Resultate und Folgen ergeben sich aus einem Scheitern der Maßnahmen? Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns?

Strategien und Maßnahmen sind dem „Systemzustand“ nicht angemessen: Die Strategien und Maßnahmen laufen den Zielen der Führungskräfte und Mitarbeiter, den Regeln im Unternehmen oder den Werthaltungen der Beschäftigten zuwider. Die Beschäftigten haben in der Regel ein gutes Gespür für die Passung eines Entwicklungsvorhabens, auch wenn sie nicht immer angeben können, welchen Zielen, Regeln oder Werthaltungen das Vorhaben zuwiderläuft. Bei den Beschäftigten bleibt entweder ein Unbehagen bzw. die Einschätzung „Das klappt niemals!“ oder aber die Ziele und Maßnahmen des Vorhabens laufen den Interessen der Führungskräfte und Mitarbeiter entgegen. Darum werden die Maßnahmen unterlaufen, blockiert oder abgewehrt. Wenn die Maßnahmen das Zielsystem der Führungskräfte und Mitarbeiter nachvollziehbar erweitern sowie auf die Regeln im Unternehmen und den Werthaltungen der Beschäftigten abgestimmt sind, ist dagegen wenig Widerstand zu erwarten.

Erfolgserwartungen: Die Umsetzung einer Maßnahme wird von den Führungskräften und Mitarbeitern passiv unterlaufen, wenn sie erkennen, daß das Management Umsetzungserfolge von ihnen erwartet, die sie aus zeitlichen oder technischen Gründen glauben nicht erbringen zu können. Die neue Aufgabe, die vorgestellten Maßnahmen erfolgreich umzusetzen, wird als „eine Nummer zu groß sind“ eingeschätzt. Die Beschäftigten nehmen an, daß der Erfolg außerhalb ihrer Kontrolle liegt, und reagieren hilflos. Die in das Vorhaben eingebundenen Führungskräfte und Mitarbeiter reagieren wie gelähmt angesichts der neuen Anforderungen.

Das Pendant zur Vermittlung sehr anspruchsvoller Ziele ist die „Unsichtbarkeit“ des Managements bei der Begleitung des Entwicklungsvorhabens. Die Beschäftigten registrieren sehr genau, ob das Management in der Umsetzungsphase als Promotor aktiv ist, und legen „Unsichtbarkeit“ als Desinteresse am Projekt bzw. als Bedeutungslosigkeit des Projektes aus. Die Folge ist reduziertes Commitment der Beteiligten und eine Rückwendung zum Alltagsgeschäft.

Falsche Anreize: Im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen werden häufig Verhaltensweisen gefordert, die im Widerspruch zu den ungeschriebenen Gesetzen im Unternehmen stehen. Gefordert wird bereichsübergreifende Zusammenarbeit, honoriert wird dagegen in zahlreichen Unternehmen immer noch ausschließlich die bereichsinterne und individuelle Leistung. Erst wenn die bereichsübergreifenden Beiträge der Arbeitsgruppen und Abteilungen eines Unternehmens sichtbar gemacht und honoriert werden, kann in einem Unternehmen ein Kooperationsschub entstehen. Ein zweites Beispiel: Gefordert wird die Entwicklung einer bestimmten Anzahl marktgängiger neuer Produkte pro Jahr. Einer Zusammenarbeit der Entwicklung mit Kunden, Lieferanten, Produktion und Vertrieb werden jedoch Riegel vorgeschoben. Bestenfalls werden Vorschläge aus dem Vertrieb an die Entwicklung weitergeleitet. Ein Entwicklungsteam unter Einbindung von Kunden und Lieferanten fällt jedoch der Geheimhaltung zum Opfer. Und Produktion und Vertrieb gelten als wenig kompetente Entwicklungspartner. Man läßt sie aber auch nicht in die Rolle des Mitdenkers. Denn würde sich herausstellen, daß die besseren Ideen aus der Praxis kommen, dann würde die Entwicklung ihren Nimbus einbüßen.

3 Empfehlungen zur Koppelung strategischer, struktureller und kultureller Teilprozesse

Unterzieht man die genannten Probleme bei der Gestaltung eines Veränderungsvorhabens einer genauen Prüfung, dann treten drei Schlüsselprobleme zutage: der unzulängliche Versuch, die Beschäftigten für ein Veränderungsvorhaben zu gewinnen, die unzureichende Passung der Veränderungsstrategie zu den essentiellen betrieblichen Strategien, Strukturen, Systemen und Kulturmerkmalen sowie die unzureichende Verankerung einer gelungenen Veränderung in der Unternehmenskultur. Diese Schlüsselprobleme werden nachfolgend in einem Acht-Punkte-Programm zur Koppelung strategischer, struktureller und operativer Teilprozesse adressiert.

