



Change Management Studie 2010

Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten



Inhalte

| | | |
|------|--|-----|
| I | Brief an die Leser | 3 |
| II | Rahmenbedingungen der Studie | 5 |
| III | Stellenwert und Anlässe des Change Managements | 11 |
| IV | Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen | 19 |
| V | Organisatorische Veränderungsfähigkeit | 33 |
| VI | Führung bei Veränderungsprozessen | 43 |
| | Exkurs: Leadership Effectiveness | 54 |
| VII | Vom Nutzen des Nützlichen | 71 |
| VIII | Modelle, Interventionen und Charakterisierung | 85 |
| IX | Der systemische Ansatz | 93 |
| | Exkurs: Haltung als Halt | 97 |
| X | Change Management Literatur | 108 |

I „Von Jahren, von Zahlen, von Jahreszahlen. Seit Jahren das Zählen. Was zählt, sind die Jahre.“ – Brief an die Leser

Liebe Leser,

wie doch die Zeit vergeht. Wir schreiben diese Zeilen gegen Jahresende 2009; eigentlich ein belangloses Datum. Das war vor zehn Jahren – beim Jahrtausendwechsel, einem vermeintlichen Zeitensprung – völlig anders. Man befand sich, Sie erinnern sich sicher, mitten im Internet-Hype mit seinen aus heutiger Sicht fast schon wahnwitzigen Verheißungen des ewigen Glücks. Zugleich drohte das Y2K-Problem die Mechanismen der modernen Technologie und Interaktion zusammenbrechen zu lassen. Beides ist dann doch nicht eingetreten: Weder die Prophezeiung eines exorbitanten Wachstums durch www-gestützte Geschäftsmodelle noch die Katastrophe sich selbst zerstörender Computer als Folge von Kurzsichtigkeit der ersten Programmierer. Beim einen waren viele von uns wohl zu blauäugig (und hatten sich bereits ihren Ruhestand spätestens ab 2010 ausgemalt). Beim anderen wurde der „worst case“ vermutlich mal wieder völlig überzeichnet (oder man hat das Richtige dagegen unternommen). Dafür zog damals der Orkan „Lothar“ über das Land. Inzwischen ist schon wieder viel vermutet worden und manches davon dann auch geschehen: Eine kräftige Wirtschaftskrise in den Jahren 2001/4, ein ebenso kräftiger Aufschwung 2005/8 und jetzt eben „die Krise“ 2008/9 ...

Das Leben, auch in Organisationen, steht nicht still. Der Wandel ist immer und überall. Seit Langem haben wir alle – also die an der prozessualen Dimension von Veränderungen besonders Interessierten und persönlich Engagierten – für den Stellenwert der „People“-Dimension dabei gekämpft. Wir haben starke Argumente rund um die „soft facts“ zusammengetragen, offenkundige wie verborgene Erkenntnisse und Erfahrungen eingebracht, unsere Werte, Haltungen und Menschenbilder vorgetragen und wenn schon nicht die Meinungsführerschaft, so doch mehr als nur Aufmerksamkeit bei den Protagonisten von „hard facts“ erhalten. Inzwischen haben diese uns den Ball elegant mit einem „Ja, schon“ zurückgeworfen und fragen: „Habt Ihr für uns denn Zahlen?“ So schließt sich der Kreis und wir bleiben sprachlos zurück. Denn damit haben wir nicht gerechnet, dass wir nun doch zählen sollen. Die Wünsche rund um den „Return on Change Management“ sind indessen nicht vorangekommen (vgl. Kap. VII). Dafür ahnen wir etwas ganz anderes: Was zählt, sind die Jahre – und zwar in doppelter Weise. Veränderungen brauchen Zeit und sie brauchen Veränderer mit Erfahrung. Diese kommt nicht über Nacht, sie braucht Weile und Nerven und Erleben, nicht aber Zahlen. Das sagen wir nicht nur deshalb, weil an uns beiden der Zahn der Zeit nagt.

Mit dieser Change Management Studie – der vierten – bewegen wir uns in den Gefilden der früheren Analysen im Zweijahresrhythmus. Zudem möchten wir Neues bieten, etwa bei den nicht zu messenden Themenfeldern Führung@Change, Changeability und systemische Beratung. Dabei berühren wir auch zwei Anliegen, die uns schon länger beschäftigen: die zunehmende Diskrepanz zwischen dem Können und Sollen der oberen Führungskräfte, gerade in Zeiten der Veränderung (vgl. Kap. VI). Aber auch das Ringen um den vermeintlich richtigen Ansatz bei der Gestaltung des Wandels, wenn es dabei überhaupt ein generelles „Richtig“ gibt (vgl. Kap. IX). Damit möchten wir Ihnen – neben der wie gewohnt ebenfalls nicht meinungslosen Empirie – klare Positionen zu wichtigen Aspekten des Change Managements anbieten. Diese Klarheit mag irritieren; das soll sie auch. Denn durch eine allzu große Öffnung und Offenheit gerät das Change Management in Gefahr, sich in der Beliebigkeit zu verlieren. Vielmehr möchten wir mit der Klarheit zum Nachdenken anregen und Impulse für Veränderungsvorhaben in Ihrem Unternehmen liefern.

Alles Gute für die neue Dekade!

Berlin, im Januar 2010,



Felicitas von Kyaw



Martin Claßen



II Rahmenbedingungen der Studie

Zielsetzung

In einer aktuellen Übersicht zu Change Management Studien (Claßen 2008: 295–327) wird deutlich, dass empirische Analysen über die Gestaltung des Wandels zumindest quantitativ und teilweise auch qualitativ in der jüngeren Vergangenheit merklich zugelegt haben. Selbst in der kurzen Zeitspanne seit dieser Zusammenstellung haben wir bereits mehr als zwei Dutzend weitere Change Management Studien entdeckt (und mit Sicherheit so mancherlei übersehen). Dieses Bild hat am Beginn und selbst bis weit in die Mitte der gerade zu Ende gehenden Dekade noch völlig anders ausgesehen. So haben wir vor Kurzem feststellen müssen: „Mit Blick auf die Relevanz des Themas Change Management ist es nach wie vor erstaunlich, im deutschsprachigen Raum und auch darüber hinaus nur wenige tiefer schürfende Vergleichsstudien zu finden. Die bisherigen Analysen aus Theorie und Praxis beschränken sich entweder auf ausgewählte Teilaspekte wie etwa Restrukturierungen, die Wirksamkeit einzelner Methoden oder sozio-emotionale Effekte auf die Mitarbeiter. Zudem finden sich immer wieder Detaildarstellungen singulärer Change Programme wie etwa Post Merger Integrationen als Einzelfallstudien.“ (Claßen/von Kyaw 2008: 8.) Doch das hat sich, wie gesagt, deutlich gewandelt. Und es fällt zunehmend schwer, den Überblick zum – durch Erkenntnis und/oder aus Vermarktung motivierten – Studien-Output aus Universitäten

und Beratungen zu behalten. Diese Konkurrenz spornt aber auch an, weiterhin mitzuhalten und vielleicht sogar vorzulegen.

Mit der Studie „Change Management 2010“ von Capgemini Consulting möchten wir die aktuelle Situation bei Veränderungsprozessen in großen deutschen, österreichischen und schweizerischen Organisationen ermitteln. Diese vierte Studie (mit Analysen aus 2009) ist eine Aktualisierung und Weiterentwicklung unserer drei bereits umfänglichen Analysen aus den Jahren 2003, 2005 und 2008 (mit Analysen aus 2007). Einige Aspekte wurden im Vergleich zu den Vorgängern vertieft oder sogar erweitert, andere Themen – bei denen keine veränderten Ergebnisse zu erwarten waren – ersatzlos gestrichen. Wir haben diesmal kräftig „ausgemistet“. Fragestellungen und Antwortkategorien der bereits zuvor analysierten Dimensionen des Change Managements wurden weitgehend konstant gelassen, um einen Vergleich über die Zeit hinweg vornehmen zu können.

Im Blickpunkt stehen diesmal folgende Themen:

- Stellenwert und Anlässe des Change Managements
- Interventionen, Modelle und Charakterisierungen des Change Managements
- Dimensionen und Erfolgsfaktoren bei Change Management
- Strukturen, Ressourcen und Budgets des Change Managements

- Kosten-Nutzen-Messung von Change Management
- Führung bei Veränderungsprozessen
- Organisatorische Veränderungsfähigkeit („Changeability“)
- Analyse systemischer Beratung

Der treue Leser merkt, dass diesmal so manches Neuartige dabei ist und wir uns auch an schwierig zu analysierende Themenfelder wie Führung@Change, Changeability oder die systemische Beratung herangewagt haben.

Eckdaten der Studie

Die Studie hat eine vergleichbare Vorgehensweise wie ihre Vorgänger. Sie basiert auf einer Befragung von Führungskräften aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen im Sommer 2009. In Deutschland wurden lediglich Manager aus Großunternehmen kontaktiert, in Österreich und der Schweiz zudem auch Führungskräfte größerer mittelständischer Unternehmen. Die Antworten konnten entweder klassisch in schriftlicher Form oder – was inzwischen der weitaus beliebtere Kanal ist – online gegeben werden. Hierzu wurden eigene Internet-Seiten (www.change-studie.de/at/ch) eingerichtet. In einigen wenigen Organisationen wurde der Fragebogen in einem persönlichen Interview beantwortet.

Mit insgesamt 116 komplett verwertbaren Fragebögen – also ziemlich genau der Anzahl an Antworten aus der Vorstudie und deutlich regerer Beteiligung als bei den ersten beiden Ausgaben – betrug der Rücklauf diesmal sogar zehn Prozent (wegen des deutlich fokussierteren

Adressatenkreises). Dies ist mit Blick auf den anspruchsvollen und sehr zeitaufwändigen Fragebogen ein überaus zufriedenstellender Wert. Die Konzeption der Studie, Analyse der Daten und Illustration der Ergebnisse wurde durch Strategieberater aus der „People Practice“ von Capgemini Consulting realisiert. Die statistische Aufbereitung der Rohdaten erfolgte durch das Bamberger Centrum für Europäische Studien (BACES) an der Friedrich-Otto-Universität Bamberg.

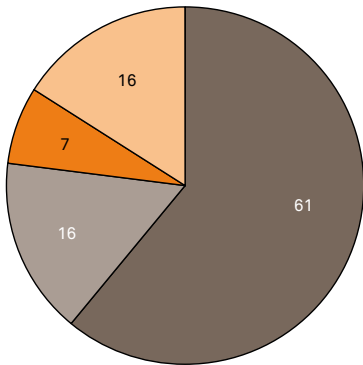
Change Management und die damit verbundenen Themenstellungen sind nicht einfach zu fassen. Aus diesem Grund wurde der Fragebogen bereits 2003 in mehreren Durchläufen durch ausführliche Pretests optimiert. Aufgrund der zahlreichen Neuerungen haben wir diesmal erneut umfassende Pretests des Fragebogens vorgeschaltet. Ein herzliches Dankeschön geht an unsere Sparringspartner, meistens Change Management Professionals in führenden Unternehmen. Das Ergebnis war ein für eine schriftliche Befragung sicherlich ambitionierter, durch die Anregungen allerdings verständlicher Fragebogen mit diesmal wiederum elf Themenbereichen, 42 Fragestellungen und meist vielfältigen Antwortkategorien. In unserem Verständnis macht es wenig Sinn, die unterschiedlichen Ausprägungsformen und Einstellungsmuster der Praxis in einige wenige Kategorien einzuzwängen und damit die komplexe Lebenswirklichkeit von Transformationsprozessen auf diese beschränkten Antwortmöglichkeiten zu begrenzen. Die Quote der fehlenden Antworten fiel damit auch bei den schwierigen Fragestellungen gering aus.

Struktur der analysierten Unternehmen

Die analysierten Unternehmen stammen aus der gesamten Bandbreite der deutschsprachigen Wirtschaft. Fast zwei Drittel der Befragten (61 Prozent) kommen aus Unternehmen mit deutscher Muttergesellschaft. Ein Sechstel (16 Prozent) arbeitet in Unternehmen mit schweizerischem Headquarter bzw. – ein im Vergleich zu den Vorstudien kleinerer Anteil (sieben Prozent) – in einer österreichischen Zentrale. Die verbleibenden Teilnehmer (16 Prozent) sind für Unternehmen mit andernorts beheimateter Muttergesellschaft tätig (Abbildung 1).

Im Fokus stehen große mittelständische Unternehmen bis sehr große Konzerne. Mittlere oder gar kleine mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz unter 100 Millionen Euro bzw. weniger als 1.000 Mitarbeitern blieben weitgehend ausgeklammert. Die Verteilungen entlang des Umsatzes (Abbildung 2) und der Mitarbeiterzahl (Abbildung 3) haben sich gegenüber den beiden Vorstudien nur geringfügig geändert. Entsprechend den nationalen Wirtschaftsstrukturen sind die meisten sehr großen Unternehmen in Deutschland und die meisten großen mittelständischen Unternehmen in den beiden Alpenländern beheimatet. Die Verteilung der Unternehmen nach Branchen zeigt sowohl in der Gesamtschau als auch bei der nationalen Differenzierung die bekannten Strukturen und ist über die Zeit hinweg weitgehend konstant; unterschieden wurden dreizehn Branchencluster (Abbildung 4).

Abb. 1 Stammsitz des Unternehmens

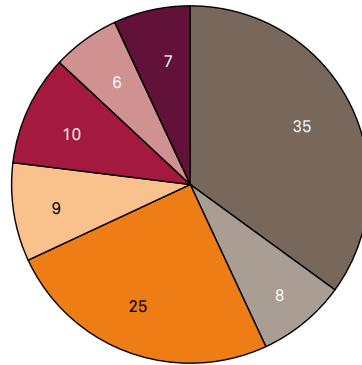


Angaben in %

- Deutschland
- Österreich
- Schweiz
- Sonstige

© 2010 Capgemini Consulting

Abb. 2 Umsatz des Unternehmens

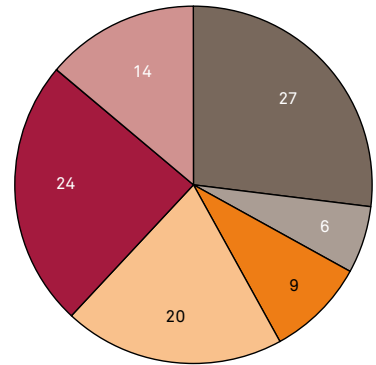


Angaben in %

- >10.000
 - 5.001-10.000
 - 1.001-5.000
 - 501-1.000
 - 251-500
 - 100-250
 - <100
- (In Mil. Euro)

© 2010 Capgemini Consulting

Abb. 3 Mitarbeiterzahl des Unternehmens

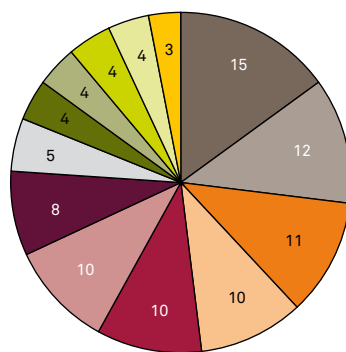


Angaben in %

- >50.000
 - 30.001-50.000
 - 15.001-30.000
 - 5.001-15.000
 - 1.000-5.000
 - <1.000
- (In Mil. Euro)

© 2010 Capgemini Consulting

Abb. 4 Branche des Unternehmens



Angaben in %

- Chemie/Pharma/Life Sciences
- Energie/Versorger
- Versicherung
- Transport/Logistik
- Metallindustrie/Maschinenbau
- Handel
- Elektronik/HighTech/IT/Software
- Telekommunikation
- Automotive
- Medien
- Banken
- Öffentliche Verwaltung
- Konsumgüter

© 2010 Capgemini Consulting

Mit Blick auf diese Strukturen der Unternehmen ist die Analyse repräsentativ. Sämtliche Themenstellungen der Studie wurden selbstverständlich auf die Strukturparameter Stammsitz, Branche und Größe der Unternehmen hin analysiert. Die Fülle an differenzierten Ergebnissen würde in der Darstellung den Rahmen einer Zusammenfassung sprengen. Immer wieder sind sie bei mehrdimensionalen Betrachtungen aufgrund geringer Fallzahlen zudem statistisch nicht signifikant. Für Interessenten aus Unternehmen können auf Wunsch Detailbetrachtungen bei den Projektbeteiligten von Capgemini Consulting angefragt werden.

Insgesamt möchten wir an dieser Stelle bereits einen Eindruck aus der Analyse und auch ein Ergebnis aus unseren bisherigen Human Resources und Change Management Studien wiederholen: Man sollte vorsichtig sein, von mehr oder weniger innovativen Ländern und Branchen zu sprechen. Es sind immer eher einzelne Unternehmen, die am „front end“ der jeweiligen Entwicklung stehen.

Struktur der befragten Ansprechpartner

Bereits in den Vorgängerstudien haben wir auf die Schwierigkeit verwiesen, zum Themenfeld Change Management den „richtigen“ Ansprechpartner in den Unternehmen zu finden. Im Grunde ist heute eigentlich jeder verantwortliche Manager sowohl Produzent als auch Konsument von Veränderungsprozessen. Wichtig für die Qualität der Ergebnisse ist deshalb die Beantwortung durch erfahrene Entscheidungsträger im Unternehmen. Dies wurde durch eine erneut sorgfältige Selektion der Studienteilnehmer erreicht. Grundlage war die Adressdatenbank der „People Practice“ von Capgemini Consulting, die zudem mehrschichtig qualifiziert wurde und inzwischen ein solides Gerüst für unsere Human Resources und Change Management Studien darstellt. Durch den Change der Manager in den Unternehmen befindet sich die Adressdatenbank natürlich ebenfalls in einem steten Fluss.

Immerhin jeder siebte Befragte agiert als Vorstand bzw. Geschäftsführer (15 Prozent). Die Hälfte der Befragten gehört entweder als Direktor bzw. Hauptabteilungsleiter der zweiten Führungsebene an (23 Prozent) oder steht als Abteilungsleiter in der Verantwortung (27 Prozent). Die verbleibenden Antworten stammen entweder von Change Managern (15 Prozent), Projektmanagern (8 Prozent) oder blieben unspezifiziert (12 Prozent) (Abbildung 5).

Bei Analyse der organisatorischen Einbindung wird deutlich, dass drei Viertel der Antworten aus der Konzernmutter gegeben wurden (76 Prozent). Gerade mal ein Sechstel stammt aus einem der Unternehmensbereiche

(11 Prozent) bzw. einem Beteiligungsunternehmen (7 Prozent) (ohne Abbildung). Mit Blick auf die funktionalen Wurzeln kommen vier von fünf ausgefüllten Fragebögen von Managern in Querschnittsfunktionen, viele davon in der HR-Funktion (47 Prozent), Unternehmens- und Organisationsentwicklung (15 Prozent), Finanzen/Controlling (7 Prozent), IT/Technologie (6 Prozent) oder sonstigen Stabsfunktionen (7 Prozent). Die übrigen Teilnehmer gehören entweder als Vorstand bzw. Geschäftsführer der Unternehmensleitung an (14 Prozent) oder sind im „Business“ aktiv (4 Prozent) (ohne Abbildung). Nur wenige Teilnehmer (3 Prozent) verfügen über eine sehr kurze Verweildauer; die meisten Antworten basieren auf einer langjährigen Kenntnis der eigenen Organisation. Viele Befragte (40 Prozent) weisen eine Unternehmenserfahrung von zehn Jahren und mehr auf (Abbildung 6).

Damit kann die neue Studie wie bereits ihre drei Vorgängerinnen auch mit Blick auf die Strukturen der Teilnehmer als repräsentativ charakterisiert werden. Mit ihr werden nicht die Einstellungen und Bewertungen von unternehmensinternen Change Experten oder unternehmensexternen Change Beratern analysiert, sondern die Einschätzungen von erfahrenen Entscheidungsträgern, also Profis „an der Front“ von Veränderungsprozessen im eigenen Haus.

Abb. 5 Zwei Drittel der Befragten stammen aus der ersten bis dritten Führungsebene

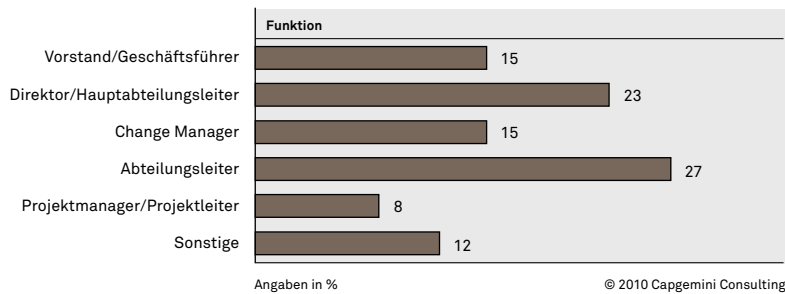
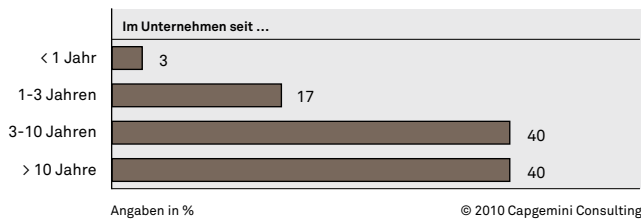


Abb. 6 Die meisten Antworten basieren auf einer langjährigen Kenntnis der eigenen Organisation



Projektverantwortliche Capgemini Consulting

Felicitas von Kyaw (Leiterin Change Management Beratung)
felicitas.von.kyaw@capgemini.com

Martin Claßen (Leiter Human Resources und Change Management Beratung D/A/CH)
martin.classen@capgemini.com

Weitere Beteiligte Capgemini Consulting

Dr. Christian Gärtner
Dieter Kern
Georg Ogulin
Achim Schreiber
Katja Stepping
Anne Theis

Projektbeteiligte BACES

Dr. Zoltán Juhasz
+49(0)951/863-2577
zoltan.juhasz@baces.uni-bamberg.de

Anfragen zur Broschüre

Capgemini Deutschland GmbH
Marketing
Berliner Straße 76
D-63065 Offenbach am Main
marketing.de@capgemini.com

Studie im Internet

www.de.capgemini.com/
changemanagement
www.at.capgemini.com/
changemanagement
www.ch.capgemini.com/
changemanagement



III Stellenwert und Anlässe des Change Managements

Wichtige Managementaufgabe

Bei sämtlichen Studien von Capgemini Consulting rund um die „People“-Dimension von Unternehmen in den vergangenen acht Jahren hat Change Management in der Rangliste von bedeutenden Themen der Gegenwart und Zukunft stets einen Spitzenplatz belegt (zuletzt Claßen/Kern 2009: 32–39). An der großen Bedeutung des Themas hat sich in dieser Studie wenig geändert, im Gegenteil, der bereits hohe Stellenwert aus der Vorstudie wird diesmal sogar noch übertroffen. Gegenwärtig ist Change Management in 38 Prozent der Unternehmen ein „sehr wichtiges“ Thema (2007: 36 Prozent) und in 54 Prozent „wichtig“ (2007: 50 Prozent). Dementsprechend haben die Einschätzungen „weniger wichtig“ und „unwichtig“ mit insgesamt acht Prozent (2007: 14 Prozent) abgenommen (Abbildung 7).

Manche Teilnehmer der Studie erhöhen beim Blick in die Zukunft („im Jahr 2012“) ihre Einschätzung um eine Stufe (z.B. von „wichtig“ auf „sehr wichtig“); kein einziger Befragter sieht einen Bedeutungsrückgang. Für die Zukunft erwarten beeindruckende 95 Prozent der Befragten eine bedeutsame Rolle von Change Management und nur fünf Prozent sehen einen eher geringen oder sogar unbedeutenden Stellenwert (Abbildung 8). Damit wird eines der zentralen Ergebnisse unserer früheren Studien rund um die Gestaltung des Wandels erneut deutlich: Change Management ist derzeit und bleibt weiterhin eine der zentralen

Managementaufgaben. Ein Ergebnis also wie jenes, dass die Erde keine Scheibe ist. Im Grunde können wir uns und Ihnen, liebe Leser, diese beiden Fragen bei künftigen Studien ersparen.

Eine seit längerem unbestrittene Relevanz von Change Management darf freilich nicht dazu verleiten, diesen Erfolgsfaktor zu überhöhen oder gar nur auf eine Karte zu setzen. Die Führungskraft ist heute im Business Management mit zahlreichen sowie bestimmt nicht widerspruchsfreien Herausforderungen und Engpässen konfrontiert, die allesamt gleichzeitig zu managen sind, ohne dass einzelne Themen dabei besonders herausragen, auch nicht die Gestaltung des Wandels. Die Prozess-Dimension bei Veränderungen sowie die grundsätzliche Gestaltung von Veränderungsfähigkeit einer Organisation müssen, so wichtig sie auch sind, stets aufs Neue begründet und gegenüber anderen gegenläufigen, anspruchsvollen, zeitraubenden Aufgabenstellungen im Management gerechtfertigt werden. Die Legitimation kommt nicht von allein. Zum Selbstläufer wird Change Management selbst bei breiter Anerkennung bestimmt nicht. Um in einem Bild zu sprechen: Ein „Nunatak“ – dies ist ein Wort aus der Eskimosprache – bezeichnet eisfreie Berge, die markant die sie umgebenden Gletscher überragen. Solch ein Nunatak ist Change Management gewiss nicht. Überhaupt gibt es im breiten und zähen Gletscherstrom des Business Managements nur ganz wenige solcher Nunataks. Ein Nunatak will Change

Abb. 7 Change Management gehört zu den bedeutendsten Themen der „People“-Dimension im Unternehmen

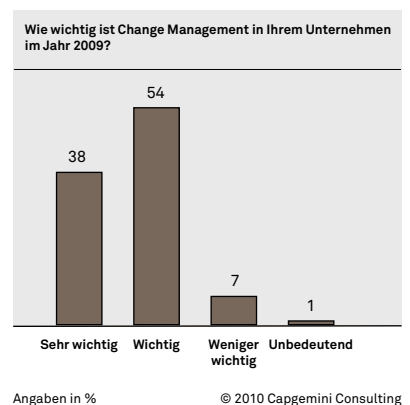
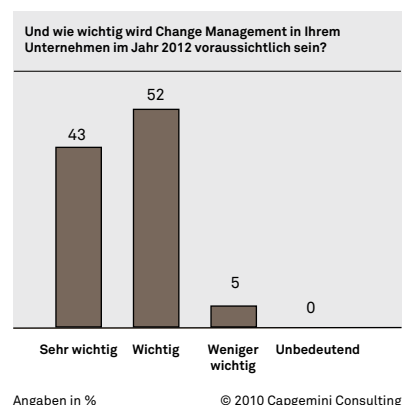


Abb. 8 Die Bedeutung von Change Management wird von den Befragten in der Zukunft sogar noch etwas höher gesehen



Management aber auch gar nicht sein, denn es will die Fließbewegungen nicht aufhalten, sondern – im Gegenteil – das Vorwärtskommen eher beschleunigen.

Quo vadis?

Weil das so ist, haben wir in der aktuellen Studie zum ersten Mal die offene Frage zur Zukunft bei der Gestaltung des Wandels gestellt: „Wird es Change Management 2020 noch geben – wenn ja, wie denken Sie wird sich Change Management in den nächsten zehn Jahren weiterentwickeln?“ Nicht unerwartet sind die Antworten so mannigfaltig wie die Ausgangspunkte, Erlebniswelten und Sichtweisen, aber auch Hoffnungen und Enttäuschungen der Befragten. Es gibt also nicht die eine Zukunft, sondern viele „Zukünfte“. Wir haben die zahlreichen Prognosen von Change Management Experten in elf Antwortclustern zusammengefasst. Jeder Leser dieser Studie hat seine persönliche Vorstellung von künftigen Entwicklungslinien. Aus der jeweils eigenen Position sowie den Sichtweisen anderer Profis im Veränderungsmanagement lassen sich denkbare Szenarien ableiten. Daher möchten wir die Kategorien nicht weiter kommentieren. Einen möglichen Blick in die Zukunft haben wir an anderer Stelle gewagt (vgl. Claßen 2008: 287–293).

Wir möchten nur ausgewählte Zitate vorstellen; diese sind – bezogen auf die elf Kategorien – nicht immer trennscharf. Die häufigsten Antworten bezogen sich darauf, dass Change Management integraler Bestandteil der Führungsarbeit wird, dass ihm eine wachsende Bedeutung zukommt und dass es zur Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag wird (Abbildung 9). Des Weiteren werden für die Zukunft eine stärkere Verknüpfung von „hard facts“ und „soft facts“, die konzeptionelle und methodische Konstanz (also wenige Innovationen) sowie eine weitere Professionalisierung

vermutet, aber auch dass Change Management ein Luxusthema sei, das in Krisenzeiten nicht besetzt wird (Abbildung 10). Schließlich gibt es noch vier Entwicklungslinien, die mit Blick auf die Anzahl von Zitaten eher als Minderheitsvoten zu charakterisieren sind: Es wird zum einen die Beschleunigung sowie ein stärkerer Fokus auf Emotionen erwartet, aber auch eine Art Rückdelegation auf die Belegschaft und vom ein oder anderen – im Gegensatz zur Sichtweise der weit überwiegenderen Mehrheit – sogar eine rückläufige Bedeutung prognostiziert (Abbildung 11).

Abb. 9 In 2020 sehen die Befragten Change als Bestandteil der Führungsarbeit, mit einer wachsenden und selbstverständlicheren Bedeutung im Alltag

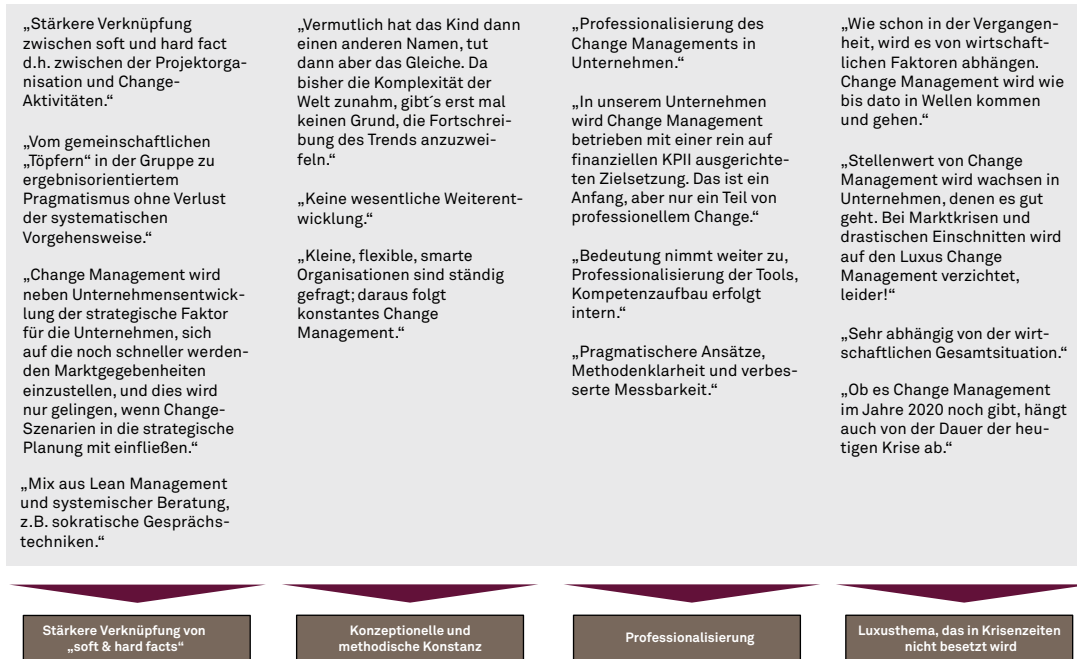
Quo vadis: Wird es Change Management 2020 noch geben – wenn ja, wie denken Sie wird sich Change Management in den nächsten zehn Jahren weiterentwickeln? (ausgewählte Zitate/Antworten)

| | | |
|---|---|--|
| „Change Management als Teil der ganzheitlichen Führungsverantwortung des Senior Managements, nicht als eigene Abteilung.“ | „Veränderung ist die einzige Konstante und deshalb wird Change in Zukunft noch viel mehr gewichtet.“ | „Change Management nicht mehr geben? Wir können es auch einmal ohne Atmen versuchen. Change Management wird noch kontinuierlicher auf der Tagesordnung stehen.“ |
| „Integraler Bestandteil jeder Führungsstrategie, unverzichtbar für die Bewältigung der ständig anstehenden Strukturveränderungen.“ | „Change Management wird als eigene Maßnahme mehr an Bedeutung gewinnen bei der Begleitung von Veränderungsprozessen. Das Verständnis, dass es ein eigener Prozess ist, ist noch nicht ausreichend.“ | „Change Management muss in die tägliche Arbeit integriert werden. Es darf kein Projektcharakter vorhanden sein.“ |
| „Führungskräfte werden den Wert der Beteiligung ihrer Mitarbeiter erkennen müssen. Einbezug, Vermittlung von Entscheidungen, Kommunikation und Wertschätzung werden wichtige Führungsinstrumente sein.“ | „Ich hoffe sehr, dass das Verständnis über das, was Change Management ist und was es leisten kann, sich entwickelt und unsere Freunde sich bestätigt fühlen und die kritischen Kommentare aufhören, die uns als diejenigen mit den heilenden Händen sehen.“ | „Veränderung wird ein stetiger Bestandteil der täglichen Arbeit sein. Daher wird sich auch Change Management vom Besonderen zum Etablierten, Normalen entwickeln. Change ohne Change Management wird nicht funktionieren.“ |
| „Mehr Change Management Schulungen für obere Führungskräfte.“ | „Change wird eine viel stärkere Bedeutung in den nächsten Jahren bekommen.“ | „Konstantes und verlässliches Instrument, in einem sich ständig verändernden Umfeld.“ |
| „Change Management wird voll integriert sein in das Führungsgeschehen. Die heute noch wichtige Unterscheidung verliert ihre Bedeutung.“ | „Ja, wird es geben und es wird sich auch weiterentwickeln, da es eine wichtige Sache ist, die leider nicht gelebt wird.“ | |



Abb. 10 Harte und weiche Fakten werden sich verknüpfen bei einer konzeptionellen Konstanz und stärkeren Professionalisierung des Change Managements

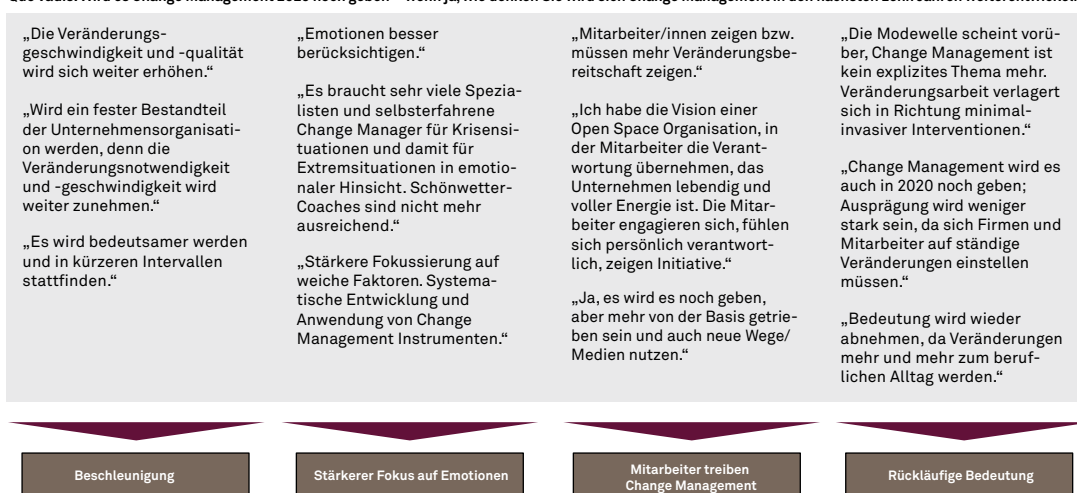
Quo vadis: Wird es Change Management 2020 noch geben – wenn ja, wie denken Sie wird sich Change Management in den nächsten zehn Jahren weiterentwickeln?



© 2010 Capgemini Consulting

Abb. 11 Die Befragten vermuten zahlreiche Entwicklungslinien von Change Management in der Zukunft, von Beschleunigung bis Emotionalisierung

Quo vadis: Wird es Change Management 2020 noch geben – wenn ja, wie denken Sie wird sich Change Management in den nächsten zehn Jahren weiterentwickeln?



© 2010 Capgemini Consulting

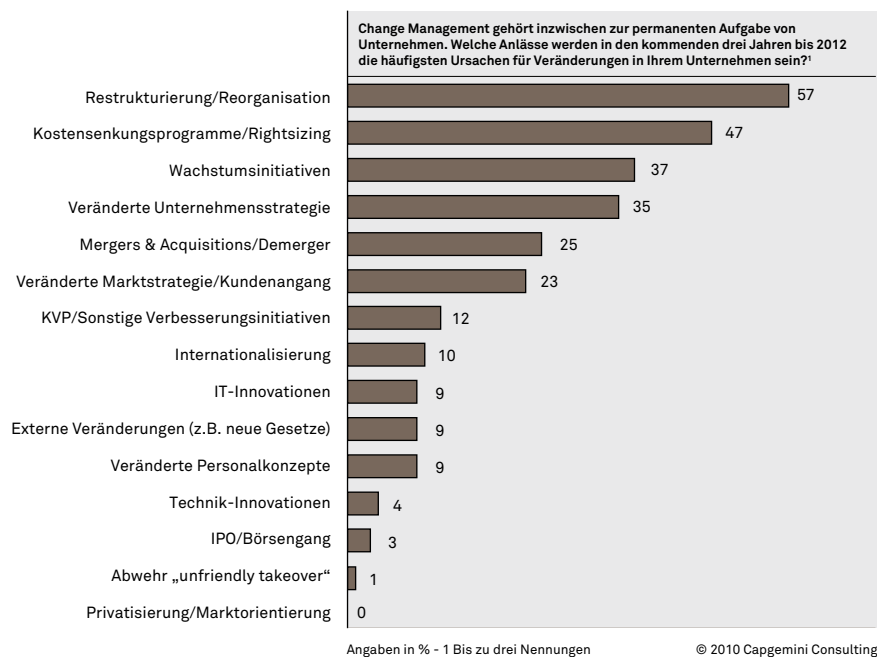
Anlässe von Veränderungen in Unternehmen

„Why change?“ Warum finden Veränderungen in Unternehmen überhaupt statt? Die Grundannahme ist, dass eine bessere Zukunft – im Vergleich mit der als unzureichend oder zunehmend als problematisch empfundenen Gegenwart – geschaffen werden soll. Change Management ist kein Selbstzweck, sondern die Antwort auf einen inhaltlich vom Business begründeten Verbesserungsbedarf im Unternehmen. Um bis an den jeweiligen Kern vorzudringen und mit einem passenden Change Management darauf antworten zu können, muss die erste Frage immer nach der Ursache, dem Anlass der

Veränderung aus dem Business Management gestellt werden. Dieser bestimmt ganz maßgeblich die passende Transformationsarchitektur.

