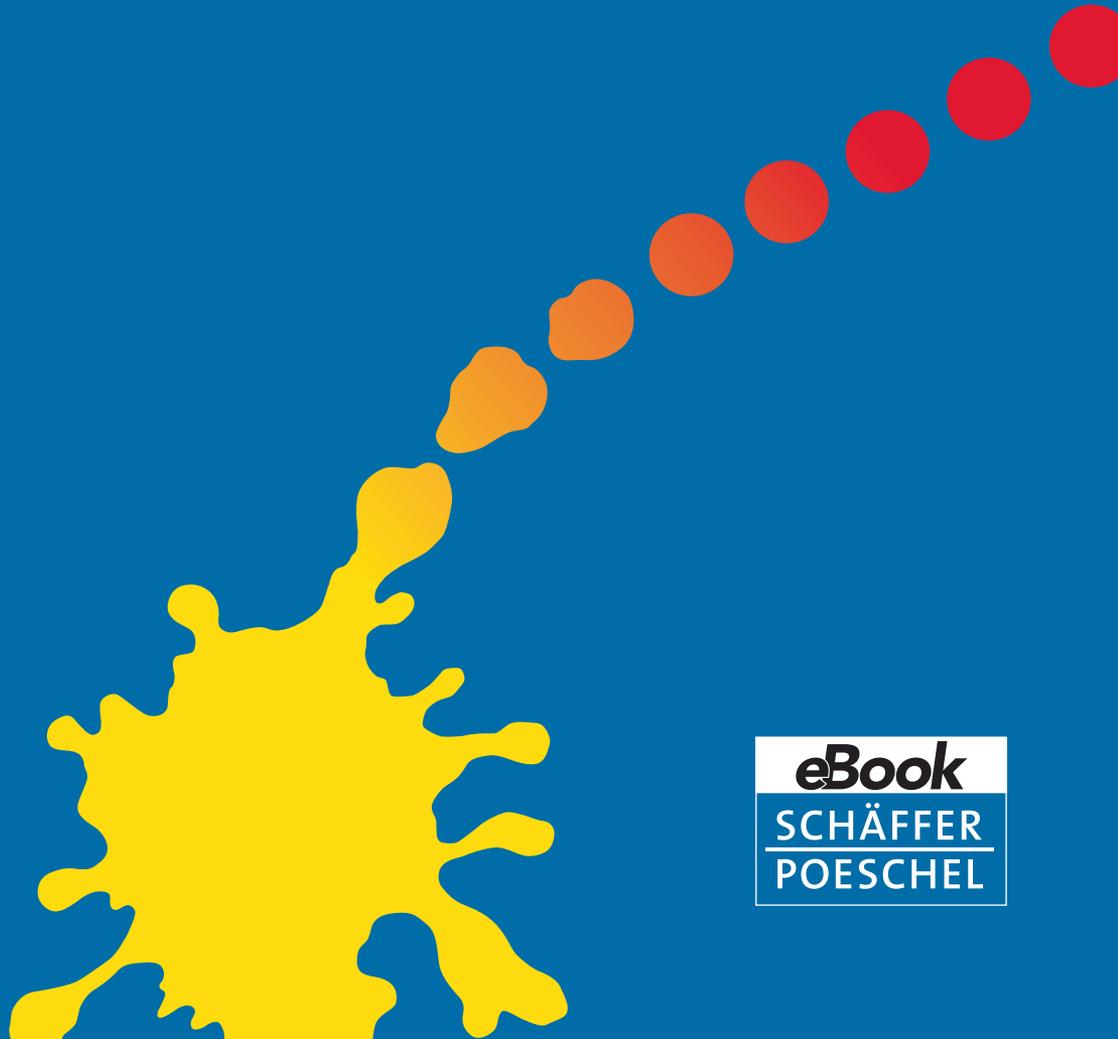


Winfried Berner
CHANGE!

20 Fallstudien zu

**Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung,
Reorganisation und Kulturveränderung**

2. Auflage



eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**

SCHÄFFER

POESCHEL

Winfried Berner

Change!

20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround,
Prozessoptimierung, Reorganisation
und Kulturveränderung

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Systemisches Management

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

ISBN 978-3-7992-6898-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen/Melanie Frasch, Stuttgart
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Januar 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Auch die innovativsten Ideen, Konzepte und Strategien sind nur so viel wert, wie tatsächlich von ihnen umgesetzt wird. Ein brillantes Konzept, halbherzig implementiert und in zermürbenden Diskussionen mit dem Linienmanagement und dem Betriebsrat bis zur Unkenntlichkeit zerredet, wird zur Enttäuschung. Und nach dem Fehlschlag lässt sich kaum noch sagen, ob es an der Idee oder an deren Umsetzung lag.

Umgekehrt kann das beste Change Management eine untaugliche Strategie nicht retten – die fachliche Seite und der soziale Prozess stehen in einem komplementären Verhältnis und müssen sich gegenseitig ergänzen. Gerade gute Ideen verdienen es, auch gut implementiert zu werden, gleich ob es sich dabei um eine Prozessoptimierung, eine Post-Merger-Integration oder um eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur handelt.

Das Konzept dieses Buchs

Mit Ausnahme der ersten beiden Kapitel und des abschließenden Resümees behandelt jedes Kapitel dieses Buches eine typische Fragestellung des Change Managements, und zwar ausgehend von einer realen, praktischen Fallstudie.

Der Grund dafür ist die Erfahrung, dass Change Management erst schwierig wird, wenn es um die Praxis geht. Solange dessen Grundsätze abstrakt und theoretisch abgehandelt werden, klingen sie geradezu irreführend einleuchtend, ja beinahe wie Selbstverständlichkeiten. Wer sollte schon etwas dagegen haben, die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen, frühzeitig und offen zu kommunizieren, die Betroffenen zu Beteiligten machen, die Veränderungen konsequent vorzuleben, systemisch zu denken, Konflikte mutig zu adressieren und andere edle Dinge zu tun?

Solche Empfehlungen sind leicht abgenickt – oft mit einem leicht gelangweilten bis ungeduldigen Unterton, weil man das so oder so ähnlich schon allzu oft gehört hat. Aber was bedeuten diese Grundsätze konkret, wenn es zum Beispiel darum geht, ein Kostensenkungsprogramm oder eine Umstrukturierung zu realisieren? Welche praktischen Konsequenzen hat es für eine Übernahme und den anschließenden Integrationsprozess? Wie soll man die Betroffenen beispielsweise bei einer Sanierung oder einer Reorganisation zu Beteiligten machen? Und was tun Sie, wenn Sie die angestrebten kulturellen Veränderungen schon eine ganze Weile vorleben, aber viele Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte überhaupt nicht daran denken, das gewünschte Verhalten »nachzuleben«?

Nicht im Formulieren trefflicher Prinzipien und Konzepte, sondern in deren konkreter Umsetzung liegt die eigentliche Bewährungsprobe für das Change Management. Genau deshalb liegt der Schwerpunkt dieses Buchs auf praktischen Fällen.

Die Fallstudien ermöglichen Ihnen, was man in der Psychologie »gedankliches Probehandeln« nennt: Sie können beim Bearbeiten der Fallstudien in Gedanken risikolos ausprobieren, wie Sie die jeweilige Situation beurteilen und wie Sie vorgehen würden. Und Sie erhalten in der anschließenden Analyse ein Feedback, wo Sie auf dem richtigen Weg waren und wo Sie mit Ihrer Herangehensweise möglicherweise in Schwierigkeiten geraten wären.

Auf diese Weise lernen Sie aus den Erfahrungen anderer, was weitaus effizienter ist als aus eigener Erfahrung klug – oder doch wenigstens vorsichtig – zu werden. Denn wenn Sie alle Fehler wiederholen, die andere schon vielfach ausprobiert haben, bleibt Ihnen kaum noch die Zeit, innovative neue Wege zu erproben und dabei vielleicht neue Fehler zu machen, aber eben auch neue Einsichten und Erkenntnisse zu gewinnen.

Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung

Den größten Lerneffekt erzielen Sie vermutlich, wenn Sie die einzelnen Fallstudien nicht nur lesen, sondern sich jeweils eine halbe Stunde Zeit nehmen und – am besten mit Papier und Stift – die gestellten Fragen beantworten. Denn auch beim Lesen der Erläuterungen besteht die Gefahr, dass Ihnen vieles allzu leicht einleuchtet und damit den Eindruck vermittelt, eigentlich läge die Lösung auf der Hand.

Wenn Sie zuvor Ihre eigenen Lösungsskizzen entwickelt haben, entstehen mehr produktive Reibungen zwischen dem, was Sie sich überlegt haben, und dem, was Sie im Text vorfinden. Dabei ist letztlich gar nicht so entscheidend, ob Sie am Schluss bei Ihrer Meinung bleiben oder ob Sie den vorgebrachten Argumenten folgen – viel wichtiger ist, dass Sie dabei Ihre Urteils- und Handlungsfähigkeit für reale praktische Veränderungssituationen trainieren.