1. Strategische Bedeutung des Veränderungsvorhabens klarstellen
2. Führungskoalition bilden
3. Systemkenntnis
4. Systembau
5. Strategische Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter
6. Kurzfristige Erfolge schaffen und kommunizieren
7. Erfolge konsolidieren und den Prozeß lebendig halten
8. Fortschritte kulturell verankern

Abb. 3: Ein Acht-Punkte-Programm zur Gestaltung von Veränderungsprozessen

1. Strategische Bedeutung des Veränderungsvorhabens klarstellen: Der erste entscheidende Schritt für das Gelingen eines Veränderungsvorhabens besteht darin, die Führungsmannschaft von der Wichtigkeit und Dringlichkeit des Vorhabens zu erzeugen. Erst wenn der gesamten Führungsspitze die strategische Bedeutung eines Vorhabens klar ist, dann sind Engagement und Commitment des Managements für die im Unternehmen erforderliche Überzeugungsarbeit hinreichend stark. Der ärgste Feind der Veränderungsbereitschaft ist die Selbstzufriedenheit. Manager, die lange Zeit keine Krise mehr erlebt haben, in sichtbarem Wohlstand leben, sich mit durchschnittlichen Leistungen ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter zufriedengeben und kaum externe Leistungsrückmeldung erhalten, sind stark gefährdet, die Wettbewerbsrealität zu verkennen. Selbstzufriedene Manager und Beschäftigte sehen keine Notwendigkeit, in vermeintlich guten Zeiten Vorsorge zu treffen für die sich wandelnden Märkte und Leistungsanforderungen. Um selbstzufriedene Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter für ein Veränderungsvorhaben zu gewinnen, ist es erforderlich, nachdenklich zu machen bzw. wachzurütteln. Dies gelingt dadurch, daß (1) sich die Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter nicht mehr gegenseitig von der Wettbewerbsrealität abschirmen (und sich statt dessen mit Schwachstellen, Krisen und Entwicklungschancen beschäftigen), daß (2) sehr anspruchsvolle strategische und operative Leistungen eingefordert und verfolgt werden (und nicht mehr die Fortschreibung des Althergebrachten gepflegt wird) und daß (3) ein Dialog über Entwicklungschancen und ihre Realisierung auf allen Unternehmensebenen eingeführt und „zur Kultur erhoben“ wird.

2. Führungskoalition bilden: Veränderungsvorhaben von strategischer Bedeutung benötigen andere Strukturen und Prozesse der Entscheidungsfindung als das Alltagsgeschäft, weil kein Manager, keine Führungskraft und kein Mitarbeiter alle Informationen, die den Veränderungsprozeß betreffen, in angemessener Tiefe verarbeiten kann und weder die Zeit noch die Glaubwürdigkeit besitzt, um alle Beschäftigten von der Richtigkeit der erforderlichen Entscheidungen zu überzeugen. „Eine Führungskoalition, die als effizientes Team arbeitet, stellt bedeutend schneller [die erforderlichen] Informationen bereit. Sie forciert auch die Umsetzung neuer Lösungsansätze, weil kompetente Leute wirklich über die Schlüsselentscheidungen informiert und von diesen überzeugt sind“ (Kotter, 1998, S.82). Schlüsselfaktoren für die Bildung einer engagierten Führungskoalition sind die gemeinsamen Ziele sowie das Vertrauen in die Kompetenz der Mitstreiter und den Projekterfolg. Gemeinsame Ziele geben die Richtung an, in welche die individuellen Kräfte gebündelt und gerichtet eingesetzt werden müssen und entfalten aus sich heraus Anziehungskraft; innerhalb gewisser Grenzen bewirken Ziele, daß sich Menschen um so mehr anstrengen, je schwieriger die selbst gewählten Ziele sind. Eine Führungskoalition, die gemeinsame Ziele ver-

folgt und Erfolgszuversicht ausstrahlt, ist meist in der Lage, den erforderlichen Wandel trotz zahlreicher „Trägheitsmomente“ im System mit Bedacht anzustoßen und durchzusetzen.