Die Befragten wurden wie bereits in den drei Vorgängerstudien aufgefordert, aus einem Set von unterschiedlichen Anlässen die drei häufigsten Ursachen für – im Zukunftsraum bis 2012 erwartete – Veränderungen in ihrem Unternehmen anzugeben. Unabhängig davon, wie sich die konjunkturelle Situation gerade darstellt – ob Hausse oder Baisse –, es kristallisieren sich erneut sechs Hauptgründe für Veränderungen heraus, dieselben übrigens wie in den drei Vorstudien (Abbildung 12):

Abb. 12 Unabhängig davon, wie sich die konjunkturelle Situation darstellt, es kristallisieren sich erneut sechs Hauptgründe für Veränderungen heraus



- **Restrukturierung/Reorganisation** (57 Prozent)

Der wichtigste Anlass für Veränderungen in den Change Management Studien 2003, 2005 und 2008 konnte seinen Spitzenplatz verteidigen. Strukturen und Organisationen haben heute eine sehr begrenzte Lebensdauer, weshalb es an ihnen häufig etwas zu verändern gilt.

- **Kostensenkungsprogramme/ „Rightsizing“** (47 Prozent)

Etwas geht immer noch. So lange es Unternehmen gibt, bleibt die Suche nach weiterer Effizienz ein maßgeblicher Treiber, ob nun reaktiv „in schlechten Zeiten“ (wie derzeit) oder aber – was als besser gilt – proaktiv „in besseren Zeiten“.

- **Wachstumsinitiativen** (37 Prozent)

Neben der „bottom line“ bleibt stets auch die „top line“ im Blick. Das Ziel des „profitable growth“ muss – auch wenn die Ideen dafür rarer zu werden scheinen – immer wieder mit belebenden Programmen neu entfacht werden.

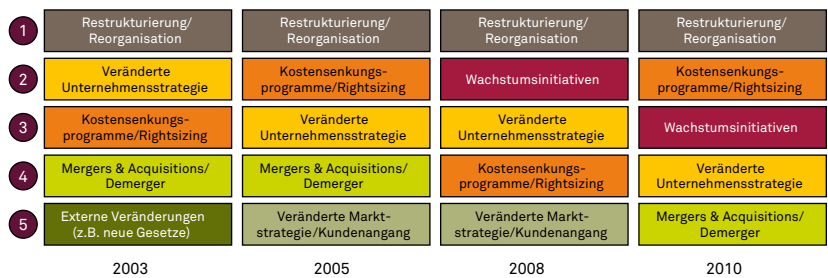
- **Veränderte Unternehmensstrategie** (35 Prozent)

Wichtig, aber nicht mehr so bedeutsam wie noch vor einiger Zeit. Unternehmen scheinen eher ihre strategische Linie gefunden zu haben. Die Zeiten des zwei- bis dreijährigen Strategie-Hoppings scheinen tendenziell vorbei zu sein.

- **Mergers & Acquisitions** (25 Prozent)

Heute werden Unternehmensteile oder sogar ganze Unternehmen permanent verschoben, je nach erwarteten Synergien und Profitabilitäten, manchmal auch aus Gründen der strategischen Klarheit und Richtigstellung.

Abb. 13 Die „Top Five“ Veränderungs-Anlässe im Business Management schwingen im Rhythmus des konjunkturellen Auf und Ab



© 2010 Capgemini Consulting

- **Veränderte Marktstrategie/ Kundenangang** (23 Prozent)

Der Kunde als volatiles und dynamisches Wesen erfordert eine stete Aufmerksamkeit der Unternehmen. Anpassung an veränderte Bedürfnisstrukturen und Verhaltensweisen sind der Schlüssel zum Überleben bzw. für die weiterhin erheblichen Renditeerwartungen.

Weitere Anlässe für Veränderungen gehören eher selten zu den großen Aufregern in Unternehmen, für die ein Change Management als erforderlich angesehen wird. Insgesamt hat sich zwischen der ersten Studie 2003 (ein Krisenjahr) über die zweite Studie 2005 (beginnender Aufschwung) und die dritte Studie 2008 (ein Boom-Jahr) bis jetzt zur vierten Studie 2010 (wieder ein Krisenjahr) eine Verschiebung von der kostenfokussierten Selbstbeschäftigung hin zur marktgerichteten Außenorientierung und nun wieder zurück ergeben, mit den entsprechenden Auswirkungen auf die dahinterliegenden Transformationsprogramme (Abbildung 13). Aber auch das wird sich – in unserer zyklischen Ökonomie – in zwei, drei, vier Jahren wieder umkehren. Dies zeigt sich bereits bei unserer nächsten Fragestellung.

Hauptziel der Business Transformation

In den Anlässen für Veränderungsprozesse kommt meistens ein Bündel von Hintergrundursachen – eben die Kernziele im Business Management – zum Tragen: Wachstum erhöhen, Kosten senken, Qualität verbessern, Integration stärken, Globalität erreichen oder etwas ganz anderes. Wir wollten es ganz genau wissen (wie bereits in der dritten Change Management Studie): „Wenn Sie die Ursachen auf ein einziges Hauptziel der Veränderung reduzieren würden, welches wäre dies für Ihr Unternehmen?“ Es war – um den Fokus zu erhöhen – lediglich eine einzige Nennung für die Business Transformation möglich (Abbildung 14).

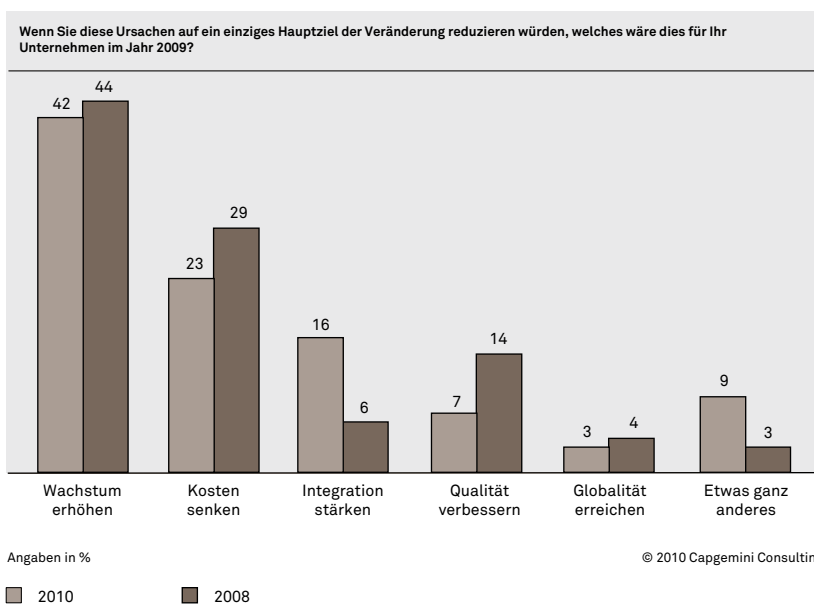
Den meisten Unternehmen geht es primär um die Erhöhung des Wachstums (42 Prozent/2008: 44 Prozent). Erwartungen seitens der Kapitalmärkte an künftige Profitabilität der Unternehmen erfordern weiterhin – trotz vermeintlicher Learnings aus „der Krise“ – die klare „Top line“-Orientierung, auch wenn dieses Wachstumsziel vielerorts derzeit an Grenzen zu stoßen scheint, manche „Limits“ sogar schon überschritten sind und das „target“ im nicht zu verleugnenden Widerstreit zu anderen Zielsetzungen wie etwa Nachhaltigkeit steht.

Kostensenkung bleibt ebenfalls bedeutsam (23 Prozent/29 Prozent), quasi als Daueraufgabe des Managements und Effizienz-Pendant zum

Wachstumsziel im Wechselspiel einer „profitable growth“-Philosophie. „Wachstum erhöhen“ und „Kosten senken“ bilden den steten Rhythmus des Wirtschaftslebens und verlangen jeweils entsprechende Transformationsprogramme. Inzwischen wird beides vielerorts sogar parallelisiert und hinterlässt nicht selten eine paralysierte Organisation.

Integration stärken (16 Prozent/6 Prozent) hat in der Bedeutung signifikant zugenommen. Dies zeigt sich auch in den zahlreichen „OneXYZ“-Programmen vieler Unternehmen, die gegenwärtig aufgelegt werden. Denn wenn die strategische Ausrichtung endlich klar ist und für einige Zeit stabil steht, gilt es das Gemeinsame zu betonen und dabei endlich die versprochenen Synergien zu realisieren. Verbesserung der Qualität (7 Prozent/14 Prozent) ist hingegen als Hauptziel merklich abgefallen. Dies kann zwei Gründe haben: Entweder empfinden sich die Unternehmen bereits als gut und sehen einen abnehmenden Grenznutzen weiterer Qualitätsorientierung. Oder sie merken nicht, wie sich eine allmähliche Qualitätsminderung einschleicht, und unternehmen nichts Grundsätzliches, diese aufzuhalten. Das in der Medienwirklichkeit ebenfalls hoch gehandelte Megaziel „Globalität erreichen“ (3 Prozent/4 Prozent) läuft in der mitteleuropäischen Unternehmenspraxis weiterhin unter ferner liefen. Dass unsere Liste von fünf Hauptzielen weitgehend ausreichend ist, zeigt sich auch darin, dass lediglich wenige Befragte „etwas ganz anderes“ als Metaziel erkoren (9 Prozent/3 Prozent).

Abb. 14 „Wachstum erhöhen“ und „Kosten senken“ sind die Dauerbrenner im Business Management mit Auswirkungen auf das Change Management



Homo changeabilis

Der Vorfahr aller Unternehmensbewohner – Homo oeconomicus – ist bereits seit Langem nahezu ausgestorben. Es waren für ihn einfache und doch schwere Zeiten, damals. Einfach deswegen, weil er lediglich seine Kosten mit seinem Nutzen vergleichen musste und schon war klar, worin seine bestmögliche Handlung bestehen würde. Aber schwer gerade deshalb, weil er nie so richtig wusste, was nun eben diese Kosten waren und worin sein Nutzen bestand. Er konnte doch nicht immer an alles und jeden denken. So ernährte er sich vom Benefit Case, und da dieser mit der Zeit immer weniger nahrhaft wurde, zog er sich in seine Ursprungsgebiete zurück. Heute ist er lediglich noch in FI/CO-Schutzgebieten und in Bra(n)chen anzutreffen, in denen eine Zahl noch das ist, was zählt. In der HR, CM-Habitat gilt er als ausgestorben, die Ansiedlungsversuche der letzten Jahrzehnte müssen als gescheitert angesehen werden.

Dort hat sich eine andere Spezies breitgemacht, gefüttert von den Pädagogen, Soziologen und Psychologen. Stets mit mehr als nur einem offenen Ohr für den Dernier Cri in den Verhaltenswissenschaften haben Biologen, Neurologen, Pathologen und weitere Logen den Homo sapiens seziiert und aufregende Ursachen für dessen Verhalten gefunden: Die Gene sind es, meinen die einen, in den Gehirnströmen liegt die Wahrheit, äußern andere, die Hormone machen den Unterschied, mischen sich Dritte ein. Es wird gemessen auf Teufel komm raus, um genau das Gegenteil von dem herauszufinden, was man gerade macht: dass es keinen Teufel gibt, aber dies war eh klar, und dass der Mensch nicht Kosten und Nutzen misst. Vielmehr sei er geleitet von Veranlagung, von Instinkten, von Routinen, von Erziehung, von Erfahrung, also alles Dingen, für die er eher weniger

als mehr kann. Da ergeben sich dann überraschende Ergebnisse, nämlich dass der Homo sapiens Gefühle hätte, Gerechtigkeit möchte, Fairness erwarte, aber immer wieder auch Neid besitze und wichtige Informationen ausblende.

Ein Forscher von der Hebrew University, Salomon Israel, hat etwa herausgefunden, wie eine genetische Struktur namens Oxytocin-Rezeptor (Sie, lieber Leser, kennen dies wahrscheinlich eher unter der Abkürzung OXTR), deren Informationen auf Chromosom Nummer drei liegen, das altruistische Verhalten begünstigt. Den Change Management Experten überrascht dies nicht. Aus der Beobachtung des eigenen Ichs kennt er dies alles schon lange. Warum sollten andere Hominiden anders sein als er oder sie? Dieses Hormon wird jedenfalls vor allem bei Partnersuche oder Mutterliebe ausgeschüttet (FAZ 09.11.2009). Irgendwie verstehen wir die Ergebnisse nicht so ganz: Wird nun das Hormon bei Mutterliebe ausgeschüttet oder erzeugt die Mutterliebe das Hormon? Ist ja auch egal, wenn man sich das Experiment eines Schweizer Professors, Ernst Fehr, ansieht. Der verabreichte seinen Probanden dieses Oxytocin und bei denen wuchs das Vertrauen zu ihren Mitmenschen (ebd.). Nun könnten wir eigentlich froh sein, dass solche Forschung nicht vom deutschen Steuerzahler bezahlt wird, vermutlich wird hierzulande aber ebenfalls an solchen Dingen geforscht. Nutzen können wir die Ergebnisse in jedem Fall. Der Homo changeabilis bekommt morgens seine Ration von diesem Wunderhormon und schon glaubt er allem, was aus der Führungsetage kommt. Keine aufwändigen Mobilisierungs- und Informationsmaßnahmen mehr, einfach dieses Wunderzeugs und die Mitarbeiter wollen, wie sie sollen.

Ein Arbeitsökonom vom Dartmouth College, David Blanchflower, fand etwas ebenfalls enorm Spannendes heraus (ebd.), er bezeichnet sich übrigens als Glücksforscher (als Arbeitsökonom?). Die Ergebnisse müssen einfach stimmen, liegt doch die Datengrundlage bei 100.000 Briten. Bei ihnen maß er Pulsfrequenz und Blutdruck und befragte sie zu ihrem Glücksempfinden. Was er herausfand, klingt überzeugend: Menschen, die sich als glücklich bezeichnen, haben einen langsamen Herzschlag, einen niedrigen Blutdruck sowie, das hat er auch noch befragt, ein höheres Einkommen. Wenn jetzt noch der Professor aus Zürich herausfindet, dass dies alles am Oxytocin-Rezeptor liegt, dann steigen wir in die Pharmabranche ein und verkaufen keine Change Management Projekte mehr, sondern diese Hormone. Mit dem Vertrieb der Hormone steigt dann zumindest unser Einkommen. Hallo! Bitte nun nicht nervös werden, das wäre schlecht für Ihre Pulsfrequenz, den Blutdruck, das Glücksempfinden und den Geldbeutel.



IV Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen

Allmähliche Reifungsprozesse im Zeitverlauf

Bei der Gestaltung von Transformationsarchitekturen und bei der Umsetzung des Transformationsmanagements spielen die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen eine ganz zentrale Rolle für unsere und vermutlich auch Ihre Herangehensweise. Denn es ist grundlegend, die theoretisch generierten oder empirisch analysierten Konzepte des Gelingens sowie die aus einer praktischen Erfahrung entwickelten „lessons learned“ als Designprinzip des Change Managements zu wählen oder – als andere Seite der Medaille – den Umsetzungsbarrieren auszuweichen beziehungsweise sie zu überwinden. Beliebigkeit, Spontaneität und situative Reflexe wären die falschen Ratgeber; „Quick & dirty“-Lösungssuche bei Google und Wikipedia ebenfalls. Change Management speist sich aus Erfahrung. Diese Einsichten resultieren aber immer wieder auch aus dem Aufdecken und Bessermachen bisheriger Fehler. Solche Lernprozesse basieren wiederum auf einer nicht bloß erfolgreichen Vergangenheit (Argyris 1993). Wer unsere früheren Publikationen und Präsentationen aus den neunziger Jahren bis in die Gegenwart verfolgt hat (was aber zumindest rückblickend wirklich nicht erforderlich ist), wird dabei eine gewisse Entwicklung feststellen können bis zum heutigen Konzept der zehn „Painpoints“, das auch Basis für diese Studie ist. Es ist nicht auszuschließen, dass wir künftig nochmals eine andere Konzeption zu den richtigen Wegen im Change

Management vorlegen werden. Von der wir dann glauben, dass sie besser und reifer sei. Im Grunde werkeln wir schon daran.

Unsere bisherige Annäherung an eine der Grundfragen des Change Managements – „Was sind die zentralen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation?“ – werden wir hier nicht vertiefen (vgl. Claßen 2008: 67–110). Geprägt worden sind wir dabei von vielerlei fremden Ideen, so etwa dem Klassiker von Kotter (1995), und selbst gemachten Erfahrungen. Dieser Kotter hat übrigens kürzlich in einem Interview gesagt: „Mit Rückblick auf eine Vielzahl von Studien der vergangenen Jahre ist uns klar geworden, dass in der Anfangsphase eines jeden Veränderungsprozesses die größten Fehler gemacht werden. Dort wird die Grundlage für alles Folgende gelegt, dort muss es gelingen, ausreichend Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung zu schaffen. Wir haben gelernt, dass ein gemeinsames, ausgeprägtes Verständnis für diese Dringlichkeit die Schlüsselressource im Umgang mit veränderungsbedingten Problemen ist. Das muss an der Spitze der Organisation anfangen.“ (Kotter 2009: 13.)

Da wundert es nicht, wenn „Mobilisierung und Commitment sicherstellen“ sowie „Situation und Umfeld analysieren und verstehen“ von den befragten Change Management Professionals als die beiden – mit weitem Abstand – wichtigsten Painpoints angesehen werden. Wir möchten uns daher von einer

Aussage in unserer letzten Change Management Studie ein klein wenig verabschieden. Damals schrieben wir, die breite Streuung von Erfolgsfaktoren zeige, dass es nicht ein oder zwei entscheidende Stellhebel gibt, sondern erst die Kombination der Erfolgsfaktoren das Resultat von Veränderungsprozessen positiv beeinflusst. So eine Aussage zur Multi-Kausalität von erfolgreichem Change Management ist natürlich weiterhin nicht falsch; die Probleme können nicht auf lediglich zwei Schmerzpunkte reduziert werden. Es zeigt sich aber immer deutlicher, auch in der Beratungspraxis, dass es in allererster Linie um die Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment – also das vielbeschworene „Mitnehmen der Menschen“ (auf allen Ebenen) – sowie um die Analyse und das Verstehen von Situation und Umfeld – also das Motto „Erst denken, dann handeln“ – geht. Dies ist die heutige Pflicht bei der Gestaltung des Wandels. Denn allzu oft werden inzwischen die Betroffenen übergangen oder die Veränderung ohne Ziel und Plan „einfach mal so“ gestartet. Übrigens zeigt dies beides aber ebenfalls: Erfolgsfaktoren und Umsetzungsbarrieren müssen nicht schicksalhaft hingenommen werden. Sie können durch geschickten Einsatz von Change Management Instrumenten, manche sprechen auch von Interventionen, in ihrer Wirkung vollständig vermieden oder zumindest verringert werden.

Zehn Painpoints

Die Gründe für das Scheitern von Transformationen oder – positiv formuliert – Aktionsfelder für erfolgreiche Veränderungsprozesse lassen sich an vielen Stellen finden. Theoretische Überlegungen der Literatur, praktische Erfahrungen als Berater sowie empirische Ergebnisse aus Studien lassen sich unseres Erachtens in zehn Aktionsfeldern, Ansatzpunkten, Stellhebeln („Painpoints“) für die Transformationsarchitektur zusammenfassen (Abbildung 15).

1. Situation und Umfeld analysieren & verstehen

Diagnose der Ausgangssituation. Risiken, Auswirkungen und Handlungsfelder im Veränderungsprozess entwickeln. Befürchtungen bzw. Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen erkennen und bearbeiten.

2. Ausrichtung und Alignment forcieren

Hintergründe und Notwendigkeit zum Veränderungsprozess

nachvollziehbar machen. Verständliches Zielbild entwickeln. Die gesamte Führungsmannschaft auf den eingeschlagenen Weg in die Zukunft ausrichten.

3. Strukturen und Monitoring entwickeln & aufbauen

Strukturen und Rollen definieren und etablieren. Vielfältige Einzelaktivitäten zu einer Gesamtplanung verbinden. Bereichs- und themenübergreifende Abstimmung fördern. Meilensteine und Ergebnisse konsequent nachhalten. Risiken erkennen und verhindern.

4. Mobilisierung und Commitment sicherstellen

Glaubwürdiges Commitment zum Veränderungsprozess durch die obere Führungsriege geschlossen und spürbar demonstrieren. Mitarbeiter (bzw. Multiplikatoren) einbinden und am Veränderungsprozess aktiv beteiligen. Handlungsmotivation der Mitarbeiter stärken. Identifikation mit dem Veränderungsprozess bzw. dem Unternehmen fördern.

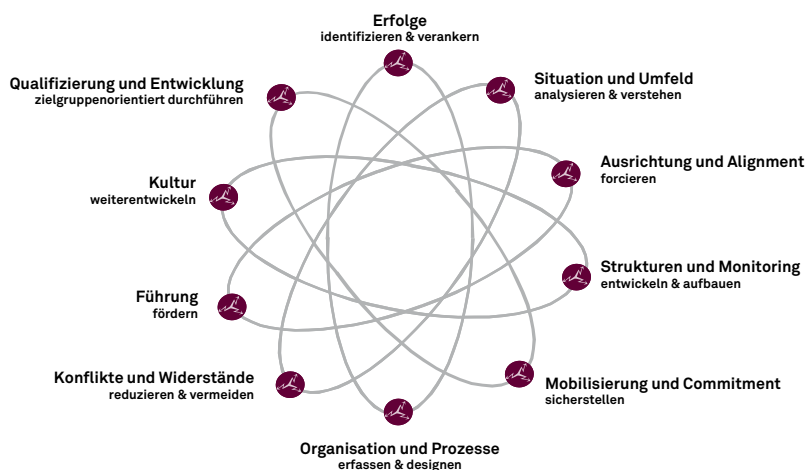
5. Organisation und Prozesse erfassen & designen

Diagnose und Entwicklung von Zielbildern für Strukturen und Abläufe der Organisation durchführen. Geschäftsprozesse vor Ort an die neu definierten Abläufe anpassen. Aufgaben-/ Stellenprofile sowie Personalentwicklungsmaßnahmen und Zielsysteme angleichen. Mitarbeitertransfers umsetzen.

6. Konflikte und Widerstände reduzieren & vermeiden

Konstruktiven Umgang mit Widerständen und Konflikten fördern. Störungen identifizieren. Prozess zur Konfliktklärung

Abb. 15 Erfolgreiche Transformationsprojekte orientieren sich an zehn Aktionsfeldern für die Gestaltung des Change Managements



© 2010 Capgemini Consulting

begleiten. Arbeitsfähigkeit des Managementteams sicherstellen.

7. Führung fördern

Gemeinsames Führungsverständnis für die veränderte Zukunft entwickeln. Führungsgrundsätze/-leitlinien konkretisieren und in erforderliche Personalinstrumente integrieren. Führungskräfte im Rahmen der neuen Anforderungen fordern und fördern.

8. Kultur weiterentwickeln

Notwendigen Kulturwandel identifizieren und transparent machen. Einstellungen, Verhalten und Arbeitsweisen im Hinblick auf ein zusammengeführtes oder verändertes kulturelles Zielbild weiterentwickeln.

9. Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen

Neue Anforderungen an unterschiedliche Zielgruppen identifizieren. Erforderliche Kompetenzprofile transparent machen. Veränderte Inhalte und Fähigkeiten vermitteln. In neue Strukturen und Rollen einführen. Veränderte Karrierewege aufzeigen. Trainings entwickeln und organisieren.

10. Erfolge identifizieren & verankern

Kurzfristig sichtbare Erfolge („quick wins“) identifizieren und kommunizieren. Langfristige Ziele im Veränderungsprozess messbar machen und nachhalten. Nachhaltigkeit der Erfolge sicherstellen.

Top Three

Zurück zur Studie. Die Befragten wurden aufgefordert, ins eigene Haus zu schauen, nachzuspüren: „Wenn Sie auf die Ihnen bekannten erfolgreichen Veränderungsprozesse in

Abb. 16 Erfolgreiche Veränderungsprozesse basieren auf dem vielbeschworenen „Mitnehmen der Menschen“ und dem Motto „Erst denken, dann handeln“⁴¹



Ihrem Unternehmen zurückblicken, welche Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?“ Es konnten bis zu drei Erfolgsfaktoren angekreuzt werden. Damit liegt der Erwartungswert für jeden der zehn Erfolgsfaktoren bei dreißig Prozentpunkten. Liegt das Ergebnis darüber, ist dieser Erfolgsfaktor überproportional bedeutsam. Dies ist lediglich bei drei Painpoints der Fall – den Top-Prioritäten des Change Managements: Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment, Situation und Umfeld analysieren und verstehen sowie Führung fördern. Liegt der Wert darunter, ist entsprechend das Gegenteil zu vermerken. Dies trifft auf die verbleibenden sieben Painpoints zu – den Basics bei Veränderungsprozessen (Abbildung 16). Diese Studien-Broschüre ist indessen kein Lehrbuch in Sachen Change Management, die zehn Painpoints werden nur kurz charakterisiert. Ein längerer Abriss rund um das „how to“ kann an vielen anderen Stellen vertieft werden (z.B. Claßen 2008).

Zwei von drei Change Experten halten die „Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment“ für besonders ausschlaggebend (66 Prozent/2008: 60 Prozent); damit ist dies noch klarer als vor zwei Jahren der Erfolgsfaktor Nummer eins. Wenn es wirklich so schwierig ist, sich und andere zu ändern (vgl. Roth 2007), ist diese weit verbreitete Expertenmeinung keineswegs überraschend. Die meist doch anfänglich wegschauenden Betroffenen überhaupt einmal zu bewegen und dann auch auf das Neuartige einzuschwören ist eine Mammutaufgabe. Mit der Veränderung so richtig in Schwung zu kommen und außerdem die vielfältigen Einverständnisse abzuholen ist ein Riesending. Das ganze Vorhaben auf viele Beine zu stellen und überdies diese bekanntlich träge Masse in die gewünschte Richtung zu bewegen ist ein Monsterberg.

Auf Platz zwei steht „Situation und Umfeld analysieren und verstehen“ (51 Prozent/39 Prozent). Dies wird von den Befragten aus ihrer Erfahrung heraus als besonders erfolgskritisch bewertet. Oftmals kann in Veränderungsprojekten ein Kaltstart konstatiert werden; der Motor stottert und tuckert dann oder geht gleich ganz aus. Sicherlich besitzt heute kaum noch jemand die Muße für ein lehrbuchartiges Vorgehen, bei dem vor einer Veränderung oft eine langatmige und tiefwühlende Bestandsaufnahme der Ist-Situation gefordert wird. „Zackzack“ heißt es heute. Mit Aktivitäten loslegen bevor man überhaupt weiß, worum es geht. Beim emsigen Machen das eigene Denken überholen. Aber gerade die daraus resultierenden Probleme, Ignoranzen und Risiken machen diesen Painpoint zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Erst denken, dann handeln, heißt es in einem alten Sprichwort. „Sapere aude“, meint der Lateiner: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen.“ Nicht immer ganz einfach – aber ziemlich oft so nötig.

„Lechts oder Rinks“

In seinem Buch über menschliche Irrtümer geht Hallinan (2009) den täglichen Fehlern durch jeden von uns auf den Grund. Er zieht ein Fazit: Wir schauen, ohne zu sehen. So etwas mache uns effizient. Ein Mehr an Schauen, also zusätzliche Information, führe nicht zwangsläufig zu einem Mehr an Sehen, den besseren Entscheidungen und Ergebnissen. Dies ist für ihn noch lange kein Plädoyer für weniger Nachdenken oder mehr Bauchgefühl, sondern vielmehr eines für routinisierte Information, beispielsweise in Form von Checklisten.

Als Beispiel führt er Anästhesisten an, denen es gelungen ist, ihre Fehlerrate bei Operationen um 47 Prozent zu verringern. Die Fehlerrate im Operationsaal wird übrigens durch das Sterben des Patienten ermittelt. Eine Halbierung der Quote bedeutet folglich nur die Hälfte an Todesfällen auf dem Operationstisch. Dazu dient eine Checkliste aus 19 teils banalen Punkten wie etwa: „Fragen Sie Ihren Patienten nach seinem Namen und stellen Sie sicher, dass Sie die richtige Person operieren“. Genau dies wünscht man sich als Patient kurz vor der Narkose, damit es nicht zum letzten Wunsch wird; nett ist so eine persönliche Begrüßung allemal.

Eine derartige Checkliste gibt es bei Veränderungsprozessen – vor dem Start – noch viel zu selten. Anbei ein paar Vorschläge für abzuholende Fragestellungen. Diese setzen beim Grundsätzlichen an, ob die Veränderung überhaupt nottut. Weitere Fragen zur „change readiness“ sind vorstellbar:

- Haben wir diese angeblich neue Entwicklung eigentlich nicht schon längst vollzogen (wahlweise auch: verworfen)?
- Wer im Unternehmen – außer unserem CEO/CFO für den nächsten Quartalsbericht vor den Investoren – braucht die Message zum Aufbruch überhaupt?
- Würden wir das Ganze auch machen, wenn Meier (wahlweise: der jeweilige Gesamtverantwortliche) nicht unser Antreiber wäre?
- Was würde eigentlich ein Kunde (wahlweise auch: ein Anleger) sagen, wenn er wüsste, was wir nun vorhaben und wie wir es angehen?
- Ist unsere „platform“ denn nun wirklich „burning“ oder brennt es bei uns eigentlich an ganz anderen Stellen lichterloh?

- *Warum müssen wir immer alles genau gleich (wahlweise auch: genau anders) machen als die ABC AG?*
- *In wie vielen Jahren werden wir die Veränderung von morgen in den Zustand von heute zurückgedreht haben?*
- *Würde ich diese Veränderung, wenn es meine Firma wäre, wirklich so machen oder macht ein anderes Ziel und Vorgehen deutlich mehr Sinn?*

Fragen über Fragen: Auch in solchen Checklisten liegt die Zukunft und Gestaltung des Change Managements und in den Antworten die Zukunft von so manchem Unternehmen. Im Grunde sind dies alles Fragen zur Inhalts- und nicht zur Prozess-Dimension einer Veränderung.

„Führung fördern“ ist der drittgenannte Erfolgsfaktor (35 Prozent/35 Prozent), der letzte über dem Durchschnittswert von 30 Prozentpunkten. Schon die knappe Formulierung kommt ganz unscheinbar daher. In eben dieser Kürze liegt die Würze. Die schiere Brutalität vieler Veränderungsvorhaben – gemeint ist hier nicht Herzlosigkeit der Verantwortlichen, sondern Unerbittlichkeit in der Umsetzung – erfordert als letzten verbleibenden Ankerpunkt „Leadership“; bekanntlich ist dies deutlich mehr als Management. Die immer höheren Frequenzen von Veränderungsvorhaben, die immer kürzeren Intervalle an Ruhephasen dazwischen, die immensen Effekte heutiger Unternehmenstransformationen verlangen nach einer Handreichung durch den Vorgesetzten, der gleichfalls beansprucht wird, nun aber mit klarem Blick und ruhigem Gang voranschreiten soll. Hinzu kommt, dass er die offenkundigen Widersprüche in der Argumentation, die vielen gegensätzlichen Initiativen, so manche

widersinnige Maßnahme nach unten abfedern soll. Dies ist viel verlangt, für viele Führungskräfte viel zu viel. Auch sie müssen dabei kräftig unterstützt werden. Der Ruf nach deren Auswechslung erklingt allerorten zu flott; meist kommt nichts Besseres nach und wenn, dann auch noch mit Verzögerung.



Change Management Basics

Die Nummer vier – „Organisation und Prozesse erfassen und designen“ (27 Prozent/2008: 42 Prozent) – liegt bereits unter dem Erwartungswert. Mit Prozessen sind hier übrigens Geschäfts- und Unterstützungsprozesse gemeint (also das Business Management) und nicht die Veränderungsprozesse. Was hat dies überhaupt mit Change Management zu tun? Dies ist doch Inhalts-Dimension pur und keineswegs die Change-relevante Prozess-Dimension, könnte man meinen. Richtig und falsch. Die Änderung der Organisation und die Neugestaltung der Prozesse besitzt selbstverständlich eine primär inhaltliche Komponente. Zum anderen geht es im Sinne eines „fair process“ auch gleichgewichtig darum, das Wichtige richtig und das Richtige wichtig zu machen. Viele Veränderungen besitzen – eigentlich – auf der Sachebene unschlagbare Argumente,

nur wenig spricht objektiv betrachtet dagegen. Auf der Kommunikations-ebene, im Dialog, muss dies aber auch „rübergebracht“ werden und darf sich nicht in wohlfeilen, sprachlich zigital gewendeten und abgestimmten Powerpoint-Worthülsen sowie Vortrags-Parolen „für eine bessere Welt“ mit „vielen Vorteilen für alle“ verwässern. Vielleicht muss ein ganzer Berufsstand, die internen Kommunikatoren, etwas weniger von den einen Verwandten, den verkauften Werbeprofis, und etwas mehr von den anderen Verwandten, den kommentierenden Journalisten, übernehmen. Sagen, was Sache ist, und dies so rasch, wie möglich, wird zur Maxime. Gefragt ist dabei der richtige Mix aus Leadership („guidance from the top“) und Partizipation („engagement from the bottom“).

Die „Identifikation und Verankerung von Erfolgen“ folgt an Position fünf (24 Prozent/21 Prozent). Dieser Erfolgsfaktor ist eng verbunden mit der „Forcierung von Ausrichtung und Alignment“ an siebter Stelle (17 Prozent/20 Prozent). Es geht erstens darum, die Ziele der Veränderung zu fundieren. Zudem wird es zur Aufgabe, sämtliche Stakeholder – in der Realität vieler Veränderungsprojekte werden es ohnehin nur erfolgskritische Mehrheiten und niemals alle Betroffenen sein – bei der erforderlichen Bewegung hin zum Neuen mitzunehmen. Meist ist es ja nicht so, dass die angestrebte Zukunft unbestritten wundervoll und die gewohnte Gegenwart unerträglich grauenhaft wäre. In der Regel wird es von vielen im Hier und Heute gerade andersherum empfunden. Der Ist-Zustand fängt besonders dann zu glänzen an, wenn mit der Soll-Situation zum ersten Mal eine echte



Alternative ernsthaft Realität zu werden droht. Diese hat eine faire Chance verdient. Der Zukunft eine Zukunft geben, lautet die Devise. Dazu muss die beabsichtigte Veränderung – so schwierig dies oftmals ist – messbar gemacht werden (durch Kennzahlen), muss der angestrebte Erfolg ermittelt werden (durch Vergleich mit der Ausgangssituation/ „baselining“), muss der erreichte Fortschritt gefeiert werden (nicht nur die raschen Effekte/„quick wins“). Die abgelegte Vergangenheit darf aber nicht verdammt werden. Das Bisherige hat bislang gute Dienste geleistet und würde dies oftmals noch für einige Zeit weiterhin tun. Wirklich fatale, desaströse, katastrophale Zustände („burning platforms“) sind dann doch eher selten. Jede Reise hin zu Besserem verlangt nach Abschied; auch dieser kann bewusst gefeiert werden.

Als sechster Erfolgsfaktor steht die zielgruppengerechte Durchführung von „Qualifizierung und Entwicklung“ (20 Prozent/15 Prozent). Beim Change Management 1.0 war die Befähigung sogar einer von zwei Stützpfählern der traditionellen Veränderungsprozesse, neben der Bekanntmachung, dass sich etwas tut. Jede Transformation führte damals zum Standardreflex „Wir müssen informieren, wir müssen trainieren!“ Nicht selten erhielt der Qualifizierungs- und Entwicklungsstrang sogar die fetteste Ausstattung von allen, konnte man mit ihm doch die vom Sozialpartner identifizierte Wissenslücke füllen und die vom Vorstand erwarteten mitarbeiterbezogenen Maßnahmen ohne großes Nachdenken abhaken. Das ist vorbei. Fast noch mehr als die knappen Budgets von heute gibt es hierfür einen weiteren Grund. Die neuen Herausforderungen sind nicht mehr

so scharf umrissen wie zuvor, können gar nicht mehr richtig geschult werden, erfordern viel stärker einen Quantensprung im Wollen denn im Können. Genau deswegen stehen Mobilisierung und Commitment inzwischen ganz oben und nicht mehr Qualifizierung und Entwicklung.

Auf dem Weg in die neue Welt ist Halt gefragt. Die Veränderten verlangen nach Orientierung von den Verändernden. Wo werde ich sein? Was werde ich machen? Werde ich dies können? Wem werde ich zuarbeiten? Woran wird er mich beurteilen? Und dies ist nur ein Auszug ihrer berechtigten Fragestellungen. Die Entwicklung und der Aufbau von „Strukturen und Monitoring“ ist ein gleichfalls erfolgskritischer Aspekt bei Veränderungsprozessen (15 Prozent/17 Prozent). Unschärfen, die bei großformatigen Transformationen unzweifelhaft nicht vermieden werden können, müssen nach möglichst kurzer Zeit wieder geschärft werden. Unklarheiten, die in Zeiten des Übergangs unausweichlich sind, müssen schnellstmöglich geklärt werden. Unbestimmtheiten, die bei Veränderungsprozessen unabdingbar dazugehören, müssen besser heute als morgen wieder bestimmt werden. Dazu braucht es einen klaren Rahmen mit einem festen Gefüge sowie eine faire Messung dessen, wie gut das Veränderungsvorhaben denn wirklich dasteht („benefit tracking“). Nicht alles liegt gleich am Beginn vor, entwickelt sich erst im Laufe der Zeit. Dies verstehen die meisten auch und verlangen keine Antworten auf alles und jedes bereits am Beginn der Veränderung. Bei der Entwicklung und dem Aufbau der neuen Strukturen darf aber keinesfalls gebummelt, getrödelt, getändelt werden. Entscheidungen müssen „zeitnah“ fallen und sollten nicht zu lange reifen, bis

sie faul sind. Die Führungskräfte und Mitarbeiter haben ein Anrecht darauf zu wissen, wann sie welche konkreten Ergebnisse erwarten können. Die hierzu kommentierten Zeitpunkte sind heilige Termine, unverrückbar, unentschuldigbar, unveränderlich.