Aus gutem Grund gilt die erste Frage bei den meisten Fallstudien Ihren ersten spontanen Gedanken, Gefühlen und Handlungsimpulsen. Das ist unüblich, aber sinnvoll, denn die ganze Art, wie Sie an ein Veränderungsvorhaben herangehen, wird maßgeblich von der inneren Grundhaltung bestimmt, die Sie zur jeweiligen Situation und zu der Aufgabenstellung einnehmen: Wenn Sie besorgt sind, die Belegschaft zu beunruhigen, werden Sie ganz anders an die Sache herangehen, als wenn Sie sich beispielsweise über die geringe Veränderungsbereitschaft der Adressaten ärgern oder innerlich unter dem Druck stehen, rasche Erfolge erzielen zu müssen.

Ihre eigene Wahrnehmung und Bewertung der Situation beeinflusst maßgeblich, wie Sie handeln – ob Ihnen das bewusst ist oder nicht. Wenn Sie also nicht riskieren wollen, zu handeln, ohne zu verstehen warum, dann ist es nützlich, bewusst wahrzunehmen, was Sie denken und fühlen und welche Aktionen Ihnen diese Bewertungen und Gefühle nahelegen. Nur dann haben Sie die Möglichkeit zu überprüfen, ob Ihre spontane Bewertung Ihnen hilft, die Situation konstruktiv und entschlossen im Sinne der Veränderungsziele weiterzuentwickeln.

Das ist deshalb so zentral, weil es den gesamten weiteren Verlauf bestimmt: Wer die Situation einseitig oder verzerrt einschätzt, weil er beispielsweise ärgerlich oder wütend ist, Angst vor negativen Auswirkungen hat oder zu sehr mit sich selbst beschäftigt ist, der wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch eine ungeeignete Vorgehensweise wählen – und damit höchstwahrscheinlich Reaktionen auslösen, die nicht zum angestrebten Erfolg führen. Wenn die Wahrnehmung der Situation verzerrt ist, stimmt auch die eingeschlagene Lösungsrichtung nicht – und dann nützen auch die besten Methoden, Instrumente und »Change Tools« nicht: Sie führen nur mit größerer methodischer Perfektion ins Desaster.

Eine praktische Gebrauchsanleitung

Sie können dieses Buch auf unterschiedliche Weise nutzen: Als systematisches Lehrbuch, zum Schmökern oder als Orientierungshilfe für ein aktuelles Projekt. Da die einzelnen Kapitel in sich abgeschlossen sind und nicht aufeinander aufbauen, sind Sie an keine bestimmte Reihenfolge gebunden; Sie können also ruhig selektiv lesen und zwischen den Kapiteln hin und her springen.

Eine Sonderstellung nehmen die ersten beiden Kapitel ein. Sie sind sozusagen der »allgemeine Teil« und stecken den gedanklichen Rahmen für alles Weitere ab. Da »nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie«¹, wird darin das theoretische Fundament für die 20 praktischen Fallstudien gelegt, die im weiteren Verlauf folgen. Die beiden Einleitungskapitel erklären, weshalb wir Change Management lernen müssen und uns nicht einfach auf unsere Intuition verlassen können – und weshalb die Intuition trotzdem eine zentrale Rolle spielt.

Sie legen dar, weshalb soziale Systeme auf Veränderungen grundlegend anders reagieren als technische, weshalb Emotionen für das Change Management im doppelten Sinne eine Schlüsselbedeutung haben, welche Bedeutung die Vorgeschichte und der »Mutpegel« einer Organisation haben und welche praktischen Konsequenzen sich daraus für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ergeben. Es ist empfehlenswert, wenn auch nicht absolut zwingend, diese beiden Kapitel als Erste zu lesen.

Falls Sie gerade in einem schwierigen Change-Projekt stecken und dafür ganz konkreten Rat suchen, spricht nichts dagegen, dass sie direkt zu der Fallstudie oder den Fallstudien springen, die sich mit der entsprechenden Problemstellung befassen. Falls Sie Schwierigkeiten haben, im Inhalts- oder Stichwortverzeichnis auf Anhieb ein passendes Beispiel zu finden, hilft Ihnen ein Blick auf die Typologie der Veränderungsprozesse im zweiten Kapitel: Überlegen Sie dazu einfach, wie bedrohlich die geplante Veränderung *aus Sicht der Adressaten* ist und welches Ausmaß an Einstellungs- und Verhaltensänderungen sie ihnen abverlangen wird, und wählen Sie dann einen ähnlich gelagerten Fall aus den 20 angebotenen Alternativen.

Wenn Sie Fallstudien lesen, die in der Typologie benachbart sind, wird Ihnen auffallen, dass sich manche Erklärungen und Empfehlungen ähneln. Das ist kein Zufall – das ist die Begründung für die Typologie und letztlich ihre Existenzberechtigung. Denn wenn benachbarte Fälle keine Ähnlichkeiten aufwiesen, wäre die Typologie nutzlos: Dann könnte man Change-Projekte zwar trotzdem in der Typologie einordnen, aber man könnte daraus nichts ableiten.

Dass benachbarte Fälle mehr Ähnlichkeiten aufweisen als solche, die in der Typologie-Matrix weiter voneinander entfernt liegen, ist daher in zweifacher Hinsicht eine gute Nachricht: Zum einen belegt es die Nützlichkeit der Typologie, zum anderen hilft es Ihnen, auch zu Veränderungsprojekten Rat zu finden, die in der Fallstudien-Sammlung nicht enthalten sind. Das Einzige, was Sie dazu tun müssen, ist Ihr eigenes Change-Projekt in der Typologie einzuordnen und sich ähnlich gelagerte Fälle anzuschauen: Dann haben Sie eine erste begründete Hypothese, welche Reaktionen Ihr Veränderungsvorhaben bei den Adressaten auslösen wird und was Sie daher bei Ihrem Vorgehen berücksichtigen sollten.

1 Kurt Lewin (1890–1947), Begründer der modernen Sozialpsychologie.

Am Ende des Buches finden Sie ein ausführliches Glossar, in dem die für das hier vorgestellte Change-Management-Verständnis zentralen Begriffe erläutert werden.

Zur Reihenfolge der Fallstudien: Wir beginnen mit drei Fällen, die aus unterschiedlichen Perspektiven Schlaglichter auf die Rahmenbedingungen und Risiken von Veränderungsprozessen werfen – aus Sicht des Wettbewerbs (→ Fallstudie 1), aus Sicht der internen Machtverhältnisse (→ Fallstudie 2) und aus der einer versuchten Kulturveränderung (→ Fallstudie 3). Es folgen drei Fallstudien, die drei sehr unterschiedliche Veränderungsprojekte aus den »Ecken« der Change-Typologie (→ Kapitel 2) zeigen, nämlich einen Turnaround (→ Fallstudie 4), eine Prozessoptimierung unter erschwerten Bedingungen (→ Fallstudie 5) und ein Projekt zum Thema Kundenorientierung (→ Fallstudie 6).

Danach füllen wir die Change-Matrix mit weiteren typischen Fallstudien, nämlich einer Reorganisation (→ Fallstudie 7), einem IT-Projekt (→ Fallstudie 8) sowie einer IT-nahen, aber ganz anders gelagerten Problemstellung, nämlich der Einführung eines CRM-Systems (Customer Relationship Management; → Fallstudie 9). Ein Projekt zur Steigerung der Mitarbeiterqualität (→ Fallstudie 10) sowie eine Post-Merger-Integration (→ Fallstudie 11) komplettieren die Typologie. Den Abschluss bilden vier Fallstudien, die sich mit besonders kritischen Veränderungssituationen befassen, nämlich der Konzipierung eines Optimierungsprojekts (→ Fallstudie 12), der Förderung von Veränderungsbereitschaft (→ Fallstudie 13), der Bewältigung einer Projektkrise (→ Fallstudie 14) sowie der Vorbereitung auf mögliche Unternehmenskrisen (→ Fallstudie 15).

Für die Neuauflage haben wir das Buch um fünf weitere Fallstudien ergänzt, die aktuelle Change-Themen aufgreifen: **Kostensenkungsprogramme** stellen eine ungeliebte, aber dennoch unvermeidliche unternehmerische Daueraufgabe dar, die auch besondere Herausforderungen an das Change Management mit sich bringt (→ Fallstudie 17). Ebenfalls mit Kostensenkung zu tun, aber trotzdem einen ganz anderen Charakter, hat der Aufbau eines **Shared-Service-Centers**, wie er derzeit von vielen Konzernen betrieben wird: Hier steht nicht die Angst vor den Einschnitten im Vordergrund, sondern das Gefühl der Betroffenen, aus ihrer betrieblichen »Heimat« vertrieben und in eine ungewisse Zukunft gejagt zu werden (→ Fallstudie 18). Deshalb ist es dort auch wichtig, eine neue gemeinsame **Kultur** zu formen, sobald sich die Hektik der Ausgliederung etwas gelegt hat und die Mitarbeiter in ihrem neuen Unternehmen angekommen sind. Und zwar eine Kultur, die keine heile Welt zeichnet, sondern sich an den Notwendigkeiten des Geschäfts ausrichtet (→ Fallstudie 19).

Mit ganz anderen Problemen haben zuweilen stark wachsende **Start-up-Unternehmen** zu kämpfen, nämlich mit »Wachstumsschmerzen«, die sich insbesondere dann bemerkbar machen, wenn neue Hierarchieebenen eingezogen werden müssen, um das Unternehmen führbar zu halten, und der »Spirit« des Start-ups verloren zu gehen droht (→ Fallstudie 16). Eine neuartige Fragestellung ist schließlich, was Unternehmen und Non-Profit-Organisationen angesichts der sich immer weiter auftürmenden weltwirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Risiken tun können, um ihre **Resilienz**, also ihre **Krisenelastizität**, zu verbessern und im besten Fall Umbrüche nicht nur zu überstehen, sondern als Chance zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition zu nutzen. Was zunächst

wie eine eher strategische Fragestellung aussieht, entpuppt sich rasch als neuartige Herausforderung für das Change Management (→ Fallstudie 20).