3. *Systemkenntnis*: Die Durchführung eines Veränderungsvorhabens setzt eine ausgeprägte Kenntnis des Unternehmens voraus. Hierzu zählt das Wissen um das betriebliche und berufliche Verhalten sowie die betrieblichen und beruflichen Ziele der Führungskräfte und Mitarbeiter, die Kenntnis der betrieblichen Regeln und ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, ein zuverlässiges und gültiges Bild von den betrieblichen und beruflichen Werthaltungen der Führungskräfte und Mitarbeiter, vor allem aber die Kenntnis eventueller Widersprüche zwischen (1) der strategischen Ausrichtung des Unternehmens (z.B. maximale Kundenorientierung, Qualitätsführerschaft) und (2) dem Führungsverhalten, (3) der Informationspolitik sowie (4) den betrieblichen Regeln und ungeschriebenen Gesetzen im Unternehmen. Gerade die Passungsdiagnose liefert wesentliche Beiträge zur verbesserten Umsetzung einer „gut gemeinten“ Unternehmensstrategie. Dem Start eines Veränderungsvorhabens sollte darum eine Mitarbeiterbefragung vorangehen, welche die genannten Schlüsselfaktoren adressiert und den Beschäftigten offene und ehrliche Antworten erleichtert. Da regelmäßig und kompetent durchgeführten Mitarbeitergesprächen die Systematik einer standardisierten und großflächig angelegten Mitarbeiterbefragung fehlt, sollte das Führungsinstrumentarium ergänzt werden um bereichsübergreifend angelegte Mitarbeiterbefragungen. Darüber hinaus sollte bei Veränderungsvorhaben, in denen die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden verbessert werden soll, dem Vorhaben auch ein Erfahrungsaustausch mit (den wichtigsten) Lieferanten und Kunden vorangehen. Auch hier bieten sich Instrumente zur Identifikation von Passungsproblemen zwischen den Absichten und Verlautbarungen des Managements und den tatsächlichen Leistungen der Beschäftigten an.

4. *Systembau*: In vielen Fällen kann ein Veränderungsvorhaben nicht voraussetzungslos gestartet werden. Bei der Systemdiagnose kann deutlich werden, daß Vorarbeiten bzw. flankierende Maßnahmen zur Absicherung des Veränderungsvorhabens angeraten sind. Zur Gestaltung der Rahmenbedingungen des Wandels zählt neben der Bereitstellung zeitlicher und finanzieller Ressourcen die vorausschauende Ausgestaltung betrieblicher und beruflicher Anreize für ein starkes Projekt-Engagement und Commitment der Führungskräfte und Mitarbeiter. Hierzu zählen vor allem die (informellen) Belohnungs- und Sanktionsregeln, die sich auf persönliches Engagement (z.B. „Die beste Idee zählt“, „Eigeninitiative ist unerwünscht und wird nicht honoriert“), den Austausch von Informationen (z.B. „Gute Leistungen entstehen bereichsübergreifend“, „Bei uns wird immer der Dienstweg eingehalten“), den Stellenwert von Mißerfolgen

(z.B. „Aus Fehlern lernt man mehr als aus Erfolgen“, „Man darf sich nicht bei Fehlern erwischen lassen“) und das Leistungsgefüge innerhalb der Teams bzw. Abteilungen (z.B. „Mitarbeiter sollen einen gerechten Anteil der Arbeiten in der Abteilung übernehmen“, „Sorge dafür, daß die Kollegen schlechter dastehen als Du selbst“) beziehen. Der Stellenwert entsprechend gestalteter Stellenbeschreibungen, Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen wird vor diesem Hintergrund deutlich. Neben der Passung der betrieblichen „Spielregeln“ muß aber auch die Passung der Informationssysteme sowie der Arbeits- und Entscheidungsstrukturen im operativen Bereich beachtet werden. Ist eine Neugestaltung der Systeme bzw. Strukturen nicht expliziter Bestandteil des Veränderungsvorhabens, dann sollte im Vorfeld des Projektvorhabens die Passung der Systeme und Strukturen zu den Zielen, zur Vision und zu den sich bereits abzeichnenden Maßnahmen des Entwicklungsvorhabens sichergestellt werden.

5. Strategische Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter: Veränderungsprozesse gelingen nur partnerschaftlich. Wie die Erfahrungen mit unzureichend abgestimmten Veränderungsvorhaben zeigen, ist es wichtig, die Gestaltungsideen und Bedürfnisse der vom Veränderungsprozeß betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden zu respektieren und ihnen zur Geltung zu verhelfen. Da die Machbarkeit sowie die interne und externe Stimmigkeit des Vorhabens zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozeß darstellen, kann ein Management gar nicht anders, als die Beschäftigten in den Veränderungsprozeß einzubeziehen. Ob die Risiken und Chancen des Unternehmens im Veränderungsvorhaben angemessen identifiziert und adressiert werden, hängt von der Qualität der Einbindung der Beschäftigten ab. Ob herausragende Problemlösungen zur Realisierung der Entwicklungschancen des Unternehmens gefunden sowie angemessen strukturell und kulturell verankert werden, hängt ebenfalls von der Qualität der Einbindung der Beschäftigten ab. Im einzelnen ist bei der strategischen Einbindung der Beschäftigten zu beachten:

- *Rapport herstellen:* Die Lage des Unternehmens, seine Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sowie die Situation der Beschäftigten realistisch darlegen. Anspruch und Wirklichkeit in der Leistung des Unternehmens gegenüberstellen. Einen offenen und ehrlichen Dialog zwischen dem Management, den Führungskräften und Mitarbeitern in Gang setzen. Das Ziel des Rapports besteht darin sicherzustellen, daß das Management und die Beschäftigten bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses „an einem Strang ziehen“ und sich aufeinander verlassen können.
- *Ziele und strategische Ausrichtung vermitteln:* Wie genau sieht das Ziel, das mit dem Entwicklungsvorhaben realisiert werden soll, eigentlich aus? Wie stark ist die innere (Leidensdruck) und äußere Notwendigkeit, das Ziel zu erreichen? Was würde insgesamt besser werden, wenn das Ziel erreicht ist?

Welches sind die Konstanten und welches sind die Variablen im Veränderungsvorhaben? Woran werden wir feststellen, daß wir unser Ziel erreicht haben?

- *Energie wecken und Vertrauen erzeugen - Vermittlung einer authentischen und richtungsweisenden Vision:* „Eine Vision besitzt die Kraft, ein Bild der Zukunft mit einer deutlichen oder subtilen Botschaft zu verknüpfen, warum Menschen sich um die Gestaltung dieser Zukunft bemühen sollten“ (Kotter, 1998, S.99). Sie stellt die generelle Richtung des Wandels klar, motiviert die Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter dazu, auch unbequeme Schritte in die richtige Richtung zu tun, und unterstützt die Koordination der Handlungen der Beschäftigten auf sehr effiziente Weise. Detaillierte Direktiven werden überflüssig und endlose Debatten über Einzelstrategien und Maßnahmen erledigen sich von selbst. Transparente Visionen geben den Beschäftigten eine Orientierung bei selbständigen und eigenverantwortlichen Entscheidungen: Welche Ziele und Absichten leiten uns bei unserem Veränderungsvorhaben? Welche Bereicherung stellt das Veränderungsvorhaben für unser Unternehmen, für unsere Lieferanten und Kunden und für das gesellschaftliche Umfeld dar? Wer im Unternehmen zieht welche Vorteile aus dem Veränderungsvorhaben? Wie hoch sind die Kosten? Sind die Kosten gerechtfertigt angesichts des erwarteten Nutzens? Wie sind die Kosten verteilt? Welches sind unsere Fähigkeiten (als Team)? Sind wir dem Vorhaben gewachsen? Was ist zu tun? Auf welche Hindernisse werden wir möglicherweise treffen? Welche Ressourcen können wir nutzen, um diese Hindernisse zu überwinden?
- *Prüfung und Vermittlung der Machbarkeit des Vorhabens:* Die Beschäftigten benötigen zuverlässige Angaben hinsichtlich der Machbarkeit des Veränderungsvorhabens: Ist der Zielentwurf konkret genug, um zu wissen, was zu tun ist? Liegt es wirklich unter der Kontrolle der Führungskräfte und Mitarbeiter, die vorgenommenen Entwicklungsziele zu erreichen? Hat das Entwicklungsvorhaben die richtige Dimension und die richtige Proportion im Hinblick auf die eigenen Kompetenzen und Ressourcen sowie die übrigen Anforderungen im Unternehmen (Tagesgeschäft, sonstige Entwicklungsarbeit)? Wie müssen wir uns vorbereiten, um die vorgenommenen Vorgehens- und Entwicklungsziele zu erreichen?
- *Prüfung und Vermittlung der internen Passung des Vorhabens:* Ist das Entwicklungsvorhaben wirklich unser Ding? Was ist das Positive am alten Zustand, was müssen wir aufgeben? Was ist der Preis für die Realisation des Ziels, was ist das Negative am neuen Zustand? Welche Bedenken sind im Entwurf berücksichtigt? Gibt es Sicherungen und Alternativen zum Vorgehensplan? Welche zeitlichen, materiellen und psychologischen Ressourcen benötigen wir für die Erreichung unserer Ziele? Wie sollten wir das Vorhaben bestreiten, damit es ein Selbstläufer wird, d.h. Eigendynamik entfaltet,