An neunter Stelle der Erfolgsfaktoren steht die Reduktion bzw. „Vermeidung von Konflikten und Widerständen“ (14 Prozent/26 Prozent). „Erst auf diesem Platz?“, ist man geneigt zu fragen, hat doch Change Management häufig seine primäre Bestimmung darin, solche Situationen aufzulösen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter nicht so wollen, wie sie sollen. Ohne Gegenwind geht es bei Veränderungen nicht, Stürme gehören dazu, werden manchmal zum Orkan. Dies liegt in der Natur des Wandels. Konflikte und Widerstände von Beginn an zu vermeiden ist zudem ein hehrer Anspruch, der sich in der Wirklichkeit des betrieblichen Alltags nicht allzu oft einlösen lässt. Sie zu reduzieren ist meistens das realistische Ziel. Kürzere Auflehnung, geringere Gegensätze, niedrigerer Gegendruck, darum muss es gehen. Dies ist bereits ein ambitioniertes Ziel.

Die „Weiterentwicklung der Kultur“ steht auf dieser Liste von Erfolgsfaktoren auf dem letzten Platz (13 Prozent/16 Prozent). Wahrscheinlicher Grund: Nicht jede Transformation geht an die Wurzeln der Organisation. Mag etwa bei Post-Merger-Integrationen der kulturellen Dimension sogar eine überragende Bedeutung beizumessen sein, bleiben die Grundfesten im Selbstverständnis von Unternehmen bei Veränderungen wie „simplen“ IT-Innovationen, selbst bei Restrukturierungen und sogar bei Strategiewechseln oftmals wenig tangiert. Dieser Painpoint tritt dann

eher ins zweite Glied. Es sei denn, es finden Paradigmenwechsel statt wie beispielsweise die Einführung von „global templates“, die Wandlung von einer Linien- in eine Matrixorganisation oder die Bewegung von einer „Bottomline“-Kostenstrategie zu einer „Topline“-Wachstumsstrategie. Derartige Umbrüche und ähnlich fundamentale „cuts“ erfordern dann doch Eingriffe in die Herz-Kreislauf-Systeme von Unternehmen, einen kulturellen Wandel ihrer Aggregate und Individuen, ansonsten geht recht schnell die Luft aus.

Rechtzeitig loslegen

Immer wieder wird von manchen Change Management Verantwortlichen beklagt, sie würden bei Veränderungsprozessen zu spät hinzugezogen. Oft sogar erst dann, wenn das Kind längst in den Brunnen gefallen sei, das Haus bereits in Flammen stehe, das Projekt schon gegen die Wand gefahren wurde, die Not längst zum Greifen wäre, es nun tatsächlich gar nicht mehr anders ginge. Mit entsprechend dramatischen Bildern kann dem vermuteten Scheitern bereits die Erklärung (und Entschuldigung) prophylaktisch vorangeschoben werden. Für erfolgreiche Rettungsmaßnahmen bzw. mehr als nur Feuerwehreinsätze sei es dann allerdings meist zu spät. Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben ... oder er kann nichts dafür.

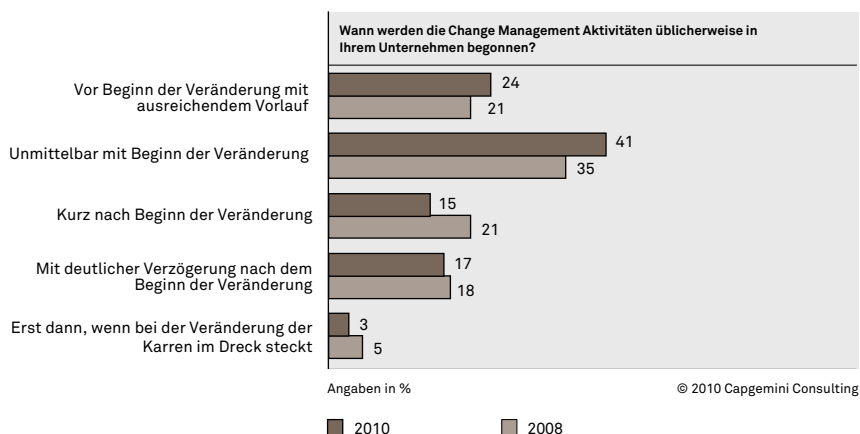
Aus diesem Grund sind wir zum zweiten Mal der Frage nachgegangen, zu welchem Zeitpunkt des Veränderungsgeschehens das Thema Change Management mit Leben gefüllt wird. „Wann werden die Change Management Aktivitäten üblicherweise in Ihrem Unternehmen begonnen?“, lautete die Fragestellung. Die Ergebnisse sind im Vergleich mit denen

aus der Vorstudie fast unverändert. Ganz so schlimm, wie in der Praxis immer wieder behauptet, scheint es dann doch nicht zu sein.

Immerhin vier von fünf Transformationen starten die Change Management Aktivitäten mehr oder weniger rechtzeitig (Abbildung 17). Jedes vierte Veränderungsprojekt fängt sein Change Management mit ausreichendem Vorlauf an (24 Prozent/2008: 21 Prozent), zwei von fünf legen mit diesen Aktivitäten unmittelbar am Beginn der Transformation los (41 Prozent/35 Prozent). Ein weiteres Siebtel fährt die Maßnahmen zumindest kurz nach dem Startschuss des Projekts hoch (15 Prozent/21 Prozent), oft auch noch genügend früh. Mit deutlichen Verzögerungen zum Beginn der Business Transformation – und daher eindeutig zu spät – müssen sich die Change Management Verantwortlichen in einem von sechs Unternehmen abplagen (17 Prozent/18 Prozent). Lediglich in wenigen Unternehmen ertönt der Hilferuf nach Change Management sogar erst dann, wenn der Karren im Dreck steckt (3 Prozent/5 Prozent).

Insgesamt ist dies ein erfreuliches Bild, denn Change Management – so der landläufige Konsens – sollte rechtzeitig, mit Beginn der Transformation, starten. Diese Erkenntnis scheint sich inzwischen im Alltag durchgesetzt zu haben. Vor einigen Jahren wären die Antworten bestimmt noch deutlich zurückhaltender ausgefallen. Wir sind fast geneigt, so etwas als Fortschritt zu bezeichnen. Inzwischen planen sogar viele Unternehmen, gerade auch die unzweifelhaft fortschrittlichen, das Veränderungsmanagement von Beginn an und ohne Zweifel ein. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den Ausschreibungsunterlagen für die allfällige externe Unterstützung, in denen immer häufiger ein professionelles Change Management Konzept explizit nachgefragt wird.

Abb. 17 Immerhin vier von fünf Transformationen starten die Change Management Aktivitäten mehr oder weniger rechtzeitig



„You never change alone“

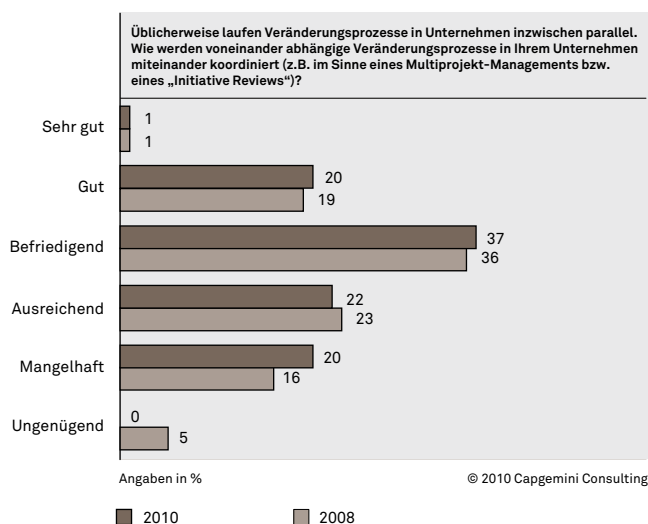
Was wäre dies für eine Unternehmenswelt, in der ein Veränderungsvorhaben sauberlich seziiert, eindeutig separiert und vollständig autonom von den anderen Transformationen stattfinden würde. Die Realität sieht anders aus. Man spricht von parallelen, multiplen, seriellen Transformationen. Die entweder zeitgleich, aber anernorts, oder hintereinander, aber gleichenorts, ob ihrer Ausstrahlungseffekte nach vorne sowie nach links und rechts mit in den Blick genommen werden müssen: die Zentralisierung, Automatisierung, Standardisierung von Supportfunktionen, die eine gleichzeitige Reorganisation nicht ausblenden kann. Die Wachstumsinitiative, die nicht auf das Vergessen der gerade erst abgeschlossenen Verschlangungswelle setzen kann. Die Strategieumsetzung in einem Bereich, die eine völlig anders gerichtete Initiative in einem anderen Bereich nicht komplett vernachlässigen kann. Die alljährliche Post-Merger-Integration, die die noch nicht verdauten

Akquisitionen der letzten zehn Jahre nicht vergessen kann. Die globale IT-Harmonisierung, die Viel- und Einfalt lokaler Insellösungen keinesfalls ignorieren kann.

Mit solchen Initiativen reagiert das Management auf steigende Kosten an einer Stelle, fehlendes Wachstum andernorts und zunehmenden Wettbewerb eigentlich überall. In einem typischen deutschen Konzern laufen neben solchen Restrukturierungs-, Innovations- und Optimierungsprogrammen noch Projekte zur Harmonisierung (unter dem Schlagwort: „one company“), Benchmarking („world class“), Integration („post merger“), Internationalisierung („global markets“), Talent Management („workforce readiness“), Führungskultur („our values“) und manch anderes mehr. Zudem ist im Grunde jeder personelle Wechsel an den zentralen Stellhebeln im Unternehmen mit einer meist beträchtlichen Transformation verbunden. Alle diese Veränderungsvorhaben besitzen anspruchsvolle und nur selten widerspruchsfreie Zielsetzungen, einen kurzgetakteten Zeitrahmen sowie eingeschränkte finanzielle und personelle Ressourcen. Als außenstehender Betrachter ist man geneigt, hinter vorgehaltener Hand je nach Veranlagung „ambitioniert“ (bei Bewunderung) oder „utopisch“ (bei Fassungslosigkeit) zu raunen. Als Change Manager muss man dies offen ansprechen.

Bei all diesen Interdependenzen ist entweder ein übergeordnetes Multi-Projektmanagement oder zumindest ein „Initiative Alignment“ zur Abstimmung erforderlich, um Widersprüche und Ressourcen-Engpässe aufzuzeigen und möglichst auszuräumen. Diese Verbindungslinien wurden in der diesjährigen Studie

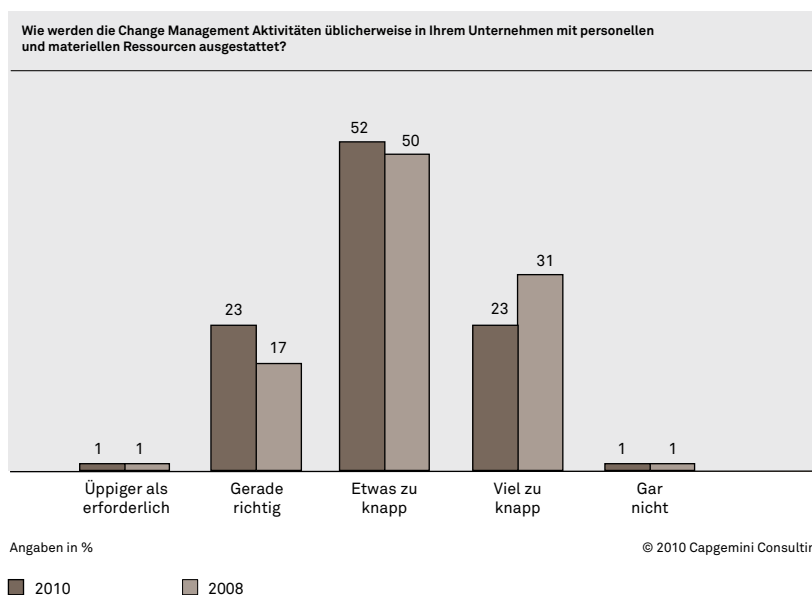
Abb. 18 Lediglich in jedem fünften Unternehmen wird die Koordination paralleler Veränderungsvorhaben als „gut“ oder sogar „sehr gut“ bezeichnet



ebenfalls zum zweiten Male – mit weitgehend unveränderten Resultaten – analysiert. Den Change Management Profis wurde die Frage gestellt: „Üblicherweise laufen Veränderungsprozesse in Unternehmen inzwischen parallel. Wie werden voneinander abhängige Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen miteinander koordiniert?“ Dazu konnten Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“) vergeben werden.

Das Gesamtergebnis ist allenfalls mittelmäßig, in Noten eine drei bis vier (Durchschnitt von 3,40/2008: 3,50) (Abbildung 18). Lediglich in jedem fünften Unternehmen wird die Koordination als „gut“ bezeichnet (20 Prozent/19 Prozent), nur in einem einzigen als „sehr gut“ (1 Prozent/1 Prozent). Ein gutes Drittel ringt sich immerhin noch zum Statement „befriedigend“ durch (37 Prozent/36 Prozent). Mehr als jedes fünfte Unternehmen bezeichnet die Abstimmung der parallelen Veränderungsinitiativen lediglich als „ausreichend“ (22 Prozent/23 Prozent), ein weiteres Fünftel sogar als „mangelhaft“ (20 Prozent/16 Prozent) und immerhin kein einziges mehr als „ungenügend“ (0 Prozent/5 Prozent). Es ist damit klar, dass sich aus diesen Ergebnissen vielerorts ein deutlicher Verbesserungsbedarf ableiten lässt. Wenn es an der einen Stelle „Hüh!“ heißt, an einer zweiten „Hott!“ und einer dritten vielleicht sogar noch „Brrr!“, dann stecken die verschiedenen Karren selbst mit guten Lenkern und besten Pferden bald im Sumpf oder stoßen zusammen. Es ist weitaus besser, sie von vornherein zusammenzuspannen. Oder aber einen der Karren wieder im Schuppen zu parken.

Abb. 19 Im Großen und Ganzen ist die personelle und materielle Ressourcenausstattung besser als erwartet



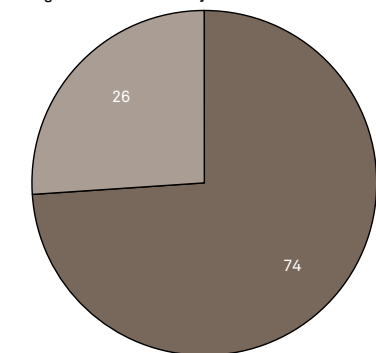
Genügend ausstatten

Ein weiterer Seufzer von Change Management Verantwortlichen dreht sich um die unzureichende Ausstattung mit Ressourcen. Klar doch: Klagen gehört nicht erst in diesen Zeiten zum Handwerk. Natürlich wäre ein Mehr immer wünschenswert. Wobei – so die klassische Managementphilosophie – eine Zurückhaltung oft bessere Ergebnisse zeitigt als die Möglichkeit zur Völlerei, wenn sie nicht gerade zur Nulldiät wird. Knappe personelle und materielle Ressourcen sollen und können ein Ansporn sein. Auch dieser Befindlichkeit sind wir nach 2008 zum zweiten Mal nachgegangen: „Wie werden die Change Management Aktivitäten üblicherweise in Ihrem Unternehmen mit personellen und materiellen Ressourcen ausgestattet?“ Die Ergebnisse sind weitgehend unverändert, mit leichter Tendenz zum „ist schon o.k.!“.

Wenn die von jedem zweiten Befragten gewählte Antwort „etwas zu knapp“ (52 Prozent/50 Prozent) als Klagen auf hohem Niveau gewertet wird, sehen sich immerhin zusammengenommen drei von vier Befragten mit Blick auf ihre Ressourcenausstattung im grünen Bereich (Abbildung 19). Fast jeder vierte Change Experte stellt fest, sie sei „gerade richtig“ (23 Prozent/17 Prozent). Ein einziger Befragter meint sogar „üppiger als erforderlich“ (1 Prozent/1 Prozent) und befindet sich damit in einer für das Thema Change Management sehr untypischen Luxusituation; wir sind sicher, dass er zwischenzeitlich eine vernünftige Verwendung für seine überzähligen Ressourcen gefunden hat. In unserer 2008er-Studie gab es auch solch einen einzigen reichlich ausgestafferten Fall, von dem wir heute wissen, dass jetzt wieder Schmalhans der Küchenmeister ist. Wie gewonnen, so eben auch zerronnen.

Abb. 20 Lediglich jedes vierte Unternehmen verfügt über eine explizite Budgetposition für Change Management Maßnahmen und Projekte

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein eigenes Budget für Change Management Maßnahmen/Projekte?



Angaben in %

■ Ja ■ Nein

© 2010 Capgemini Consulting

Ein weiteres Viertel leidet unter „viel zu knappen“ personellen und materiellen Ressourcen (23 Prozent/31 Prozent). Maßstab bei der Beantwortung dieser Frage ist zwar nicht ein objektiver Ansatz, nach dem die Ausstattung bemessen werden könnte. Bei diesen unzufriedenen Antworten ist sicherlich auch die ein oder andere übertriebene persönliche Erwartungshaltung an die erforderliche Verfügungsmasse zum Ausdruck gekommen. Mehr bringt im Change Management auch nicht immer mehr. Der Output steht nicht automatisch in einer direkten Eins-zu-eins-Korrelation zum Input. Dennoch werden die meisten dieser Veränderungsvorhaben zu knabbern haben ob ihrer dann doch eher bescheidenen Gestaltungsmöglichkeiten. Es kann aber an dieser Stelle nicht vergessen werden, dass der Erfolg des Veränderungsvorhabens nicht unmittelbar mit einem Mehr an Change Management korreliert. Wenn beispielsweise das Business-Ziel sonnenklar und der Führungsprozess vorbildlich sind, dann braucht es nicht mehr viel.

In der Zusammenfassung lässt sich allerdings ein erfreuliches Fazit ziehen: Im Großen und Ganzen ist die personelle und materielle Ressourcenausstattung besser als von außen häufig wahrgenommen und nach innen vielfach zum Ausdruck gebracht. Nun müssen aus den verfügbaren Ressourcen nur noch exzellente Change Management Konzepte und Interventionen werden.

Change Management Budget

Eine Frage, die uns seit der zweiten Change Management Studie (2005) interessiert, ist die nach den Budgets für Change Management. Nicht etwa deswegen, weil wir als Berater von

diesen Töpfen zu profitieren hoffen (das natürlich schon auch etwas). Sondern weil wir vorrangig wissen wollen, in welcher Weise sich die zum Befragungszeitpunkt extrem angespannte konjunkturelle Situation auf den erfahrungsgemäß erheblich kostensensitiven Etat für das Veränderungsmanagement auswirkt; dies vor allem im Vergleich zur eher entspannten Situation bei der unmittelbaren Vorstudie (2008).

Meistens werden die Gelder für Change Management immer noch in den Gesamtprojektbudgets oder in anders deklarierten Positionen des Unternehmenshaushalts subsumiert. Lediglich jedes vierte Unternehmen verfügt über eine explizite Budgetposition für Change Management Maßnahmen und Projekte (Abbildung 20). Im Vergleich zu den beiden Vorstudien ist dieser Anteil signifikant von 21 Prozent (2005 – ein mittelprächtiges Jahr) auf 35 Prozent (2007 – ein überdurchschnittliches Jahr) zunächst gestiegen und jetzt wieder auf 26 Prozent (2009 – ein krisenträchtiges Jahr) gesunken. Dieser Verlauf entspricht der Erwartung, in guten Jahren würden Töpfe für vermeintliche Luxusthemen leichter zu heben sein als in schlechten Zeiten.

Unternehmen mit eigenständigen Budgets konnten in der Befragung zudem den relevanten Betrag angeben. Die absoluten Werte liegen zwischen der Kategorie „Kleinkram – reicht nicht einmal für eine Stelle“ und der Kategorie „Mon dieu – was könnte man damit alles anfangen“. Denn einige Unternehmen besitzen einen Etat von einer Million Euro, zehn Millionen Euro oder sogar noch darüber. Das ist nicht mehr als eine erste Indikation, die zudem immer auch in Relation zur

Unternehmensgröße zu setzen ist. Die meisten Gelder für Change Management liegen aber weiterhin auf anderen Kostenstellen und sind im Einzelfall über mehr oder weniger aufwändige Freigabeprozesse locker zu machen. Übrigens: Ein glasklarer Business Case für Change Management kann – wie an anderer Stelle in dieser Studie gezeigt wird – dafür nicht aufgemacht werden.

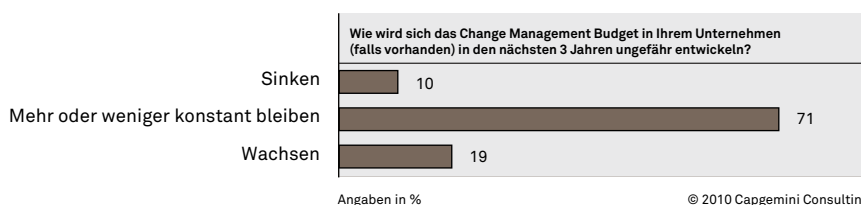
Bei der Prognose über die künftige Entwicklung von Change Management Budgets sind die Befragten trotz der derzeit noch anhaltenden Krise erstaunlicherweise um einiges optimistischer als in der Vorstudie (Abbildung 21). Dies ist genau die umgekehrte Entwicklung zum letzten Mal (in einer eher opulenten Phase). In Krisenjahren scheint durchaus Optimismus für die Zukunft aufzukommen, in Boomphasen wissen die Change Management Profis um die natürlichen Grenzen von nicht unmittelbar wertschöpfungsbezogenen Budgetpositionen. Sieben von zehn Befragten erwarten mehr oder weniger konstante Budgets (71 Prozent/2008: 71 Prozent/2005: 68 Prozent), immerhin jeder Fünfte glaubt an wachsende Etats (19 Prozent/15 Prozent/2005: 23 Prozent) und jeder Zehnte

rechnet mit sinkenden Mitteln (10 Prozent/8 Prozent/2005: 9 Prozent). Diese erwarteten Zuwächse (bis zu plus 80 Prozent) bzw. Rückgänge (bis zu minus 60 Prozent) sind allerdings im Einzelfall oft nicht unbedeutend. Meistens bleibt aber die Manövriermasse für das Change Management weitgehend unverändert.

„Diamonds are forever“

Die Erfahrung zeigt, dass diese Budgets, so schnell sie geschaffen sind, wieder gestrichen werden können. Keiner sollte sich eines einmal genehmigten Change Management Budgets selbst für die nächste Zukunft allzu sicher sein (und für die persönliche Karriereplanung darauf bauen). In manchen Unternehmen gewinnt man zudem den Eindruck, ein Change Management Budget sei so etwas wie der Bonus, den man sich in guten Jahren für seine Belegschaft genehmigt, oder eine Art verdeckte Gewinnausschüttung mit Wohlfühleffekt sowie Kuschelcharakter für Führungskräfte und Mitarbeiter. Sorry, wenn wieder härtere Zeiten einkehren, ist das Budget dann auch wieder weg, aber eigentlich umso notwendiger.

Abb. 21 Meistens bleibt die Manövriermasse für Change Management weitgehend unverändert





V Organisatorische Veränderungsfähigkeit („Changeability“)

Erfolg generiert Erfolg

Um dauerhaft erfolgreich zu sein (oder zumindest als Überlebensstrategie), so heißt es nicht nur bei Darwin, ist eine schnelle und stimmige Anpassung an neuartige Anforderungen unerlässlich. Denn wenn sich das Äußere (von Organisationen) ändert, dann muss sich das Innere (der Organisation) entsprechend wandeln; die Grenzen verfließen ohnehin immer mehr. Dies gilt im Business Management wie im Change Management inzwischen als ausgemachte Binsenweisheit.

Warten auf die Wiederkehr

Veränderung geschieht nicht immer linear (überwiegend auf- oder abwärts) beziehungsweise diskontinuierlich (ab und an in überraschenden Sprüngen/Brüchen), sondern auch im steten Wechselspiel, beispielsweise wie in dem Lauf der Jahreszeiten. Dann könnte man, so ein cleverer Gedanke, einfach etwas für warme und für kalte Zeiten parat halten und Veränderungsfähigkeit wäre ein Kinderspiel. Oder man könnte die Überlegung anstellen, bei zyklischen Entwicklungen wie etwa den oszillierenden Bewegungen zwischen Zentralität und Dezentralität einfach eine Welle auszulassen und die Wiederkehr des gerade Vergehenden abzuwarten (Prinzip des Aussitzens). Doch so etwas erweist sich in der Praxis als wenig klug, denn die Phasen der Überbrückung dauern dann doch zu lange. Die Beweglichen kommen zwar irgendwann garantiert wieder zurück, aber sie wirken irgendwie gereifter. Zudem gibt es ja immer noch das aktuell Modische, mit dem selbst die guten alten Dinge ihren zeitgeistigen Touch annehmen. Spätestens dann gilt man im alten Outfit als ewig Gestriger und darf nicht mehr mitreden. Veränderungsfähigkeit ist also nicht bloß ein „Buzz Word“ für

den kleinen Small Talk zwischendurch, sondern die Eintrittskarte, um beim Konzert der Erfolgreichen mitzuspielen.

Wird Veränderung als unternehmerische Chance verstanden, so ist die Fähigkeit zur Veränderung eine ganz wesentliche Voraussetzung, diese Gelegenheit tatsächlich zu nutzen. Es gibt nur sehr wenige Unternehmen, die – und selbst das nur für einen begrenzten Zeitraum – ihrer Umwelt die Taktung vorgeben können; wahrscheinlich gehören Marktführer wie Google, Apple und Cisco derzeit zu dieser exquisiten, aber sehr überschaubaren Gruppe. Frühere Taktgeber und mächtige Dynastien, so etwa Grundig, Quelle und AEG, gingen auch durch ihre zu geringe Veränderungsfähigkeit in den volatiler werdenden Zeiten indessen zugrunde. Die Monopolisten in den geschützten Reservaten sind eine zunehmend rarer werdende Spezies, bei denen sich Veränderung in verzögerten Schüben einstellt oder – siehe die netzgebundenen Dienstleister – mindestens zwei Dekaden dauert. Bei vielen Unternehmen verringern Erstarrung, Versteifung, Blindheit, Unnachgiebigkeit unmittelbar die Beweglichkeit. Das gilt sowohl für die Veränderungsfähigkeit der Akteure im Einzelfall (individuelles Potenzial – vgl. Kap. VI) als auch für die Veränderungsfähigkeit des Systems im Ganzen (organisatorisches Potenzial). Natürlich – hier verwässern wir unsere eigene Argumentation übrigens nicht – ist Veränderungsfähigkeit nicht im Sinne eines grenzenlosen Steigerungsspiels (vgl. Schulze 2003) zu verstehen. Ein Plus bei Changeability muss nicht zwangsweise in einem Mehr an Veränderung resultieren. Veränderungsfähigkeit ist die Tauglichkeit zur Veränderung und nicht die Unvermeidlichkeit von Change. Zur

Changeability gehört eben auch eine Beharrungsfähigkeit und damit eine Begabung, allzu leichtfertigen Rufen nach dem „Wandel, aber jetzt sofort!“ mit Bedacht zu begegnen und mit guten Argumenten widerstehen zu können.

Die organisatorische Veränderungsfähigkeit möchten wir in diesem Kapitel betrachten, selbst wenn sie konzeptionell schwer zu greifen ist und terminologisch in zahlreichen Facetten daherkommt. Wir verwenden hier den Begriff „Changeability“; andernorts sind auch Bezeichnungen wie „Agility“, „Flexibility“, „Adaptiveness“, „Responsiveness“ und sicherlich noch weitere gebräuchlich. Übrigens: Nicht alle diese Etiketten sind ausschließlich positiv belegt. Schon ein bisschen zu viel von der „not“-wendigen Anpassung kann zur „hals“-wendigen Beliebigkeit führen. Auch so etwas kennt man aus Unternehmen. Manch einer versucht gerade damit erfolgreich zu sein oder als Manager sein Überleben zu sichern. So kann man die Veränderungsfähigkeit auch überdrehen. So manches Unternehmen hätte sich in 2001 – zum Ende des Internet-Hypes – besser etwas mehr von der „old economy“ bewahrt. Und auch in 2008 – mit dem Beginn der Finanzmarktkrise – erinnerte sich manches Unternehmen mit Wehmut an die Grundsätze des redlichen Kaufmanns.

Wir müssen es allerdings sagen: Changeability gibt es „an sich“ gar nicht. Dies ist, wie so vieles in den Sozialwissenschaften, ein gedankliches Konstrukt. Und doch gibt es Annäherungen an ein Phänomen, das Theorie und Praxis gleichermaßen beschäftigt (z.B. Bruch/Ghoshal 2003, Morgan 2005, Karp 2006, Remer/Lux 2009): Wieso gibt es manche Unternehmen, die besser

mit Veränderungen umgehen als andere, sich von Zeit zu Zeit sogar komplett neu erfinden (wie etwa Nokia, das vom Gummistiefel-Fabrikanten zum Handy-Produzenten wurde und nun zum Mini-Computer-Hersteller mutiert)? Antworten auf diese Frage führten eine Zeit lang Begriffe wie lernende oder innovative Organisation an; in letzter Zeit wird unter Strategieforschern diese organisatorische Fähigkeit eher als „dynamic capability“ diskutiert (vgl. Brown/Eisenhardt 1997, Lawson/Samson 2001, Bennebroek Gravenhorst u.a. 2003, Schreyögg/Kliesch 2006, Teece 2007, Helfat et al. 2007). Begriffe kommen und gehen, die Anforderung jedenfalls bleibt. Intuitiv plausibel ist die ganze Angelegenheit immerhin: In Zeiten der Veränderung lebt es sich deutlich leichter, als Mensch und als Unternehmen, wenn man sich die Fähigkeit zur Veränderung bewahrt hat. Klingt logisch!

Doppelte Verneinung

Übrigens: Zu einem zentralen Element der Changeability wird das Vertrauen in die Kompetenz anderer Organisationsmitglieder gezählt: „Entscheidungsleistungen Dritter (müssen) „blind“ akzeptiert und übernommen werden.“ (Remer/Lux 2009: 71.) Ansonsten sei das Durchsetzen von Richtungsentscheidungen nicht möglich. Ein derartiges „Vertrauenkönnen“ (zum Veränderer) und „Vertrauenwollen“ (der Veränderten) findet in vielen Unternehmen keine Basis mehr. Und schon sind wir nicht mehr bei der Changeability, also dem Arbeiten an der Fähigkeit zur Veränderung, sondern inmitten des Change Managements, also dem Arbeiten an der Vermeidung von Unfähigkeit zur Veränderung.

Das Gemeinsame der erwähnten Ansätze ist eine Auffassung, die man als organisationale Eigenschaftstheorie bezeichnen könnte. Analog zur langen Tradition eigenschaftstheoretischer Konzeptionen auf der Ebene des Individuums – eine Person (z.B. die Führungskraft) braucht die Eigenschaften A, B, C etc., um erfolgreich zu sein – oder von Teams/Gruppen werden nun Eigenschaften der gesamten Organisation – ein Unternehmen ist flexibel, lernend oder eben veränderungsfähig – postuliert. Diese Eigenschaften werden nun als erstrebenswerter Soll-Zustand dargestellt. Dazu drei Beispiele; zunächst eines aus einer anderen Lebenswelt. Ein Rennfahrer gilt dann als erfolgreich, wenn er durch seine Aggressivität bei vielen Autorennen der Schnellste ist. Also ist Michael Schumacher, als siebenfacher Weltmeister in der Formel 1, ein erfolgreicher Rennfahrer. Als zweites ein Beispiel auf der Individual-Ebene: Eine Führungskraft besitzt dann die Voraussetzung für Erfolg, wenn sie beispielsweise eine natürliche Autorität besitzt. Also kann „Mayer“, der über diese Eigenschaft verfügt, sich zu einer erfolgreichen Führungskraft entwickeln. Als drittes nun ein Beispiel auf der Organisations-Ebene: Ein Unternehmen gilt dann als erfolgreich, wenn es beispielsweise veränderungsfähig bleibt. Also ist Nokia, das bislang über diese Eigenschaft verfügt, ein erfolgreiches Unternehmen.

Dabei schleicht sich eine Tautologie in die Empfehlungen und Konzepte ein. Zunächst wird nach Eigenschaften gesucht, die als Garanten für Erfolg gelten. Dazu sieht man sich erfolgreiche Unternehmen an, um dann hinterher zu konstatieren, dass nun wirklich eine erfolgreiche Organisation vorliegen müsse, weil sie ja

eben jene bestimmten, erfolgversprechenden Eigenschaften aufweise. Man sucht die Ostereier, die man vorher versteckt hat. Hiernach sind wir weder schlauer, noch lässt sich damit wirklich prüfen, ob nun ein Fabergé-Ei oder doch nur ein Landei aus einer Legebatterie versteckt und wiedergefunden worden ist.

Dennoch ist die Beschäftigung mit organisationaler Veränderungsfähigkeit sinnvoll: Eine Funktion von Tautologien – die in der Managementliteratur keineswegs selten sind – ist, sich die scheinbaren Selbstverständlichkeiten doch mal näher anzusehen (vgl. Nicolai 2003). Im Grunde ist auch das ganze Change Management eine Tautologie: Wenn man sich um die prozessuale Dimension einer Veränderung kümmert, wird sie wohl besser gelingen, weil eben diese Prozess-Aspekte eine wesentliche Dimension beim Wandel darstellen (vgl. Kap. IV). Sogar das

ganze Business Management hat tautologische Züge: Die eigenen Strategien, Produkte, Prozesse und eben Fähigkeiten („capabilities“/„abilities“) rechtzeitig immer wieder neu und besser zu erfinden ist zwar ein Allgemeinplatz der Managementtheorie, aber dennoch sind dies alles wichtige Komponenten zur Führung eines erfolgreichen Unternehmens.

Lassen wir aber mal ab von diesen wissenschaftstheoretischen Spitzfindigkeiten. Wir möchten mit diesem Diskussionsstrang unter dem Begriff „Changeability“ – als sprachliche Verbindung von „Change“ und „Ability“ (also so etwas wie die Kraft zum Wandel) – oder seiner Übersetzung „organisatorische Veränderungsfähigkeit“ nicht nur ein weiteres Schlagwort aus der Managementtheorie-Fabrik („Consultant’s Buzz Word Machinery“) hinzufügen. Vielmehr wollen wir das Thema mit ein paar ergänzenden und klärenden

Aspekten greifbarer (und damit auch angreifbarer) machen.

Was ist das eigentlich, „Changeability“?

Die Changeability setzt sich – in unserem Verständnis – aus drei Dimensionen zusammen: Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz und Veränderungsmöglichkeit. Letztere umfasst den organisatorischen Handlungsrahmen sowie die entsprechenden Umfeldbedingungen. Die beiden ersten resultieren aus der Übersetzung von individuellen Eigenschaften, dem Wollen und Können, auf die gesamte Organisation. Damit verstehen wir das Unternehmen quasi als Organismus, der sich verändern will (Veränderungsbereitschaft), kann (Veränderungskompetenz) und darf (Veränderungsmöglichkeit). Natürlich nicht als Selbstzweck, sondern durch die schiere Veränderungsnotwendigkeit in Folge anderer externer



Umstände. Manche Unternehmen können es sich sogar erlauben, ihr Umfeld zu gestalten, und glauben, so ihren Vorsprung aufrechterhalten zu können.

Im Unterschied zur individuellen Veränderungsfähigkeit werden bei der Changeability die Eigenschaften der gesamten Organisation betrachtet, die sich aus der Summe personeller Dispositionen (z.B. Verteilungskurve der „Offenheit für Wandel“), den aus einer Interaktion von Akteuren entstehenden Tendenzen (z.B. positive oder negative Synergien) sowie den aus zunächst singulären Events, Aktionen oder Statements resultierenden Verstärkereffekten (z.B. konstruktive oder fatale Äußerungen von Führungskräften) ergeben. Neben diesen situativen Komponenten weisen generelle Eigenschaften wie Werte, Regeln und Historie einer Organisation sowie ihre Aufbau- und Ablauforganisation (strukturelle Konstitution) einen erheblichen Einfluss auf ihre Changeability auf (Abbildung 22).