Unterschiedliche Rollen des Change Managements und der Change Manager

Nicht in allen Veränderungsprojekten ist die Rolle des Change Managements und der Change Manager identisch. In vielen Projekten hat das Change Management »nur« eine unterstützende Funktion, ist aber nicht für die fachlichen Inhalte verantwortlich: Gleich ob Turnaround (→ Fallstudie 3), Reorganisation (→ Fallstudie 7) oder IT-Projekt (→ Fallstudie 8), hier sind Change Manager nur aktive Vermittler, Unterstützer und Berater für den Kommunikationsprozess, aber nicht die konzeptionellen »Hausherren«. Das heißt, bei einem Turnaround sind sie nicht für die Festlegung und Konkretisierung der Einsparziele verantwortlich, bei einer Reorganisation nicht für die Entwicklung des neuen Organigramms und bei einem IT-Projekt nicht für die Spezifikationen der Software sowie deren Erfüllung. Bei Projekten dieser Art sind die Change Manager (in der Regel) »nur« für den sozialen Prozess verantwortlich.

Das ist kein Manko, sondern Ausdruck einer sinnvollen Arbeitsteilung: Es wäre eine Überforderung, nicht nur die Experten für das Change Management sein zu wollen, sondern auch noch Spezialisten für die jeweilige fachliche Seite – mal für Kostensenkung, mal für Organisation, mal für Informationsverarbeitung oder andere technische oder betriebswirtschaftliche Disziplinen. Umgekehrt wäre es auch eine Überforderung der jeweiligen fachlichen Experten, wenn man von ihnen verlangte, parallel auch noch die Kompetenz für die Gestaltung der zugehörigen Veränderungsprozesse mitzubringen. Solche Doppelqualifikationen gibt es, wenn auch nicht in großer Zahl –, aber selbst wenn solche Personen zu Verfügung stehen, zwingt meist der schiere Aufgabenumfang zu einer Arbeitsteilung. Damit allerdings kommt es auf eine sinnvolle Ausgestaltung der Schnittstelle an, damit fachlicher Problemlösungsprozess und Change Management wirklich verzahnt sind und nicht isoliert nebeneinanderher laufen.

Bei manchen Veränderungsvorhaben hingegen ist der Change Manager nicht bloß Vermittler, sondern Architekt des gesamten Veränderungsprogramms. Das ist vor allem dann der Fall, wenn es um die so genannten »weichen Themen« geht, also etwa um Kulturveränderung (→ Fallstudie 6), Management der Mitarbeiterqualität (→ Fallstudie 10) oder auch um die kulturelle Integration nach einer Fusion oder Übernahme (→ Fallstudie 11).

Bei wieder anderen Themen verschwimmen die Grenzen – etwa bei der Konzipierung von Veränderungsvorhaben (→ Fallstudie 12), der Rettung eines in Schwierigkeiten geratenen Projekts (→ Fallstudie 9) oder beim Krisenmanagement (→ Fallstudien 14 und 15): In diesen Fällen sind Change Manager zwar nicht immer kompetent, die fachliche Seite zu beurteilen, aber gezwungen, sich tiefer als sie es vielleicht wollten, auch in inhaltliche Fragen einzumischen – einfach weil sich die fachliche Seite und der soziale Prozess in der Realität manchmal schlecht trennen lassen.

Die Unterscheidung ist auch deshalb wichtig, weil sich die Rolle und Struktur des Change Managements von Situation zu Situation deutlich unterscheiden. Dort, wo das Change Management nur eine unterstützende Funktion hat, kommt es vor allem auf eine kluge Gestaltung der Zusammenarbeit an. Also darauf, dafür zu sorgen, dass Change Manager zum einen nahe genug an dem sachlich-

fachlichen Prozess dran sind, um überhaupt einen nützlichen Beitrag zum Projekterfolg leisten zu können, und zum anderen, dass sie ihren Einfluss nutzen, um die Fachleute dazu zu veranlassen, sich ausreichend um die Kommunikation und den sozialen Prozess zu kümmern.

Wo Change Manager hingegen selbst die »Architekten« der Veränderung sind, entfällt zwar dieser Koordinationsaufwand, doch dafür haben sie selbst die Doppelverantwortung sowohl für den fachlichen als auch für den sozialen Prozess – und insbesondere für das zuweilen nicht unkomplizierte Management des Auftraggebers. In den mittleren Fällen vermengen sich die Rollen, doch auch hier liegt der größte Wertbeitrag des Change Managements in der Regel darin, die entstandenen Blockaden im sozialen Prozess zu erkennen und zu ihrer Auflösung beizutragen.

Ein Hinweis für Leser, die ein schnelles und effizientes Lesen anstreben: Jedes Kapitel enthält sowohl Zwischenergebnisse, die wie dieser Kasten hervorgehoben sind, als auch eine abschließende Zusammenfassung. Wenn Sie diese Abschnitte zuerst lesen, haben Sie in maximal zehn Minuten die Kernaussagen des Kapitels aufgenommen und können sie anschließend gezielt vertiefen. So steigern Sie sowohl Ihre Lesegeschwindigkeit als auch die Durchdringung der Inhalte.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Das Konzept dieses Buchs	V
Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung	VI
Eine praktische Gebrauchsanleitung	VII
Unterschiedliche Rollen des Change Managements und der Change Manager	IX
Einführung	1
Weshalb Change Management?	1
Eine soziale Revolution	1
Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung	3
Neuartige Anforderungen an die Führung	4
Intuitive Führungsfehler	5
Training unserer Intuition	6
Intuitionstraining durch Reflexion	7
Hintergrund: Wann sich professionelle Intuition entwickeln kann (und wann nicht)	8
Die Schlüsselrolle des Topmanagements	12
Zusammenfassung	13
Typologie der Veränderungsprozesse	15
Soziale Systeme reagieren auf das, was mit ihnen geschieht	15
Unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben	16
Veränderungen lösen Emotionen aus	17
Die Typologie der Veränderungsprozesse	19
Der Einfluss der Vorgeschichte	21
Veränderungsbereitschaft und »Mutpegel«	24
Der Einfluss der bestehenden Machtverhältnisse	25
Zusammenfassung	28
1. Fallstudie: Change Management unter Wettbewerbsdruck	29
Das Fenster der Verwundbarkeit	29
Zur ethischen Vertretbarkeit gezielter Störmanöver	31
Darf man Konkurrenten gezielt schädigen?	32
Das »Fenster der Verwundbarkeit«	33
Zahlreiche Angriffsflächen	34
Angriffsziel Nr. 1: Kunden und Händler	35
Angriffsziel Nr. 2: Leistungsträger	36
Angriffsziel Nr. 3: Partner und Schlüssellieferanten	38
Fokus auf kritische Engpässe	39
Die »Magnet Strategy« nach Grubb & Lamb	39
Eingliederung vs. »Fusion unter Gleichen«	40
Konsequenzen für das Change Management	42
Beispiel Stellenbesetzungsverfahren	42

Veränderungsprozesse beschleunigen.	44
Zusammenfassung	45
Hintergrund: Change – von der Ausnahme zum Normalfall	46
2. Fallstudie: Projektkrise I	47
Beziehungskonflikte	47
Erschrecken und Fluchtimpulse	49
Hintergrund: Wie Bewertungen und Emotionen unser Handeln bestimmen	50
Eine ziemlich verfahrenre Situation	53
Aus einem Kernproblem sind zahlreiche Folgeprobleme entstanden	54
Das Problem hinter dem Problem.	56
Verdacht auf schwelenden Machtkampf	56
Der Coup ist gescheitert.	56
Verlust an Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	57
Zerbrechen des Projektteams	58
Krisenmanagement oder: Retten, was noch zu retten ist	59
Feuerlöschen beim Betriebsrat.	59
Das Gespräch mit dem Projektteam suchen	60
Umgang mit dem mittleren Management	62
Gefahr eines langwierigen und lähmenden Machtkampfs	63
Klärung der Ziele.	64
Bewertung der Handlungsoptionen	64
Ein realistischer Lösungsweg	66
Zusammenfassung	68
3. Fallstudie: Kulturveränderung I	69
Das neue Leitbild oder Und urplötzlich geschah ... – überhaupt nichts	69
Nachlassende Energie	71
Enttäuschung und Entmutigung	72
Niederlage für den neuen Vorstandsvorsitzenden	73
Hintergrund: Unternehmenskultur – ein weicher Faktor mit harten Folgen	74
Erlebte Unternehmenskultur	74
Kernelemente von »Unternehmenskultur«	76
Entstehung und Veränderung von Unternehmenskultur	77
Von vornherein zum Scheitern verurteilt	79
Kardinalfehler 1: Pauschale Entwertung der bestehenden	
Unternehmenskultur	79
Kardinalfehler 2: Wegdelegieren der Kulturveränderung	80
Die Notwendigkeit strategischer Führung	81
Kardinalfehler 3: Mangelnde Konkretisierung erzeugt	
Projektionsflächen.	83
Kardinalfehler 4: Umsetzungsprozess nicht zu Ende gedacht	86
Dauerhafte Kulturveränderung verlangt viel Beharrlichkeit	88
Einbeziehung und Fokussierung	89
Operationalisierung des strategisch wichtigsten Leitsatzes	90
Von der Beschreibung zur Umsetzung	91
Zusammenfassung	93