und wenig psychische Energie kostet? Hat das Projekt insgesamt einen Mehrfachnutzen? Lassen sich Lerneffekte übertragen auf andere Veränderungsvorhaben? Ist das Veränderungsvorhaben verträglich mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, mit den betrieblichen Regeln, ungeschriebenen Gesetzen sowie den beruflichen und betrieblichen Werthaltungen der Führungskräfte und Mitarbeiter? Welche Nebenwirkungen, Risiken und Fernwirkungen sind zu beachten? Eröffnen sich durch Verwirklichen des Projektes weitere Chancen innerhalb des Unternehmens? Entspricht das Vorhaben auch langfristigen Erfordernissen (Sicherung des Fortbestands des Unternehmens)?

- *Prüfung und Vermittlung der externen Passung des Vorhabens:* Ist das Veränderungsvorhaben verträglich mit den „Spielregeln“ am Markt, den Interessen und Werthaltungen der übrigen Marktteilnehmer sowie den „Spielregeln“, Interessen und Werthaltungen im gesellschaftlichen Umfeld? Welche Nebenwirkungen, Risiken und Fernwirkungen sind dabei zu beachten? Eröffnen sich durch Verwirklichen des Projektes weitere Chancen am Markt? Was kann alles schiefgehen, wo könnte es Widerstand geben? Welche Sicherungen sind vorgesehen?
- *Koppelung des Vorhabens mit der persönlichen Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter:* Nachdem wir dies alles bedacht haben: Haben wir genug Motivation, Mut, Entschlossenheit und Zutrauen? Weiß jeder, was genau zu tun ist? Wie sieht der Gesamtplan aus? Was sind die nächsten Schritte? Welche Gestaltungsfreiräume und Lernchancen ergeben sich für welche Führungskräfte und Mitarbeiter? Wird das Veränderungsvorhaben mit einer monetären Beteiligung der Beschäftigten am Erfolg bzw. Mißerfolg des Vorhabens verknüpft? Wird Risikobereitschaft gefordert und gefördert? Wie steht das Management zu ungewöhnlichen Ideen, Aktivitäten und Handlungen?

Anhand dieser Prüffragen kann das Management feststellen, ob es das Veränderungsvorhaben gründlich durchdacht hat und auf eine offene Auseinandersetzung mit der Belegschaft vorbereitet ist.

6. Kurzfristige Erfolge schaffen und kommunizieren: Kurzfristige Erfolge innerhalb eines intensiven und komplexen Veränderungsvorhabens rechtfertigen die zeitlichen, materiellen und psychologischen Projektinvestitionen der Beschäftigten. Sie signalisieren, daß die Projektbeteiligten auf dem richtigen Weg sind, und liefern konkrete Daten für eine Feinabstimmung der Vision und der Veränderungsstrategien. Bleiben kurzfristige Erfolge aus, besteht die Gefahr, daß die Projektbeteiligten Zweifel am Sinn des Vorhabens oder der Angemessenheit des Vorgehens bekommen und in den Widerstand gehen. Angesichts dieses Risikos ist es wichtig, kurzfristige Erfolge zu planen und gezielt anzu-

steuern. Kotter (1998, S.169) zeigt auf, worin die Bedeutung kurzfristiger Projekterfolge liegt:

- *„Sie liefern den Beweis dafür, daß der Verzicht sich lohnt:* Erfolge rechtfertigen in erheblichem Maße die mit dem Wandel verbundenen kurzfristig anfallenden Kosten
- *Sie belohnen die Vermittler des Wandels mit Anerkennung:* Nach vielen Mühen und harter Arbeit baut positives Feedback Moral und Motivation auf
- *Sie unterstützen die Feinabstimmung von Vision und Strategien:* Kurzfristige Erfolge vermitteln der Führungskoalition konkrete Daten über die Durchsetzbarkeit ihrer Vorstellungen
- *Sie schalten Zyniker und eigennützige Denker aus:* Eindeutige Leistungsverbesserungen machen es für Menschen schwierig, den erforderlichen Wandel zu blockieren
- *Sie sichern die Unterstützung durch die Chefs:* Sie liefern den höheren Hierarchieebenen den Beweis dafür, daß die Transformation planmäßig verläuft
- *Sie erzeugen Impulse:* Sie verwandeln Neutrale in Befürworter, Widerwillige in Tatkräftige etc.“