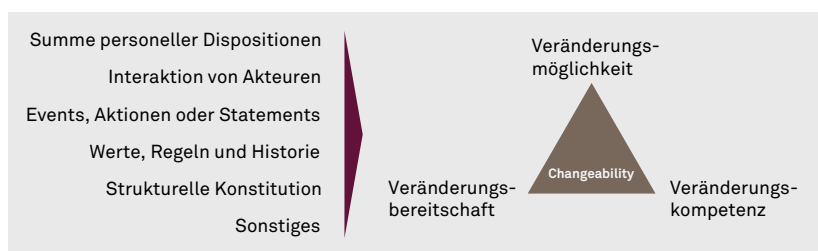
Die Veränderungsbereitschaft, als ihre erste Komponente, bezeichnet die Einstellung einer Organisation zu Veränderungen, also eine Art organisatorisches Wollen. Natürlich weist eine Organisation per se keine

Einstellung auf. Im Grunde ist deshalb die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens die Aufsummierung von Veränderungsbereitschaften ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter, deren Neugier und Kühnheit, Langeweile und Überdruß, Einfallsreichtum und Gestaltungskraft. Diese individuellen Veränderungsbereitschaften sind, wie wir an anderer Stelle gezeigt haben (Claßen 2008: 95–105), meist normal verteilt, mal etwas links- und dann wieder rechtslastiger. Zwei Unterschiede zur bloßen Addition von individuellen Dispositionen gibt es doch (womit wir den organisations- und systemtheoretischen Einwänden – im Sinne der Emergenz – gegen unsere vereinfachende Sichtweise ein wenig entgegenkommen möchten). Erstens wird sich die Veränderungsbereitschaft von zentralen Stakeholdern/Meinungsführern potenzieren und in die Organisation diffundieren. Zweitens besitzt jede Organisation ganz spezielle Mechanismen, wie sich die Gemengelage einzelner Sichtweisen zu einem großen Mainstream zusammenzieht. Schließlich möchte man mittels Change Management auf die organisatorische Veränderungsbereitschaft Einfluss nehmen und hält sie damit für gestaltbar. Typische Leitfragen zu ihr lauten etwa: Wie abgeschlossen sind die

Unternehmensangehörigen gegenüber Neuerungen? Was sind die „burning platform“ bzw. die „attractive visions“? Wie groß ist das Beharrungsvermögen? Wie gut kann das Management – angefangen vom Vorstand bis zum „Middle Management“ – Gründe und Ziele des Umbruchs vermitteln? Wann ist der persönliche Dialog als Kommunikationskanal unverzichtbar? Wie glaubwürdig sind – aus dem Erleben früherer Erfahrungen – die Entscheider und Umsetzer beim Entscheiden und Umsetzen? Wie steuern die Bonus- und Malusysteme; werden sie überhaupt genutzt? Sowie die zigfachen Antworten auf den Klassiker: „What’s in it for me?“

In analoger Weise bezeichnet die Veränderungskompetenz, als zweite Komponente der Changeability, ein organisatorisches Können. Dies ist wieder eine Analogie vom Individuum auf das Aggregat. Eine Organisation kann gar nichts – ihre Mitglieder können oder können eben nicht. Wobei dies so nicht stimmt: Organisationen besitzen intelligente Prozesse und Systeme, die von sich aus etwas können, nachdem man ihnen zuvor eingetrichtert hat, was sie können sollen. Da aber bei Veränderungen dieses Eintrichtern zu dann besseren Prozessen und Systemen wieder von Neuem beginnt und durch Menschen geschieht, tragen die Prozesse und Systeme nichts zur Veränderungskompetenz einer Organisation bei (sieht man einmal von den selbstlernenden Prozessen und Systemen ab). Daher bemisst sich die Veränderungskompetenz aus dem Abgleich zwischen dem, was eine Organisation (und ihre Führungskräfte wie Mitarbeiter) künftig können muss (Ziel-Kompetenz), und dem, was sie derzeit kann (Ist-Kompetenz). So etwas kann vor

Abb. 22 Die Changeability (organisatorische Veränderungsfähigkeit) setzt sich auch drei konstituierenden Elementen zusammen



© 2010 Capgemini Consulting

Veränderungsprozessen gemessen werden (was auch ansatzweise immer wieder geschieht). Man analysiert, was morgen in der neuen Welt an Kenntnissen bzw. Fähigkeiten erforderlich ist, und vergleicht es mit dem, was die Menschen einer Organisation heute in der alten Welt an Können aufweisen. An dem sich üblicherweise ergebenden Delta kann man natürlich ebenfalls arbeiten. Das Change Management Basiselement Training ist die offenkundigste Aktivität hierbei. Wobei neues Können oft auch anderes Denken erfordert, und dann muss man tiefer ansetzen. In jedem Fall ist ein kleines Delta besser als ein großes. Dies wäre der Fall, wenn entweder die Ist-Kompetenz bereits nahe am Angestrebten liegt oder die Ziel-Kompetenz nur marginale Änderungen gegenüber dem Gegenwärtigen erfordert. Die typischen Leitfragen zur organisatorischen Veränderungskompetenz sind: Was müssen wir morgen können, was wir heute noch nicht an Kenntnissen und Fähigkeiten besitzen? Wie können wir möglichst schnell, möglichst günstig und möglichst nachhaltig diese Wissenslücke auffüllen? Welche basalen Dispositionen von Führungskräften und Mitarbeitern, also so etwas wie die vielbeschworenen „basic beliefs“, stehen der Anpassung von Fertigkeiten entgegen? Wie viel Zeit müssen wir der Organisation zum Lernen geben? Auf welches Wissen können wir morgen problemlos verzichten? Was muss bewusst „entlernt“ werden? Manche Organisationen sind bekanntlich schneller im Lernen als andere. So gibt es kurzgetaktete, hochfrequente, ziemlich hektische Branchen wie etwa den Handel mit IT-Vorprodukten und beständigere, eher geruhsame Industrien wie die Versorgungsunternehmen. In dieser Feststellung steckt keine Wertung,

solange die Taktung von Unternehmen und Umwelt nicht zu sehr auseinanderdriftet. Diese andersgearteten Organisationen ziehen nicht nur unterschiedliche Typen an, sie erfordern auch andersartige Lernstrategien. Schwierig wird es dann, wenn sich ein hurtiges Unternehmen zur Stabilisierung verlangsamen und ein gemächliches Unternehmen zur Dynamisierung beschleunigen muss.

Das dritte Element der Changeability ist die Veränderungsmöglichkeit, also der organisatorische Handlungsrahmen. Beim Transfer der Eigenschaften vom Individuum auf die Organisation entspricht dies nach dem Wollen und Können nun dem Dürfen und Ermöglichen. Natürlich darf eine Organisation zunächst einmal alles, wenn sie sich im gesetzlichen Rahmen bewegt (z.B. Compliance), die selbstauferlegten Spielregeln einhält (z.B. Unternehmenswerte) und die Erwartungen ihrer diversen Stakeholder trifft (z.B. „profitable growth“, preiswürdige Produktangebote, reizvolle Arbeitsplätze). Übrigens: Die Geschichte und die Medien zeigen in steter Regelmäßigkeit, dass sich Organisationen immer wieder gerade dann und ganz anders als geplant verändern, wenn sie sich nicht an diese Rahmensetzungen halten, ihre eigene Veränderungsmöglichkeit überschätzen, die vermeintlichen Spielräume ihrer Umwelten auszureizen versuchen und dann – nach dem Fall durch diesen Hochmut – grundlegend aufräumen müssen. Insgesamt ist der organisatorische Handlungsrahmen sowohl bei den „soft limits“ als auch bei den „hard limits“ eng abgesteckt: Der Tarifvertrag ist falsch, die Standorte sind falsch, die Technologie ist falsch, die Führungskräfte sind falsch, die Steuergesetze sind falsch. Mancher CEO hätte sich vor dem

Beginn einer großformatigen Transformation eine „tabula rasa“ gewünscht und am liebsten auf der grünen Wiese wieder ganz neu angefangen. Es stellen sich deswegen erwartungsgemäß bestimmte Leitfragen zur Veränderungsmöglichkeit: Wo bestehen die größten Umsetzungsbarrieren? Was muss zunächst gelöst werden, bevor man mit der Veränderung starten kann? Welche Ressourcenausstattung – Personal, Zeit, Budget, Information, Technologie – muss für den Wandel gewährleistet sein? Was für eine Fehlertoleranz kann gerade noch erlaubt werden? Welche Flexibilität besteht bei Personen, Prozessen und Systemen? Was wird gemacht, wenn die Veränderung wegen fehlender Voraussetzungen zu scheitern droht? Zur Veränderungsmöglichkeit sind die Beispiele offensichtlich: Ein dynamisches Start-up wird sie in hohem Maße besitzen und – im Gegenteil

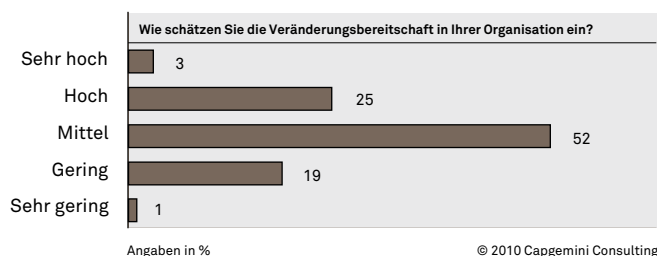
– sich eher einige Stabilisatoren zulegen müssen. Hingegen ist in vielen traditionellen Konzernen der organisatorische Handlungsrahmen durch die Entscheidungen in den letzten hundert Jahren – durch die sogenannte Pfadabhängigkeit (North 1992) – deutlich eingeschränkt, weswegen der Ruf nach „Entrepreneurship“ ertönt. Allerdings ist diese Einschränkung nicht immer gleichbedeutend mit Erfolglosigkeit.

Status der Changeability in den Unternehmen

Von der – noch eher rudimentären – Theorie kommen wir nun zur Empirie und der Wahrnehmung von organisatorischer Veränderungsfähigkeit durch die von uns befragten Change Management Experten. Dazu möchten wir zunächst auf die drei konstituierenden Dimensionen schauen.

Die organisatorische Veränderungsbe-reitschaft entspricht ziemlich genau der individuellen Veränderungsbereitschaft ihrer Top-Führungskräfte. Aber lediglich der von oberen Führungskräften aus der zweiten Ebene, die – wie an anderer Stelle gezeigt wird (vgl. Kap. VI) – bereits deutlich unter der individuellen Veränderungsbereitschaft der ersten Führungsebene (Vorstände/Geschäftsführung) liegt. Nur in ganz wenigen Unternehmen (3 Prozent) zeigt sich eine sehr hohe Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation, in jedem vierten Unternehmen (25 Prozent) ist sie immerhin hoch. Jedes zweite Unternehmen (52 Prozent) verfügt über eine mittlere Veränderungsbereitschaft, bei einem von fünf ist sie gering (19 Prozent) (Abbildung 23). Man kann damit in vielen Organisationen durchaus eine nicht zu vernachlässigende Veränderungsmüdigkeit („change fatigue“) feststellen (vgl. Morgan 2005, Karp 2006), wenn die „mittlere Veränderungsbereitschaft“ bereits als Indiz hierfür gewertet wird.

Abb. 23 Jedes zweite Unternehmen verfügt über eine mittlere Veränderungsbereitschaft, bei einem von fünf ist sie gering oder sogar sehr gering



Mit der organisatorischen Veränderungskompetenz sieht es in der Gesamtschau aller Unternehmen ein klein wenig freundlicher aus, sowohl im Vergleich mit der organisatorischen Veränderungsbereitschaft als auch mit der individuellen Veränderungskompetenz. Zwei von fünf Unternehmen besitzen eine hohe Veränderungskompetenz (38 Prozent), bei der Hälfte wird sie als mittel gesehen (51 Prozent) und nur in jedem elften Unternehmen (9 Prozent) sei sie gering, so die Meinung der Befragten (Abbildung 24).

Am besten scheint jedoch die organisatorische Veränderungsmöglichkeit zu sein. Die institutionellen Rahmenbedingungen stellen demnach die geringste Limitation für den Wandel

eines Unternehmens dar, wenn dieses denn wollte und könnte. Zwar hat nur eines von fünfundzwanzig Unternehmen eine sehr hohe Veränderungsmöglichkeit (4 Prozent). In jedem zweiten wird sie aber immerhin als hoch (51 Prozent) und in jedem dritten immerhin noch als mittel (35 Prozent) bezeichnet. Lediglich zehn Prozent der Unternehmen verfügen demnach über eine geringe (7 Prozent) oder sogar sehr geringe (3 Prozent) organisatorische Veränderungsmöglichkeit (Abbildung 25). Zwischen „Veränderung können“, „Veränderung wollen“ und „Veränderung dürfen“ gibt es demnach sowohl bei den Individuen als auch in den Organisationen einen wichtigen Unterschied. Karl Valentin scheint mit seinem „Mögen hätte ich schon wollen, aber dürfen hab ich mich nicht getraut“ keineswegs recht gehabt zu haben. Oder wissen viele Organisationsmitglieder einfach nur nicht, dass sie eigentlich verändern dürften?

In der Zusammenfassung aller drei Dimensionen – unserer vierten Frage in der Studie zum Thema Changeability – wird diese allenfalls mittlere organisatorische Veränderungsfähigkeit vieler Unternehmen deutlich. Gerade mal jedes dritte Unternehmen besitzt sie in einem hohen Ausmaß (34 Prozent). Deutlich mehr als die Hälfte von Unternehmen geht mit der Bürde einer mittleren Veränderungsfähigkeit in die Zukunft (55 Prozent). Bei jedem zehnten wird die Gestaltung des Wandels sogar durch eine geringe organisatorische Veränderungsfähigkeit erschwert (9 Prozent). In der Praxis stellt dies oftmals einen erheblichen Malus dar (Abbildung 26).

Abb. 24 Die organisatorische Veränderungskompetenz liegt – im Durchschnitt – leicht über der organisatorischen Veränderungsbereitschaft

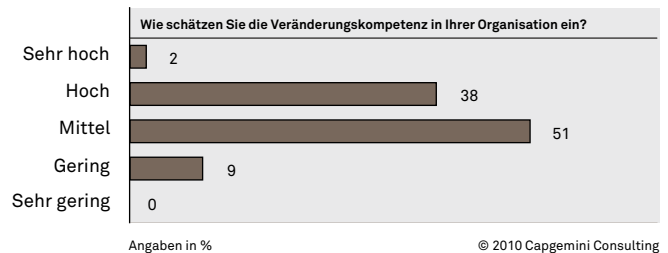


Abb. 25 Die organisatorischen Rahmenbedingungen stellen die geringste Limitation für den Wandel eines Unternehmens dar

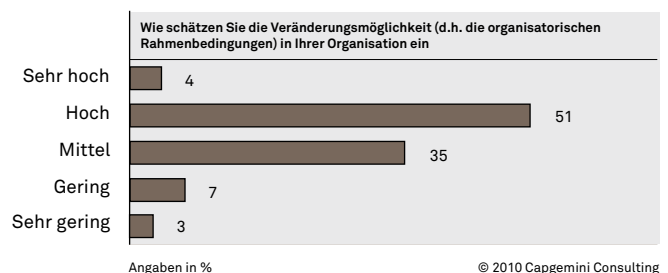
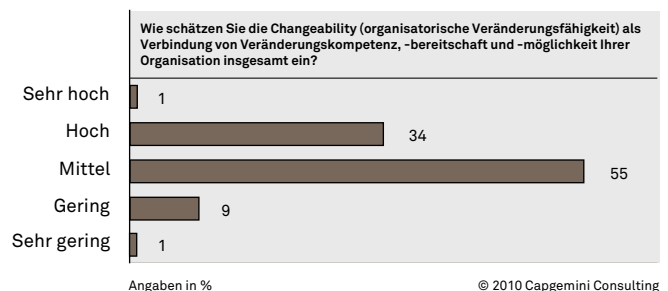


Abb. 26 In der Gesamtschau aller drei Dimensionen wird die allenfalls mittlere organisatorische Veränderungsfähigkeit vieler Unternehmen deutlich



Hohe CEO-Attention

Dies wissen offenbar viele Gesamtverantwortliche von Unternehmen. Fast vier von fünf CEO messen der Changeability in der Wahrnehmung der Befragten eine hohe (58 Prozent) oder sogar sehr hohe (20 Prozent) Bedeutung zu. Dies ist wenig überraschend, kennt doch der Vorstandsvorsitzende/Geschäftsführer die erhebliche Bedeutung einer veränderungsfähigen Organisation in einem sich ständig wandelnden Unternehmensumfeld. Dabei beruft er sich gerne auf die „Kraft zur schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter).

Daher ist es mehr als erstaunlich, dass jeder sechste CEO dem Thema Changeability „nur“ eine mittlere Aufmerksamkeit schenkt (16 Prozent) und ein kleiner Anteil ihm lediglich eine geringe oder sogar sehr geringe Beachtung zukommen lässt (zusammen 6 Prozent) (Abbildung 27). Wie bei anderen Modebegriffen aus der Welt von Management-Schlagworten hätten wir schon

alleine aus der Antwortroutine noch deutlich höhere Zustimmungswerte erwartet. Denn wenn der Kopf einer Organisation von dieser keine oder allenfalls eine „mittlere“ Veränderungsfähigkeit verlangt, ist deren geruhsame Trägheit bereits vorprogrammiert. Selbst wenn wir keinesfalls einer überzogenen, überreizten, übersteuerten Unruhe das Wort reden möchten, die Zeiten von Phlegma, Lethargie und Passivität sind mit Sicherheit vorbei. Das muss der oberste Manager seiner Organisation eigentlich Tag für Tag verdeutlichen (und selber vorleben).

Messung von Changeability

Wenn ein Phänomen wie die organisatorische Veränderungsfähigkeit als wichtig erachtet wird, ist es nicht mehr weit – auch das ist inzwischen ein Reflex –, seine Messbarkeit und Messung einzufordern. Nicht nur von der Theorie, auch in der Praxis ist dieser Anspruch in der jüngeren Vergangenheit immer wieder artikuliert worden. Die Realität in den

Abb. 27 Fast vier von fünf CEO messen der Changeability eine hohe oder sogar sehr hohe Bedeutung zu ...

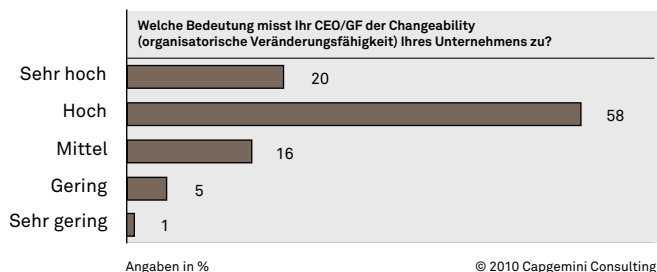
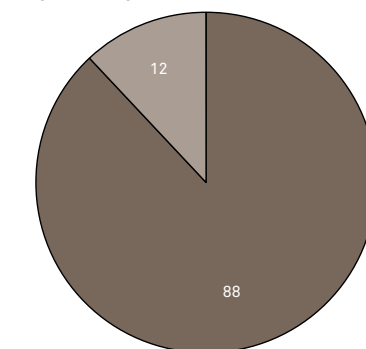


Abb. 28 ... Gemessen wird Sie jedoch nur selten.

Messen Sie die Changeability (organisatorische Veränderungsfähigkeit) Ihrer Organisation?



Angaben in %

■ Ja ■ Nein

© 2010 Capgemini Consulting

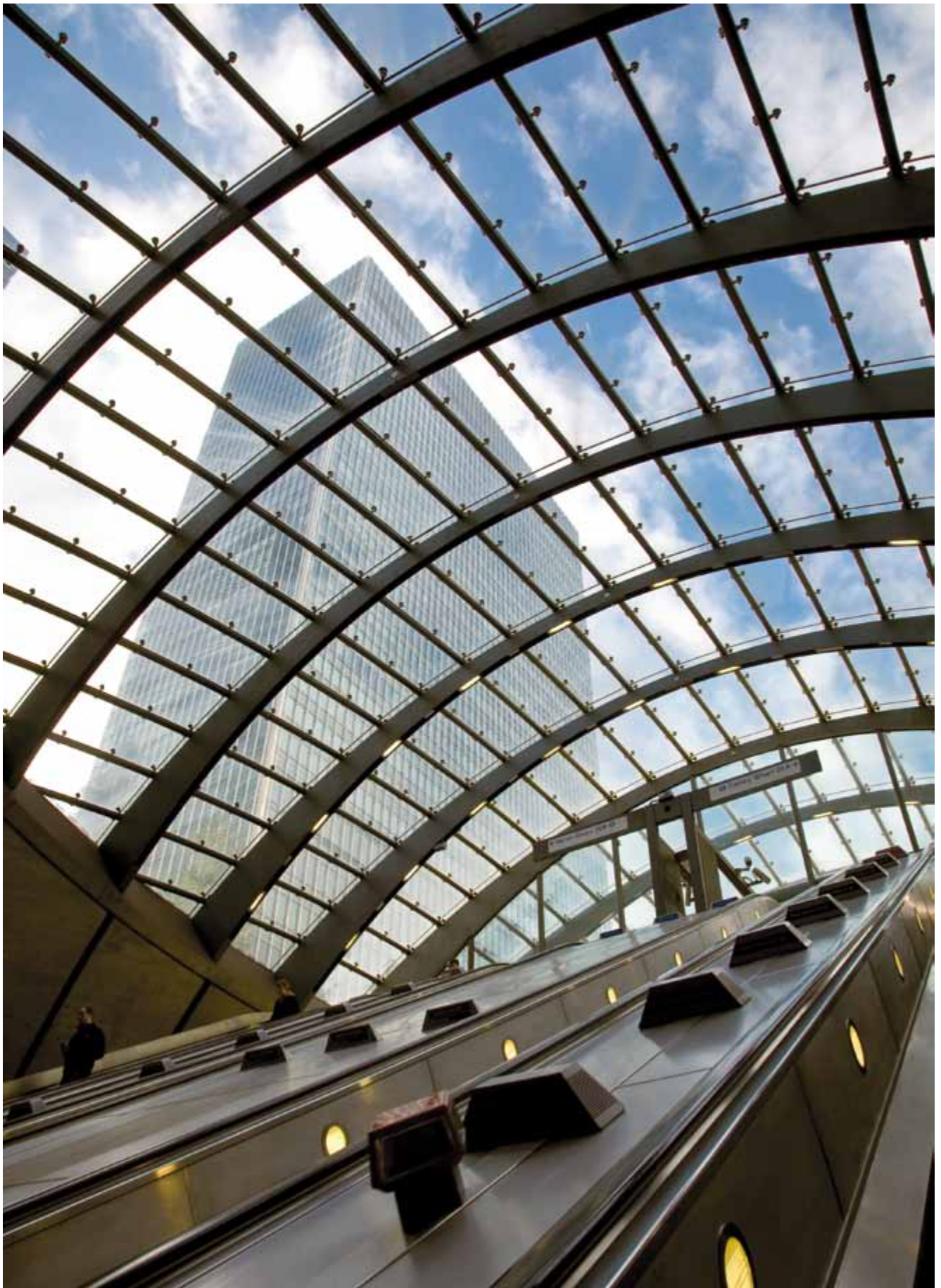
Unternehmen ist jedoch noch längst nicht so weit. Lediglich jedes achte Unternehmen (12 Prozent) antwortet auf die Frage „Messen Sie die Changeability Ihrer Organisation?“ mit einem Ja (Abbildung 28).

Wir sind nicht bei der Frage stehen geblieben, ob die organisatorische Veränderungsfähigkeit überhaupt gemessen wird. In einem zweiten Schritt wollten wir mit einer offenen Fragestellung wissen, welche Methodik eingesetzt wird, falls ein Unternehmen sich die Messung der Changeability zur Aufgabe gemacht hat (ohne Abbildung). Zunächst fällt auf, dass bei der weit überwiegenderen Zahl von Antworten auf breiter angelegte Mitarbeiterumfragen verwiesen wird, in einigen wenigen Fällen auch auf Kulturanalysen. Bis auf eine Ausnahme, in der ein eigenes Change-Readiness-Barometer genannt wurde, wird die Frage nach der Changeability in den jeweiligen Gesamtfragebogen des „Employee Survey“ bzw. der „Cultural Diagnosis“ integriert; oder es werden aus diesen Instrumenten implizit Schlussfolgerungen abgeleitet. Deutlich wird jedenfalls, dass die organisatorische Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens, wenn sie denn überhaupt gemessen wird, in ein übergreifendes Instrumentarium eingebettet ist (indirekte Messung) und dessen Ergebnisse wohl auch unter dem Aspekt Changeability ausgewertet werden. Die uns bekannten Anläufe in den Unternehmen zur Messung von organisatorischer Veränderungsfähigkeit stecken jedenfalls noch in einer Experimentier- bzw. Initialisierungsphase. Übrigens: Von einer – durchaus sinnvollen – Verknüpfung mit den MbO-Systemen und damit einer Bonusrelevanz von Changeability kann derzeit unseres Wissens noch nirgends gesprochen werden.

Aufgabenfeld von morgen und übermorgen

Mit dem Themengebiet Changeability haben wir in dieser Studie ein Feld betreten, das derzeit weder theoretisch, noch empirisch und auch lediglich ganz vereinzelt praktisch zufriedenstellend beackert wird. Dies mindert jedoch nicht die Relevanz des Themas. Die Schaffung einer grundsätzlich veränderungsfähigen Organisation – und nicht nur die konkrete Gestaltung des Wandels in einer spezifischen Situation – bleibt eine Herausforderung für viele Unternehmen. Changeability als organisatorisches Potenzial wird in einer Zeit des weiter zunehmenden Wandels die erfolgreichen Unternehmen von den weniger veränderungsfähigen unterscheiden.

Die Antworten auf unsere ersten, offenen und öffnenden Fragen zeigen, dass es sich lohnt, hier tiefer zu graben. Changeability ist nicht nur eine Fata Morgana in der Landschaft der Management-Bestseller, sondern brennt vielen unternehmerischen Entscheidern beim Blick auf ihre zunehmend veränderungsresistente Organisation unter den Nägeln. Wenn von der Wissenschaft hierzu nicht bald brauchbare Hilfestellungen geliefert werden, machen Praktiker und Berater schnell wieder ihr Ding.



VI Führung bei Veränderungsprozessen

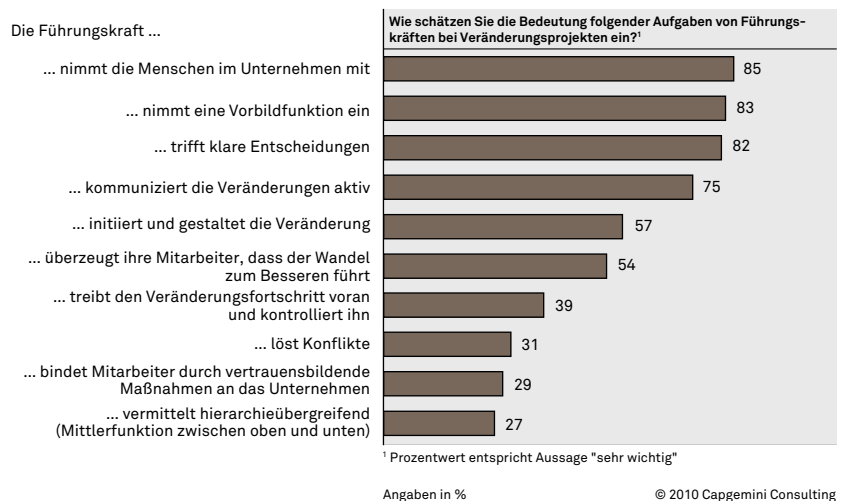
Rolle der Führungskräfte bei Veränderungsprozessen

Neben vielen anderen Aufgabenstellungen muss eine Führungskraft gerade auch während Veränderungsprozessen ihre Leadership-Rolle sehr konkret ausfüllen. Als wesentliche Aufgaben in dieser anspruchsvollen Umbruchsituation haben wir – in unserer explorativen Vorstudie – zehn Aufgabenfelder identifiziert. Bei diesen konnten die Befragten auf die Frage „Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Aufgaben von Führungskräften bei Veränderungsprojekten ein?“ zwischen fünf Abstufungen von „sehr wichtig“ über „wichtig“, „neutral“ und „weniger wichtig“ bis hin zu „unwichtig“ auswählen.

Um es gleich vorweg zu sagen: Weniger wichtig oder sogar unwichtig ist keine der Aufgabenstellungen für Führungskräfte. Die Varianz spielte sich hauptsächlich in den Abstufungen zwischen „sehr wichtig“, „wichtig“ und „neutral“ ab, was zeigt, dass für die Befragung die richtigen Items ausgewählt sind. Deswegen konzentrieren wir uns an dieser Stelle auf die sehr wichtigen Aufgaben, um überhaupt eine Differenzierung in der Bedeutung aufspannen zu können (Abbildung 29).

An der Spitze der Aufgabenstellungen steht – mit vernachlässigbaren Unterschieden – ein sehr heterogenes Trio: Zum Ersten die Mobilisierungsfunktion („... nimmt die Menschen im Unternehmen mit“/85 Prozent); zum Zweiten die Vorbildfunktion („... nimmt eine Vorbildfunktion ein“/83 Prozent); zum Dritten die Entscheidungsfunktion („... trifft klare Entscheidungen“/82 Prozent). Mit diesen „top three“ wird bereits die enorme Erwartungshaltung an

Abb. 29 Von der Führungskraft wird in Veränderungsprozessen sehr viel erwartet



Führungskräfte im Rahmen des Change Managements deutlich. Um diese drei Aufgaben zufriedenstellend erfüllen zu können, müssten Führungskräfte eigentlich selbst bereits längst in der neuen Welt angekommen und von dieser vollständig überzeugt sein. Dies ist freilich ein Zustand, der oftmals bei Weitem nicht gegeben ist.

An vierter Stelle steht die Kommunikationsfunktion („... kommuniziert die Veränderungen aktiv“/75 Prozent). Der etwas geringere Wert im Vergleich mit der eng verbundenen Mobilisierungsfunktion liegt vermutlich darin begründet, dass bei Veränderungsprozessen neben der Führungskraft meist noch weitere Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen. Wobei, dies kann gleichzeitig herausgelesen werden, die direkte und persönliche Kommunikation durch die eigene Führungskraft nach wie vor als die deutlich wichtigste Alternative gesehen wird. Wie leicht eine wichtige Information in einem Newsletter oder im Intranet übersehen oder falsch interpretiert.

Seinem Vorgesetzten hört man aber genau zu und kann bei Zweifeln und zur Konkretisierung direkt nachfragen. Als „Blutsverwandter“ der Mobilisierungs- und Kommunikationsfunktion könnte auch eine weitere Aufgabe angesehen werden: die Meinungs(macher)-funktion („... überzeugt ihre Mitarbeiter, dass der Wandel zum Besseren führt“/54 Prozent). Dieser Wert fällt etwas ab (bei immerhin noch 34 Prozent „wichtig“). Über die Gründe lässt sich an dieser Stelle nur spekulieren; gut möglich aber, dass Führungskräften immer wieder wegen einer gewissen Sprachlosigkeit und fehlenden Argumenten das entscheidende Fünkchen an Überzeugungskraft für den Wandel abgeht.

Neben diesen – bis auf die Entscheidungsfunktion – primär mitarbeiterbezogenen Rollen der Führungskraft fallen ihre auf das eigentliche Voranbringen der Veränderung bezogenen Rollen etwas ab: die Gestaltungsfunktion („... initiiert und gestaltet die Veränderung“/57 Prozent „sehr wichtig“ und 40 Prozent „wichtig“) bzw. die Steuerungsfunktion („... treibt den Veränderungsfortschritt voran und kontrolliert ihn“/39 Prozent „sehr wichtig“ und 50 Prozent „wichtig“). In der Summe der sieben wichtigsten Funktionen einer Führungskraft bei Veränderungsprozessen bedeutet dies: Klar, sie muss natürlich den angestrebten Wandel durch Management voranbringen. Aber noch klarer ist es, dass sie dabei ihren Bereich durch Leadership mit ins Boot holen muss.

Die Aufgabenstellungen Nummer acht bis zehn werden insgesamt als eher zweitrangig gesehen; alle liegen bei Werten von etwa 30 Prozent „sehr wichtig“, etwa 50 Prozent „wichtig“ und etwa 20 Prozent „neutral“. Dazu

gehören die Deeskalationsfunktion („... löst Konflikte“/31 Prozent), die Vermittlungsfunktion („... vermittelt hierarchieübergreifend [Mittlerfunktion zwischen oben und unten]“/27 Prozent) sowie die Retentionsfunktion („... bindet Mitarbeiter durch vertrauensbildende Maßnahmen an das Unternehmen“/29 Prozent). Im Grunde gehört aber auch dies alles zu den ureigensten Aufgaben von Führungskräften. Das System Organisation kann hierfür allenfalls die Rahmenbedingungen günstig gestalten. Die Umsetzung muss immer noch vor Ort von den verantwortlichen Führungskräften bewältigt werden (oft sogar gegen ungünstige Rahmenbedingungen). Denn die Deeskalations-, Vermittlungs- und Retentions-Maschinen sind noch nicht erfunden worden, auch wenn derartige Innovationen manches Unternehmen ein großes Stück voranbringen würden.

Wenn die Führungskräfte an erster Stelle diese mitarbeiterbezogene Rolle besitzen, dann muss ihnen im Rahmen des Change Managements dafür die entsprechende Unterstützung zur individuellen Disposition gestellt werden. So etwas könnte ein entsprechendes Set von prozessualen „Tools“ zur Mobilisierung, als Vorbild, der Kommunikation, für Meinung, zur Deeskalation, der Vermittlung, für Retention leisten. Diese Instrumente sind vielfach noch zu wenig bekannt und zu selten eingeübt. Daher müssten die Führungskräfte professionelle Qualifizierung, individuelles Coaching, situatives Sparring in Anspruch nehmen können (und wollen), um die Tools zu erlernen, aber auch um Haltung und Rollenverständnis zu erfahren. Zudem brauchen sie dafür einfach nur viel mehr Zeit für diese Aufgabenstellungen; Zeit, die ihnen für andere

wichtige Themen wie etwa Kunden und Märkte oder Mikro-Politik dann nicht mehr zur Verfügung steht. Doch dies ist oft nicht möglich oder nicht gewollt. Also bleibt die Erfüllung dieser prozessualen Aufgabenstellungen von Führungskräften im Verlauf von Veränderungsprozessen oft im Argen. Die Veränderung kommt dann nicht so richtig voran.

Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft

In unseren ersten beiden Change Management Studien hatten wir fast naturgesetzliche Stimmungslagen in der gesamten Belegschaft festgestellt, die an sich auch wenig überraschend waren, weshalb wir diesen Aspekt in der Folge auch nicht mehr aufgegriffen haben (vgl. Claßen 2008: 95–105):

- Bei Veränderungsprozessen gibt es erhebliche Unterschiede in der Einstellung zur („position“), dem Einfluss bei („relevance“) und der Betroffenheit durch („salience“) den Wandel beim Blick auf die Hierarchieebenen im Unternehmen, angefangen bei Vorstand/ Geschäftsführung („Top Management“) über „Senior Management“, „Middle Management“ und „Lower Management“ bis hin zur Mitarbeiterebene. Während die Einstellung „von oben nach unten“ deutlich vom Positiven ins Negative abfällt und der Einfluss „von oben nach unten“ merklich abnimmt, steigt die Betroffenheit „von oben nach unten“ erheblich an. Die vom Wandel tatsächlich Betroffenen besitzen also oftmals eine kritische Einstellung und einen geringen Einfluss. Aus dieser „skeptischen Statistenrolle“, die immer wieder weit oberhalb der Belegschaft beginnt, entstehen vielfältige Widerstände und Konflikte.

- In der Ausgangssituation vor dem Wandel zeigt sich über das gesamte Unternehmen eine – leicht rechtslastige – Normalverteilung bei den Einstellungen zur Veränderung: Wenig Begeisterte (5–10 Prozent), eine eher geringe Anzahl von leicht positiv Gestimmten (20–25 Prozent), die große Gruppe der Neutralen (30–40 Prozent), ein nicht zu vernachlässigender Anteil von Skeptikern (25–30 Prozent) sowie ein harter Kern an Ablehnenden (10–15 Prozent).

Wenn dem so ist – in der Praxis von Veränderungsprojekten zeigen sich derartige Verteilungen mit steter Regelmäßigkeit –, dann müssen aus dieser unbefriedigenden Ausgangssituation eigentlich stabile Mehrheiten pro Veränderung geschaffen werden. Ganz entscheidend werden dabei die Führungskräfte, die wir in dieser Change Management Studie näher betrachtet haben, unterschieden in erste Führungsebene (also Vorstand/ Geschäftsführung/„Top Management“) und zweite Führungsebene (also das „Senior Management“ darunter). Insgesamt zeigt sich bereits zwischen diesen beiden Ebenen, dass es einen erheblichen Abfall in der individuellen Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft gibt. Beides geht von der ersten zur zweiten Führungsebene markant zurück mit den erwartbaren Auswirkungen auf den Umsetzungserfolg. Wenn es dem Top Management des Unternehmens schon nicht gelingt, seine „direct reports“ zum Aufbruch in neue Welten zu bewegen, dann ist im mittleren und unteren Management sowie in der Belegschaft erst recht keine Bewegung zu erwarten.

Es ist bildlich gesprochen wie ein Wasserfall, der bereits an der ersten Kaskade trotz der erwarteten Schwerkraft ins Stocken gerät. Dieser „obere Zustimmungsabbruch“ ist in vielen Unternehmen zu beobachten und eine der Hauptbarrieren bei den anstehenden Veränderungsprozessen.

Vierorts gibt es zudem noch einen „unteren Zustimmungsabbruch“ zwischen dem Senior Management und den tieferen Management- und Mitarbeitererebenen (Abbildung 30 und Abbildung 31). Dies kann durchaus als das „Doppelklippen-Phänomen“ im Veränderungsmanagement bezeichnet werden. In dieser Studie konzentrieren wir uns auf die obere Klippe. Veränderungen versanden bereits immer wieder auf der Ebene unter dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung.

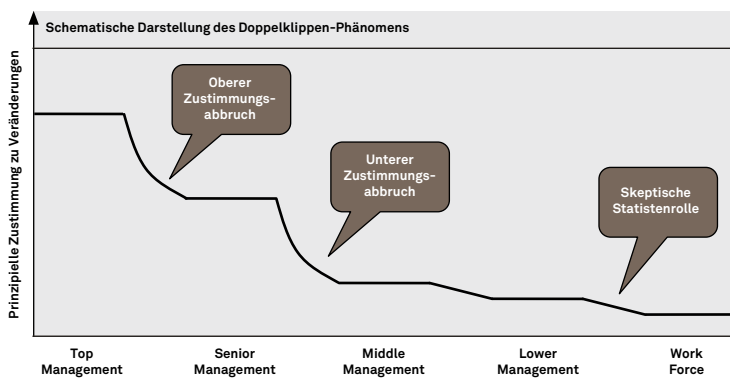
Geologische Exkursion

Lehm ist ein auf der Erde weit verbreitetes Verwitterungsprodukt aus ursprünglich noch festem, manchmal auch bereits lockerem Gestein. Er besteht aus Ton, Schluff und Sand – je nach Körnung. Mit Blick auf den Prozess und die Lokation seiner Entstehung unterscheidet man etwa Geschiebelehm (beim Druck der abwärts fließenden Gletscher) und Auenlehm (bei Ablagerung in den Sedimenten von Talböden). Manchmal entsteht aber auch einfach nur ein unsortierter Bodensatz.