4. Fallstudie: Turnaround/Sanierung	95
Die letzte Chance.	95
Auch den Verantwortlichen ist in der Regel bang ums Herz.	97
Verantwortlicher Umgang mit Existenzängsten.	97
Rasche, offene, mutige Kommunikation!	99
Die Mitarbeiter ahnen es längst!	99
Die Karten auf den Tisch!	100
Eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten	101
Den richtigen Ton treffen.	101
Vorab-Information von Führungskräften und Betriebsrat	103
Fortlaufende Kommunikation in der Phase des Wartens	104
Der langwierige Prozess der Sozialauswahl	104
Sagen, wie es weitergeht.	105
Eine Frage von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Loyalität	106
Der alte Geschäftsführer hätte kaum noch eine Chance.	106
Ein neuer Geschäftsführer muss erst einmal Vertrauen gewinnen.	107
Den Betriebsrat voll einbeziehen!	108
Kritische Phasen im Verlauf der Sanierung	111
Datenerfassung für die Sozialauswahl	111
Vollzug der Kündigungen – Alternativen zu blauem Brief und Massenabfertigung	112
Gespräche und Unterstützung.	113
Keinen Rollback zulassen	114
Weiterarbeit mit reduzierter Mannschaft	115
Selbstorganisation führt zu falschen Ergebnissen.	116
Projekte zur Prozesseliminierung und -optimierung	116
Zusammenfassung	118
5. Fallstudie: Prozessoptimierung/Reengineering	119
Die bessere Alternative zum Machtkampf	119
Angst, Ärger und die Folgen	121
Wohin Angst uns führt.	121
Ärger und Zorn führen direkt in einen Machtkampf	122
Eine Alternative zum Machtkampf finden	123
Die Hausläger sind ein relatives Optimum	123
Falsche Erklärungen führen zu untauglichen Lösungen	124
Die Perspektive der Meister	124
Die Perspektive des Zentrallagers	126
Konkurrierende Optimierungen	128
Hintergrund: Die persönliche Kosten-Nutzen-Bilanz – eine Methode zur Visualisierung von Interessenlagen	129
Risiken und Nebenwirkungen einseitiger Vorgaben	131
Das vorhandene Engagement nicht zerstören	131
Lösungsprozess statt Sachlösung.	133
Workshops mit den Meistern.	133
Gestaltung der Workshops	134
Ergebnisse und Schlussfolgerungen	136
Schwierige Vermittlung an das Topmanagement	137

Drohender Konflikt mit dem Auftraggeber	137
Überzeugendere Alternativen zu »trockenen« Folien	138
Rasche Entscheidung und Umsetzung	139
Zusammenfassung	141
6. Fallstudie: Kulturveränderung II	143
Aufbruch zur Kundenorientierung	143
Gefühle – zwischen Unverständnis und Zorn	145
Achtung bei eigenen starken Gefühlen!	145
Hilfreiche Emotionen	146
Hintergrund: Wie Ärger und Wut funktionieren, und wozu sie da sind	147
Mögliche Vorbehalte gegen mehr Kundenorientierung	149
An den Stärken ansetzen	150
Ausgeprägte Stärken	151
Eine Kundenbefragung als Katalysator der Veränderung	152
Richtige und wichtige Frage: Wer ist überhaupt unser Kunde?	153
Was wollen die Kunden?	154
Kritische Kunden	155
Außerplanmäßige Entscheidung zur Kundenkommunikation	156
Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten	158
Wodurch wurde die Kulturveränderung eigentlich herbeigeführt?	159
Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften	160
Zusammenfassung	162
7. Fallstudie: Reorganisation/Restrukturierung	163
Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem	163
Die Angst vor »Unruhe« – und damit vor offener Information	165
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information	166
Die Art der Information muss ihrer Bedeutung entsprechen	169
Ausnahmsweise keine fortlaufende Information	169
Betriebsrat auf gleichem Informationsstand wie Führungskräfte	171
Besser informieren, als das Gesetz es befiehlt?	171
Interessenausgleich und Sozialplan zur Milderung der sozialen Folgen	172
Jenseits juristischer Verpflichtungen	173
Diskussion oder Information?	174
Nicht um Zustimmung geht es, sondern um Querprüfung	174
Leitlinien für Kommunikation und Implementierung	175
Separate Information des Betriebsrats	176
Fairer Umgang mit den »Verlierern«	177
Schulung frischgebackener Generalisten	178
Rasche Inkraftsetzung	180
Zusammenfassung	181
Hintergrund: Jede Organisation ist ein Kompromiss!	182
Organisation der menschlichen Arbeitsteilung	182
Organisationsänderungen bringen Konflikte	183
Reorganisationen sind teuer	184
Keine »Reorganisation auf Raten«!	186

8. Fallstudie: Einführung von IT-Systemen	187
Unangenehmen Überraschungen vorbeugen	187
Spontane Reaktionen: Überraschung, Ärger – und Stress	189
Plötzlich unter massivem Druck	189
Von der bevorstehenden Einführung überrascht	191
Kommunikation am Bedarf der internen Kunden ausrichten	192
Die meisten IT-Systeme sind mitbestimmungspflichtig	193
Liegt eine »Betriebsänderung« vor?	194
Hintergrund: IT-Planung versus Change-Planung	195
Die Situation retten	196
Für einen geordneten Prozess sorgen	197
Die Zustimmung des Betriebsrates einholen	198
Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Einführung vorbereiten	199
Panische Mitarbeiter und mögliche Ansteckungseffekte	200
Die Führungskräfte auf ihre Rolle bei der Einführung vorbereiten	201
Ein besseres Vorgehensmodell	202
oder die Kunst, auf Weihnachten vorbereitet zu sein	202
Vorhersehen wahrscheinlicher und möglicher Entwicklung	202
Intensive Vorbereitung für den Tag X	204
Zusammenfassung	206
9. Fallstudie: Customer Relationship Management (CRM)	207
Nur scheinbar ein IT-Problem	207
Spontane Reaktion: meist Ratlosigkeit und Tendenz zu Aktionismus	209
Die Mitarbeiter handeln vernünftig – aus ihrer Sicht	210
Erstaunliche Übereinstimmung	210
Mit Empathie zu einer Hypothese	211
Die Hypothese verifizieren	212
Den Interessenkonflikt managen	214
Auf die Kooperation der Außendienstmitarbeiter angewiesen	215
Die Dateneingabe vernünftig(er) machen	216
Beharrlichkeit bis zur festen Verankerung der neuen Gewohnheiten	218
Den Widerstand einplanen – und aktiv reduzieren	219
Die Führungskräfte auf ihre Aufgabe vorbereiten	220
Zusammenfassung	221
10. Fallstudie: Mitarbeiterqualität	223
Ganzheitliches Personalmanagement	223
Ein zermürbter und demoralisierter Außendienst	225
Wiederholte Umstrukturierungen und ihre Folgen	225
Neuorientierung und Neuausrichtung	227
Eine Methodik zur Steigerung der Mitarbeiterqualität	228
Was heißt eigentlich Mitarbeiterqualität?	228
Die Leistungserwartungen klar formulieren	229
Von den Zielen zu den erfolgskritischen Anforderungen	230
Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren	231
Was bringt wirklich Erfolg?	231
Bestimmen der erfolgskritischen Anforderungen	232

Fokus auf das Mittelfeld	233
Ein Führungssystem aus einem Guss	234
Die vernachlässigte Mitarbeiterauswahl	235
Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit	236
Führung und Personalarbeit entlang der erfolgskritischen Anforderungen	237
Das Thema Mitarbeiterqualität wirkt zunächst bedrohlich	239
Gute Kommunikation zur Reduzierung von Ängsten	239
Vorgehensweise	240
Implementierung des Systems	242
Stolpersteine erkennen und vermeiden	243
Die Personalabteilung von Anfang an einbeziehen!	243
Den Betriebsrat offen und umfassend informieren	244
Die Beurteilung von der Vergütung trennen!	245
Zusammenfassung	247
11. Fallstudie: Post-Merger-Integration (PMI)	249
Aus Mitarbeitersicht ist jede Übernahme feindlich	249
Die Weichen sind auf Konfrontation gestellt	252
Reflektorische Abstoßungsreaktion	252
Existenzielle Ängste	254
Aktives Management erforderlich	255
Deutliche Signale an beide Seiten	255
Möglichst schnell wieder klare Verhältnisse!	257
Unterschiedliche Perspektiven	257
Die Integration der Systeme braucht ihre Zeit	257
Schnellstmögliche Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit	259
Unterschiedliche Integrationsstrategien	259
Lose Einzelteile oder funktionierende Teilsysteme	260
Das System optimieren, nicht die Einzelpositionen	261
Das »All-Stars-Problem«	262
Eingespielte Teilsysteme behalten und gezielt verstärken	263
Knappheit fördert die Integration	264
Synergieeffekte übersetzen sich meist in Personalabbau	265
Heikler Umgang mit Reservekapazitäten	265
Nicht Ähnlichkeit entscheidet, sondern Kompatibilität	266
Kontrastverstärkung	267
Kulturelle Unverträglichkeiten	268
Cultural Due Diligence	269
Das Gefühl der Zugehörigkeit und ein gemeinsames Problem	271
Kulturelle Integration steht und fällt mit dem Gefühl der Zugehörigkeit	272
Ein gemeinsames Problem schweißt zusammen	273
Konsequent auf Integration ausgerichtete Führung	274
Teamentwicklungs-Workshops können helfen	275
Change Management als Querschnittsaufgabe organisieren	276
Nahe an den fachlichen Integration Teams sein	277
Die Rolle bei der kulturellen Integration	278
Leitlinien für die Kommunikation	279