7. Erfolge konsolidieren und den Prozeß lebendig halten: Im Laufe eines Entwicklungsvorhabens sollte der Veränderungsprozeß kontinuierlich mit neuen Unterprojekten, Themen und vor allem Veränderungsimpulsen lebendig gehalten werden. Das bedeutet, daß die Projektverantwortlichen kurzfristige Erfolge dazu nutzen, weitere Entwicklungsprojekte, die für das Gesamtvorhaben von Bedeutung sind, in Angriff zu nehmen, und zunehmend mehr Beschäftigte in Teilprojekte einbinden. Dabei muß sich das Management darauf konzentrieren, die Transparenz des Gesamtvorhabens sicherzustellen und die Bedeutung der Teilprojekte angemessen zu kommunizieren. Die kontinuierliche Belegung eines Veränderungsvorhabens unterstützt Lernprozesse bei den Projektbeteiligten, ermöglicht Korrekturen an den entwickelten Problemlösungen und erleichtert den kulturellen Wandel in späteren Phasen des Veränderungsvorhabens. Vor allem sorgt sie dafür, daß sich die Projektbeteiligten nicht voreilig mit ihren Erfolgen zufrieden geben. Dennoch ist es wichtig, daß erzielte Erfolge zügig in den Informationssystemen, personellen Zuständigkeiten und betrieblichen Abläufen verankert und in Wissens- und Erfahrungspools dokumentiert werden. Zu schnell geraten nützliche Ideen und Veränderungen in Vergessenheit und sind nach einigen Monaten der Veränderungsarbeit nicht mehr erkennbar.

8. Fortschritte kulturell verankern: Veränderungen sind nur dann von Dauer, wenn sie alle Geschäftsprozesse, Geschäftsbeziehungen und Kreisläufe im Unternehmen durchdringen. Bis neue Verhaltensweisen in den betrieblichen Regeln, den ungeschriebenen Gesetzen, den betrieblichen Normen und den betrieblichen Werthaltungen der Beschäftigten verankert sind, stellen sie einen

„Fremdkörper“ dar, der zeitliche und psychologische Reibungsverluste verursacht. Drei Faktoren sind besonders wichtig, wenn neue Ansätze kulturell verankert werden sollen:

- Den nicht in die direkte Entwicklungsarbeit eingebundenen Beschäftigten muß gezeigt werden, wie spezifische Verfahrensweisen, Verhaltensweisen und Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu einer Leistungssteigerung des Unternehmens beigetragen haben, damit alte Praktiken wirklich „zu Grabe getragen“ werden. Ohne Überzeugungsarbeit ist ein dauerhafter Wandel nicht zu erreichen
- Die nicht in die direkte Entwicklungsarbeit eingebundenen Beschäftigten müssen gezwungen sein, eigene Erfahrungen mit den veränderten Verfahrensweisen, Verhaltensweisen und Einstellungen im Unternehmen zu sammeln. Erst wenn der Nutzen einer Veränderung (z.B. einer beschleunigten Auftragsbearbeitung) am eigenen Leib erfahren wird, sind bis dahin unbeteiligte Führungskräfte und Mitarbeiter bereit, die Veränderungen vorbehaltlos mitzutragen
- Einen Wandel fest zu verankern erfordert die Tradierung der geänderten Verfahrensweisen, Verhaltensweisen und Einstellungen. Auch die nächste Generation der Führungskräfte und Mitarbeiter muß in den Wandel eingebunden werden, damit sich die alten „Bequemlichkeiten“ nicht wieder einschleichen. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Passung der Einstellungs- und Beförderungskriterien zu den Zielen und Errungenschaften des Veränderungsvorhabens zu achten. Dies gilt in noch stärkerem Maße für Nachfolgescheidungen an der Unternehmensspitze.

4 Einige Anforderungen an Begleiter von Veränderungsprozessen

Einige Anforderungen an den Prozeßbegleiter ergeben sich unmittelbar aus den im Acht-Punkte-Programm genannten Empfehlungen. Rationale Intelligenz und Fachkompetenz sind günstige Voraussetzungen für einen Prozeßbegleiter, sollten aber nicht überbewertet werden angesichts komplexer und dynamischer zwischenmenschlicher Prozesse, die bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen im Vordergrund stehen. Soziale Intelligenz greift aber auch zu kurz, weil es sich auf Einzelbeziehungen (z.B. im Käufer-Verkäufer-Verhältnis) bezieht und die Systemdynamik von Unternehmen außer acht läßt.