Lehm ist, anders als Ton, nicht völlig wasserundurchlässig. In feuchtem Zustand ist er durchaus plastisch formbar, in trockenem Zustand hingegen ziemlich fest und spröde. Bei Wasserzugabe quillt Lehm, beim Trocknen schrumpft er. Wärme kann er recht gut speichern. Wegen dieser Eigenschaften wird Lehm bereits seit alters her als Baumaterial eingesetzt und dient in der Naturheilkunde immer wieder als reinigende und sogar entgiftende Medizin.

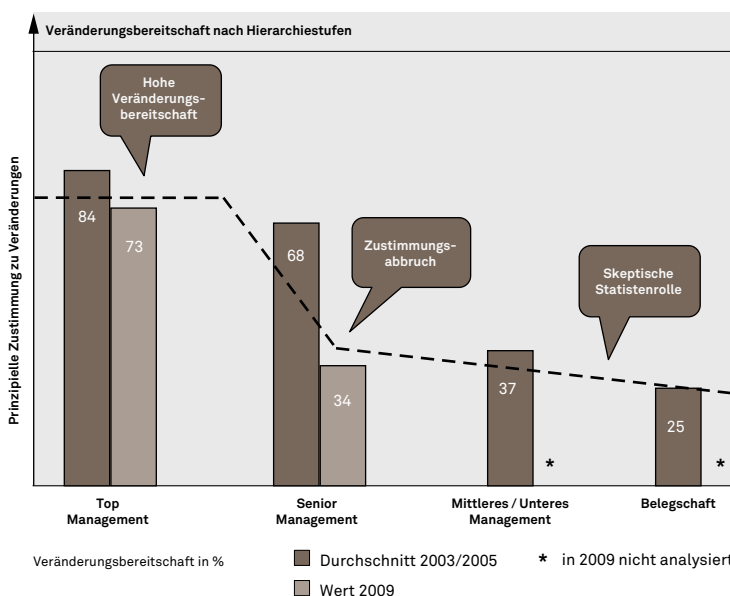
In der Sprache des Top Managements dient Lehm zur Beschreibung der oftmals zähen mittleren Führungsebene, die bei Veränderungsprozessen eine Durchlässigkeit von ganz oben nach

Abb. 30 Die Zustimmung zu Aufforderungen wie „it’s time for change“ fällt über die Hierarchieebenen dramatisch ab



© 2010 Capgemini Consulting

Abb. 31 Nicht nur über die Hierarchieebenen auch im Zeitverlauf nimmt die Zustimmung zu Veränderungen weiter ab



© 2010 Capgemini Consulting

weiter unten zu behindern scheint. So begründete ein frisch gebackener CEO im Sommer 2008 den Abbau von sehr vielen Stellen in der Verwaltung mit den Worten: „Es kann nicht sein, dass wir nur bei den Arbeitern Opfer einfordern. Es geht uns jetzt um die Lehmschicht – vor allem das obere und das mittlere Management.“

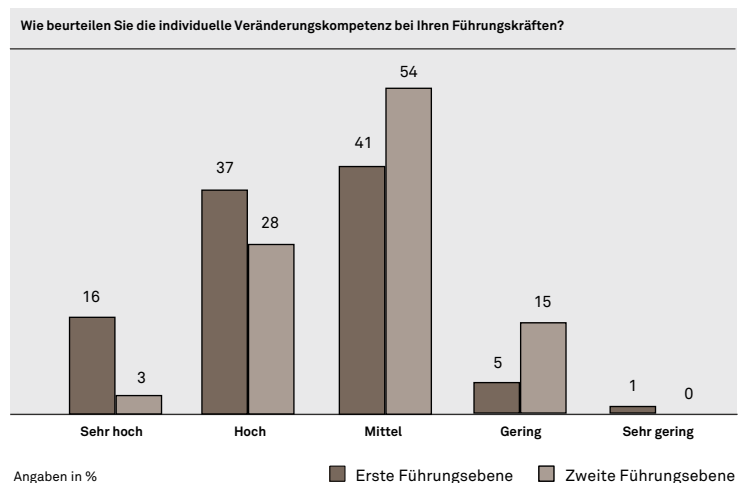
Damit hatte er öffentlich ausgesprochen, was seine Kollegen vielerorts schon länger beobachteten. Die ursprünglich zunächst nur im mittleren Management wahrgenommene Lehmschicht hat sich durch zähe Ablagerungen im oberen Management bis hin zu den „direct reports“ der Vorstände auf der zweiten Führungsebene ausgebreitet. Solche Verwitterungsprozesse geschehen in Unternehmen bedeutend schneller als in der Geologie, manchmal scheint ein einziger Tag dafür auszureichen. Übrigens: In leichter lexikalischer Variation wird immer wieder auch von Lähmschicht gesprochen.

Drei Beobachtungen aus der jüngeren Vergangenheit: (1) Da stolpert in einem Unternehmen fast die gesamte Führungsriege über die seltsamen – aus einer eindimensionalen Ausrichtung auf den Shareholder resultierenden – Machenschaften gegenüber Kunden und Mitarbeitern, die sich auch durch Bauernopfer auf den Ebenen darunter nicht mehr aus der öffentlichen Diskussion bringen lassen. (2) Da veranlasst die Vorstandsriege in einem zweiten Unternehmen im Rahmen des grundlegenden Veränderungsprozesses eine Serie von Workshops für seine zweite und dritte Führungsebene mit externer Moderation, um für die Sprachlosigkeit zwischen oben und ganz oben überhaupt noch eine Übersetzung zu finden. (3) Da beklagt das Top Management eines dritten Unternehmens die mangelnde Transformationsfähigkeit seiner Nachgeordneten, die mit den überaus

ambitionierten und eher allgemeinen Zielsetzungen zum „top line growth“ nicht mehr mithalten könnten und keine Ideen zu neuen Produkten und besserer Produktion mehr hätten. Übrigens: In geologischen Formationen liegen oberhalb von Lehmschichten nicht immer nur die Goldadern.

Während die Veränderungskompetenz („Können“) der ersten Führungsebene von den Befragten in eindeutig mehr als der Hälfte an Fällen hoch oder sogar sehr hoch eingeschätzt wird, liegt der entsprechende Wert für die zweite Führungsebene mit weniger als einem Drittel deutlich darunter. Von wenigen Ausnahmen abgesehen hat die erste Führungsebene zumindest noch eine mittlere Veränderungskompetenz. Aus der zweiten Führungsebene besitzen über fünfzig Prozent der Manager eine lediglich mittlere Veränderungskompetenz und bei jedem siebten ist sie sogar gering (Abbildung 32).

Abb. 32 Bei der Veränderungskompetenz („Können“) zwischen erster und zweiter Führungsebene klaffen Welten



© 2010 Capgemini Consulting

Bei der Veränderungsbereitschaft („Wollen“) ist dieser Abbruch von der ersten zur zweiten Führungsebene noch markanter. Fünf von sieben Top Managern verfügen aus Sicht der befragten Change Management Experten über eine hohe oder sogar sehr hohe Veränderungsbereitschaft; lediglich bei einem knappen Viertel liegt sie auf einem mittleren Niveau. Natürlich gibt es auch bei Vorständen und Geschäftsführern einige wenige – jeder zwanzigste –, dem eine unterdurchschnittliche Bereitschaft zur Veränderung zugeschrieben wird. Im Senior Management besitzt nur jeder Dritte eine hohe oder sogar sehr hohe Veränderungsbereitschaft. Genau die Hälfte dieser immerhin noch in erheblich verantwortlicher Position befindlichen Manager hat eine mittlere Veränderungsbereitschaft, bei jedem sechsten ist diese sogar gering (Abbildung 33).

Defizite in der Veränderungsbereitschaft im Top/Senior Management

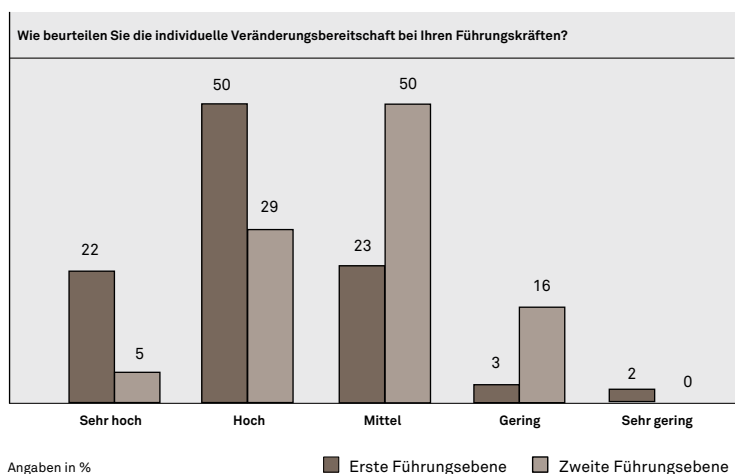
Was sind nun die wesentlichen Gründe für diese mangelnde Veränderungsbereitschaft an der Unternehmensspitze; die Veränderungskompetenz wurde nicht weiter analysiert. Aus Theorie, Empirie sowie unserer Projekterfahrung haben wir acht mögliche Ursachen herausdestilliert und in den Pretests für den Fragebogen verifiziert. Da lediglich bei neun Prozent der Antworten von der Kategorie „Sonstiges“ Gebrauch gemacht worden ist, decken die acht Antwortalternativen die Hauptgründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft im Top und Senior Management weitgehend ab. Die Befragten konnten jeweils bis zu drei Aspekte ankreuzen (was nicht von jedem ausgeschöpft wurde), womit der Erwartungswert bei 33 Prozent

liegt. Werte darüber sind überdurchschnittlich und können als Primärgründe interpretiert werden, Werte auf diesem Wert sind durchschnittlich und stellen Sekundärgründe dar, Werte darunter sind unterdurchschnittlich und werden als Tertiärgründe bezeichnet (Abbildung 34).

Die drei Hauptgründe für die mangelnde Veränderungsbereitschaft liegen im Fehlen der Einsicht, der Angst vor Entscheidungen und dem Verlust an Einfluss. Wenn eine Führungskraft also nicht weiß warum, nicht weiß wie und sich dazu noch zu den Verlierern der Veränderung zählt, ist die individuelle Reaktanz fast schon vorprogrammiert. Aber auch weitere Hürden limitieren die Offenheit für erforderliche Veränderungsmaßnahmen, so die auf das Engste mit dem Verlust an Einfluss verbundene Angst vor Statusverlust. Weitere Sekundärgründe – bei etwa jeder dritten Führungskraft – sind mangelnde Flexibilität und fehlende Kompetenz, also zwei Aspekte, die auf das landläufig als Peter-Prinzip bekannte Phänomen hinweisen: „In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.“ Weitere Aspekte der persönlichen Disposition – etwa eine frustrierende Vergangenheit oder sogar ausgeprägter Egoismus – stellen eher tertiäre Gründe dar.

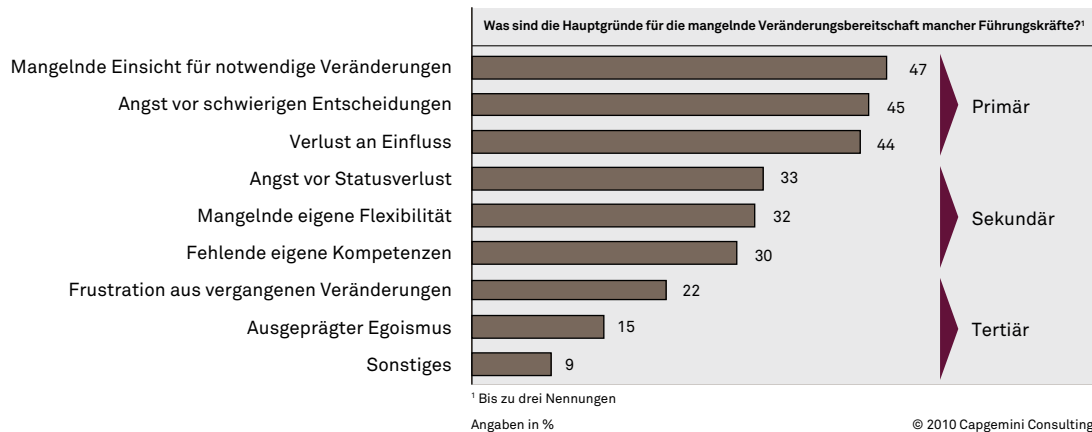
Sehen wir uns die drei Hauptgründe, jeder für sich in fast jedem zweiten Fall die Ursache für mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften im Top und Senior Management, näher an. In der Theorie – bei der Hindernisse einfach nur überwunden werden müssen und die Welt ist wieder schön – wäre es ein Leichtes, mittels Change Management hier anzusetzen. Versuchen wir es also einfach mal:

Abb. 33 Bei der Veränderungsbereitschaft („Wollen“) sind die Unterschiede zwischen den Führungsebenen sogar noch deutlicher ausgeprägt sind



© 2010 Capgemini Consulting

Abb. 34 Hauptgründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft liegen im Fehlen der Einsicht, der Angst vor Entscheidungen und dem Verlust an Einfluss



- Erster Hauptgrund ist die mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen. Folglich muss diese Einsicht erhöht werden, etwa durch intensiviert und optimierte (Überzeugungs-) Kommunikation. So etwas sollte zwischen erster und zweiter Ebene möglich sein. Dies erfordert freilich viel Zeit und gute Argumente. Viele der ins Feld geführten Vorteile erhalten aber durch sprachliche Raffinesse und verbale Smartness überhaupt erst einen positiven „Touch“. Ein Mehr und Besser an Kommunikation greift aber dann zu kurz, wenn bereits das zu Kommunizierende schwächtelt. Oftmals gibt es keine wirklich überzeugenden Gründe für die Veränderung. Dann aber kann man miteinander plaudern, so lange man will. Man sollte es besser beim Status quo lassen.
- Zweiter Hauptgrund ist die Angst vor schwierigen Entscheidungen. Folglich muss diese Angst genommen werden, etwa durch sorgfältigere Planungsanstrengung, höhere Fehlertoleranz, mildere Folgewirkungen. Denn oftmals ist eine

Veränderung auch mit Wirkungen auf der Schattenseite („Downsizing“) verbunden und nicht für jedermann auf den ersten Blick (und oft auch nicht beim zweiten und dritten) ein Zugewinn. Dies verlangt aber Zeit und Kraft für ein Durchdenken der Folgewirkungen einer Veränderung sowie eine entsprechende Unternehmenskultur, die falsche Entscheidungen nicht grundsätzlich sanktioniert oder harte Entscheidungen nicht rücksichtslos exekutiert. Derartig kulturellen Entwicklungen muss man Zeit geben.

- Dritter Hauptgrund ist die Angst vor Verlust an Einfluss, eng verbunden auch mit der Angst vor Statusverlust als dem viertwichtigsten Motiv. Folglich sollte auch diese Angst genommen werden, etwa durch Aufklärung über die unberechtigten Sorgen oder das Aufzeigen der nachteiligen Entwicklungen von alternativen Szenarien. Dies mag in manchen Fällen – den tatsächlichen „Nicht-Verlierern“ – nützen. Die absehbaren Verlierer besitzen aber einen feinen Sinn für die abträglichen

Folgewirkungen und werden alles versuchen, Schaden von sich persönlich abzuwenden. Auch dies ist übrigens ökonomische Rationalität. Für den Einfallsreichtum scheint es in der Praxis keine Grenzen zu geben. Mit derartigen Ängsten und den von ihnen Betroffenen im Verlauf von Veränderungsprozessen umzugehen ist eine der schwierigsten Übungen des Change Managements und sprengt eigentlich sogar dessen durchaus flexiblen Rahmen. Gefragt ist weniger Change Management als „Business Management“. Gefordert sind in jedem Fall ein individueller Ansatz und zur Not auch sanktionierende Maßnahmen bis hin zur symbolischen Entlassung. Für solche Sachen ist das Top Management höchst selber verantwortlich, womit wir wieder beim zweiten Hauptgrund, der Angst vor schwierigen Entscheidungen, wären. Delegierbar an ein Projekt und dessen Change Management sind diese Dinge keinesfalls. Doch die Versuchung zum Weiterreichen des Problems bleibt groß.

In jedem Fall sind diese Hauptgründe für eine mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften im Top und Senior Management wie auch deren sekundären und tertiären Motive für Widerstand nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Oft entscheidet sich bereits hier – beim „oberen Zustimmungsabbruch“ – der Erfolg einer Veränderung. Denn es sind nicht immer nur die Widerstände vom mittleren Management abwärts – der „untere Zustimmungsabbruch“ bzw. die „skeptische Statistenrolle“ –, die den Prozess des Wandels vielerorts so mühsam machen. Die Thesen von einer Lehmschicht des „Middle Managements“ sowie der im alten Denken verhafteten Belegschaft sind sicherlich keine unbegründete Mär. Aber der Gegenruck zum beabsichtigten Wandel beginnt oft bereits weit oben in der Hierarchie, dem Senior Management sowie manchmal sogar im Top Management und dessen nicht immer vorhandener Veränderungskompetenz und Veränderungsbereitschaft.

Vom „Stretch“ zum „Overstretch“

Gegen das allmähliche Nachlassen in der Anstrengung – dies gilt bei vielen als Merkmal der menschlichen Natur – wird in der Führungstheorie zu einem entsprechenden „Stretch“ geraten. Die Aufgabenstellungen sollen gerade noch machbar sein, es könne aber durchaus auch ein klein wenig anspruchsvoller sein und etwas über der Machbarkeit auf einen ersten Blick liegen. Klagen gehört dann zum Handwerk, lautet ein flotter Spruch, der ausdrücken möchte, dass vielfach recht schnell die schwierigen Umstände, die steigenden Belastungen, die sichtbaren Widersprüche als Entschuldigung für erwartete Unpässlichkeiten und

Unzulänglichkeiten erhalten müssen. Man kennt dies etwa aus den jährlichen Budgetrunden, bei denen das Mehr durch „top down“ und das Weniger durch „bottom up“ immer wieder zu intensiven Debatten bis hin zur finalen Kalibrierung führen. Eine Spielregel ist dabei meist ohnehin klar: Das kommende Jahr soll im Ergebnis um x Prozent über der aktuellen Periode liegen. Bei Veränderungsprozessen muss es entsprechend schneller („before time“) und günstiger („below budget“) gehen.

Dies alles ist nichts Neues. Beim Blick in so manches Transformationsprojekt können wir uns aber nicht mehr des Eindrucks erwehren, dass dort nun wirklich statt von einem „Stretch“ von einem „Overstretch“ gesprochen werden muss. Die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte sowie das Anforderungsniveau der internen und externen Stakeholder fallen immer weiter auseinander, nicht bloß im finanzwirtschaftlichen Bereich (Abbildung 35). In dem – zugegebenerweise eher mechanistischen – Schaubild nimmt im Zeitverlauf das Anforderungsniveau schneller zu als die Leistungsfähigkeit. Das Anforderungsniveau an Manager wird aus den vielfältigen Erwartungen rund um „profitable growth“ als permanentem Steigerungsspiel (Schulze 2003) gespeist. Die Leistungsfähigkeit einer Führungscrew könnte durch bessere Manager (Leadership Recruiting) oder verbesserte Manager (Leadership Development) ebenfalls gesteigert werden. In der Unternehmensrealität sind dagegen teilweise eher asymptotische Entwicklungen hin zu einem hohen, aber kaum mehr steigerungsfähigen Niveau zu konstatieren. Oder sogar wieder rückläufige Entwicklungen, wie sie unter dem Stichwort „Leader-

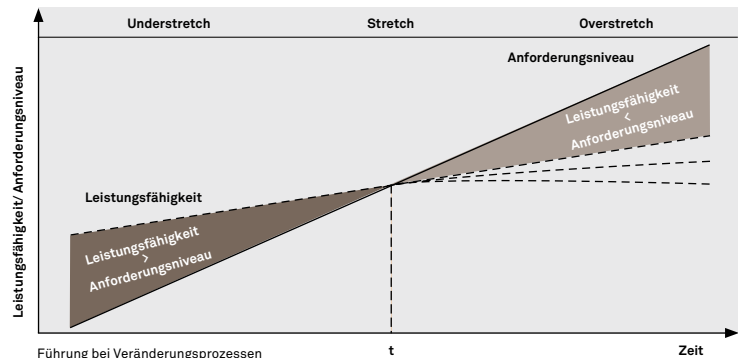
ship Effectiveness“ diskutiert werden.

In jedem Fall ist in vielen Unternehmen der Zeitpunkt t in der Abbildung – ab dem die Leistungsfähigkeit der Zielerreicher mit dem Anforderungsniveau der Zielsetzer nicht mehr mithält – bereits gegenwärtig oder sogar schon längst überschritten. Der Ehrgeiz läuft den Möglichkeiten zur Bewerkstelligung einfach so davon. Man kann dann aber nicht immer nur über eine Verbesserung bei den Möglichkeiten der Zielerreichung nachdenken und – falls dies erwartungsgemäß nicht funktioniert – nach besseren Managern rufen. Vielleicht stimmt auch etwas mit manchen Ambitionen grundsätzlich nicht mehr, haben sie doch oft bereits das menschliche Maß verloren oder basieren auf Erwartungen aus nicht wiederholbaren „windows of opportunity“. Die Zielsetzung und die Zielerreichung müssen sich wieder annähern, die erste von oben und die zweite von unten. Vermutlich wird dann auch der obere Zustimmungabbruch wieder reduziert werden können.

Gelernte Sprechroutinen

„Und dass das ein schmerzhafter Prozess wird, war auch jedem klar. Natürlich habe ich lange darüber nachgedacht, ob wir das machen sollen: Und natürlich lag ich manchmal nachts wach und fragte mich: Schaffen wir das denn? Was wird aus den Mitarbeitern? Solche Entscheidungen fallen einem ja nicht leicht“, meinte kürzlich in einem Interview der CEO einer sehr großen Unternehmensakquisition. Er fuhr – angesprochen auf die erwartete Stellenreduktion von etwa 9.000 Beschäftigten – fort: „Dieser Abbau ist leider notwendig. Ich kann aber allen Mitarbeitern einen fairen und

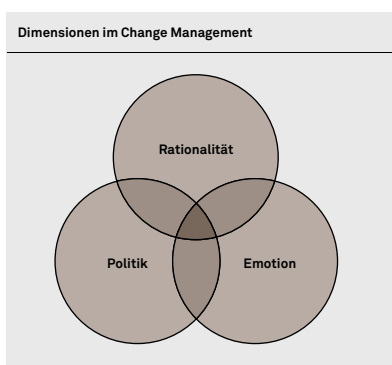
Abb. 35 Die Leistungsfähigkeit der Akteure und das Anforderungsniveau der Stakeholder fallen immer weiter auseinander



© 2010 Capgemini Consulting

transparenten Prozess versprechen. Mich interessiert: Wer kann und will am Ende welchen Beitrag leisten.“ Ganz am Ende des Interviews fasste er zusammen: „Ich weiß, was die Leute fühlen. Ich sage ehrlich, was wir machen werden und wie wir es machen werden. Das tut zwar am Anfang weh. Aber dann geht man gemeinsam nach vorn.“ Wir kennen den Herrn nicht persönlich. Daher möchten wir auch nicht über seine Redlichkeit urteilen. Reden kann er auf jeden Fall. Über die beiden anderen wichtigen Stakeholder, Kunden und Aktionäre, sagte er Vergleichbares. Ob nun Naturtalent oder hartes Interviewtraining: Was soll er auch sonst sagen? Was will man da noch erwidern? Was wird er eigentlich machen? Man wird es sehen.

Abb. 36 Ein ganzheitlich ausgerichteter, ausgewogener Change Management Ansatz adressiert alle drei relevanten Dimensionen einer Veränderung



© 2010 Capgemini Consulting

Drei Dimensionen

Bei alledem gibt es – nicht nur bei Führungskräften, aber gerade auch bei ihnen – das menschliche Spannungsfeld aus Rationalität, Emotion und Politik (Abbildung 36), also einer Trias und keinesfalls einem eindimensionalen Menschenbild. Die in den Wirtschaftswissenschaften mit schöner Regelmäßigkeit propagierte Reduktion des Menschen auf Rationalität hat sich als falsche Fährte erwiesen. Im Change Management hat dieser „Homo oeconomicus“ ohnehin niemals richtig Fuß gefasst. Gerade in Veränderungssituationen existieren viele „weiche“ Faktoren rund um das Wissen, Können, Wollen und Dürfen, die sich selbst mit einem überdehnten Kosten-Nutzen-Verständnis nicht einfangen lassen. Neben der reinen Vernunft schimmern immer wieder zwei weitere Facetten der menschlichen Natur durch: der Makrokosmos von Emotionen und die Lebensrealität von (Mikro-)Politik (vgl. Claßen 2008: 142–166). Neben einem primär an die Vernunft adressierten Vorgehen bedarf es der Identifizierung emotionaler Barrieren und politischer Blockaden. Veränderung bleibt nicht nur das mechanistische Ausführen der vorteilhaftesten Lösung im allerbesten deutschen Ingenieurssinne (natürlich ohne diese wichtige Profession an dieser Stelle desavouieren zu wollen). Es geht auch – auf der Individualebene der Führungskräfte und Mitarbeiter – um die Berücksichtigung der menschlichen Willensfreiheit und – auf der Aggregatebene des Sozialsystems Organisation – um die Schaffung eines zwischenmenschlichen Konsensus.

In unseren HR-Barometern (zuletzt Claßen/Kern 2009: 52–54) stellen wir den befragten HR-Verantwortlichen

die Frage, wie denn das jeweilige Top Management im Unternehmen die Bedeutung der drei Stakeholder Mitarbeiter, Aktionär und Kunde bewertet. Um die knappen Ressourcen zu simulieren, können insgesamt maximal 100 Prioritätspunkte verteilt werden. Eine identische Verteilung bedeutete damit einen vergleichbaren Stellenwert. Eine ungleiche Verteilung mit Schwerpunkt auf einem der drei Stakeholder weist auf dessen Dominanz bei Unternehmensentscheidungen hin. In analoger Weise haben wir diesmal die befragten Change Management Experten um ihre Sicht zur Trias Rationalität, Politik und Emotion gebeten: „Veränderungen berühren die emotionale, politische und rationale Dimension. Gewichten Sie diese drei Dimensionen zueinander durch Verteilung von 100 Prozentpunkten.“

Die Ergebnisse streuen immens: Rationalität zwischen 3 und 70 Punkten, Politik sogar zwischen 0 und 90 Punkten sowie Emotion immerhin zwischen 7 und 75 Punkten (Abbildung 37). Dies zeigt nicht nur die unterschiedlichen Realitäten in den Unternehmen, sondern wohl auch deren subjektive Wahrnehmung durch die Befragten. Die Aussagen mit Werten weit entfernt vom Erwartungswert (33 Punkte) – also Werten unter 20 und über 50 Punkten – dürfte in vielen Fällen auf fast schon traumatischen Erfahrungen mit einer der drei Dimensionen beruhen. Beispielsweise basieren Werte, noch nicht einmal das jeweilige Extrem, von 70 bei Emotion, 60 bei Politik und 10 bei Rationalität mit Sicherheit auf einer sehr speziellen Erfahrung (oder individuellen Perzeption?) von bestimmten Veränderungsprozessen im eigenen Haus.

Die Durchschnittswerte über alle Befragten geben jedoch einen guten Eindruck über den prinzipiellen Stellenwert der drei Dimensionen (Abbildung 38). Bei Veränderungsprozessen sind – dies erstaunt den erfahrenen Praktiker keineswegs – die Emotionen am wichtigsten (46 Punkte). Die (Mikro-)Politik liegt mit

ziemlichem Abstand an zweiter Stelle (28 Punkte), die Rationalität nochmals ein Stück dahinter (26 Punkte). Mit dieser Erkenntnis müssen nun nicht die Lehrbücher zur Gestaltung des Wandels umgeschrieben werden. Aber das angewandte Change Management bedarf vielerorts einer zweidimensionalen Erweiterung.

Denn es ist nicht nur die Kognition, auf die es ankommt. Aber dies haben Sie, lieber Leser, vermutlich schon längst gewusst, würden Sie sich doch ansonsten auch nicht für diese Publikation interessieren. Nun haben wir es eben nochmals schwarz auf weiß.

Abb. 37 Beim Blick auf die Trias Rationalität/Politik/Emotion zeigen sich die unterschiedlichen Realitäten in den Unternehmen

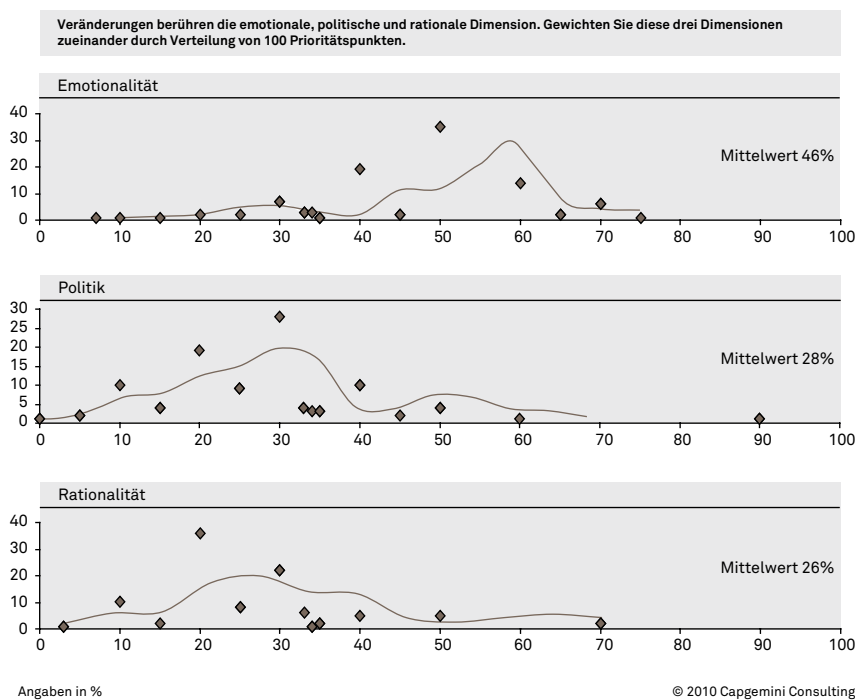
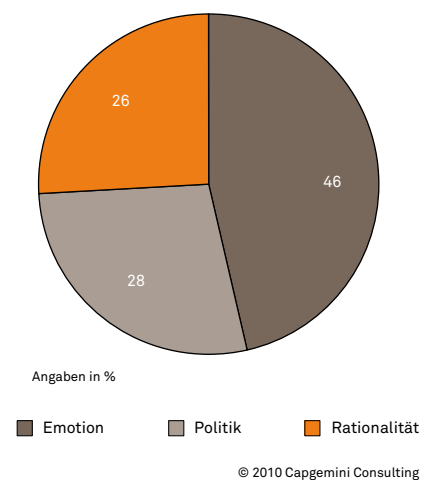


Abb. 38 Bei Veränderungsprozessen sind die Emotionen am wichtigsten; die (Mikro-)Politik liegt mit ziemlichem Abstand an zweiter Stelle

Veränderungen berühren die emotionale, politische und rationale Dimension. Gewichten Sie diese drei Dimensionen zueinander durch Verteilung von 100 Prioritätspunkten.



Exkurs: Leadership Effectiveness

Schneller, höher, weiter

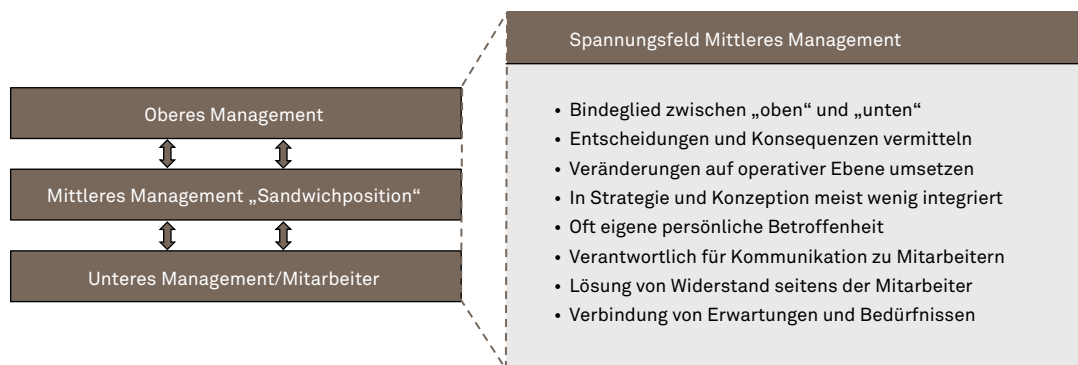
Texte entstehen immer in einem zeithistorischen Kontext. Das Schreiben dieses Abschnitts wurde beispielsweise während der Olympischen Spiele in Peking begonnen. Dort ging es beim Wettbewerb der Weltbesten um Siege, die Vermeidung von Unregelmäßigkeiten (kein Dopingtuning) und die Konzentration auf das Hauptsächliche (statt Menschenrechte); natürlich auch um Fairness. Jahrelange Vorbereitung kumulierte in dem einen Moment, manchmal nur wenige Sekunden lang. Während der Fußball-Europameisterschaft wenige Wochen zuvor mussten die besten Spieler des Kontinents auf die Sekunde genau ihre Leistung „abrufen“. Nicht nur im Sport, auch im kulturellen Leben gibt es weltumspannende Höhepunkte. Bei den Live-Events der Künste, ob Bayreuth, Salzburg oder Venedig, muss der Augenblick ebenfalls passen. In der Kunst gibt es wenigstens – abseits der Live-Events – die Möglichkeit zum neuen Anlauf: ein Lied wiederholt neu aufnehmen; eine Sequenz abermals neu verfilmen, einen Absatz nochmals neu formulieren. Damit es noch besser wird.

In der Wirtschaft gibt es eigentlich jeden Tag diese Momente, manchmal sogar mehrmals täglich: Dauerläufe mit hohem Tempo, ohne Atempause zum Luftholen, oftmals erschwert durch abrupte Richtungswechsel. Selbst der Feierabend, das Wochenende und der Urlaub sind durch Mobiltelefon, BlackBerry & Co. zu einer „always on“-Aktionsbereitschaft geworden (24/7/365-Mentalität). Die Wachstumsphilosophie der

Börsen und Märkte („profitable growth“) fordert eben ihren kräfte-mäßigen Tribut von jedem Einzelnen. Diese Arbeitsverdichtung ist zumindest die individuelle Wahrnehmung und zumeist auch die persönliche Wirklichkeit: nicht nur für das Vorstandslevel, sondern auch bei den „Transmissionären“ im mittleren Management und weit hinunter zu den operativen Führungsebenen. Gerade die Reihen der mittleren Führungskräfte sind im Zuge der Restrukturierungen in den letzten Jahren unter dem Stichwort „Organizational Efficiency“ nicht unerheblich gelichtet worden. Dies spart auf einen ersten Blick zwar Kosten durch die Ausdünnung oder sogar Beseitigung von Hierarchiestufen sowie die Verbreiterung der Führungsspannen. An anderer Stelle steigen jedoch oft die Kosten, etwa durch eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens im Talent Management (vertikale Karriere) und insbesondere durch die aus einer höheren Arbeitsbelastung der Übriggebliebenen resultierenden negativen Effekte. Denn das mittlere Management ist nicht bloß ersetzbarer Durchreicher, sondern oftmals das entscheidende Verbindungsglied zwischen „oben“ und „unten“ (auch im Sandwich steckt der Geschmack nicht in den Brotscheiben, sondern im Gehalt der Füllung dazwischen) (vgl. Freimuth u.a. 2003, Philippeit 2009 – Abbildung 39).

Die internen Kunden des Change Managers sind oftmals Getriebene, in Sachzwängen und Zielkonflikten Aufgeriebene, unter Ergebnis-, Kosten- und Zeitdruck Stehende, das Mögliche Machende und dennoch oftmals mit deutlichem Abstand zum selbstgewählten Anspruch oder den auferlegten Zielsetzungen. Sie stehen gehörig unter Strom, weil es einfach

Abb. 39 Das mittlere Management befindet sich im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen des Top-Managements und denen der Mitarbeiter



© 2010 Capgemini Consulting

oft (zu) viel ist. Dabei bewegt sich die Führungskraft stets im Management-Regelkreis des Plan-Do-Reviews, dessen Unterschritte in der Unternehmenspraxis oft bis ins Detail verfeinert und ausgeweitet sind.

Collins (2001: 21) hat das einmal so ausgedrückt: „The ‚Leadership is the answer to everything‘ perspective is the modern equivalent of the ‚God is the answer to everything perspective‘“. Wenn einem aber alles dann doch zu viel wird, ist es nur menschlich, dass man sich auf das zurückzieht, was man kann und was man will, und nicht auf das, was aus Unternehmensperspektive eigentlich erforderlich wäre (vgl. Finkelstein/Hambrick 1996).

Die gegenwärtige Krise an den Finanz- und Realmärkten sorgt eher noch für ein Mehr als für ein Weniger an Belastung, also eine weitere Verdichtung, denn die Wettbewerbsfähigkeit scheint derzeit noch schwieriger geworden zu sein. Eine Erleichterung beim nächsten Aufschwung ist zudem ziemlich unwahrscheinlich. Eigentlich müsste man die Anforderungen an die Führungskraft wieder auf ein menschliches Maß

zurechtstutzen. Doch wer – um Himmels willen – ist denn dieser „man“?

Moderne Führungstheorien

Bevor nun das Thema Leadership Effectiveness vertieft wird, soll zunächst noch kurz das Thema Leadership aufgerollt werden. Eine Grundkenntnis über moderne Führungstheorien kann bei den Lesern sicherlich vorausgesetzt werden (z.B. Mintzberg 1980, Rosenstiel u.a. 1993, Neuberger 2002, Wunderer 2006, Malik 2006, Ulrich u.a. 2008, Vaupel 2008). Es hat – gegenüber tradierten Vorstellungen von Management – eine Abkehr vom „Great man“-Mythos gegeben. Inzwischen sollte man auch kaum mehr gute Führungskräfte namentlich benennen, da sie binnen kurzer Frist über ein ökonomisches oder normatives Problem gestolpert sein könnten. Dennoch hat die Führungstheorie einiges an belastbaren Aussagen ermittelt:

- Man weiß inzwischen, dass es kein bestes Führungsmodell gibt, sondern Führung stets situativ anzuwenden ist. Das, was sich unter den einen Bedingungen als richtig erwiesen hat, kann in einer

anderen Konstellation das Falsche sein (Hersey/Blanchard 1987).