Das Dilemma der Informationspolitik	279
Prozesskommunikation, wo noch keine inhaltlichen Antworten möglich sind	280
Das Topmanagement muss auf die Bühne.....	281
Zusammenfassung	282
12. Fallstudie: Konzipierung von Veränderungsprozessen	283
Der Versuch, durchgreifende Veränderungen zu erzwingen	283
Zwischen Verständnis und Sorge	285
Die Chance zum Durchbruch	286
Hintergrund: Vorsicht, Falle – der archaische Kampf des Guten gegen das Böse	287
... in die Sackgasse	288
Wie man in den Wald hineinruft	288
Inakzeptables Rollenangebot	289
Die Machtfrage und ihre Beantwortung	291
Überzeugungsarbeit statt Gewalttaten	293
Die Perspektive der mittleren Führungskräfte	293
Problemverkauf vor Lösungsverkauf!	294
Die Treppe von oben kehren!	295
Aufbau einer Veränderungscoalition	296
Aussichtslose Kraftakte hinterlassen verbrannte Erde	297
Zusammenfassung	298
13. Fallstudie: Förderung der Veränderungsbereitschaft	299
Problembewusstsein schaffen	299
Gibt es überhaupt ein Problem?	300
Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung dafür	302
Ein schwer greifbares, diffuses Unbehagen	302
... löst Ratlosigkeit und Unverständnis aus	303
Das Problem verkaufen, bevor man dessen Lösung verkauft	304
Die Köpfe und Herzen erreichen	304
»Ja, wir haben ein Problem«	305
Das Eisen schmieden	307
Zusammenfassung	308
14. Fallstudie: Projektkrise II	309
Wenn das Projektteam sich verhoben hat	309
Ein panisches Gefühl von Ausweglosigkeit	311
Was macht eigentlich eine Krise aus?	311
Fluchttendenzen	312
Hintergrund: Was heißt Krisenmanagement in der Projektpraxis?	
Verantwortung übernehmen und den Prozess organisieren	314
Den Prozess der Krisenbewältigung führen	315
Überdruck ablassen	316
Konstruktiven Denkprozess in Gang bringen	317
Positives »Umkippen« der Stimmung	318
Ziele klären, Prioritäten setzen und dann entschlossen handeln	319

Klärung der Ziele und Prioritäten	319
Aktives Management der Krise	320
Vorgespräche und Anberaumung einer Krisensitzung	320
Die Krisensitzung	322
Krisenprävention, Risikomanagement und ihre Grenzen	323
Innere Vorbereitung auf mögliche Krisen	323
Nicht jede Krise ist zu verhindern	325
Zusammenfassung	326
15. Fallstudie: Krisenvorbereitung	327
Vorbereitung auf den Fall des Falles	327
Erschrecken bei der Konfrontation mit der Bedrohung	329
Ein Stufenplan mit definierten Auslösern und Reaktionen	330
Grundsatzentscheidung: Geheimhaltung oder nicht?	331
Vor- und Nachteile der Geheimhaltung	332
Die Alternative: Offene Kommunikation und Erklärung	333
Direkte und indirekte Kommunikation synchronisieren	334
Chance zur Mitgestaltung – und zur Kulturveränderung	335
Einbeziehung auch bei unangenehmen Themen	336
Geordnetes Vorgehen erforderlich	337
Zusammenfassung	339
Hintergrund: Der »Reflexite Business Downturn Grid« – Ein Beispiel für einen Krisenplan	340
16. Fallstudie: Reorganisation II	343
Wachstumsschmerzen beim Einzug einer neuen Führungsebene	343
Ein Luxusproblem – und dennoch ein Problem	345
Ängste und Befürchtungen	346
Und doch: Es hilft nichts	347
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information	348
Redlicher Dialog erforderlich	349
Vor der abschließende Entscheidung miteinander reden	350
Angst vor Verunsicherung und Widerständen	351
Den eigenen Ängsten ins Auge schauen	352
Den schlimmsten denkbaren Fall zu Ende denken	353
Das eigentliche Anliegen verstehen und ihm gerecht werden	354
Die Kultur zum Thema machen	355
Die künftigen Vorgesetzten entsprechend »einnorden«	356
Interne Kandidaten bevorzugt	358
Die neuen Vorgesetzten nicht aus Versehen demontieren!	359
Austesten der Grenzen	359
Klare Linie, klare Signale	361
Die Entwicklung im Auge behalten	362
Zusammenfassung	363
17. Fallstudie: Kostensenkung/Produktivitätssteigerung	365
Die ungeliebte Daueraufgabe	365
Mehr Pflicht als Kür	367

Die Sorgen und Ängste der Betroffenen	368
Zähes Ringen statt »Quantensprünge«	368
Bereichsspezifische Zielvorgaben erforderlich	369
Kooperation gewinnen, Transparenz schaffen	370
Konzepte statt Kosmetik	371
Gefahr der Demoralisierung durch Zermürbung	372
Die Abwärtsspirale von kostengetriebenen Geschäften	373
Nach neuen Ansätze suchen	373
Den Tatsachen gemeinsam ins Auge sehen	374
Offenheit und Ehrlichkeit	375
Karten auf den Tisch!	376
Klarheit über das Herangehen	376
Den Betriebsrat »mitnehmen«	377
Innovation statt Kostensenkung?	378
Volle Transparenz – aber klare Spielregeln	379
Fortlaufende offene Information – auch über Kontroversen	380
Aktive Präsenz der Geschäftsführung erforderlich	380
Die häufigste Ursache von Umsetzungsschwäche	381
Klare Spielregeln für Entscheidung und Umsetzung	382
Verbreitete Missverständnisse und Fehlinterpretationen	383
Spielregeln von Anfang an klarmachen	383
Controlling der Umsetzung	384
Zusammenfassung	385
18. Fallstudie: Aufbau eines Shared-Service-Centers	387
Aus der Heimat vertrieben	387
Unter Erwartungsdruck	389
Den »Heimatvertriebenen« eine neue Heimat anbieten	390
Aus der Heimat vertrieben, vor einer ungewissen Zukunft	391
Abwanderungen und einer »nostalgischen Vision« vorbeugen	392
Hintergrund: Der Unterschied zu Fusionen und Übernahmen	393
Orientierung geben, Vertrauen aufbauen	394
Den künftigen Chef persönlich erleben	394
Vertrauen gewinnen	394
Fachliches Zutrauen, persönliches Vertrauen	395
Aktive Rolle des Change Managements	396
Rasche Veranstaltungsreihe vor Ort	397
Den Betriebsrats einbeziehen	398
Dem guten Anfang eine ebenso gute Fortsetzung folgen lassen	399
Ein Change-Team zur Planung und Koordination der Kommunikation	399
Kultur nach der Struktur	400
Zusammenfassung	402
19. Fallstudie: Aktive Kulturgestaltung im Shared-Service-Center	403
Eine strategiekonforme Kultur formen	403
Verhaltene Begeisterung – steigerbar	405
Die häufigsten Befürchtungen	405
Ableitung der Sollkultur aus der Strategie	407

Vorsicht vor lückenhaften Kulturdefinitionen!	407
Von der Strategie zur Sollkultur	408
Beobachtbare Indikatoren festlegen!	409
Einbeziehung der Mitarbeiter	411
Die Eigendynamik der bestehenden Gewohnheiten	411
Das Problem verstehen	412
Realistische Ziele der Einbeziehung	413
Einbeziehung von wem in was?	414
Mitarbeiter: Von der Vergangenheit in die Zukunft	414
... dann fehlt nur noch die Umsetzung	416
Einflussfaktoren auf das Verhalten	416
Beeinflussbare Faktoren	417
Die unterschätzte Macht der Rahmenbedingungen	418
Führungskultur und Controlling entsprechend ausrichten	419
So führen, dass die Einhaltung der Sollkultur sinnvoll wird	420
Führungskultur nicht nur festlegen, sondern nachhalten	421
Regelmäßige Vorgesetztenbeurteilung	421
Regelmäßige Gespräche mit Vorgesetzten und Mitarbeitern	422
Zusammenfassung	423
20. Fallstudie: Unternehmerische Resilienz	425
Systematische Steigerung der Krisenelastizität	425
Analyse der relevanten Risiken	428
Wie sinnvoll ist die Auseinandersetzung mit solchen Fragestellungen? ..	428
Vier mögliche Szenarien	429
Die Managementperspektive	430
Auf die »richtige« Krise vorbereitet sein	430
Eingrenzung der »relevanten« Krisenszenarien	431
Die kritischen »Game Changer« identifizieren	432
Eine korrigierbare Vorauswahl treffen	434
Auch die Chancen ausloten	434
Folgaufwand hängt vom Ergebnis der Analyse ab	435
Hintergrund: Weshalb sich Krisen nicht exakt vorhersagen lassen	437
Die Fähigkeit, Rückschläge zu verkraften	438
Individuelle Resilienz	439
Unternehmerische Resilienz – mehr als individuelle Resilienz	441
Die ökonomische Basis der Resilienz	442
Achtsamkeit und Reaktionsfähigkeit	443
Hintergrund: Achtsamkeit als Schlüssel zu höchster Sicherheit	
und Resilienz	445
Geheimprojekt oder breite Einbeziehung?	447
Ein Programm zur Förderung der Resilienz	448
Fehlstart vermeiden – die Belegschaft »mitnehmen«	451
Einen »Sense of Urgency« wecken	452
Mitarbeiter und Führungskräfte in die Risikoanalyse einbeziehen	453
Zusammenfassung	455