„Veränderungsintelligenz“ (Böning & Fritschle, 1997) bezeichnet statt dessen einige eigenständige Informationsverarbeitungs- und Gestaltungsfähigkeiten, die sich kaum den klassischen Fähigkeitsdimensionen (fachlich, methodisch, sozial, personal) zuordnen lassen:

- Eine ausgeprägte Sensibilität für sich abzeichnende Entwicklungen und Dynamiken in einem Veränderungsprojekt
- Die Bereitschaft, Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten (z.B. in operativen Prozessen und Entscheidungsstrukturen) in Frage zu stellen und „unmögliche“ Ziele ins Auge zu fassen
- Die Fähigkeit, mehrdeutige bzw. widersprüchliche Situationen (z.B. Widersprüche zwischen Zielen, Denkmustern und Verhaltensweisen der Beteiligten) zu verstehen, auszuhalten und produktiv aufzulösen
- Ein gutes Gefühl für die tatsächliche Dauer von Veränderungsprozessen (in den Köpfen und Herzen der Beschäftigten)
- Die ständige Suche nach neuen Erfahrungen
- Die Fähigkeit zur angemessenen Improvisation angesichts neuer und möglicherweise unerwarteter Diskussions- und Gestaltungsanforderungen im Rahmen von Veränderungsprozessen
- Neugier und Schwung angesichts komplexer Aufgabenstellungen (z.B. einer Unternehmenstransformation)
- Die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte (z.B. eine Unternehmensdiagnose) einfach, aber angemessen zu strukturieren und mit einfachen Worten zu vermitteln
- Die Fähigkeit, sich den für seine Arbeit erforderlichen Rahmen und die für seine Arbeit erforderliche Offenheit der Beteiligten und Betroffenen zu schaffen
- Die Fähigkeit, zwischen den Bedürfnissen und Sichtweisen verschiedener Unternehmensbereiche zu vermitteln und diese in das Gesamtvorhaben zu integrieren
- Die Fähigkeit, Entwicklungsprozesse und -fortschritte immer wieder zu reflektieren und zu balancieren, um den Beschäftigten Mut für die nächsten Entwicklungsschritte zu geben
- Die Fähigkeit zur psychologischen Interpretation (Aktionswert, Systembedeutung) von Widerständen und anderen Manövern im Rahmen eines Veränderungsprozesses
- Die Fähigkeit zur Gestaltung betrieblicher Kommunikationsstrukturen und Spielregeln.

Neben den Informationsverarbeitungs- und Gestaltungsfähigkeiten sind es bestimmte berufliche Werthaltungen, die einen erfolgreichen Prozeßberater auszeichnen. Katzenbach und das RCL-Team (1995) bieten eine Gegenüberstellung von traditionellen Managern, die der Stabilität und Kontinuität der Verhältnisse im Unternehmen verpflichtet sind, und Veränderungsmanagern (*Real Change Leaders*), die bereit und in der Lage sind, betriebliche Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und zu einem erfolgreichen Abschluß zu bringen

(siehe Abbildung 4). Die Denk- und Arbeitshaltung des von Katzenbach beschriebenen Veränderungsmanagers kommt der des Prozeßberaters sehr nahe.

	Traditionelle Manager	Veränderungsmanager
Grundhaltung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilität und Kontinuität schaffen Unternehmenserfolg 2. Analysieren, steigern, optimieren, delegieren, organisieren, kontrollieren <p>„Wir brauchen Stabilität, und ich bin ihr Garant“</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Zukunft des Unternehmens hängt von seiner Veränderungsfähigkeit ab 2. Machen, flicken, versuchen, verändern - und wieder von vorne <p>„Wir brauchen Veränderungen, aber keiner allein kann wissen, was das Beste ist“</p>
Verantwortung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umfassend definierte Verantwortlichkeiten in allen Bereichen 2. Klare individuelle Zuständigkeiten <p>„Ich mache Sie dafür verantwortlich“</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einige Schlüsselmaßnahmen in den wichtigsten Bereichen 2. Individuelle und gegenseitige Verantwortung <p>„Wir fühlen uns selbstverantwortlich“</p>
Risiko und Belohnung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vermeide auf alle Fälle Fehler 2. Verlasse dich auf bewährte Ansätze 3. Begrenze Risiken für deine Karriere 4. Analysiere, bis du sicher bist <p>„Ich kann es mir nicht leisten, einen Fehler zu machen - oder zu gehen“</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rechne mit Fehlern, lerne daraus für die Zukunft 2. Versuche alles, was Erfolg verspricht 3. Riskiere deine Karriere 4. Wenn du zweifelst, versuche es und schau, ob es funktioniert <p>„Ich kann hier arbeiten - oder anderswo“</p>
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eigenkapitalrentabilität 2. Marktanteil 3. Vorteilhafte Budgetzuteilung 4. Karriere <p>„Immer die richtigen Zahlen liefern“</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wertschöpfung für Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer 2. Langfristige Kundenbindung 3. Vorteil durch Kernkompetenzen 4. Persönliches Wachstum <p>„Stelle Kunden und Mitarbeiter zufrieden“</p>
Führungsphilosophie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motiviert und beeinflusst durch die offizielle Unternehmensstrategie 2. Entscheiden, delegieren, überwachen, überdenken 3. Zeit für Wichtiges verwenden 4. Eigene Zeit maximieren <p>„Ein paar gute Mitarbeiter werden das für mich erledigen“</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motiviert durch ein anspruchsvolles Ziel 2. Selbst mitarbeiten 3. Zeit dafür verwenden, was für die Menschen wichtig ist 4. Reichweite der eigenen Führung ausdehnen <p>„Ich muß das Beste aus allen meinen Mitarbeitern herausholen“</p>