- Man weiß inzwischen, dass die Führungskräfte mit ihren „basic assumptions“ (Schein 2004), „mental models“ (Foster/Kaplan 2001) und überhaupt ihren Menschenbildern und daraus abgeleiteten Haltungen (z.B. McGregor 1960) möglicherweise fernab der Wirklichkeit gefangen sind und deswegen diesen „cultural lock-in“ immer wieder aufbrechen müssen.
- Man weiß inzwischen, dass sich die Legitimation von Führung von physischen, ökonomischen, positionalen Machtquellen hin zu wissensmäßigen und noch mehr zu affektiven Machtquellen – charismatischer Einfluss plus inspirative Motivation plus intellektuelle Stimulation plus individuelle Behandlung – verlagert hat (Bass 1985). Denn der traditionelle Deal zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – Beschäftigung gegen Einsatz – wird von beiden Parteien nicht mehr gelebt (Scholz 2003). In der Konsequenz sind „Führungskräfte heute operativ verstärkt damit beschäftigt, das Spannungsverhältnis

zu den Mitarbeitern psychologisch auszutarieren“ (Vaupel 2008: 84).

- Man weiß inzwischen, dass sich menschliche Einstellungen und Verhaltensweisen in den wissensbasierten Organisationen der Gegenwart gegenüber früher wesentlich verändert haben und deswegen die Erwartungen der Arbeitnehmer an den Arbeitgeber – personell vertreten zumeist durch die jeweilige Führungskraft – heute ganz andere sind. Der Mitarbeiter von heute will von seiner Führungskraft und dem Unternehmen im Hintergrund als Mensch wahrgenommen werden, sich weiterentwickeln können, dafür die Möglichkeiten und Rückmeldungen erhalten und manch anderes mehr (Claßen 2008: 168–181). Führung wird zwar durch einen gemeinsamen Grundnutzen der Beteiligten

erleichtert, aber emergente Faktoren wie Respekt, Sympathie und Vertrauen verbessern dieses Zusammenspiel deutlich (Graen/Cashman 1975 bzw. Laufer 2007).

- Man weiß inzwischen, dass die Unternehmen unter den Stichwörtern Selbstmanagement, Führung der eigenen Person sowie Verantwortung für die eigene Karriere ihre vermeintliche Verantwortung wieder in einer gehörigen Portion an die Mitarbeiter zurückdelegiert haben. Übrigens, die daraus entstandene Ratlosigkeit der Ent-Entmündigten führte inzwischen zu einer langen Liste von Ratgebern rund um Selbstführung, die – so der Untertitel eines dieser Bücher – Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben aufzeigen.
- Man weiß inzwischen allerdings noch immer nicht, wie sich nun

gute Führung des Vorgesetzten auch in gute Ergebnisse des Geführten übersetzt; dazu fehlen noch die auf breiter Front akzeptierten Theorien. „Andererseits ist im Alltag jeder Organisation erlebbar, dass das Leistungsniveau entscheidend durch die Stärken und Schwächen der Führungskräfte geprägt wird“ (Vaupel 2008: 123).

- Man weiß ebenfalls noch immer nicht, ob und wie sich Investments in Führung „unter dem Strich“ auszahlen, weil Leadership – wie viele weitere „weiche“ Managementthemen – sich einer ernsthaften monetären Betrachtung verschließt (Claßen 2009). Viele glauben und denken aber nichtsdestotrotz, dass es durch gute Führung einen signifikanten „payoff“ für das Unternehmen gibt.



Wenn – wie dies etwa in den Studien des Gallup-Instituts regelmäßig aufgezeigt wird (Buckingham/Coffman 2001) – die Mitarbeiter eine neue Form der Führung erwarten, in der ihnen die Leistungserwartungen verbindlich erläutert werden, sie mit einer leistungsförderlichen Ausstattung versehen sind, sie ihre Stärken einsetzen können, sie ein regelmäßiges Feedback zu ihrer Leistung erhalten, sie vom Vorgesetzten als Mensch wahrgenommen und behandelt werden und das Unternehmen sich um ihre Entwicklung am Arbeitsplatz kümmert, ja dann ist das Führungsverhalten so mancher Vorgesetzten nicht mehr so ganz zeitgemäß. Zum IQ und der fachlichen Kompetenz sind in jedem Fall der EQ und die soziale Kompetenz hinzugekommen.

Andererseits vernimmt man wieder häufiger – vermutlich als Reflex auf den Wahnsinn und Wirrwarr im beruflichen Alltag – die schlichte lateinische Forderung „sapere aude“: „Habe Mut, dich deines Verstandes zu bedienen.“ Viele der heutigen Entscheidungslogiken sind nur noch durch die Rast-, Plan- und Sorglosigkeit der Verantwortlichen entschuldbar. Das Innehalten und Nach-, Mit- wie Vordenken als Basis des Handelns würde manchen Unsinn mit Sicherheit vermeiden. Das Leben als moderner Leader ist eben ganz schön anspruchsvoll.

Grenzen des Möglichen

Immer wieder werden im Bereich der Führung – gerade aus der Praxis und in der Empirie – deutliche Grenzen des Menschen-Möglichen festgestellt. Wir möchten an dieser Stelle die Adjektive der Schwierigkeit wie etwa global, komplex, virtuell, dynamisch und ambig (also alles andere als

eindeutig) gar nicht weiter bemühen. Diesem asymptotischen Denken wird dann aus der Theorie sowie vom ein oder anderen ambitionierten Unternehmensverantwortlichen entgegengehalten, dass etwas mehr immer ginge. Also frei nach dem österreichischen Poet André Heller, der einst schrieb: „Die wahren Abenteuer sind im Kopf, in meinem Kopf, und sind sie nicht in meinem Kopf, dann sind sie nirgendwo.“ Oder wie es der amerikanische Filmemacher Woody Allen einmal formulierte: „Alles in allem wird deutlich, dass die Zukunft große Chancen bereithält; sie enthält aber auch Fallstricke. Der Trick ist, den Fallstricken aus dem Weg zu gehen, die Chancen zu ergreifen und bis sechs Uhr wieder zu Hause zu sein.“ Der Zukunftsforscher aus demselben Land der unbegrenzten Möglichkeiten, John Naisbitt, ergänzt diesen Optimismus: „In stabilen Zeiten hat alles seinen festen Namen und festen Platz, deshalb lässt sich da nirgendwo ein Hebel ansetzen. Doch in den sogenannten Zwischenzeiten bieten sich schier unabsehbare Möglichkeiten. Mein Gott, in welcher fantastischer Zeit wir doch leben!“

Doch zahlreiche nicht zu verleugnende Fakten sprechen eine etwas andere Sprache: Für viele Führungskräfte sind ihre individuellen Grenzen bei Arbeitszeit, Arbeitsdichte und Arbeitsvolumen längst erreicht oder sie agieren bereits sogar jenseits ihrer Möglichkeiten. Man könnte nun das Peter-Prinzip zitieren, diese Führungskräfte bei Leistungsabfall anzählen und bei Versagen durch Bessere ersetzen. Doch diese Besseren werden immer rarer, und Knappheit besitzt ihren Preis. Die Möglichkeiten des „change (the) management“ sind vielerorts weitgehend ausgereizt oder bringen keine

besseren Ergebnisse mehr, da die Neuen „in the long run“ zumeist auch nicht besser als die Alten operieren. Volkswirtschaftlich ist dies – ohne den grenzüberschreitenden Import von „high flyern“ – ohnehin ein Nullsummenspiel. Die aus der „profitable growth“-Idee abgeleiteten Ziele werden, trotz des routinierten und eher symbolischen Klagens der Akteure, allerdings Jahr für Jahr höher gehängt. Damit geht die Schere zwischen dem Versprochenen und dem Machbaren immer weiter auf. Der Druck auf die individuelle Führungskraft nimmt in einer solchen Situation weiter zu.

In den unterschiedlichsten Studien zeigen sich die Fakten an Grenzerfahrungen; an dieser Stelle lediglich eine kleine Auswahl an empirischen Belegen. Damit wird das Ganze vom Einzel-Schicksal zum Massen-Phänomen:

- 85 Prozent der Manager erkennen eine deutliche Zunahme der persönlichen Arbeitsbelastung in den vergangenen fünf Jahren.
- 50 Prozent der sogenannten Besserverdienenden (> 200.000€ Jahresgehalt) arbeiten 60 bis 70 Stunden in der Woche.
- 96 Prozent der Manager arbeiten am Wochenende; bei einem Drittel der Besserverdienenden summiert sich dies zu zehn bis 20 Stunden.

- 75 Prozent der Führungskräfte arbeiten im Urlaub; 39 Prozent richten sich sogar am Ferienort einen Hilfsarbeitsplatz ein.
- 88 Prozent der Führungskräfte berichten, dass Arbeit die erste Quelle für ihren persönlichen Stress sei.
- 56 Prozent der Führungskräfte geben zu, dass sie mit ihrem Arbeitspensum nicht zurechtkommen und zu wenig Zeit für Erholung besitzen.

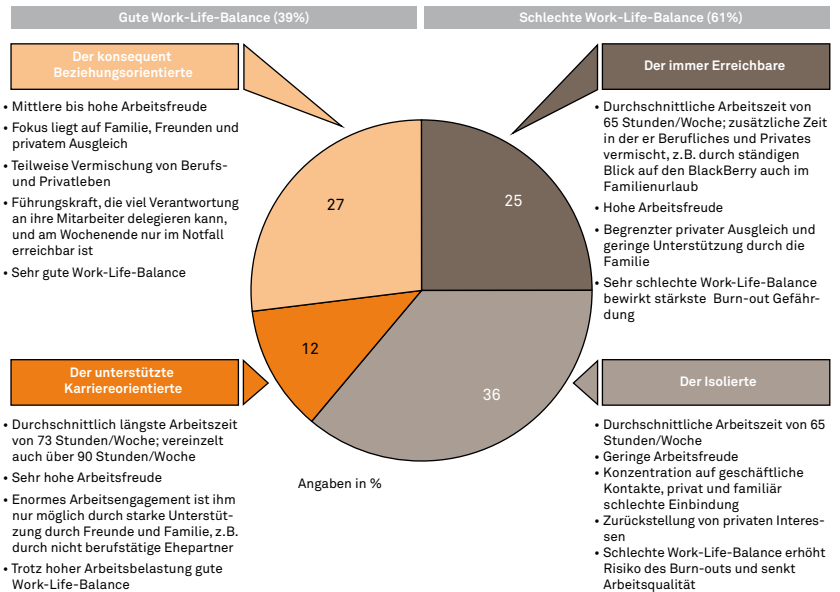
Zitiert u.a. aus Robert Bosch Stiftung Studie (2006), Kienbaum Work/Life Balance Studie (2007), Darmstädter Work/Life-Balance Studie (2007) sowie der Haufe Führungskräfte-Studie (2009). Die Quellen für diese Fakten sind fast schon egal, da beinahe täglich eine derartige Schreckensmeldung durch die Medien gezerzt wird. Unser internes Lektorat hat uns gebeten, diese Aufzählung aus Platzgründen nicht weiter auszuführen.

Als Stressor Nummer eins zeigt sich die ständige Erreichbarkeit (25 Prozent) und damit die „always on“-Mentalität der meisten Manager (Stock-Homburg/Bauer 2007). Kaum weniger belastend sind die Zeitausdehnung und das Themenspektrum der Arbeit (jeweils 18 Prozent) sowie die wachsende Internationalität mit der Folge erhöhter Reisetätigkeit (16 Prozent). Der Druck im Unternehmen (12 Prozent) und der generelle Zeitdruck (11 Prozent) sind „lediglich“ die Stressoren Nummer fünf und sechs. In der Summe der Faktoren haben drei von fünf männlichen Führungskräften eine schlechte Work-Life-Balance (Stock-Homburg/Bauer 2008 – Abbildung 40). Die langfristig hohe Arbeitsbelastung ohne ausreichenden Ausgleich kann

eindeutig negative Konsequenzen wie Krankheiten, Burn-out, Süchte oder Verlust des sozialen Umfeldes zur Folge haben, wie diverse Studien zeigen (Abbildung 41). Dies alles ist für den Change Manager nicht nur deshalb bedeutsam, da er sich selbst immer wieder hierzu reflektieren sollte. Auch seine internen Kunden – die sich im Wesentlichen aus dem Kreis der sehr angespannten Führungskräfte rekrutieren – sind potenziell von diesen Stressoren und ihren Effekten betroffen. Dies erfordert einen behutsamen – im doppelten Wortsinn (bedächtig und vorsichtig) – Umgang mit ihnen.

Die Reparaturkosten bei allfälligen Schäden sind volkswirtschaftlich und einzelbetrieblich immer wieder quantifiziert worden. Im ersten Fall kommen dabei für eine Ökonomie wie Deutschland leichterding drei-stellige Milliardenbeträge zusammen. Für das einzelne Unternehmen hängen diese Beträge von der Betriebsgröße sowie den Multiplikatorwirkungen und Ausstrahlungseffekten bei Leistungs- und Ergebnisabfällen seiner Manager ab. Die in regelmäßigen Abständen publizierten Werte aus mehr oder weniger seriösen Analysen sollen hier nicht wiedergegeben werden; weit von den Effekten aus der Finanzkrise sind sie jedoch in den meisten Fällen nicht entfernt. Meist breitet sich darüber – aus Gründen des Schutzes einzelner Akteure – der Mantel des Schweigens. Den meisten Beobachtern und Betroffenen fehlt zudem der Mut, das Fehlverhalten und dessen negative Konsequenzen konkret beim Namen zu nennen. Die zur Vertuschung verwendeten Kostenstellen kommen dann oftmals ganz unschuldig daher (z.B. Wertberichtigung auf Anlagevermögen).

Abb. 40 Auf die Zeitknappheit im Arbeitsleben reagieren Manager mit vier Verhaltensmustern, die ihre Work-Life-Balance beeinflussen



© 2010 Capgemini Consulting

Abb. 41 Die langfristig hohe Arbeitsbelastung ohne ausreichenden Ausgleich kann eindeutig negative Konsequenzen zur Folge haben

| | Krankheiten | Burn-out | Süchte | Soziales Umfeld |
|--------------------|--|---|--|--|
| Erklärung | <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung chronischer Krankheiten Herz-Kreislauferkrankungen Nervenzusammenbrüche bzw. sonstige psychische Erkrankungen | <ul style="list-style-type: none"> Symptome: Erschöpfung, Niedergeschlagenheit, körperliche Symptome Ursachen: Frustration, Überforderung, Nicht-Erreichen von Zielen, hohe persönliche Erwartungen | <ul style="list-style-type: none"> Exzessives Arbeiten (Arbeitssucht) Regelmäßige Einnahme von Alkohol, Drogen oder Medikamenten Realitätsverluste | <ul style="list-style-type: none"> Zurückstellung von privaten Interessen, Familie und Freunden Soziale Kontakte beschränken sich auf Kontakte aus dem Arbeitsumfeld |
| Verbreitung | <ul style="list-style-type: none"> Zunahme der stressbedingten Krankheitsstage von 22% (2005) auf 60% (2008) Psychische Krankheitsfälle zwischen 1997 und 2004 um 70 % gestiegen | <ul style="list-style-type: none"> 13% der Manager leiden unter Burn-out (2008) Die Hälfte der Unternehmer (48%) sagt, dass sich diese Problematik in den letzten fünf Jahren verstärkt habe | <ul style="list-style-type: none"> 30% der Manager zeigen Symptome von Arbeitssucht (2008) Ca. 10-15% aller Manager sind Alkohol-, Drogen oder Medikamentenabhängig | <ul style="list-style-type: none"> 40% der Manager haben ein Problem mit ihrer Work-Life-Balance 50% der deutschen Top Manager sind sich bewusst, zu wenig Zeit mit ihrem Partner zu verbringen |
| Folgen | <ul style="list-style-type: none"> Arbeitsunfähigkeit Einschränkung der Lebensqualität Lebensbedrohliche Erkrankungen | <ul style="list-style-type: none"> Sinkendes Engagement Psychische Erkrankungen, z.B. Depressionen bzw. Suchterkrankungen als Folge | <p>Folgen der Alkoholsucht</p> <ul style="list-style-type: none"> 51% der Manager stagnierten in ihrer Position 42% der Führungskräfte steigen ab oder verlieren ihren Job Erhöhtes Unfall- und Fehlerrisiko | <ul style="list-style-type: none"> Gescheiterte Beziehungen Einschränkung des Freundeskreises Mangelnder Rückhalt durch Familie und nicht diversifiziertes Netzwerk sind Karrierehemmer |

© 2010 Capgemini Consulting

„Leadership Bubble“ und „Leadership Effectiveness“

Man mag dies alles als ein Faktum der modernen Zeit hinnehmen, die Parole „survival of the fittest“ ausgeben und zudem hoffen, selbst länger als die anderen durchzuhalten. Doch dies wäre sowohl hämisch als auch unbedacht. Denn zum einen werden oftmals durchaus exzellente Führungskräfte verheizt. Und zum anderen werden die Entscheidungen von Führungskräften unter Druck bei gleichzeitiger Anspannung sowie körperlicher und psychischer Beeinträchtigung nicht unbedingt besser (Stock-Homburg/Bauer 2007). Wir sind fast schon geneigt, diese Verschlechterung der Entscheidungsqualität mit ihren Effekten auf den Unternehmenserfolg als „Leadership Bubble“ zu bezeichnen, auch wenn sich die Spuren des Zerplatzens – anders als die der anderen Blasen in der jüngeren Vergangenheit – eher

systemisch zeigen und ihre Quantifizierung mit Vorsicht zu genießen ist. Es reizt zum einen, hierfür als Beleg reale Beispiele aus der nahen Welt der mitteleuropäischen Wirtschaft aufzuzählen; andererseits erzeugt man mit einer Konkretisierung immer auch eine Widerrede. Daher an dieser Stelle lediglich eine „ferne“ Illustration: James Kayne, von 1993 bis 2008 Vorstandsvorsitzender der inzwischen an einen Wettbewerber verkauften Investmentbank Bear Stearns, war dem Vorwurf aus Missmanagement, Realitätsverlust und Spielsucht ausgesetzt; dies sind allesamt keine netten Dinge. Dennoch kehrte er trotz lebensbedrohlicher Blutvergiftung wieder sehr schnell an die Spitze seines Unternehmens zurück. Als die Bank dann zunehmend in Liquiditätsschwierigkeiten geriet und der Börsenkurs erodierte (von 171 \$ auf 10 \$), nahm er an Bridgemeisterschaften teil, schaltete sich nicht oder verspätet in

Krisentelefonkonferenzen ein und war phasenweise überhaupt nicht erreichbar. Es gäbe – auf allen Ebenen – durchaus auch „nähere“ Beispiele, die sich mit ihren Effekten von der Management- auf die Mitarbeitererebene multiplizieren. Übrigens: Bitte verzeihen Sie uns, falls wir Ihnen mit diesen vermeintlich pessimistischen und fast schon apokalyptisch anmutenden Ausführungen einen ansonsten eher sonnigen Tag ein wenig versauern.

Nun ist „Leadership Effectiveness“ noch kein Begriff, der sich bislang einer großen Bekanntheit erfreut und der in unseren Breiten – als Anglizismus – natürlich auch die reflexartigen Abwehrreaktionen auslöst. Beim googeln (an einem Montag im November 2009) ließen sich dann auch „nur“ 138.000 Einträge finden. Inzwischen ist aber auch das „Bingen“ (die Microsoft-Alternative in einer Beta-Version) möglich und siehe da,



dort ist der Begriff mit 39,8 Millionen Einträgen geführt. Immerhin ist das mit „Leadership Effectiveness“ auf das Engste verwandte Thema „Führungskräfteentwicklung/Führungs- und Managementqualität“ in unserem HR-Barometer 2009 das mit Abstand wichtigste Strategiethema aus Sicht der befragten HR-Entscheider (Claßen/Kern 2009: 32–33). Wenn man zudem in Gesprächen und bei Vorträgen das Grundthema von Leadership Effectiveness adressiert, erntet man dann auch recht schnell erhebliche Aufmerksamkeit bei seinen Zuhörern aus dem Management. Dies liegt wohl zum einen an der persönlichen Betroffenheit und der bislang eher individuellen Suche nach Lösungsansätzen. Daneben empfinden viele Führungskräfte auch eine Verantwortung für ihre „direct reports“ und oft sogar einen unmittelbaren Problemdruck bei Einzelfällen.

Der Begriff stammt – vermutlich – von Fiedler (1967) bzw. Argyris (1976), wird auch von aktuellen Management-Autoren immer wieder gerne aufgegriffen (z.B. Collins 2001, Kehoe 2007) und von der Ratgeber-Sparte lebensbejahend bedient (z.B. Rinke 2004, McGarvie 2005). Von den bekannten Gurus sind entsprechende Statements überliefert: „The leaders who work most effectively, it seems to me, never say ‚I‘. And that’s not because they have trained themselves not to say ‚I‘. They don’t think ‚I‘. They think ‚we‘; they think ‚team‘. They understand their job to make the team function. They accept responsibility and don’t sidestep it, but ‚we‘ gets the credit (...) This is what creates trust, what enables you to get the task done“, (Drucker) bzw. „Effective leaders help others to understand the necessity of change and to accept a common vision of the desired outcome“ (Kotter). Natürlich sind solche eindimensionalen Statements

in ihrer jeweiligen Grundaussage nicht falsch. Aber den singulären Schlüssel zur Verbesserung von Leadership Effectiveness gibt es eben auch nicht.

Derartige Publikationen und Statements mögen freilich als weiteres Indiz dafür dienen, dass es sich nicht um eine momentane Befindlichkeitsstörung, sondern um eine dauerhafte Managementproblematik handelt, denn solche Bücher und Zitate wollen Antworten auf empfundene Schwierigkeiten bieten. Eine allseits akzeptierte Definition hat sich daraus noch nicht herauskristallisiert. Leadership Effectiveness ist aber so etwas wie die individuelle Fähigkeit einer Führungskraft, die ambitionierten, aber realistischen Ziele einer Organisation in einer definierten Zeit und mit minimalen Aufwand zu erreichen, ohne dabei gegen Gesetze, Regeln und individuelle Belastungsgrenzen zu verstoßen und ohne die nachhaltige Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder und Umwelt zu begrenzen.

Damit wird deutlich, dass Leadership Effectiveness zunächst in der individuellen Verantwortung der Führungskräfte selbst liegt (individuelle Lösungsansätze). Natürlich kann sich auch die Organisation nicht aus ihrer systemischen Optimierungsverantwortung – sowie dem aus dem Endergebnis abgeleiteten Gesamtinteresse – verabschieden (organisationale Lösungsansätze). Schließlich gibt es, zumindest in ersten Ansätzen, auch noch die gesamtgesellschaftliche Verantwortung (soziale/politische Lösungsansätze). Diese drei Verantwortungsfelder werden in der Folge ausgefaltet.



Individuelle Lösungsansätze

Immer wieder werden die Eigenschaften besonderer Leader mit Vorbild-Wirkung aufgezählt, so etwa Energielevel, Stresstoleranz, Selbstwirksamkeit sowie zahlreiche weitere Wunderwuzzi-Charakteristika. Die gesamte Literatur zur Führung kreist um genau diese Frage: Was macht einen exzellenten und deshalb effektiven Leader aus? Und beim Surfen im Internet ([www.intanbk.intan.my/...](http://www.intanbk.intan.my/)) findet man so erhellende Sätze eines Prof. Moneim El-Meligi wie „You have to be similar enough to be understood and different enough to justify your position“. Dies bietet dann doch eher grobe Anhaltspunkte. Natürlich gibt es Persönlichkeiten mit einer deutlich günstigeren Disposition hinsichtlich Leadership Effectiveness. Dies sollte jedoch nicht als unabwendbares Schicksal hingenommen werden: Sowohl in der individuellen Konstellation – das Stichwort lautet hier Willensfreiheit – als auch im organisationalen Kontext – unter dem Stichwort Rahmenbedingungen – können persönliche Wirksamkeitsgrade herauf- oder herabgesetzt werden. Auf dem Weg zu mehr Leadership Effectiveness sind allerdings die natürlichen Limitationen bei individuellen Veränderungsprozessen zu bedenken. Denn durch die Anlage (genetische Disposition) sowie die Vergangenheit (bisherige Sozialisation) werden viele Eigenschaften bzw. Mindsets von Führungskräften erheblich determiniert. Gerade Führungskräfte haben meist sehr ausgeprägte Profile, von denen sie ungern lassen, denn bislang sind sie damit durchaus erfolgreich gewesen.

Zentraler Ansatzpunkt einer Führungskraft beim Umgang mit Stress ist das effiziente Management des

persönlichen Ressourcenhaushalts. Dass dies kein Thema des dritten Jahrtausends ist, zeigen frühe Publikationen (z.B. Hirth u.a. 1981) sowie populäre Referenten mit Angeboten wie „Die Führungskraft im Spannungsfeld von Unternehmen, Familie und Selbst“. Der Verfasser erinnert sich beispielsweise an einen Guru aus Spanien – in den frühen neunziger Jahren – mit INSEAD-Biografie, selbst weder in einem Unternehmen noch familiär gebunden, noch persönlich ausgeglichen, der jedoch seine Zuhörer, allesamt obere Führungskräfte, durch empathische Statements an den Grundfesten des Ichs packte und teilweise sogar zu einem intensiven Nachdenken über sich selbst und ihr Dasein brachte.

Im Berufsleben helfen dabei laut einer aktuellen Studie besonders „Coping“-Strategien wie Aufgabendelegation, Prioritätensetzung, Mitarbeiterkommunikation, Selbstreflexion und das Neinsagen. Im Privatleben bewähren sich hauptsächlich die körperliche Bewegung (Sport) und die bewusste Trennung vom Berufsleben (Stock-Homburg/Bauer 2007). In der Diskussion um den Spagat zwischen Zielen des Unternehmens und „flow“ des Individuums sind in der „Life-Styling“-Diskussion zahlreiche weitere Aspekte identifiziert und publiziert worden (vgl. Stiefel 2001). Inwieweit mehr oder weniger bewusste Gegenakzente wie etwa Auszeiten zur Besinnung (Sabbatical, „Seitenwechsel“ etc.) oder extremer Leistungssport (hohe Berge, lange Läufe etc.) für Entlastung sorgen, ist umstritten. Zusammenfassend besitzt die Führungskraft eine Verantwortung für sich selbst, die sich in unserem Verständnis an sechs Aspekten festmachen lässt (Abbildung 42). Diese sprechen für sich selbst und sollen hier nicht weiter ausgefaltet

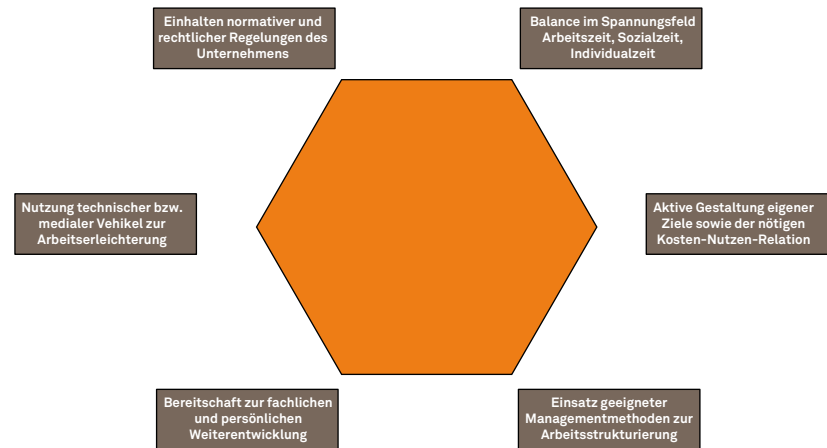
werden, denn diese Publikation ist weder ein Ratgeber zur richtigen Ernährung noch einer für die Organisation des Arbeitsplatzes.

Wichtig bei alledem ist, bevor es an diese Lösungen geht, zunächst einmal die blinden Flecken sowie Stärken und Schwächen der Führungskräfte zu identifizieren. Die „tools“ dazu – wie etwa 360°-Feedback, Test-Verfahren (z.B. MBTI), Assessment/Development Center, Management Diagnostik, persönliches Gespräch – sind bekannt. Die Frage, die sich jeder Change Manager stellen muss, lautet, wie sehr er sich bei „seinen“ Führungskräften hierbei engagiert. Dazu gibt es keine pauschale Antwort. Die Art und Weise ist ganz erheblich von den Umständen abhängig, von der eigenen Courage, von der Offenheit seines Gegenübers, von der Möglichkeit zum Auditing, Coaching bzw. Training durch Dritte. Letztlich bleibt eine Führungskraft für sich selbst verantwortlich.

Organisationale Lösungsansätze

Bislang ist das Thema Leadership Effectiveness in vielen Unternehmen noch nicht wirklich angekommen oder wurde – wegen dieser individuellen Verantwortung von Führungskräften für „my survival“ – nicht als organisationales Thema gesehen. Formell haben Unternehmen auf den ersten Blick auch ein zu vernachlässigendes Risiko. Maximal 10.000 € Bußgeld etwa bei Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz und dies auch nur im Wiederholungsfall sowie bei einer Beweisschuld des Arbeitnehmers für gesundheitsschädliche Folgen von Überstunden.

Abb. 42 Verantwortung der Führungskraft im Rahmen von Leadership Effectiveness



© 2010 Capgemini Consulting

Da die individuellen Belastungen aus der Unternehmensrealität für viele inzwischen ein menschliches Maß verloren haben und zur persönlichen Strapaze geworden sind, zeigen sich aber mehr und mehr mannigfaltige Effekte aus diesen Anspannungen:

- Kurzfristigkeits-Denken (keine längere, nachhaltige Perspektive sowie Entscheiden und Handeln, als ob es kein morgen gäbe)
- Nicht-Entscheiden/Aussitzen/Prinzip Vorsicht (als Vermeiden von Exposition und Risiko durch vermeintliche politische Fallstricke)
- Schnellschüsse (als voreiliges Festlegen auf einen naheliegenden Lösungsweg ohne vorheriges Durchdenken von Konsequenzen und Alternativen)
- Stakeholder-Bias (durch Orientierung an einer Dimension – z.B. Shareholder – unter Vernachlässigung anderer wie der der Kunden und Mitarbeiter)

- KPI-Betrug (bewusstes Fälschen von wichtigen Kennzahlen zur Sicherstellung der Zielerreichung in den MbO-Leistungsmessungen)
- Compliance-Verstöße (bewusster Verstoß gegen gesetzliche Normen bzw. interne Spielregeln)
- „Change (the) management“ (im Sinne des Austauschs von schlechten durch vermeintlich bessere Führungskräfte)
- „Corporate-Value“-Irrelevanz (vernachlässigbare Wirkung der Regeln „richtigen Verhaltens“ im Unternehmen)

Diese Effekte geschehen Tag für Tag in vielen Unternehmen. Oft stellen sie nicht einmal mehr die Ausnahme, sondern den Regelfall dar. Gerade der letzte Effekt, um die genannten Beispiele diesmal von unten nach oben zu vertiefen, zeigt sich vielerorts in einer erschreckenden Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Mit der Anmeldung an der Rezeption betritt man in vielen Unternehmen scheinbar heilige Hallen: Gleich am Eingang, anschließend im Aufzug oder spätestens auf den langen Fluren oder im großen Sitzungszimmer begegnen einem auf Stelen, auf Flaggen oder auf Plakaten die jeweiligen Unternehmenswerte oder so etwas wie eine schicke „employee value proposition“. Inhaltlich überraschen sie selten, adressieren sie doch vor allem anständiges menschliches Verhalten und beziehen sich auf die berechtigten Anforderungen der wichtigsten Stakeholder. Gestalterisch sind sie eng an das Corporate Design geknüpft. Meist ist auch noch eine Kommunikationsagentur sprachlich darüber gegangen. Zu einer Steigerung der Leadership Effectiveness tragen die Corporate Values jedoch nicht bei. Die Defizite der Unternehmenskultur sowie die

Diskrepanz von Leitbildern mit der „gelebten Realität“ werden dann meistens in Workshops und Meetings, mehr noch in bilateralen Gesprächen, angesprochen – oder auch nicht. Jeder denkt sich aber seinen Teil dazu. Der Change Manager kann – im geeigneten Augenblick (nämlich wenn es nicht nervt und ein Nachdenken zu erwarten ist) – auch den Finger heben und auf das vom Unternehmen erwartete Entscheiden und Handeln verweisen. Ein stichhaltiges „tool“ sind für ihn die Corporate Values jedoch nicht.

Natürlich müsste jede Führungskraft und eigentlich jeder Mitarbeiter eine eigene normative Sicht auf diese Dinge finden und dann im Sinne einer Verantwortungsethik auch konsequent anwenden. Die inzwischen weit verbreitete und auf einen ersten Blick ziemlich faire Zielvereinbarungs-Logik („management by objectives“) ist diesbezüglich alles andere als hilfreich, definiert sie seitens des Unternehmens lediglich noch das Was und überlässt das Wie der Verantwortung ihrer Mitarbeiter. Offiziell bleibt das Unternehmen dabei auch noch sauber, ist doch das Wie durch rechtssichere „policies“ und verbindliche „compliance“ zu allen nur denkbaren Stolperfallen auch noch eingekesselt. Verstöße werden dann zu Fehlverhalten des Individuums und sind nicht mehr in der Verantwortung der Organisation. Der umsetzungs- und ergebnisverantwortliche Manager – als „Entrepreneur“ zum Handeln aufgefordert – ist von dieser fast schon perfiden Logik oftmals überfordert.

Auch der Austausch von Führungskräften ist ein schwaches „tool“. In manchen Unternehmen gewinnt man bei Gesprächen mit den Gesamtverantwortlichen den Eindruck,

dass mindestens die Hälfte der Manager (manchmal sogar fast alle) besser heute als morgen auszutauschen seien. Auch Sprenger meint (Interview mit FAZ vom 14.12.2003), dass „40 Prozent aller Top-Manager in den DAX-Unternehmen fehl am Platz“ seien und „bei den 100 wichtigsten Unternehmen in Amerika dürften es an die 70 Prozent sein“. Ganz abgesehen davon, dass deren Austausch nicht nur teuer wäre und sehr lange dauern würde. Es stellt sich zudem die Frage, woher denn dieser große Schwung besserer Führungskräfte überhaupt kommen solle, wo doch andernorts in ähnlicher Weise lamentiert wird. Auch im Fußball sind die Top-Stars lediglich von Vereinen wie Real Madrid, Manchester United oder Bayern München bezahlbar und besitzen für die Spitzenkräfte entsprechende Anziehungskräfte. In der Wirtschaft gibt es mehrheitlich Unternehmen, die von der Besetzung her allenfalls in der dritten und vierten Liga spielen wie im Fußball etwa SV Sandhausen, ZFC Meuselwitz oder SC Pfullendorf, von den unterklassigen Vereinen ganz zu schweigen. Der Change Manager sollte grundsätzlich vom Bestand der Mannschaft ausgehen, nicht von teuren Zukäufen reden oder gar in Träumereien nach Superstars verfallen und deshalb nicht von alternativen Lösungsansätzen für eine bessere „Leadership Effectiveness“ ablassen. Auch im Fußball zeigt sich immer wieder, dass ein gutes Team mit einem guten Trainer bei entsprechendem Einsatz und Spielfreude den Sieg erringen kann. Die konsequente Weiterentwicklung des Status quo ist zwar mühsam, aber oft die einzige Alternative.

Über Compliance-Verstöße ist, ohne hier konkrete Beispiele hervorzuheben, in den vergangenen Jahren viel

zu lesen und noch mehr zu hören gewesen: Bestechungs-, Ausforschungs-, Manipulations- und weitere Skandale mit ihren teilweise dramatischen Wirkungen auf Ansehen und Ergebnis des dahinterstehenden Unternehmens. Auch der eher individuelle KPI-Betrug – also die geschönte Darstellung von Leistungs-Kennzahlen – ist markant angestiegen, selbst wenn der Nachweis dafür sehr schwierig zu führen ist. Derartige Übertretungen von eigentlich verständlichen Grenzen geschehen dann mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit, wenn die individuellen Möglichkeiten zur Leistung den organisatorischen Erwartungen an Leistung nicht entsprechen. Auch hierbei ist die Rolle des Change Managers alles andere als einfach, gilt es doch für allfällige Interventionen – diese können systemischen oder individuellen Charakter haben

– den richtigen Moment abzapfen. Die Möglichkeiten für ihn, sich „dabei die Finger zu verbrennen“ oder es gar „auf immer und ewig zu verderben“, sind realiter vorhanden. Der Change Manager als Aufpasser und Tugendwächter ist – trotz des hehren Ziels von Leadership Effectiveness – vom Business, gerade dem potenziell gefährdeten Teil, meist unerwünscht. Am ehesten wird der Einwurf des Change Managers dann noch zählen, wenn er sich bei seinen eigentlichen Aufgaben bereits auf Augenhöhe hinaufgearbeitet hat und damit eine grundsätzliche Anerkennung besitzt. Dann kann er es sich auch ab und an erlauben, bei den weiteren Effekten wie Kurzfristigkeits-Denken, Nicht-Entscheiden/Aussitzen/Prinzip Vorsicht, Schnellschüssen oder Stakeholder-Bias die Akteure sanft auf den „room for improvement“ hinzuweisen.