Resümee	457
Leitgedanken für erfolgreiches Change Management.	457
1. Die Qualität unserer Wahrnehmung ist das Fundament	457
2. Selbstreflexion: Überprüfung von Gefühlen, Bewertungen und Handlungsimpulsen	458
3. Kritische Sympathie	459
4. Empathie: Verstehen, ohne deswegen gleich einverstanden zu sein.	459
5. Schlüssiges Veränderungskonzept (»Change-Architektur«)	460
6. Gleichwertigkeit – keine Tricks und Manipulationen	461
7. Keine Feindbilder – kein Kampf »Gut« gegen »Böse«	463
8. Transparenz und Deutlichkeit	463
9. Prozesskommunikation, wo noch keine materiellen Aussagen möglich sind	464
10. Größtmögliche Einbeziehung: Verändern macht mehr Spaß als verändert werden!	464
11. Konstruktive Machtpolitik: Unterstützer und Verbündete gewinnen	465
12. Mutig sein – die eigene Person nicht so wichtig nehmen	466
13. Fordern und Ermutigen	467
14. Management des Auftraggebers – Führung nach oben.	469
15. Entschiedenheit und Beharrlichkeit	470
Glossar	473
Projektbezeichnungen und ihre Bedeutung.	473
Größtmögliche Klarheit der Begriffe.	473
Wichtige Begriffe.	474
Literaturverzeichnis	483
Stichwortverzeichnis	495
Zum Autor	503

Einführung

Weshalb Change Management?

Der zentrale Grund, weshalb Change Management in den letzten 30 Jahren immer mehr zum Thema wurde, war die Erkenntnis vieler Großunternehmen und ihrer Berater, dass sie ein Problem hatten: Viele brillante strategische Konzepte, für teures Geld entwickelt, brachten nicht den erwarteten Nutzen, sondern wurden entweder gar nicht umgesetzt oder ihre Implementierung versandete. Zuweilen richteten sie sogar Schaden an, weil die alten Systeme und Strukturen danach nicht mehr funktionierten, die neuen aber auch nicht.

Aber warum ist es eigentlich so schwierig geworden, Veränderungen zu implementieren? Was hat sich in den letzten 30 oder 50 Jahren so Grundlegendes geändert gegenüber jenen Hunderttausenden von Jahren, die die Menschheit ohne Change Management ausgekommen ist?

Vermutlich sind es vor allem drei Faktoren, die den Bedarf für eine professionelle Steuerung von Veränderungsprozessen geschaffen haben – und die fortbestehen und sich verstärken werden, solange sich die Lebensformen der Menschheit nicht grundlegend verändern:

- Erstens lebt und arbeitet heute ein wachsender Teil der Menschheit in ergebnisorientierten Großorganisationen: überwiegend in Wirtschaftsunternehmen, aber auch in Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen.
- Zweitens sind diese Großorganisationen nicht mehr, wie noch in den 1960er- und 1970er-Jahren, weitgehend statisch, als sie sich kaum schneller als im Takt des Generationenwechsels veränderten: Die Geschwindigkeit, in der sich Unternehmen heute verändern müssen, hat sich dramatisch beschleunigt.
- Drittens ist es immer weniger möglich, große Organisationen autoritär zu »regieren«. Zum einen sind die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte heute nicht mehr bereit, sich nach dem Prinzip von Befehl und Gehorsam führen zu lassen, zum anderen ist angesichts der gewachsenen Komplexität keine Zentrale mehr in der Lage, das Handeln vor Ort im Detail zu steuern. Wir sind daher heute in ganz anderem Maße als in früheren Jahrhunderten auf das Mitdenken aller Ebenen angewiesen – und auf ihre Bereitschaft, dann auch im Sinne des Unternehmens »mitzuhandeln«.

Eine soziale Revolution

Das Leben und Arbeiten in großen Organisationen ist für uns so selbstverständlich geworden, dass wir uns kaum bewusst sind, welche neue Errungenschaft dies für die Menschheit ist. Noch vor 200 Jahren, also einer Zeitspanne, die entwicklungs geschichtlich kaum der Rede wert ist, arbeitete mehr als die Hälfte der zivilisierten Menschheit in der Landwirtschaft. Vor 300 Jahren waren es 90 Prozent, und ungefähr auf diesem Niveau lag der Anteil wohl seit Beginn der agrarischen Revolution vor etwa 10.000 Jahren. Nach dem Zweiten Weltkrieg fiel er auf unter 25 Prozent; heute arbeiten dort in Deutschland weniger als 3 Prozent der Be-

völkerung, mit weiter rückläufiger Tendenz. In anderen Industriestaaten hat diese Entwicklung teils etwas früher stattgefunden, etwa in Großbritannien, teils etwas später, etwa in Südeuropa. Doch die Tendenz ist dieselbe, und Unterschiede um ein paar Jahrzehnte sind in unserem Zusammenhang ohne Belang.

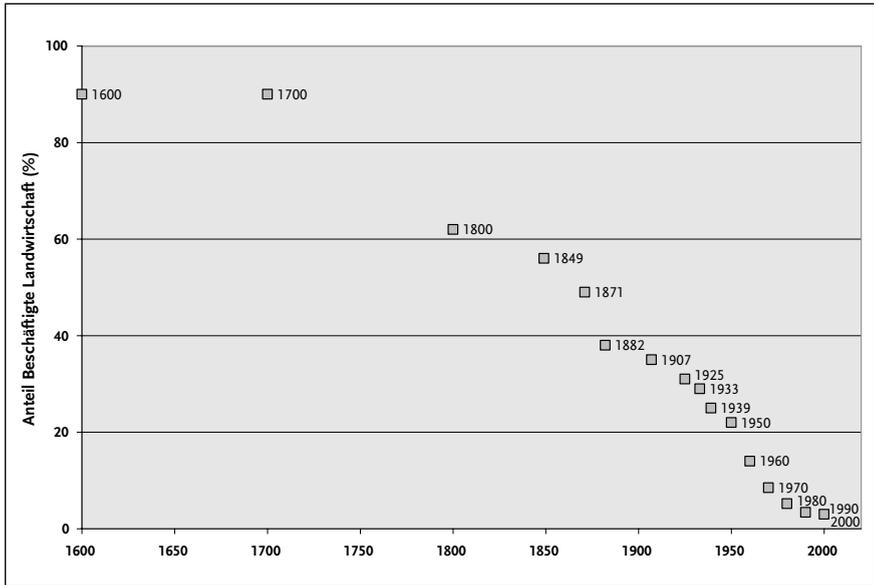


Abb. 1: Noch vor 300 Jahren arbeiteten 90 Prozent der Bevölkerung in der Landwirtschaft (Quelle: Ritschl, Albrecht: Wirtschaftsgeschichte, Internet-Publikation der HU Berlin)

Was das mit Change Management zu tun hat? Im selben Ausmaß, wie die Landwirtschaft zurückging, haben Wirtschaftsunternehmen an Bedeutung gewonnen und sich rasch zu immer größeren, oft auf mehrere Standorte und Länder verteilten Großstrukturen entwickelt. Diese Lebens- und Arbeitsform ist eine revolutionäre Neuerung für uns Menschen – und eine ebenso neuartige Herausforderung ist auch das Führen und Verändern solcher Organisationen. Auf diese Aufgabe hat uns die Entwicklungsgeschichte jedoch in keiner Weise vorbereitet. Auch jene 10 Prozent, die vor ein paar hundert Jahren *nicht* in der Landwirtschaft arbeiteten, waren ja keine Konzernmanager: Der Großteil von ihnen waren Händler, Soldaten, Handwerker, Nonnen und Mönche. Selbst ein durchschnittlicher Fürstehof oder ein Kloster war nicht größer als heute ein mittelständischer Betrieb – und vermutlich weitaus leichter zu führen, weil der Jahreslauf feststand, die zu erledigenden Aufgaben klar waren und jeder den Platz und die Rolle einnahm, die Gott (und seine Geburt) ihm zugewiesen hatte.

Zwar gab es auch in früheren Jahrhunderten Großorganisationen – das Römische Imperium etwa oder auch die katholische Kirche. Aber das waren keine Organisationen, die an ihrer Produktivität oder ihrer Eigenkapitalrendite gemessen wurden. Sicherlich war es auch eine Kunst, die Landeskinder zur regelmäßigen

Ablieferung ihres Zehnten zu veranlassen oder gar zur Teilnahme an gesundheitsgefährdenden Feldzügen. Aber all das spielte sich in einem weitgehend konstanten Umfeld ab, sodass es reichte, die entsprechenden Verwaltungsapparate aufzubauen und mit ausreichender Durchsetzungsmacht auszustatten. Doch es ist eine Sache, einer großen hierarchischen Struktur vorzustehen, und eine ganz andere, sie immer wieder von Grund auf zu verändern.

Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung

Eine zweite Entwicklung lief parallel zu der ersten, auch wenn sie sich weniger an harten Daten festmachen lässt: Die Menschen sind anspruchsvoller geworden. Das gilt nicht nur für äußerliche Arbeitsbedingungen wie Temperatur, Lärm und körperliche Belastung, es gilt auch für die Mitsprache bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit. Die Demokratisierung der Gesellschaft und das Streben nach Selbstverwirklichung sind mit zeitlicher Verzögerung auch in den Unternehmen angekommen.

Schon 1968 hat der Individualpsychologe Rudolf Dreikurs (1897–1972) festgestellt, dass man in einer demokratischen Gesellschaft nicht mehr autoritär erziehen kann (Dreikurs 1971, 1995): Für traditionell-autoritäre Erziehungsformen ist schlicht die Legitimation entfallen, und mit der Legitimation auch die Akzeptanz. Infolgedessen, stellte Dreikurs fest, sei der Mensch als erste und einzige Art in der Entwicklungsgeschichte in eine Situation geraten, wo sie nicht mehr wisse, wie sie ihre Kinder erziehen solle.

Einen ähnlichen Umbruch gibt es auch im Bereich der Führung: Auch hier ist mit wachsender Bildung und Mündigkeit der Mitarbeiter die Legitimation entfallen, autoritär, also mit Befehl und Gehorsam zu führen. Auch wenn die Bereitschaft zum Befehlen bei vielen »Alpha-Tierchen« noch reichlich vorhanden ist, so ist doch die Bereitschaft zu blindem, unhinterfragtem Gehorsam stark rückläufig.

Das heißt keineswegs, dass nun Basisdemokratie in die Unternehmen (oder in die Erziehung) einzieht oder einziehen sollte. Aber es heißt, dass man die Mitarbeiter aller Ebenen bei Veränderungen mitnehmen muss. Wenn man ihre Loyalität und Motivation nicht verlieren will, darf man ihnen Veränderungen nicht einfach überstülpen. Führung ist weiterhin gefragt, mehr sogar noch als in früheren Zeiten, aber sie muss heute nachvollziehbar und überzeugend sein.

Personale Autorität ist damit wichtiger denn je: Wer Gehorsam fordert, bloß weil er der Chef ist, macht sich nur noch lächerlich. Die Demokratisierung hat nichts daran geändert, dass die meisten Menschen ein gewisses Maß an Führung und Autorität brauchen, doch sie hat bewirkt, dass die Ansprüche an Führung, Kommunikation und Motivation gewachsen sind. Heute ist eine Führung im Dialog gefragt, die sowohl den Ideen der Mitarbeiter Raum lässt als auch ihren Bedürfnissen und Anliegen. Wer bei Veränderungen die Gefühle und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter missachtet, wird als Führer in der heutigen und künftigen Welt keinen dauerhaften Erfolg ernten.

Doch nicht nur die gewachsenen Ansprüche der Geführten, auch die Komplexität und Dynamik unserer Welt zwingen zur Einbeziehung der Mitarbeiter. Auch dem klügsten und umsichtigsten Topmanager und der bestausgestatteten Konzernzentrale ist es heute nicht möglich, alles bis ins Detail vorzudenken. Deshalb sind sie darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter vor Ort mitdenken.

Mitdenken und intelligent umsetzen kann aber nur, wer erstens *sachkundig* ist, wer also das strategische Konzept und seine praktischen Handlungssequenzen

zen verstanden hat, und wer zweitens damit *einverstanden* ist. Mitdenken heißt ja, die übergeordnete Strategie intelligent an die Verhältnisse in seinem Verantwortungsbereich anzupassen, ohne sie dabei zu verwässern oder zu verfälschen. Das geht aber nur, wenn man sie begriffen und sich zu eigen gemacht hat. Diese »Akzeptanz« bei einer großen Zahl von Menschen zu erreichen, ist eine völlig neuartige Aufgabe, und zwar eine, die alles andere als trivial ist.

Halten wir fest: Noch nie in ihrer Geschichte standen Menschen vor der Notwendigkeit, große soziale Systeme innerhalb möglichst kurzer Zeit so umzubauen, dass sie noch leistungsfähiger und erfolgreicher werden. Und noch nie standen sie dabei so sehr vor der Herausforderung, die betroffenen Organisationsmitglieder gedanklich und emotional mitzunehmen, statt ihnen die Veränderungen einfach aufzuzwingen.

Neuartige Anforderungen an die Führung

Da sich die Rahmenbedingungen der Führung innerhalb weniger Jahrzehnte grundlegend verändert haben, stehen wir fast unvorbereitet vor neuen Herausforderungen: Die Evolution hatte schlicht nicht genug Zeit, uns mit Programmen auszustatten, um Veränderungsprozesse in komplexen sozialen Systemen zu managen, und wir können uns dabei auch nicht auf kulturelle Traditionen stützen. Tradition heißt ja, dass Lebensregeln von Eltern und Großeltern an die Kinder weitergegeben werden – doch niemand von uns hatte einen Großvater, der ihm Regeln zum Führen und Verändern großer Organisationen mitgeben konnte: Wir beginnen gerade erst mit dem Aufbau solcher Erfahrungsregeln.

Daher hat es im Change Management wenig Sinn, einfach auf seine Intuition zu vertrauen. Intuitionen sind ja nichts anderes als eine Synthese aus unserer persönlichen Lebenserfahrung, aus kulturellen Überlieferungen und aus der stammesgeschichtlichen Lernerfahrung unserer Art. Intuitionen übermitteln uns Handlungsimpulse, die sich teils für unsere Vorfahren als der Fitness förderlich erwiesen haben und teils aus unserer eigenen Lerngeschichte und unserer Erziehung abgeleitet sind. Sie äußert sich darin, dass uns eine »innere Stimme«, ein geheimnisvoller innerer Drang ein bestimmtes Verhalten nahelegt, wie etwa: »Sag jetzt lieber nichts, das könnte sonst Ärger geben!«.

Das Problem ist: Da sich die Lebensumstände der Menschheit in den letzten 200 Jahren so grundlegend verändert haben, erweisen sich manche Verhaltensstrategien, die unseren Vorfahren einmal Vorteile gebracht haben, heute als nutzlos oder gar kontraproduktiv. Unsere Intuition ist also keineswegs ein unfehlbarer Ratgeber, der uns zuverlässig den richtigen Weg weist, wenn wir nur aufmerksam genug auf ihn hören – Intuitionen können auch grob falsch, weil an die aktuelle Lebenssituation nicht angepasst sein. Das macht sie anfällig für Fehleinschätzungen, aber auch für Manipulation. Sämtliche Manipulationstechniken, wie sie etwa Robert Cialdini in seiner »Psychologie des Überzeugens« glänzend beschreibt, zielen einzig und allein darauf, uns geschickt zu »falschen Intuitionen« zu verleiten, das heißt zu Intuitionen, die dem Manipulateur weitaus mehr nützen als den Manipulierten (Cialdini 2002, 2004).

Glücklicherweise sind die Folgen unangepasster Intuition für uns Menschen selten so fatal wie für jene beklagenswerten Igel, die jedes Frühjahr unsere Straßenränder säumen. Ihnen gebietet ihre Intuition, sich bei Gefahr zusammenzurollen. Doch ihr Problem ist, dass diese über Jahrmillionen bewährte Regel nicht gegen eine Bedrohung hilft, die es in so großer Zahl erst seit ein paar Jahrzehnten gibt: gegen Autos.

Intuitive Führungsfehler

Ähnlich unangepasst an die heutigen Lebensbedingungen sind manche »Führungsreflexe«. Zwar gefährden intuitive Führungsfehler nur selten das biologische Überleben, doch immerhin gefährden sie den Erfolg der Führung. Schneller als er sich versieht, hat ein Manager die Loyalität und Gefolgschaft seiner Mitarbeiter verloren – und damit letztlich seine Fähigkeit, das Unternehmen wirksam zu führen.