	Traditionelle Manager	Veränderungsmanager
Quelle des Erfolgs	1. Umsatz 2. Überlegene Technologie 3. Prozeßkontrolle 4. Menschen beeinflussen „Menschen sind eine verwertbare Resource“	1. Produktivität 2. Überlegenheit des Personals 3. Prozeßinnovation 4. Menschen entwickeln „Menschen sind die entscheidende Ressource“

Abb. 4: Zur Unterscheidung traditioneller Manager von Veränderungsmanagern
(nach Böning & Fritschle, 1997, 275f)

Eine wesentliche Anforderung aus Abbildung 4 ist der reflektierte und gewissenhafte Umgang mit Verantwortung. Die Verantwortung des Beraters erstreckt sich auf die Gestaltung des gesamten Beratungsprozesses. Es liegt in der Verantwortung des Prozeßberaters, seinem Klienten die Freiheit, den Schutz und die Sicherheit zu geben,

- mit neuen Sichtweisen und Lösungen eines Problems zu experimentieren,
- neue Sichtweisen und Lösungen eines Problems zu Ende zu denken,
- andere Personen mit neuen Sichtweisen und Lösungen eines Problems zu konfrontieren,
- andere Personen mit neuen Verhaltensweisen zu konfrontieren,
- Geschäftsprozesse, operative Prozesse, Verantwortungsstrukturen und Informationssysteme zu hinterfragen und neu zu konzipieren,

ohne daß das Klientensystem orientierungslos und „handlungsunfähig“ wird. Beratungsteilprozesse sind immer auf einem „Plateau“ zu stabilisieren, bevor sich der Klient wieder dem geschäftlichen bzw. betrieblichen Alltag zuwenden muß.

Der Prozeßberater übernimmt dagegen keine Verantwortung dafür, was der Auftraggeber mit Diagnosen und Begutachtungen im Rahmen des Beratungsprozesses macht. Der Auftraggeber hat selbstverständlich die Freiheit, Problemdiagnosen, Entwicklungsperspektiven und Lösungsvorschläge, die im Beratungsprozeß erarbeitet werden, anzunehmen oder zu verwerfen (vgl. König & Volmer, 1996).

Der Erwerb der genannten Fähigkeiten und der kompetente Umgang mit Verantwortung basiert primär auf der Beratungserfahrung und der gezielten Reflexion eigener Beratungsleistungen (siehe die Angebote zur Supervision im Rahmen der Ausbildung zum Prozeßberater bzw. Organisationsentwickler). Hierzu zählt auch die Fähigkeit des Beraters, seine eigenen Möglichkeiten und Leistungsgrenzen zu akzeptieren und gegebenenfalls einen Komplementärberater hinzuzuziehen.

5 Literatur

- BÖNING, U. & FRITSCHLE, B.: Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand. Eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis. Freiburg 1997.
- DOPPLER, K.: Change Management. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), Human Resource Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele (Kap.5.2.1, S.1-36). Köln 1996.
- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (4. Aufl.). Frankfurt/New York 1995.
- KATZENBACH, J.R. & RCL-TEAM: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company. New York 1995.
- KLEINFELD, K.: Benchmarking. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), Human Resource Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele (Kap. 5.3, S.1-30). Köln 1996.
- KÖNIG, E. & VOLMER, G.: Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden (4. Auflage). Weinheim 1996.
- KOTTER, J.P.: Chaos, Wandel, Führung - Leading Change (2. Aufl.). Düsseldorf/München 1998.
- PORTER, M.E.: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge. Harvard Business Manager, 3/97, S.42-58.
- ZINK, K.J.: Total Quality Management als integratives Managementkonzept. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), Human Resource Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele (Kap. 5.4.2, S.1-40). Köln 1996.