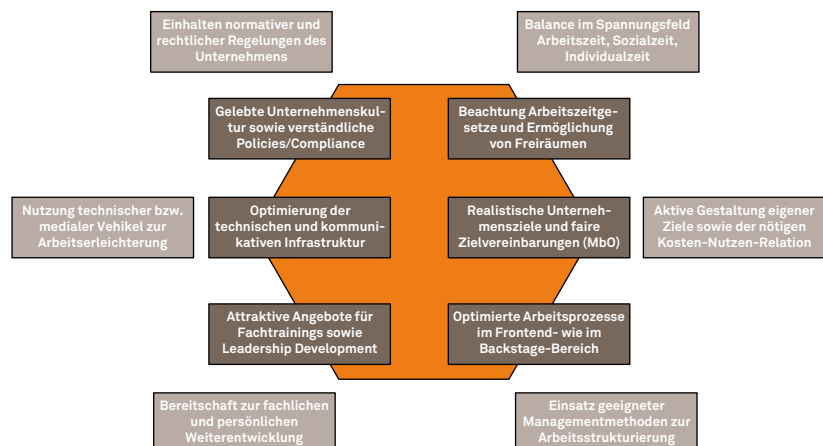
Natürlich ist eine Organisation hinsichtlich ihrer Leadership Effectiveness nicht hilflos. Als mögliche Ansatzpunkte werden – ohne den Anspruch auf Vollständigkeit und ohne die weitere Vertiefung an dieser Stelle – zahlreiche Aspekte grundsätzlicher oder konkreter Natur genannt, die in der Hauptsache auch durchaus noch andere Funktionen als bloß Leadership Effectiveness erfüllen können:

- Strategie- und Visionsentwicklung
- Reorganisation/Restrukturierung (insb. Aufbauorganisation)
- Klärung von Schnittstellen und Verantwortlichkeiten (z.B. RACI)
- Prozessoptimierungen (insb. Ablauforganisation)
- Incentivierung bzw. Sanktionierung von Verantwortlichkeiten (z.B. Bonus und Malus)
- Leadership Development
- Teamentwicklung (z.B. High Performance Teams)
- On-Reboarding-Programme bei Stellenwechseln
- Mentoring

- Coaching
- Unternehmenskulturelle Interventionen (z.B. Führungs-Leitbilder)
- Spielregeln für Meeting- bzw. Mailing-Disziplin
- Ernsthafte Kontrolle gesetzlicher Limitationen (z.B. Arbeitszeitgesetz)
- Employee Assistance Programme (z.B. www.corrente.de)
- Work-Life-Balance-Maßnahmen
- Etablierung von positiven Rollenmodellen (z.B. für kurzes statt langes Arbeiten)
- Management Diagnostik (z.B. Audit bzw. AC/DC)
- Monitoring (z.B. Performance Measurement)

Aus dieser Themenliste kann sich der Change Manager entsprechend bedienen, wenn er die Leadership Effectiveness als einen wichtigen Hebel zur Wertschöpfung aus der „People“ Dimension heraus erkannt hat. Im Grunde sind die Lösungsansätze einer Organisation für Leadership Effectiveness das Spiegelbild der als

Abb. 43 Verantwortung der Organisation im Rahmen von Leadership Effectiveness



individuelle Verantwortung genannten sechs Aspekte (Abbildung 43).

Soziale/Politische Lösungsansätze

Bislang waren die Anforderungen des Gesetzgebers hinsichtlich Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement – im Bereich des Managements – für die Unternehmen eher einfach zu erfüllen. Dies könnte sich in naher Zukunft ändern. So brachte etwa der zuständige EU-Kommissar, beim Schreiben dieser Zeilen, einen Richtlinienentwurf mit erheblichen Auflagen für die Arbeitgeber ein. Dieser würde Unternehmen zu einer detaillierten Risikoanalyse der Gesundheitsgefährdung ihrer Arbeitsplätze zwingen. In den sich daraus ergebenden Risikobereichen (nach definierten Kriterien) soll jeder Arbeitnehmer eine Gesundheitsakte bekommen, die seine individuelle Befindlichkeit dokumentiert. Der Fokus dieser Richtlinie bezieht sich zunächst auf ein limitiertes Set an Gesundheitsrisiken. Zudem weiß man derzeit noch nicht, welche parlamentarischen, bürokratischen und lobbyistischen Schleifen dieses Vorhaben in und um Brüssel noch drehen wird. Der Gesetzgeber und die Sozialversicherungsträger scheinen aber immer weniger bereit, die Sozialisierung von Folgekosten gesundheitlicher Risiken verdichteter und belasteter Arbeitsplätze hinzunehmen und die Unternehmen aus ihrer (Teil-)Verantwortung zu entlassen.

Zeitgleich entstehen immer mehr individuelle und soziale Bewegungen zu einer Verlangsamung und Verstetigung des Lebens. Diese rücken zunehmend von den fernen Rändern des Geschehens in die Sichtweite der Zentren. Zu nennen sind etwa die veränderten Einstellungen der

jüngeren Kohorten hinsichtlich ihrer Work-Life-Balance sowie Verlangsamungsinitiativen (z.B. „Slow City“, „Entschleunigungs-Werkstatt“, Aussteigerszene). Andererseits ist auch der Staat in vielen Ländern dabei, für gewisse Friktionen des Alltags eine partielle Erleichterung sicherzustellen (z.B. Kinderbetreuung, Steuervorteile, Weiterbildungsangebote). Schließlich erfüllen als Entlastung gedachte technologische Innovationen – etwa im Bereich der Kommunikationstechnologien – ihre Erleichterungs-Funktion (z.B. Videokonferenz statt Meetingtourismus), auch wenn Technologie oft die Freizeit wieder nimmt, die sie vermeintlich zu geben scheint. Doch dies liegt ganz entscheidend an den betrieblichen Routinen und dem individuellen Verhalten. Das Management der eigenen Zeit und Kraft wird in Zukunft jedenfalls nicht nur in der individuellen und organisatorischen Dimension auf Antworten durchforstet; dies ist ein potenzielles Aktionsfeld des Change Managers. Daneben werden auch gesellschaftliche Entwicklungen sowie die vielbeschworenen Rahmenbedingungen ihren Teil zur Erleichterung beziehungsweise Erschwerung von Leadership Effectiveness beitragen.

Warum denn überhaupt noch?

„Führung ist nun einmal per se ein recht einsamer Job. Hier wissen wir aus der Führungs- und Motivforschung, dass es gut wäre, nur solche Personen mit Führungsaufgaben zu betrauen, die ein recht niedriges Anschlussmotiv haben, gepaart mit einem hochgradig sozialisierten Machtmotiv“, meint der holländische Respektforscher Quaquebeke in einem Interview (weder die Wissenschaftsnische noch der Name sind übrigens erfunden). Müller-Stewens, Management-Professor aus St. Gallen, ergänzt als Antwort auf die Frage

nach Veränderungen in der Führung: „Manager werden künftig weniger über Macht und Hierarchie führen können. Stattdessen müssen sie ihre Netzwerkkollegen überzeugen können, bei einem neuen Projekt mitzumachen. Dazu gehört auch der langfristig ausgerichtete Aufbau von Vertrauen. Sie können auch nur begrenzt etwas vortäuschen.“

Ähnliches vernimmt man inzwischen allerorten. Die Zeiten haben sich grundsätzlich geändert. Wenn man sich dann auch noch die Erwartungen an die Führungskraft der Zukunft ansieht, wie sie etwa in einer aktuellen empirischen Studie aufgespannt worden sind (Kern 2009), dann ist kaum mehr zu verstehen, warum sich überhaupt noch genügend Menschen für Führungsaufgaben finden lassen. Der in der heutigen Wirklichkeit vermeintlich „Geführte“ hat der Führung die Kraft genommen. Und die angebliche Führungskraft ist der Zampano der Gegenwart: mal Vorbild, mal Coach, mal Trainer, mal Experte, mal Macher, mal Entscheider, mal Integrierer, mal Freund, mal Kumpel, mal Ventil und oftmals einfach nur hilflos. Spaß macht Führung eigentlich nur noch dann, wenn man auf den Gehaltszettel oder die Visitenkarte sieht, da Karriere immer noch primär über eine Führungslaufbahn angelegt ist. Es sei denn, die Führungskraft zieht ihre Lust aus der Last, setzt Führen mit Dienen gleich und betrachtet ihr Salär nicht als Schmerzensgeld.

Doch schauen wir uns erst einmal die Erwartungen an die Führungskraft der Zukunft näher an. Wunsch Nummer eins laut dieser Studie ist die Delegationsfähigkeit, also mehr Verantwortung sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräume für die Mitarbeiter. Am besten führt also offenbar derjenige, der sämtliche Macht, die er besitzt, an seine Untergebenen abgibt. Wunsch Nummer zwei ist das Talent und Performance

Management, also die Führungskraft als Förderer und Motivator mit hoher Sozialkompetenz. Gewünscht werden empathische Anregungen, was die Mitarbeiter denn bitte schön beim nächsten Male besser machen könnten, wenn es denn gerade passt. Wunsch Nummer drei, schon mit deutlichem Abstand, ist das Management by Objectives, also das Führen über klare und messbare Ziele. Dass dies – bis auf den Vertrieb und einige wenige ebenfalls quantifizierbare Arbeitsfelder – heute kaum mehr geht oder morgen bereits von der dann relevanten Wirklichkeit überholt ist, steht auf einem anderen Blatt. Führung ist damit nur in solchen Fällen gefragt, bei denen das gewünschte Ergebnis missverständnisfrei erläutert werden kann; beim Weg dorthin – das ist ja beim MbO das vermeintlich Charmante für die Mitarbeiter – hat der Vorgesetzte ohnehin nichts mehr zu melden. Wunsch Nummer vier ist Leadership-Kompetenz, in der zitierten Studie stark vereinfachend als Fähigkeit zum Führen von heterogenen, inkonstanten, virtuellen Teams interpretiert. Führung wird damit als Momentaufnahme entlarvt, in der lediglich noch diejenigen gesteuert werden, die gerade physisch greifbar sind, und nicht mehr die entflochtenen anderen, die „free floating“ agieren können. Die Führungskraft wird also immer mehr zum Fahnder nach den zu Führenden bzw. zum Sucher nach geeigneten Techniken bei der Führung in einer diversen, volatilen, virtuellen, globalen Welt.

Wunsch Nummer fünf, nun bereits mit deutlich geringeren Werten, ist die Vorbildfunktion, definiert als Kommunikationsstärke, Transparenz, Vertrauen und Verbindlichkeit. Gerade bei einer derartigen Definition zeigt sich eindrucksvoll, wie sehr Führung sich inzwischen vom Nehmen zum Geben gedreht hat. Beim Wunsch Nummer sechs, Retention Manage-

ment, also der Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern, äußert sich derselbe Paradigmenwechsel. Die richtigen und wichtigen Mitarbeiter wollen vom Vorgesetzten in den schweren Zeiten „gepampert“ werden (in den guten Zeiten übrigens ebenso, wenn nicht noch stärker). Wer aber fragt nach dessen Gemütszustand, etwa der Vorgesetzte des Vorgesetzten? Wunsch Nummer sieben ist schließlich der nach Werten und Wertschätzung, in der Studie verstanden als Anerkennung persönlicher Leistungen bzw. individuelle Motivation. Diesen Aspekt hätte man sich – wenn man selbst über Führungserfahrung verfügt – durchaus deutlich weiter oben in der Liste vorstellen können. Erneut wird allerdings das Asynchrone im neuen Führungsverständnis offensichtlich. Selbst wenn ein Mitarbeiter seinen Chef „unfähig sowie meist unausstehlich“ findet (was sich bekanntlich in anderen Studien immer wieder zeigt), hat ihm dieser mit Einfühlung und Verständnis, Achtung und Respekt, Beifall und Lob zu begegnen.

Der Autor zieht ein Fazit: „Unternehmen messen der sozialen Kompetenz und den Leadership-Qualitäten ihrer Führungskräfte eine wesentlich größere Bedeutung bei als ihrem fachlichen Know-how. (...) Führung wird künftig keine Nebenbeschäftigung mehr, sondern Hauptaufgabe sein.“ (Kern 2009: 44.) Dies ist natürlich die inzwischen gängige und fast schon unwidersprochene Mainstream-Argumentation. Aber hat sich jemand bereits mal Gedanken darüber gemacht, ob derart mutierte Führungspositionen, bei denen der eigene Erfolg über den Erfolg von Dritten definiert wird, überhaupt noch attraktiv sind. Oder für die keine Leader gesucht sind, sondern eine bestimmte – sich selbst in den Hintergrund stellende – Klientel, also gerade solche Typen, die man landläufig als das totale Gegenteil

von Alpha-Tieren charakterisiert? Das Leben als ein solch moderner Leader mag zwar durchaus bewegt sein, bewegen lässt sich in diesen Rollen aber wenig. Den Ruhm der Ergebnisse bekommen ohnehin andere.

Der einzig wirkungsvolle Machtaspekt liegt inzwischen bei der Vorzimmerdame einer Führungskraft oder, wie es heute oft heißt, „Personal Assistent“. Denn Zeit ist der letztlich verbliebene limitierende Faktor für Aufmerksamkeit. Hier funktioniert das Goretex-Prinzip weiterhin: Das Unangenehme aus dem Chefzimmer kann verdampfen, das Unerwünschte aus den Großraumbüros wird ausgefiltert. Diese Semipermeabilität gilt bei einem direkten Kontakt Vorgesetzter/Mitarbeiter nicht mehr als zeitgemäß. Es wird wohl deshalb auch an kaum einer anderen Stelle im Unternehmen so mit der Wahrheit jongliert: „Ist auf Reisen“, „Ist in Besprechung“, „Ist beim Vorstand“. An dieser Schnittstelle wird auch heute noch von unten nach oben gedienert und gebuckelt, geschmeichelt und scharwenzelt, um Zeitfenster zu erheischen.

Denn ausgerechnet dann ist der Chef immer gerade nicht greifbar, wenn man mit den eigenen Themen an Grenzen stößt und etwas Spitz auf Knopf steht, also Alarm „mission critical“. Er ist einfach weg und damit fehlt seine Erfahrung und „seniority“, seine Gelassenheit und „patience“, seine Ratschläge und „guidance“. So was aber auch. Da besinnt man sich doch am besten auf modernes Leadership, zu dem auch ein modernes Employeeship gehört. Wenn Delegationsfähigkeit die Erwartung an die Führungskraft der Zukunft ist, dann macht man am besten sich selbst zu seinem Delegierten.

Rolle des Change Managers

Diesen Druck zur Leadership Effectiveness kann ein Change Manager seinem Gegenüber nur sehr bedingt abnehmen. Aber er kann dabei helfen, diesen zu mildern und für die Führungskräfte – im Sinne eines Coachs – über Fokussierung, Priorisierung, Selektion sowie all die anderen Instrumente zur Erleichterung etwas mehr Klarheit und etwas weniger Ballast aus der „People“ Dimension zu schaffen. Führung als Entscheidung für eine bestimmte Handlungsalternative und eine damit verbundene Festlegung zur Ressourcenallokation trotz Zielkonflikten, Unwägbarkeiten, Informationsdefiziten verbleibt freilich stets bei der Führungskraft selbst. Der Change Manager hat – als Berater – bei der Entscheidung kein Mitspracherecht, wohl aber bei deren Vorbereitung.

Am ehesten kommt dem Change Manager daher eine Rolle beim „reflexiven“ sowie „aktionsorientierten“ Mindset einer Führungskraft zu. „Ein wichtiger Grund für die heute häufig beklagten Umsetzungsdefizite liegt darin, dass die Entscheidung nicht klar als Umsetzungsvorbereitung mit Konsequenzen für die Ressourcenverteilung im Unternehmen gesehen wird, sondern lediglich als Beitrag in einem Abwägungsprozess. (...) Um Handlungsalternativen besonders in kritischen Führungs- und Unternehmenssituationen sachgerecht prüfen zu können, sollte das reflexive Mindset so weit geübt sein, dass die Führungskräfte sich aus (krisenhaften) Einbindungen lösen und die längerfristigen Konsequenzen abschätzen können. (...) Die andere Seite der Performanceklammer verkörpert das aktionsorientierte Mindset. Erst wenn das reflexive und

das aktionsorientierte Mindset ihre unterschiedlichen Leistungen erbringen, dann sind die grundlegenden persönlichen Voraussetzungen gegeben. (...) Die Umsetzung des aktionsorientierten Mindsets bemisst sich folglich daran, inwiefern eine Führungskraft – über den kognitiven Teil der Entscheidung hinaus – dazu in der Lage ist, sich selbst, die Ressourcen und besonders die Mitarbeiter im Sinn der Entscheidung auszurichten. Erst wenn die Führungskraft dies leistet, ist der Entscheidungsprozess wirksam abgeschlossen und für die Marktbearbeitung relevant.“ (Vaupel 2008: 186, 152 bzw. 183–4, 309.) Mintzberg (2004: 282) ergänzt: „Everything an effective manager does is sandwiched between action on the ground and reflection in the mind. Reflection without action is passive; action without reflection is thoughtless. Effective managers thus function at the interface of these two mindsets: where reflective thinking meets practical doing.“ Für die „People“-Dimension steht der Führungskraft dabei ihr Change Manager mit Rat und gegebenenfalls auch Tat zur Seite. Ansonsten passieren die klassischen Führungsfehler: „Die wegen ihrer einfachen Menschenbilder und Erklärungsmodelle beliebten Theorien im Führungsalltag führen regelmäßig auf den ‚Parkplatz der langsamen Einsicht‘. Dort reift in der Endphase von strategischen Initiativen oder größeren Projekten in der Regel die kostenintensive Erkenntnis, dass man sich rechtzeitig und professionell auf die kommunikative Arbeit mit den Menschen hätte einstellen und einlassen müssen.“ (Vaupel 2008: 247.)



VII Vom Nutzen des Nützlichen

Wunsch und Wirklichkeit

Das wäre für jeden Verantwortlichen von Veränderungsprozessen wunderbar: eine allseits akzeptierte und am besten sogar – wir sind gerade beim Wünschen – vollkommen automatisierte Kalkulation der ökonomischen Vorteile beim Einsatz von Change Management. Natürlich mit überzeugenden Werten unterm Strich. Denn der „harte“ Business Case gehört zu den fundamentalen Glaubenssätzen bei Managemententscheidungen. Der kantige Controller würde dann die Budgetwünsche selbstverständlich abnicken. Der Investitionsausschuss würde ohne Diskussion das „Go!“ zurufen. Der Investment Banker würde „mehr Change Management“ fordern, weil er sich einen traumhaften ROI verspricht.

Bitte wieder aufwachen! Bei klaren Kosten-Effekten und weicher Nutzen-Wirkung hat es Change Management im Wettlauf um betriebswirtschaftlich legitimierte Budgets schwer, verdammt schwer. Da tröstet es wenig, wenn es den Kollegen im Personal, im Marketing und in weiteren Stabsbereichen ähnlich ergeht. Die Liste der schwierig messbaren Managementfelder ist lang. Doch gerade bei ihnen können sich Unternehmen unterscheiden und Wettbewerbsvorteile erzielen. Übrigens: Dies gilt nicht nur für Change Management, sondern auch für weitere Schlüsselkonzepte aus der Welt der Organisations- und Personalentwicklung wie etwa „Talent Management“, „People Development“, „Performance Measurement“ oder „Leadership Effectiveness“. Sie alle sind zwar intuitiv plausibel. Mit einer ökonomisch fundierten Begründung können sie aber bislang – und auch auf Sicht – nicht aufwarten.

Wirklich nicht messbar?

Der Ausgangspunkt für die Schwierigkeiten von Change Management liegt bereits in der unscharfen Zielsetzung und den eher mittelbar wirkenden Instrumenten. Das Ziel der Mobilisierung besteht darin, die Belegschaft zum angestrebten Zustand zu bewegen. Die Kommunikation bezweckt, das neue Ziel und den Weg dorthin zu verdeutlichen. Mit Hilfe der Qualifizierung werden die hierfür erforderlichen Kenntnisse vermittelt. Noch grobkörniger sind Zielsetzungen für Visionsentwicklung, Kulturmanagement und andere Interventionen bei der Gestaltung des Wandels. Wie kann so etwas millimetergenau gemessen und in monetäre Werte übersetzt werden? Im Grunde verabschiedet sich Change Management bereits vor dem Start aus dem Rennen um die knappe Ressource Geld.

Warum Change Management dann überhaupt immer wieder stattfinden darf, muss man an dieser Stelle fragen. Es gibt zwei veritable Gründe. Zum einen das Bewusstsein bei vielen Managern, oftmals aus einer früheren Erfahrung entstanden, dass Change Management einen echten Mehrwert bringt. Zum anderen die persönliche Vermutung, dass eine aktive Gestaltung des Wandels über die steigende Erfolgswahrscheinlichkeit des Projekts die eigene Karriereperspektive verbessert. Bauchgefühl also! Möglicherweise gibt es sogar noch einen dritten Grund: Change Management ist ab und an fast schon zur Routine und darüber zum Standard geworden. Ansonsten wird es nichts mit Change Management. Oder schlummert doch – verborgen in irgendeiner abgelegenen Ecke dieser unübersichtlichen Wissenswelt – noch ein nützlicher Ansatz zur

eindeutigen Kosten-Nutzen-Ermittlung?

Es soll bereits an dieser Stelle nicht verschwiegen werden. Selbst beim genauen Blick in die arbeitspsychologische und organisationssoziologische Literatur diesseits und jenseits des Atlantiks findet sich nichts Brauchbares; allenfalls grundsätzliche Hinweise über Zusammenhänge von Wahrnehmung und Einstellung auf Formen der Aktivierung wie Motivation, Loyalität, Retention, nicht aber auf die für einen Business Case relevante Arbeitsproduktivität. Denn in den Sozialwissenschaften – in dieser Welt bewegen wir uns hier und nicht in der ökonometrisierten (und oftmals frisierten) Domäne der Finanzwirtschaft – bleibt die Erforschung von Leistungs- und Erfolgsfaktoren ein kontrovers diskutiertes Feld ohne Einigkeit unter den Forschenden. Es geht zumeist um definierte Konstrukte, die wiederum von anderen definierten Konstrukten abhängig sind und selbst weitere definierte Konstrukte bewirken. Da hat sich – was im Grunde keineswegs erstaunt – bislang noch niemand mit verbindlichen Kausalmodellen, geschweige denn statistisch signifikanten Parametern herange-
traut. Der Mensch ist eben kein Automat und agiert nicht wie ein Schalter, den man bei Bedarf an-, ab- oder umschalten kann.

Die Frage nach dem monetären Nutzen von Change Management wird in der empirischen Forschung nicht beantwortet, sie wird nicht einmal gestellt. Auch Anleihen aus anderen Disziplinen sind noch nicht möglich. Die Werbewirkungsforschung analysiert inzwischen etwa neurobiologische Prozesse; doch auch hier gibt es noch unerklärliche

Brüche zwischen Reizen auf das Nervensystem („Botschaft“) und resultierenden Verhaltensweisen („Kaufimpuls“). Übrigens: Ein Teil der Change Management Experten sieht bereits in der Frage nach Kosten und Nutzen von Change Management eine Zumutung für ihre Arbeit.

Stimmungsbilder

In unserer ersten Change Management Studie (2003) konnten die Teilnehmer ihre Sichtweisen zum Controlling von Veränderungsprozessen formulieren. Deutlich wurden dabei vier Aspekte, die durch ihre Zeitlosigkeit auch heute noch Gültigkeit besitzen:

- Die Kosten von Change Management sind um ein Vielfaches leichter zu messen als dessen Nutzen. Sie fallen zudem auf der Zeitachse wesentlich früher an. Der Nutzen zeigt sich meist spät, oft erst in Jahren. Er bleibt zudem meist sehr vage, ist eher ein Bauchgefühl als eine Geldgröße.
- Die Resultate beim Einsatz von und Verzicht auf Change Management lassen sich nicht wirklich gegenüberstellen. Vergleichsgruppenanalysen im Sinne eines mit versus ohne Change Management – wie es sie beispielsweise in der Medikamentenprobung gibt – haben bisher noch nicht stattgefunden.
- Change Management und die dafür stehenden Akteure sollten bereits in frühen Projektphasen nachvollziehbaren Nutzen („quick wins“) stiften und sich damit ihre Legitimation peu à peu selbst erarbeiten. Mit ersten konkreten Erfolgen von Beginn an arbeitet es sich später leichter. Oft darf man dann überhaupt erst weitermachen.
- Die Kosten der Nutzenmessung selbst (z.B. durch Befragungen

und Interviews) dürfen keineswegs unterschätzt werden. Ziemlich häufig wird sie gegen Ende einer Transformation, „wenn alles gut gelaufen ist“, wegen der bereits anstehenden nächsten Herausforderung gar nicht mehr durchgeführt.

Eigentlich, ja eigentlich wurde von den Befragten eine ökonomische Begründung von Change Management schon als nötig angesehen, wie auch die beiden zwischenzeitlichen Change Management Studien gezeigt haben. Die selbstaufgelegte Messlatte für Change Management liegt sogar sehr hoch. Ein harter Business Case oder zumindest eine ungefähre Bestimmung von Kosten und Nutzen soll in konstant etwa achtzig Prozent der Unternehmen die Basis zur Begründung von Change Management sein. Diese große Erwartung scheint derart stabil zu sein, dass wir sie diesmal tiefer untersucht haben.

Bei der Frage nach den tatsächlich eingesetzten Verfahren der Kosten-Nutzen-Messung zeigten sich in 2003 dann aber viele zuvor artikulierte Glaubenssätze rasch als Wunschdenken. Es fanden sich nur wenig verwertbare Kommentare und diese blieben auch noch sehr generisch: „Wir haben eine Balanced Scorecard“, die war nämlich zu jener Zeit schick. Die meisten Befragten beschränkten sich auf Eingeständnisse wie etwa: „Wir haben leider noch kein systematisches Change Management Controlling.“ Veränderungsmanagement war damals weit davon entfernt, eine überzeugende Argumentation zur eigenen Rechtfertigung vorzulegen. Daran hat sich seither nichts geändert. Wunsch und Wirklichkeit fallen im Change Management Controlling auch gegenwärtig weit auseinander.

Damit wird deutlich, dass Change Management weitgehend eine Glaubenssache der handelnden Akteure bleibt. Die bereits Gläubigen sehen im aktiven Veränderungsmanagement einen entscheidenden Erfolgsfaktor. Dem gegenüber stehen Ungläubige, die den Wandel auch ohne prozessuale Begleitung durchziehen und dem Change Management manchmal sogar riesige Steine in den Weg legen. Vom Saulus zum Paulus wird man im Change Management nicht durch Zahlen, sondern durch Erfahrung aus Pleiten, Pech und Pannen.

Derzeitige „Mess“-Methoden

Dennoch werden in Unternehmen immer wieder Anläufe zur Vermessung von Change Management unternommen und Suchexpeditionen auf die Reise geschickt. Je nach Perspektive der Erfolgsmessung variieren Vorgehensweisen und Instrumente. Vor dem Projekt („ex ante“) wird erwartet, sich durch eine möglichst konkrete Erfassung der Kosten- und Nutzeneffekte einem realistischen Change Management Business Case anzunähern.

Um einiges leichter fällt noch die Betrachtung während eines Projekts oder zum Abschluss („ex post“). Dies kann durchaus hilfreich sein, um entweder für zeitversetzte Implementierungsbereiche (insb. bei phasiertem Roll-out) oder künftige Veränderungsprojekte im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu lernen. Dieses Monitoring der „Change Efficiency“ ist immer häufiger zu konstatieren. Verlangt wird es ohnehin von vielen Umsetzungsverantwortlichen. Allein es fehlt auch hier an einem überzeugenden Konzept.

Als Instrumente dafür stehen einfache – im Grunde meist nur bedingt quantitative – Analysen wie Status-Berichte, Stimmungs-Tracker, Temperature-Checks und Vorgesetzten-Mitarbeiter-Befragungen sowie Fokus-Gruppen („sounding boards“) zur Verfügung. Auch die Nutzer-Messung, also etwa Hitrates im Intranet, oder Teilnehmer-Quoten, etwa an der Qualifizierung bzw. bei anderen Veranstaltungen, werden herangezogen, selbst wenn sie primär den Input und nur bedingt bzw. indirekt den Output anzeigen. Zudem ist man hierbei nicht vor der Grundsatzschwierigkeit gefeit, nicht zu wissen, was bei Verzicht auf Change Management oder dem Einsatz alternativer, möglicherweise besserer Interventionen denn herausgekommen wäre. Der Konjunktiv ist im Change Management ohnehin ein beliebtes stilistisches Mittel.

Auch publizierte Übersichten rund um die Messung des Veränderungserfolgs (z.B. Hornberger 2000, Klarner/Raisch 2007) zeigen deren deutliche Grenzen auf. Die meisten Instrumente greifen erst „ex post“ oder bieten allenfalls grobe zwischenzeitliche Wasserstandsmeldungen. Prognostische Verfahren fehlen nach wie vor fast komplett. Übrigens: Eine durchaus brauchbare Ausnahme stellt unsere eigene Return on Change Management Methode dar (vgl. Claßen 2008: 277–286). Zudem kann nur mit einem sehr breiten Verständnis von Messung überhaupt eine halbwegs ansehnliche Auflistung von „Controlling“-Instrumenten zusammengestellt werden. Selbst die lange Zeit als Allheilmittel angesehene Balanced Scorecard (BSC) ist inzwischen entzaubert; Stöger (2007) zieht ein ernüchterndes Fazit. Rodenstock (2007) ergänzt: „Was bislang fehlt, ist ein Diagnose- und

Messinstrument, das anzeigt, wo genau welche Punkte des Kennens, Könnens, Wollens und Sollens in Bezug auf die Veränderungszielgrößen wie zum Beispiel Wachstumssteigerungen oder Unternehmenswerte vorhanden sind bzw. fehlen“. Sehr schade – wir alle hätten so etwas eigentlich ziemlich gut brauchen können.

Kaum Kausalmodelle vorhanden

Es kann trefflich darüber diskutiert werden, ob indirekte Wirkungsmechanismen für die Erfolgsmessung von Change Management einen Lösungsansatz darstellen. Die von wahrscheinlich „120 Prozent“ der Leser dieser Studie vermutete positive Wirkung von Change Management Instrumenten auf Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation und anderes mehr mag im Grundsatz unbestritten sein. Allein es fehlt die Übersetzung in die Kosten-Nutzen-Sprache des Business Case mit dessen Erwartung auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen.

Die empirische Forschung hat diesbezüglich bislang keinerlei belastbare Ergebnisse in Form von Kausalmodellen hervorgebracht (vgl. Stock-Homburg 2007). An konkrete Aussagen wie etwa diese: „zielgerichtete Kommunikation im Veränderungsprozess reduziert den Produktivitätsrückgang in der Startphase um acht Prozentpunkte“, hat sich bis heute niemand getraut. Als vergleichsweise noch tief schürfende Beispiele können die empirische Studie von Vahs/Leiser (2003) oder die Arbeiten von Prof. Rank (FH Mainz – unveröffentlicht) gelten, die zwar die Richtung der Wirkungsbeziehung, nicht aber deren Stärke analysiert haben. Dabei wurde deutlich, dass nicht nur das aktive Gestalten der Veränderung im

Projekt, sondern auch die individuelle Disposition und der organisatorische Kontext einen nicht zu unterschätzenden Effekt auf den Erfolg einer Veränderung aufweisen. Es kommt halt mal wieder darauf an. So etwas ahnt man inzwischen.

Eine Ermittlung des Return on Change Management (RoCM) wäre durch den Effekt der Veränderungsgestaltung auf die Arbeitsproduktivität möglich. Wenn zum einen stimmt, dass in Zeiten des Wandels die Arbeitsproduktivität der Betroffenen zurückgeht, und zum zweiten angenommen wird, dass Change Management diesen Rückgang zumindest teilweise abschwächen kann, dann könnte der verminderte Rückgang von Arbeitsproduktivität der Habenseite des Change Managements zugesprochen werden. Dieser positive Effekt könnte den Kosten wie interne Ressourcen und externe Consultants, Aufwänden für Events

und Veranstaltungen, Kommunikation, Qualifizierung sowie zeitlichen Opportunitätskosten der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter gegenübergestellt werden.

Bereits die als Referenzwert erforderliche Ausgangssituation ohne ein Veränderungsvorhaben („baseline“), also der heute fast nicht mehr bekannte eingeschwungene Normalzustand eines Unternehmens, ist alles andere als optimal. Schon im Normalzustand wird die Arbeitsproduktivität von ihrem theoretisch möglichen Höchstwert auf ein realistisch machbares Niveau zurechtgestutzt, wie dies etwa in der jährlich stattfindenden internationalen Studie zur Arbeitsproduktivität der Alexander Proudfoot Company aufgezeigt wird. In Deutschland reduziert sich dadurch die Arbeitsproduktivität um ein gutes Drittel. Damit gehen bei uns von theoretisch 230 Arbeitstagen im Jahr (abzüglich Wochenenden

und Jahresurlaub) fast zwei Arbeitstage pro Woche bereits durch „normale“ produktivitätsmindernde Alltagsprobleme verloren, wobei das Maximum von den Experten nicht bei 100 Prozentpunkten, sondern ohnehin bei 85 Prozentpunkten angesetzt wird. Immerhin ist dies noch einer der im internationalen Vergleich besten Werte. In Zeiten des Wandels kommt dann – bei durchschnittlichen Produktivitätsrückgängen von etwa 25 Prozentpunkten (siehe später in diesem Kapitel) – nochmals ein guter weiterer Tag hinzu. Arbeitsbeginn also erst am Donnerstagmorgen (bezogen auf die Woche) oder im Verlauf des Augusts (bezogen auf das Jahr)! Übrigens: Gleichzeitig steigt die unerwünschte Fluktuation („regretted leavers“) auf elf Prozentpunkte. Als Resultat von schlecht gestalteten Veränderungsprozessen ergeben sich folglich weniger Mitarbeiter, die auch noch deutlich weniger arbeiten.



Return on Change Management (RoCM)

Unser an anderer Stelle ausführlich dargestelltes RoCM-Instrument verbindet zwei Dinge (Claßen 2008: 277–86): Erstens, die weit verbreitete Forderung, alle ökonomischen Geschäftsentscheidungen – so auch den Einsatz von Change Management – durch einen fundierten Business Case im Vorfeld zu rechtfertigen. Zweitens die tägliche Erfahrung, dass die angestrebte Produktivität in Veränderungssituationen erheblich sinkt, während die ungewollte Fluktuation gleichzeitig steigt. Das Instrument bietet eine praxiserprobte Möglichkeit zur Kalkulation der voraussichtlichen Kosten und Nutzen des Veränderungsmanagements insbesondere für die mit Zahlen und Modellen vertraute Führungskraft.

Gegenwärtig liegen über die allermeisten Effekte keine theoretisch fundierten bzw. empirisch stabilen Parameter vor, weshalb diese für jede Veränderungssituation individuell aus der Erfahrung und Vertrautheit mit dem eigenen Unternehmen geschätzt werden müssen. Dies erfolgt mit allen dabei denkbaren Unsicherheiten. Darin liegen gewisse Limitationen des Instruments. Ein „harter Hund“ wird sich davon nicht überzeugen lassen und eine Diskussion über die Produktivitätsverluste und Fluktuationseffekte in Phasen der Veränderung vermeiden wollen. Denn bislang sei es doch auch immer „ohne“ gegangen.

Der Praxistest hat aber gezeigt, dass das RoCM-Instrument durchaus mit Gewinn vor konkreten Veränderungsprojekten einzusetzen ist. Die eigenen, persönlichen Schätzungen der Verantwortlichen sind besser als jede Außensicht

oder gar die Vernachlässigung einer ökonomischen Kalkulation. Der Einsatz des Instruments erhöht gleichzeitig den „Buy-in“ der Anwender. Bereits die Diskussion des Modells und seiner Annahmen für sich allein oder mit den Kollegen brachte schon den ein oder anderen bislang Change Management resistenten „Business Manager“ zum Nachdenken. Er schwenkte dann für sein konkretes Vorhaben mit erheblichem Veränderungspotenzial zu einer kräftigen Investition in Change Management um. Damit konnte er nicht nur sein Image als moderne Führungskraft polieren. Am Ende des Tages zahlte sich dies auch noch signifikant für sein Gesamtbudget und seine rechtzeitige Zielerreichung aus.

Insgesamt bietet das Instrument eine praxiserprobte Möglichkeit zur Kalkulation der voraussichtlichen Kosten und Nutzen des Veränderungsmanagements. Die in unseren Breiten zahlreichen Methoden- und Annahmenezerpflücker werden sich davon nur bedingt überzeugen lassen. Wie jedes „tool“ bietet auch die RoCM-Methodik hierfür diverse Ansatzpunkte. Sie stellt allerdings zumindest eine sinnvolle Möglichkeit zur Annäherung an die Kosten-Nutzen-Beweisführung bei der Gestaltung des Wandels dar.

Change Management bleibt freilich weiterhin einer jener Bereiche, in denen das Managementmantra „You cannot manage if you do not measure it“ auf absehbare Zeit nur bedingt eingelöst werden kann.

Es ist nach wie vor primär Glaubens- und Erfahrungssache, ob die durch schlecht gestaltete Veränderungsprozesse verursachten massiven Produktivitätsverluste nun eingeräumt oder doch abgestritten werden. Die zahlenbasierte Argumentationsführung bringt in der Praxis nur selten eine Erlösung in Form von Budgetfreigaben.

Vom Glauben immer näher zum Wissen

In jedem Fall ist eines deutlich geworden: Auch Change Management muss seine Wirtschaftlichkeit belegen, sollte also deutlich machen, welchen Nutzen bzw. Mehrwert es dem einzelnen Projekt oder dem gesamten Unternehmen bringt. Die hierfür erforderliche Quantifizierung haben wir in dieser Studie wieder etwas näher einkreisen wollen. Dazu haben wir den Befragten eine simple Frage gestellt: „Wie wirkt Change Management auf folgende Faktoren?“ In den drei Wirkungsdimensionen Unternehmen, Projekt und Mitarbeiter haben wir insgesamt 26 Effekte zur Auswahl gestellt. Diese Zuordnung zu den drei Wirkungsdimensionen ist natürlich – dies liegt in der Natur der Sache – nicht vollkommen trennscharf. Vereinfacht gesprochen, kann dabei von drei-, zwei- und einstufigen Wirkungen gesprochen werden (Abbildung 44).

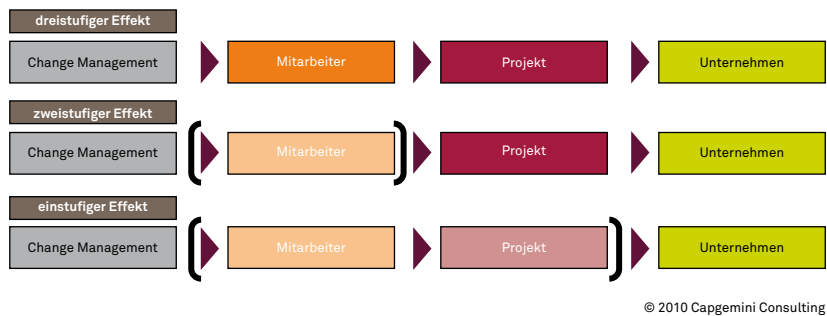
Die Effekte resultieren aus unserer Projekterfahrung sowie den typischen Argumentationsketten aus der Theorie beziehungsweise in der Praxis und wurden durch Pretests des Fragebogens „fine getuned“. Diese Wirkungen konnten in fünf Stufen eingeschätzt werden: von „sehr stark positiv“ (++) über „stark positiv“ (+) zu „gar nicht/neutral“ (o) und dann über „stark negativ“ (-) zu

„sehr stark negativ“ (--). Für die Auswertung der Faktoren wollten wir zunächst die „Top-Box“ („sehr stark positiv“ und „stark positiv“) heranziehen. Doch nimmt man diese, so lässt sich kaum eine differenzierende Rangfolge der meistgenannten Antworten bilden, weil die Werte der Top-Box zu nahe beieinander liegen (im Bereich 70 bis 90 Prozent), zumindest in den beiden oberen Dritteln der 26 Effekte. Eine stärkere Differenzierung zeigt sich eher bei Doppel-Plus („sehr stark positiv“) (Abbildung 45).