Dieses Abreißen der Loyalität geschieht unspektakulär: Die Mitarbeiter laufen nicht weg – sie bekommen ja weiter ihr Gehalt. Sie begehren auch nicht auf – sie haben ja weder die Möglichkeit noch das Recht, den ungeliebten Chef zu stürzen. Das Einzige, was sie tun, ist – ihre Pflicht. Sie erscheinen weiterhin pünktlich zum Dienst, machen weiter ihren Job, aber sie ziehen bei Veränderungen nicht mehr mit, entfalten keine Initiativen mehr, sind weder mehr motiviert noch enttäuschbar. Stattdessen werden sie zu desillusioniert-nüchternen Kosten-Nutzen-Rechnern: »Was bringt es mir, wenn ich...?«

Tatsächlich gibt es eine Reihe »intuitiver Führungsreflexe«, die ebenso vorhersagbar wie problematisch sind. Sie müssen sich in früheren Jahrhunderten wohl bewährt haben, sonst wären sie nicht so verbreitet; dennoch sind sie für das Führen komplexer Veränderungsprozesse ausgesprochen gefährlich. Ein Beispiel sind Dominanzreaktionen nach dem Muster: »Jetzt ist Schluss mit der Diskussion! Jetzt sage ich, und so wird es gemacht, und wehe, es muckt einer auf, der wird mich kennenlernen!«

Solch ein Auf-den-Tisch-Hauen war in früheren Zeiten vermutlich sehr wirksam, um sich gegenüber aufmüpfigen Jungbauern und störrischen Knechten Respekt zu verschaffen. Und man kann sich auch ausmalen, wie solch ein Machtwort den Häuptlingen steinzeitlicher Stammesgesellschaften geholfen haben mag, gegenüber potenziellen Rivalen die Oberhand zu behalten. Selbst in der heutigen Zeit scheint das in manchen Familienunternehmen zu funktionieren, und bei gutem Timing auch in Management-Workshops, wenn nach längerer ergebnisloser Diskussion die allgemeine Stimmung signalisiert: »Wir kommen hier nicht weiter. Jetzt muss mal einer sagen, wo es lang geht!«

Doch dieser »Großbauernreflex« funktioniert nur dann, wenn alle Beteiligten Teil desselben Kommunikationsprozesses sind. Wenn eine Diskussion zu keinem Ergebnis führt, werden die Teilnehmer ungeduldig – und wünschen sich, dass die Sache ein Ende haben möge. Wenn der Chef dann »Schluss der Debatte« verkündet, sind die meisten erleichtert, und manche empfinden sogar ein wenig Schadenfreude, dass diejenigen, die die Diskussion in die Länge gezogen haben, nun einen Dämpfer bekommen.

Solch eine Intervention setzt aber gutes Timing voraus: Sie wird nur dann ohne Murren akzeptiert, wenn sich alle ein Ende wünschen. Ganz anders, wenn die Beteiligten nicht »synchron« sind: Wenn etwa im Topmanagement schon seit ge-

raumer Zeit eine Diskussion lief, in die allmählich auch die mittleren Führungsebenen, die Niederlassungen und die einfachen Mitarbeiter einbezogen wurden, dann löst das plötzliche Machtwort des Vorstandsvorsitzenden, dem die Debatte mittlerweile zu lange dauert, blankes Unverständnis und ausgesprochen ärgerliche Reaktionen aus: »Warum fordert er uns denn auf, unsere Meinung zu sagen, wenn er sie dann nicht hören will?!«.

Ein anderer intuitiver Führungsreflex scheint zu sein, schlechte Nachrichten möglichst für sich zu behalten. Viele Manager zögern jedenfalls sehr lange, bis sie ihre Mitarbeiter oder auch nur die mittleren Führungsebenen offen über bestehende Schwierigkeiten informieren. Dahinter steht in der Regel die Sorge, dies könnte »für Unruhe sorgen« – und vielleicht auch für Zweifel an der eigenen Führungsstärke.

Die Folge des Informationsvakuums ist, dass die Gerüchteküche zu brodeln beginnt. Rasch entstehen Spekulationen, die weit hässlicher sind als die Realität und die zugleich von wachsendem Misstrauen gegenüber dem Management geprägt sind: »Wenn die da oben nichts sagen, hat das sicherlich nichts Gutes zu bedeuten!«. Wenn sich solch ein Misstrauen erst einmal festgesetzt hat, ist es kaum noch zu beseitigen. Denn wie sollte man einer misstrauisch gewordenen Belegschaft beweisen, dass man *keine* finsternen Hintergedanken hegt? So wird die zögerliche Information zur Falle, aus der es kaum noch einen Ausweg gibt – und die schon manchen Manager zwar nicht seinen Kopf, aber immerhin seinen Job gekostet hat.

Training unserer Intuition

Die Beispiele zeigen: Zum erfolgreichen Change Manager wird man nicht dadurch, dass man seinen Intuitionen vertraut. Aber das heißt keineswegs, dass wir auf unsere Intuition verzichten könnten. Denn die Ratio alleine ist auch nicht die Lösung: So nützlich es sein kann, kritische Aspekte von Change-Prozessen rational zu reflektieren, die Realität ist viel zu komplex und die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität unseres Verstandes viel zu begrenzt und langsam, um Veränderungsprozesse alleine mit der Ratio steuern zu können.

Es bleibt uns daher nur ein Ausweg: Gerade weil beide Erkenntnis- und Orientierungssysteme ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen haben, müssen wir Verstand und Intuition auf eine möglichst wirksame Weise zusammenbringen, um ihre jeweiligen Stärken zu nutzen und ihre Schwächen wechselseitig zu kompensieren. Ratio und Intuition sind, wie der Verhaltensforscher Konrad Lorenz einmal sinngemäß gesagt hat, keine Gegensätze, sondern zwei sich ergänzende Orientierungssysteme.

Wenn uns diese Zusammenführung gelingt, können sich Verstand und Intuition auf sehr produktive Weise gegenseitig verstärken. Denn glücklicherweise ist unsere Intuition kein starres Programm, das nur durch Mutation und Selektion im Laufe von Generationen verändert werden kann. Genau wie unser Verstand, so ist auch unsere Intuition ein offenes, lernfähiges System: Wir können sie schulen und entwickeln, das heißt, sie an neue Aufgaben und Herausforderungen anpassen. Auch wenn das Führen und Verändern großer Organisationen evolutionsbiologisches Neuland ist, kann unsere Intuition uns dabei zu einem wertvollen Helfer werden – allerdings nur dann, wenn wir uns nicht naiv auf sie verlassen, sondern lernen, sie intelligent zu nutzen. Statt zu versuchen, aus ihr etwas he-

rauszuholen, was weder die Natur noch die Tradition hinein getan haben, müssen wir sie im wahrsten Sinne des Wortes trainieren und kultivieren.

Der Gedanke, dass wir unsere Intuition »ausbilden«, »trainieren« oder »kultivieren« sollten oder gar müssten, mag zunächst befremdlich klingen. Doch wir tun das ständig und auf vielen Gebieten, und es funktioniert erstaunlich gut.

Wenn unsere Intuition nur auf den Feldern leistungsfähig wäre, für die sie die Evolution vorbereitet hat, wären wir in unserer heutigen Welt rettungslos verloren. Doch unsere kultivierte Intuition bringt eindrucksvolle Leistungen auf Feldern, die menschheitsgeschichtlich völlig neues Neuland sind. So hört ein erfahrener Automechaniker schon am Klang eines Motors, was daran nicht in Ordnung ist. Ein geschulter Radiologe erkennt beim ersten Blick auf ein Röntgenbild intuitiv, wo ein Problem sitzt – lange bevor er die Aufnahme rational analysiert hat. Ein guter Skifahrer »hat es im Gefühl«, wie er eine Kurve optimal anfahren muss. Ein Torwart »berechnet« den Ball in Sekundenbruchteilen richtig, ohne dabei auch nur an eine einzige Zahl zu denken. Und das alles, obwohl uns die Evolution weder auf Fußbälle noch auf Autos, weder auf Skifahren noch auf Röntgendiagnostik vorbereitet hat.

Zu welcher verblüffenden Leistungen eine trainierte Intuition fähig ist, haben wir wohl alle schon erlebt. Als ich als frischgebackener Berater-Lehrling bei der Boston Consulting Group an meinem ersten Case Team Meeting teilnahm, präsentierte eine Kollegin ihre Analysen. Sie legte die nächste Folie auf, doch bevor ich überhaupt verstanden hatte, worum es dabei ging, sagte ein erfahrener Vice President: »Die Zahl in der vierten Spalte kann nicht stimmen!« Nach längerem Hin und Her stellte sich heraus: Sie war tatsächlich falsch.

Später fragte ich ihn, wie er das gemacht hatte. Er zuckte die Achseln: Natürlich hatte er die Zahlenreihe in dieser kurzen Zeit nicht rational analysiert. Er war mit der Materie nicht vertraut, er hatte keine Fakten – seine Intuition habe ihm einfach gesagt, dass diese Zahl unmöglich stimmen könne. Ich war zutiefst beeindruckt – und schockiert: Mit solchen Leuten sollte ich mithalten? Ein paar Jahre später war ich selbst so weit. Wie sagten unsere Großeltern? – »Übung macht den Meister.« Auch bei der Intuition.

Intuitionstraining durch Reflexion

Aber wie trainiert man seine Intuition? Und wie kann man sie speziell für das Change Management fit machen? Die Zusammenhänge bei Veränderungsprozessen sind komplex; es ist daher sehr zeitraubend und mühsam, dabei alleine durch das Üben an realen Projekten zum Ziel zu kommen. Denn das Feedback der Realität folgt dem eigenen Tun oder Unterlassen meist erst mit Verzögerung und ist überdies selten einzelnen Handlungen klar zuordenbar.

Deshalb ist es weit schwieriger als beim Skifahren oder Fußball, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Aktionen erwünschte Folgen hervorrufen und welche unerwünschte. Infolgedessen tapen wir mehr im Nebel; der gesamte Lernprozess verläuft mit unsicheren Schritten. Und wir sind ständig in Gefahr, aus zufälligen Koinzidenzen zweifelhafte Erfolgsrezepte abzuleiten. Bloße Wiederholung bringt dabei keinen Fortschritt: Die Häufigkeit, mit der man einen bestimmten Fehler wiederholt hat, macht keine bessere Intuition aus.

Je komplexer das Metier, desto mehr erfordert die Ausbildung der Intuition neben Erfahrung auch Reflexion: Nur wenn man Zusammenhänge erkennt und