Projektbezogene Effekte des Change Managements haben eine erhebliche Bedeutung, zumal sie mit der Klarheit von Projektzielen (36 Prozent „sehr stark positiv“/Top-Box: 79 Prozent) den Spitzenreiter stellen. Die Wirkung einer professionellen Gestaltung der Veränderung auf die Klarheit der Aufgabenverteilung (24 Prozent/75 Prozent), die Kooperation im Projektteam (20 Prozent/80 Prozent), die Klarheit des Projektverlaufs (17 Prozent/72 Prozent) und das Erreichen der Projektmeilensteine/-ergebnisse (12 Prozent/74 Prozent) ist ebenfalls bedeutsam. Unmittelbare Konsequenzen hinsichtlich einer verkürzten Projektlaufzeit (5 Prozent/64 Prozent) und der Projektkosten (5 Prozent/52 Prozent) werden von über der Hälfte der befragten Experten zumindest noch stark positiv gesehen.

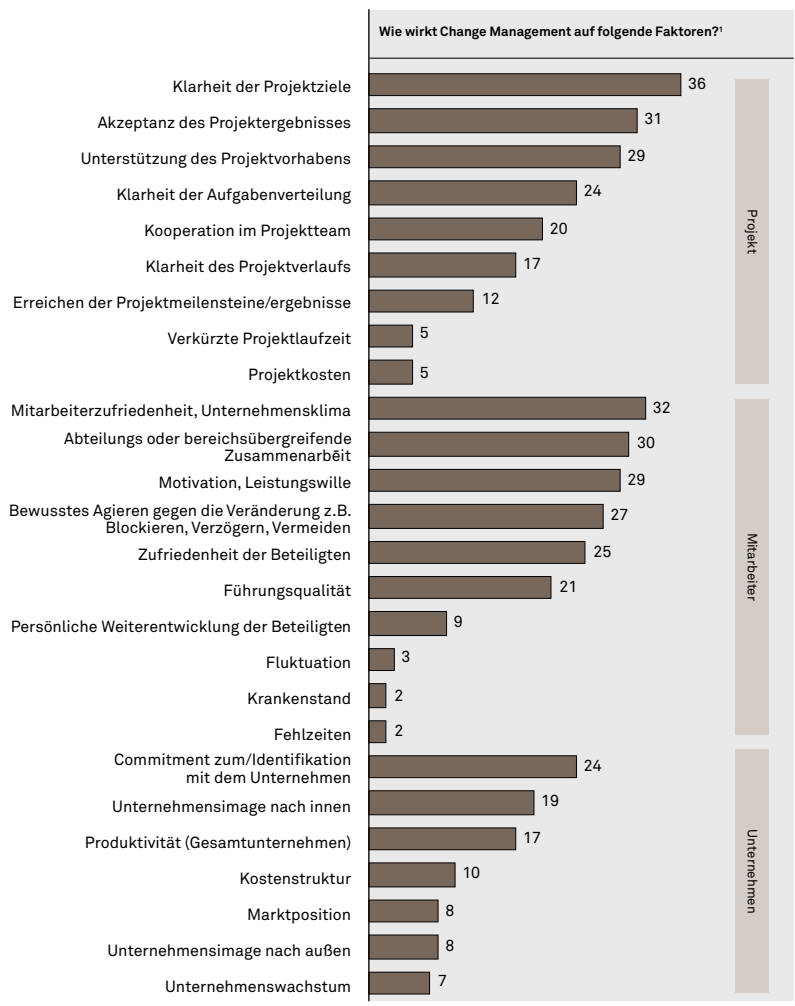
Dem gegenüber sind unmittelbare Wirkungen des Change Managements bezogen auf das gesamte Unternehmen nicht ganz so bedeutsam, was sicherlich auch in der oftmals projektbezogenen Reichweiten-Beschränkung begründet liegt. Bedeutsam sind in erster Linie das Commitment zum bzw. die Identifikation mit dem Unternehmen (24 Prozent „sehr stark

Abb. 44 Change Management besitzt eine Wirkung in drei Stufen



© 2010 Capgemini Consulting

Abb. 45 Ohne Change Management geht heute nichts mehr: Die Effekte auf Projekt und Unternehmen sowie insbesondere auf die Mitarbeiter zeigen dies



1Prozentwert entspricht Aussage "sehr stark positiv" - Angaben in %

© 2010 Capgemini Consulting

positiv“/Top-Box: 75 Prozent), die Führungsqualität (21 Prozent/78 Prozent), das Unternehmensimage nach innen (19 Prozent/77 Prozent) und – dies ist für den RoCM am allerwichtigsten – die Produktivität des Gesamtunternehmens (17 Prozent/80 Prozent). Immerhin vier von fünf Befragten messen dem Change Management eine stark positive oder sogar sehr stark positive Bedeutung zur Gesamtproduktivität bei. Für weitere, breiter angelegte Auswirkungen im Unternehmen mit eher mehrdimensionalem Charakter sinken die entsprechenden Werte dann erwartungsgemäß: Kostenstruktur (10 Prozent/47 Prozent), Unternehmensimage nach außen (8 Prozent/53 Prozent), Marktposition (8 Prozent/52 Prozent), Unternehmenswachstum (7 Prozent/55 Prozent). Allesamt sind diese Effekte trotz ihrer mehrdimensionalen Ursachen mit Blick auf einen dieser Gründe, nämlich Change Management, noch mehrheitsfähig. Lediglich ganz allgemeine Wirkungen wie Fluktuation (3 Prozent/39 Prozent), Krankenstand (2 Prozent/36 Prozent) und Fehlzeiten (2 Prozent/35 Prozent) brechen nach unten etwas ab. Aber auch sie können vielerorts nicht ausgeblendet werden.

Am wichtigsten sind wohl die Resultate des Change Managements auf die Mitarbeiter und deren (Zu-)Stimmung. Diese Effekte belegen die Plätze zwei bis acht in der Rangliste: Mitarbeiterzufriedenheit/Unternehmensklima (32 Prozent „sehr stark positiv“/Top-Box: 82 Prozent), Akzeptanz des Projektergebnisses (31 Prozent/83 Prozent), veränderte abteilungs- oder bereichsübergreifende Zusammenarbeit (30 Prozent/85 Prozent), Motivation/Leistungswille (29 Prozent/88 Prozent), Unterstützung des Projektvorhabens (29 Prozent/83 Prozent), Vermeidung des bewussten Agierens

gegen die Veränderung in Form von Blockade, Verzögerung und Vermeidung (27 Prozent/68 Prozent) und die Zufriedenheit der (Projekt-)Beteiligten (25 Prozent/85 Prozent). Einzig die persönliche Weiterentwicklung der Beteiligten (9 Prozent/60 Prozent) fällt bei den mitarbeiterbezogenen Resultaten des Change Managements merklich ab.

Auch wenn sich alle diese Effekte nicht eins zu eins in Projekt- und Unternehmenserfolg ummünzen lassen, ganz so einfach ist es nun auch wieder nicht: Ohne Change Management dürfte heute eigentlich nichts mehr gehen. Da sind sich die Befragten sicher. Die direkten Effekte auf Projekt und Unternehmen sowie die mittelbaren Auswirkungen über die (Zu-)Stimmung der Mitarbeiter zeigen dies mehr als deutlich. Aus diesen 26 Effekten und ihren Parametern jedoch ein mehrdimensionales und vielschichtiges Wirkungsmodell des Change Managements zu entwickeln erscheint uns als Praktikern allerdings etwas vermessen. Hier könnte die Wissenschaft in Vorleistung treten.

Dieses Wirkungsmodell hätte viele Faktoren, die wiederum untereinander verbunden sind. Und auf kaum einen der analysierten Effekte wirkt Change Management aus Sicht der Befragten in unerwünschter Weise. Die Werte für die „Bottom-Box“ („sehr stark negativ“ und „stark negativ“) sind meist verschwindend gering. Offenbar haben wir die richtigen Effekte „erwischt“.

Lediglich fünf Wirkungen liegen im knapp zweistelligen Prozentbereich (ohne Abbildung). Immerhin einer von acht Befragten sieht eine negative Wirkung von Change Management auf Projektkosten beziehungsweise Fehlzeiten. Jeder neunte vermutet

eine Verstärkung beim bewussten Agieren gegen die Veränderung. Zehn Prozent sehen bei der aktiven Gestaltung des Wandels eine erhöhte Fluktuation. Über die Gründe für eine derartig pessimistische Sichtweise einiger Befragter können wir an dieser Stelle nur spekulieren. Gut möglich, dass sie etwas mit dem Zauberlehrling von Goethe zu tun haben mag: „Die Geister, die ich rief, werd' ich nun nicht los.“ Es wäre aber nun ziemlich blauäugig, sich mit der aktiven Gestaltung des Wandels eine Erhöhung von Projektkosten oder Fehlzeiten, Widerstand oder Fluktuation einzuhandeln. Bei allen diesen Effekten ist dies auch keine mehrheitsfähige Perspektive, liegt doch das Saldo aus Top- und Bottom-Box immer ganz eindeutig im positiven Bereich.

Ziele der Transformation erreicht?

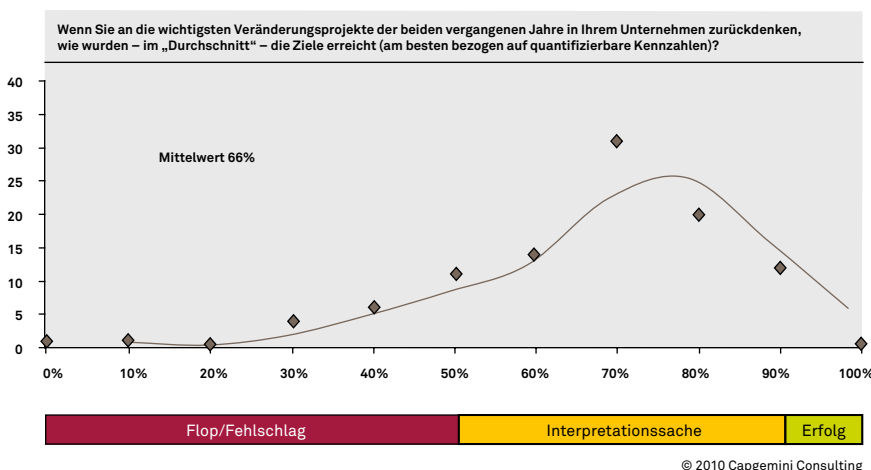
Nach all diesem durchaus aufschlussreichen Vorgeplänkel zur Nutzenmessung stellt sich die eigentlich entscheidende Frage. Wurden die Ziele der Transformation in den Unternehmen denn nun erreicht? Dies ist auch für das Change Management eine wichtige Messlatte, für den einen oder die andere sogar die „Ultima Ratio“. Wir haben das Thema Veränderungserfolg in dieser Studie zum zweiten Mal aufgegriffen (nach 2008), wohlwissend, dass in der Bewertung von „change success“ eine hohe persönliche Subjektivität liegt. Denn der Maßstab für „Ziele der Veränderung erreicht“ leitet sich selten an kristallklaren Kriterien ab. Ehrlichkeit – zu anderen und fast noch mehr zu sich selber – ist angesagt. Die Fragestellung lautete: „Wenn Sie an die wichtigsten Veränderungsprojekte der beiden vergangenen Jahre in Ihrem Unternehmen zurückdenken, wie wurden – im ‚Durchschnitt‘ – die

Ziele erreicht (am besten bezogen auf quantifizierbare Kennzahlen)?“ Den Befragten wurde zur Beantwortung eine Skala von Prozentwerten in Zehner-Schritten von null bis einhundert angeboten. Gewünscht war eine persönliche Bewertung vor dem Hintergrund der angestrebten Ziele und unter Beachtung von Zeit- und Etat-Aspekten („in time & in budget“).

Der für sich genommen wenig aussagefähige durchschnittliche Veränderungserfolg liegt – wie schon in der Vorstudie – mit 66 Prozent genau bei zwei Dritteln und ist über die Länder, Branchen und Unternehmensgrößen (aus Platzgründen hier nicht vorgestellt) sehr stabil (Abbildung 46). Diese Gesamtschau ist nicht wirklich schlecht, aber eben auch nicht als exzellent zu bezeichnen. Aufschlussreicher ist da eine detaillierte Betrachtung. Wenn eine Zielerreichung von 100 Prozent und gegebenenfalls auch noch eine von 90 Prozent als toller Erfolg gewertet werden, ist lediglich eines von acht Veränderungsprojekten

mit dem Haken „Ziele voll erreicht“ zu versehen. Wobei, dies spricht Bände, keiner der Befragten von einer hundertprozentigen Zielerreichung gesprochen hat. Wenn – auf der anderen, unschönen, erfolglosen Seite – eine Zielerreichung von 50 Prozent und weniger einen eindeutigen Flop und völligen Fehlschlag ausdrückt, trifft dies immerhin auf fast jedes vierte Veränderungsvorhaben zu. Zwei Drittel der Transformationen bewegen sich mit einer Zielerreichung zwischen 60 und 80 Prozent in der Grauzone von Interpretationsmöglichkeiten. Für den einen mag das Glas noch halbleer sein, für die andere ist es bereits halbvoll. Unseres Erachtens ist ein Veränderungserfolg nur dann als Gelingen auf der ganzen Linie zu werten, wenn sämtliche – zuvor definierten und idealerweise messbaren – Ziele auch tatsächlich vollauf erreicht worden sind. Dies ist offenbar sehr selten der Fall.

Abb. 46 Zwei Drittel der Transformationen bewegen sich mit einer Zielerreichung zwischen 60 und 80 Prozent in der Grauzone von Interpretationen



Wir haben das Folgende bereits vor zwei Jahren gesagt: Es wäre nun mehr als verführerisch, die übrigen Ergebnisse unserer Studie mit diesen Resultaten zum Veränderungserfolg zu korrelieren. Spannende Themen wären etwa: Was für ein Veränderungs- bzw. Unternehmenstypus besitzt die größte Erfolgswahrscheinlichkeit? Welcher der zehn Pain-points ist der für den Veränderungserfolg wichtigste Faktor? Welche Change Management Instrumente greifen bei der Implementierung am besten? Wir haben von dieser Ursache-Wirkung-Analyse abgesehen, selbst wenn dies in mancher vergleichbar aufgesetzten Studie inzwischen gängige Praxis geworden ist. Denn eine Korrelation mit den uns zur Verfügung stehenden Daten wäre unredlich (und würde zudem noch lange keine Kausalität aufzeigen). Die Statements in Befragungsstudien zum Erfolg von Veränderungsprojekten sind nicht mehr als ein Schlaglicht, eine Momentaufnahme, eine Wahrnehmungsperspektive der im Augenblick des Ausfüllens vom jeweiligen Befragten empfundenen Realität, ob das Ganze als Erfolg zu werten ist oder eben nicht. Für eine tatsächliche Bewertung des Veränderungserfolgs müsste tiefer geschürft, sollten von neutralen Betrachtern die angestrebten Ziele den erreichten Ergebnissen gegenübergestellt werden. Dies sprengt den Rahmen von Surveys, auch des unseren. Aber selbst eine objektivierte Analyse zum Veränderungserfolg durch „neutralere“ Betrachter würde wohl mehr als nur eine Prise Subjektivität enthalten. Die Subjektivität bei der Bewertung von Veränderungserfolg schwächt sich auch dadurch nicht ab, dass sich das Schönreden von Tausendstasas und der Sarkasmus von Zynikern möglicherweise durch das statistische Gesetz der großen Zahl ausgleichen.

Dramatischer Rückgang der Produktivität

Eine besondere Aufmerksamkeit haben in den früheren Change Management Studien stets die Gesamteffekte von unzureichend begleiteten Veränderungsprozessen auf Produktivität und Fluktuation genossen. Dies hat sich auch in den Reaktionen auf gerade diese Ergebnisse bei unseren Vorträgen und auf Veröffentlichungen sowie in der nicht geringen Anzahl an Rückfragen zu diesem Punkt gezeigt.

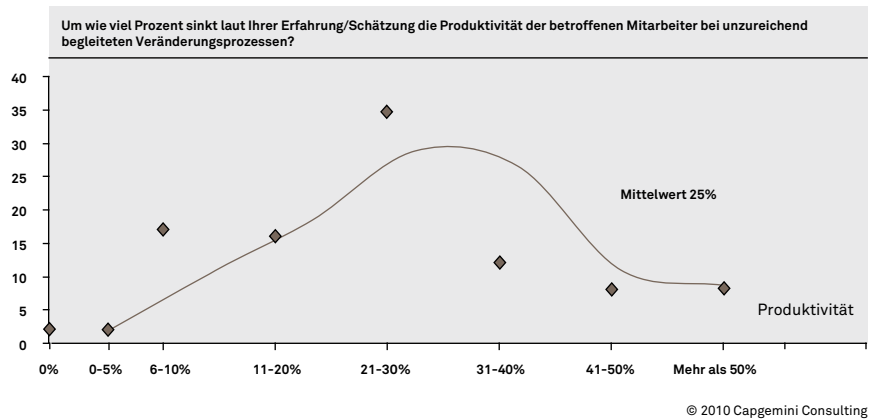
Daher zunächst einige klärende Vorbemerkungen: (1) Die Ergebnisse basieren auf „Erfahrungen/Schätzungen“ der von uns befragten Profis bei der Gestaltung des Wandels; sie stellen damit ein solides Expertenurteil, nicht aber eine millimetergenau vermessene Veränderung in der Produktivitäts- bzw. Fluktuationsrate dar. (2) Die „unzureichend begleiteten Veränderungsprozesse“ sind ebenfalls eine subjektive Beurteilung dieser Experten und drücken deren professionelles Empfinden aus, dass im konkreten Fall bei der aktiven Gestaltung deutlich mehr oder Besseres möglich gewesen wäre, aber dann doch nicht umgesetzt wurde. (3) Die erschreckenden Rückgänge bei der Produktivität beziehungsweise Zuwächse bei der Fluktuation wären durch ein professionelles Change Management vermutlich nicht vollständig zu vermeiden; sie wären aber durch einen ausreichend begleiteten Veränderungsprozess voraussichtlich mehr oder weniger deutlich zu reduzieren. (4) Die teilweise außergewöhnlich hohen Werte sollten unseres Erachtens nicht als singuläre Einzelmeinungen von frustrierten Business Managern oder Change Professionals interpretiert werden; dazu sind sie im Längsschnitt

von nunmehr drei Befragungen und im Querschnitt über Länder, Branchen und Unternehmensgrößen inzwischen zu stabil. (5) Auch in anderen, scheinbar „härteren“ Bereichen wie der Finanzwirtschaft leben Entscheidungen nicht nur von ökonomischen Modellen (aus der Vergangenheit), sondern vom Urteil der Experten (für die Zukunft). Wir fragten also die Teilnehmer der Studie erneut um ihre Einschätzung zum Rückgang der Produktivität sowie zum Anstieg der Fluktuation bei einem unzureichend ausgeführten Change Management. Über neunzig Prozent aller Befragten hatten sich auf eine Aussage eingelassen, weshalb wir auch diesmal von einer validen und soliden Experten-schätzung ausgehen können.

Kurze methodische Erläuterung: Als Antwortkategorien wurden die Aussage „keine Veränderung“ sowie sieben Intervalle (0–5 Prozent, 6–10 Prozent, 11–20 Prozent, 21–30 Prozent, 31–40 Prozent, 41–50 Prozent und mehr als 50 Prozent) vorgegeben. Für weitere Berechnungen wurde das arithmetische Mittel der Intervalle herangezogen (z.B. für die Stufe 0–5 Prozent der Wert 2,5 Prozent, für 6–10 Prozent der Wert 8 Prozent etc.). Der gewichtete, indexierte Mittelwert gibt damit die Tendenz in den Auffassungen („Rückgang Produktivität“ bzw. „Anstieg Fluktuation“) wieder.

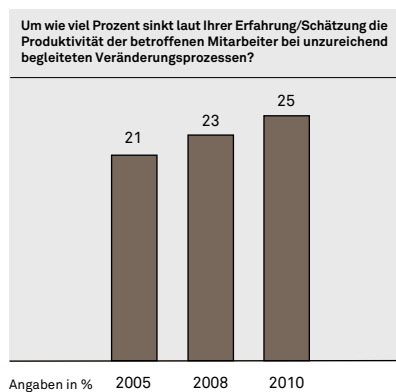
Bei Betrachtung der negativen Effekte von schlechtem Change Management sind die Auswirkungen auf die Produktivität zum wiederholten Mal als dramatisch zu bezeichnen (Abbildung 47). Nur zwei Prozent der Befragten sehen eine unveränderte Produktivität und lediglich einer von fünf allenfalls eine eher geringe Reduktion von unter zehn

Abb. 47 Im Durchschnitt ist mit 25 Prozent weniger Produktivität zu rechnen, wenn beim Veränderungsmanagement grobe Fehler gemacht werden



Prozentpunkten. In jedem sechsten Unternehmen werden Produktionsrückgänge zwischen elf und 20 Prozentpunkten, in vier von zehn Unternehmen zwischen 21 und 30 Prozentpunkten angenommen. In jedem achten Unternehmen sinkt die Produktivität nach Aussagen der Befragten um über dreißig Prozentpunkte, in einem von sechs Unternehmen sogar um mehr als 40 Prozentpunkte. Diese Ergebnisse sind im Vergleich der Länder, Größen und auch Branchen stabil und schwanken lediglich geringfügig.

Abb. 48 Produktivitätsrückgang: Im Zeitverlauf sind die Ergebnisse stabil, mit sogar leicht steigender Tendenz



© 2010 Caggemini Consulting

Im Durchschnitt erwarten die Experten einen Produktivitätsrückgang von – als dramatisch zu bezeichnenden – 25 Prozentpunkten bei unzureichend ausgeführtem Change Management; damit also sogar eine leicht steigende Tendenz im Zeitverlauf (2008: 23 Prozentpunkte – 2005: 21 Prozentpunkte) (Abbildung 48). In Worten: Fünfundzwanzig Prozent weniger Produktivität der Belegschaft, wenn beim Veränderungsmanagement grobe Fehler gemacht werden. Anders ausgedrückt ist jeder vierte Mitarbeiter dann ein Komplettausfall. Eins, zwei, drei, unproduktiv, fünf, sechs, sieben, unproduktiv, neun, zehn, elf, unproduktiv.

Wird dieser Wert in die Bilanzkennzahlen übersetzt, kommen rasch Millionensummen zusammen, die ein fehlendes oder ungenügendes Change Management kosten kann. Dies gilt insbesondere bei Projekten mit längerer Laufzeit und zahlreichen Betroffenen sowie für Unternehmen, in denen sich mangelnde Produktivität der Mitarbeiter direkt in das Ergebnis übersetzt wie etwa in Dienstleistungsunternehmen. Wir möchten daher eine simple Kalkulation aus der letzten Change Management Studie einfach nur für sich wirken lassen (Basisannahmen: Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern à durchschnittlich 50.000 Euro Personalfaktorkosten und ein Veränderungsprojekt mit einer Laufzeit von einem halben Jahr). In diesem Fall beträgt der Produktivitätsverlust bei unzureichend ausgeführtem Change Management 62,5 Millionen Euro (= 10.000 x 50.000 x 0,5 x 0,25). Dies würde dann doch tiefe Spuren in der Bilanz hinterlassen. Wenn ein besseres Change Management den Produktivitätsrückgang nur um ein einziges Prozentpünktchen

vermindern würde, hätten sich selbst Aufwendungen in Höhe von 2,5 Millionen Euro rasch amortisiert. Dies wäre dann ein Return-on-Investment, der vom Management in der heutigen Zeit so dringend gesucht wird.

Erheblicher Anstieg der Fluktuation

Auf den ersten Blick nicht ganz so dramatisch, bei genauer Analyse jedoch ebenfalls erheblich sind erneut die negativen Effekte von schlechtem Change Management auf die Fluktuation (Abbildung 49). Lediglich jeder zehnte Befragte erwartet keinen Anstieg der unerwünschten Fluktuation („regretted leavers“), fast jeder vierte einen Zuwachs der Abgänge zwischen null und fünf Prozentpunkten und mehr als jeder dritte zwischen sechs und zehn Prozentpunkten. Eine bis zu 20 Prozentpunkte steigende Fluktuation sieht jeder achte Befragte, mehr als 20 Prozentpunkte immerhin noch einer von fünf. Im Durchschnitt rechnen die Experten mit einem Anstieg der nicht gewollten Fluktuation um elf Prozentpunkte bei unzureichend ausgeführtem Change Management (2008: 10 Prozentpunkte/2005: 9 Prozentpunkte) (Abbildung 50). Nach neun Veränderungen hätte sich damit – statistisch gesehen – im durchschnittlichen Unternehmen die Belegschaft einmal komplett erneuert. Auch diese Ergebnisse sind wiederum im Vergleich der Länder, Größen und Branchen sehr ähnlich und dürften damit durchaus realitätsnah sein.

Abb. 49 Im Durchschnitt ist mit einem Anstieg der nicht gewollten Fluktuation um elf Prozentpunkte bei unzureichendem Change Management zu rechnen

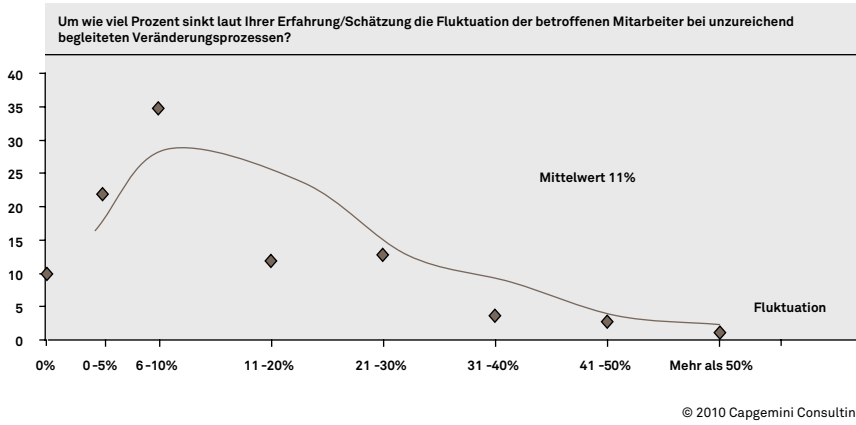
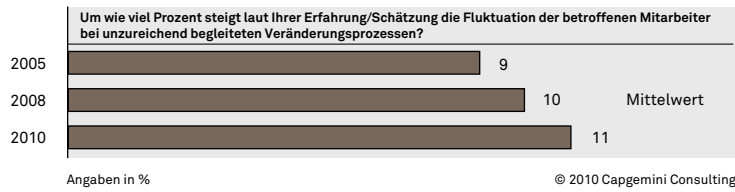


Abb. 50 Fluktuations-Anstieg: im Zeitverlauf sind die Ergebnisse stabil, mit sogar leicht steigender Tendenz





VIII Modelle, Interventionen und Charakterisierung

Erneute Annäherung an das Phänomen

In unseren Change Management Studien beleuchten wir – von unterschiedlichen Perspektiven aus und in steter Regelmäßigkeit – das „Phänomen Change Management“ in seiner ganzen Vielfalt, um es besser greifen zu können. Nun ist die Gestaltung des Wandels zwar etwas ziemlich Lebendiges, jedoch kein Lebewesen, das ein eigenes Selbstverständnis entwickeln könnte. Daher sollten wir uns an dieser Stelle genauer ausdrücken. Wir analysieren, was Change Management Verantwortliche und weitere Führungskräfte in Unternehmen mit diesem „Phänomen Change Management“ verbinden. So gut dies in schriftlichen Befragungen eben geht.

Ein kurzer Rückblick: Als wir in 2003 mit diesen Studien begannen, stellten wir Fragen zur Definition des Change Managements und den bevorzugten Ansätzen (Claßen 2008: 38–42) sowie zu den Instrumenten und Erfolgsfaktoren. Die Fragen zu Instrumenten und Erfolgsfaktoren haben wir auch in der zweiten und dritten Studie beibehalten (ebd. Seite 74–86 bzw. 244–257), die zu den Erfolgsfaktoren sogar in dieser vierten. In der Zwischenzeit – den Studien 2005 und 2008 – näherten wir uns dem Themenfeld schließlich von der personellen Seite und fragten nach dem idealen Change Manager (ebd. Seite 191–197). Dies waren alles eher indirekte Perspektiven auf das „Phänomen Change Management“. Wir kamen zu grundlegenden, aber nicht wirklich überraschenden Schlussfolgerungen wie diesen:

- Change Management ist das, was unter dem Label Change Management tatsächlich veranstaltet wird.

Dazu steht inzwischen ein breites Spektrum an Instrumenten und Interventionen zur Verfügung, die situations- und adressatengerecht in der richtigen Mixtur eingesetzt werden. Echte Innovationen sind rar geworden.

- Beim Blick auf die Umsetzungsbarrieren und Erfolgsfaktoren des Wandels wiederholen sich bei uns wie auch bei anderen inzwischen die Ergebnisse; sie sind unterdessen bekannt. Bei der Architektur und dem Management des Veränderungsprozesses sind diese „Painpoints“ Ausgangspunkt und Leitlinie zugleich.
- Der ideale Change Manager ist durch eine Fülle von wünschenswerten Eigenschaften charakterisiert, die ihn oder sie fast schon in den Status eines „Wunderwuzzis“ erheben. Am besten ist es, wenn er das Change Management beherrscht, das Business Management versteht, eine echte Persönlichkeit darstellt und zudem über mannigfaltige Schlüsselkompetenzen verfügt.

Diesmal sind wir „back to the roots“ gegangen und haben wieder grundsätzliche Selbstverständnisfragen zum „Phänomen Change Management“ gestellt. Wobei dabei weniger die Fragestellungen das Problem gewesen sind als die vorgegebenen Antwortkategorien. Nach intensiven internen Diskussionen sowie mehreren Pretests des Fragebogens haben wir uns für die letztlich verwendete Fassung der Responsemöglichkeiten entschieden. Zwischenzeitlich sah der Fragebogen völlig anders aus, mal deutlich schwerer und dann wieder leichter, mal mit offenen und nun doch mit geschlossenen Fragestellungen. Am Ende waren wir dann selber gespannt, wie die Antwortkategorien

angenommen würden und was mit den Ergebnissen anzufangen wäre. Die erste Sorge ist unberechtigt gewesen, da bei den drei eher komplexen Fragestellungen zu Modellen, Interventionen und Charakterisierung die Antwortquote durchgehend bei über 98 Prozent gelegen hat. Die Ergebnisse stellen wir nun vor. Dann können Sie, lieber Leser, über deren Wertigkeit ein eigenes Fazit ziehen. Wir finden das Ergebnis recht anschaulich – ansonsten hätten wir dieses Kapitel nicht gebracht.

Eine Art Zaubertanz

„Ach ja, das Wort ‚Change‘, stöhnt Burkhard Spinnen (Spinnen/Posner 2005: 141–3) und fürchtet, „dass um das Wort ‚Change‘ herum gelegentlich ... eine Art Zaubertanz aufgeführt wird“. Er liefert seine Begründung für die Unerlässlichkeit von Change Management allerdings direkt mit. Diese liege im behaglichen Kanapee-Verhalten der menschlichen Natur, statt sich mit der immensen Unbill von Veränderungen auseinanderzusetzen: „In vielem, und oft, will der Mensch einfach gar nicht Mensch sein. Menschsein ist nämlich anstrengend und riecht eklig nach Aufwand und Verantwortung. Viel schöner ist es doch, ein bisschen Tier zu sein, das heißt: sich vollkommen sprachlos in die Wollust der Wiederkehr des Immergleichen wie eine warme und nach Selbst riechende Decke einzumummeln.“

Steht nun in Unternehmen eine massive Veränderung an, wird das vielen Betroffenen diese Decke entziehen. Man könnte noch weitere Behaglichkeits-Attribute ergänzen: das Sofa umwerfen, den Ofen verlöschen, die Kerze auspusten, die Glotze abschalten, die Chips wegnehmen. In jedem Fall kommt es zum Ende der Gemütlichkeit, Bequemlichkeit, Behaglichkeit. Wenn dann auch noch von ganz oben in der Vorstandsetage

und aus der bei diesem Thema sogar mal einmütigen Wissenschaft glasklar bekräftigt wird, Phasen der Ruhe würde es nimmermehr geben und die Zukunft sei beim Blick aus dem Heute eine schleierhafte Unbekannte, kann es selbst dem Stärksten – auch wenn er es nicht zugibt – schon etwas mulmig werden. Das wird dann zur Stunde der Zauberer, seien es blutige Anfänger mit einfachsten Tricks oder großmeisterliche Magiere der Emotionen, Interventionen und Dramaturgien.

Es war einmal: Sagte doch kürzlich, in einer solchen Situation, der eher kognitiv veranlagte Vorstand eines DAX30-Konzerns, also einer, der eher über IQ als EQ dorthin gekommen ist, nun helfe nur noch Change Management. Er lud sie alle ein. Viele kamen von nah und fern. Sie wollten helfen, durch Anfangen und Anpacken, durch Belehren und Begleiten, durch Beistehen und Beibringen. Am Ende eines langen Tages mit vielen Disputen, Diskursen und Diskussionen tanzten sie schließlich doch noch einen gemeinsamen Zaubertanz. Für einmal ließen sie sogar ihre Eitelkeiten außen vor (woran man sieht, dass diese kurze Geschichte nun endgültig zu einem Märchen geworden ist). Dem Vorstand war dies recht, hatte er fast schon mehr Lösungen als Probleme erhalten. So etwas hatte er ewig nicht mehr erlebt.

Ihm war nun wieder sehr wohligh zumute. Auch dieses Gefühl war ihm vor langer Zeit abhandengekommen, obwohl in den vielen Jahren als Vorstand seine Zahlen immer stimmten und seine Stimme immer zählte. Der Vorstand liebte diesen Zaubertanz der Change Management Experten, zeigten sie ihm doch Wege aus den von seinen Fachexperten – wie eigentlich immer weniger gut gelaunt, mit ihren Fakten so furchtbar sachlich und um die Nase so blass – heraufbeschworenen Schwierigkeiten. Ja, so würde es gehen; sicher sogar! Zudem würden

ihn alle diese Ideen auch noch zu einem modernen Manager machen, „One of these true leaders“ würde er von der Financial Times genannt werden. Ganz einfach dürfte es natürlich nicht werden, dies sagte ihm seine Erfahrung. Aber wer Veränderungen nicht managt, der auch nicht verändert, dachte er für sich in Anlehnung eines Sprichworts vom guten alten Mentor aus seinen Anfangszeiten. So tanzten der Vorstand und seine neuen Freundinnen und Freunde noch bis spät in die Nacht. Und wenn er nicht (wegen irgendeines Skandals) inzwischen abgelöst ist, dann verändert er sich und andere auch noch heute, selbstredend mit Erfolg.

Modelle

Auf die in ähnlicher Weise bereits in unserer ersten Change Management Studie (2003) gestellten Frage nach den bevorzugten Modellen im Rahmen von Veränderungsprojekten antworteten diesmal nur neun Prozent, dass sie ein ganz bestimmtes Modell bevorzugen („Modell-Protagonisten“). Weitere neun Prozent adaptieren ein oder mehrere bereits vorhandene Modelle („Modell-Adaptierer“). Fast die Hälfte (47 Prozent) meinten hingegen, kein spezielles Modell zu bevorzugen, sondern ein eigenes Konzept bzw. eine eigene Systematik zu verwenden. Mehr als jeder Dritte (36 Prozent) bekundete sogar, überhaupt kein spezifisches Modell zu verwenden (Abbildung 51).

Übrigens: Bei den zehn Nennungen von Modell-Protagonisten (9 Prozent) wurde zweimal ganz allgemein der systemische Ansatz genannt, zweimal unternehmenseigene Systematiken und sechsmal die unterschiedlichsten Konzepte aus der Theorie und Praxis, angefangen bei Kotter. Bei den ebenfalls zehn Nennungen von Modell-Adaptierern (9 Prozent)

wurden neben den Klassikern aus der Change Management Bibliothek wie Senge und wiederum Kotter in erster Linie konkrete Instrumente oder fast schon synonyme Konzepte wie etwa Organisationsentwicklung aufgeführt. Auf eine größere Schar an treuen Jüngern scheint niemand bauen zu können. Man bedient sich eben im Markt der Möglichkeiten nach eigenem Gusto. Die Anhängerschaften zu Change Management Konzepten sind auf viele Lager verstreut. Ob die systemische Schule, an dieser Stelle lediglich ganz vereinzelt genannt, bereits zum Mainstream im Change Management geworden ist oder dies in naher Zukunft werden könnte, wird an anderer Stelle in dieser Studie untersucht (vgl. Kap. IX).

Damit scheint es in der Change Management Community drei sehr unterschiedliche Parteien zu geben. Die erste und mit insgesamt weniger als einem Fünftel kleinste Fraktion der Modell-Nutzer (= Protagonisten + Adaptierer) verwendet vorhandene Denkmuster auch für die Umsetzung im Sinne einer Eins-zu-eins-Übertragung. Die zweite und mit rund der Hälfte auch stärkste Fraktion der Modell-Entwickler setzt auf eigene Kreationen. Aus unserer Akquise- und Consulting-Erfahrung reicht dieses „Do it yourself“ von zaghaften Übungen im mit Werkzeugen mäßig bestückten Hobbykeller bis hin zu „Leading edge“-Konzepten, die keinen Vergleich mit den Lichtgestalten der Szene zu scheuen brauchen. Die dritte und mit einem guten Drittel nicht zu vernachlässigende Fraktion der Modell-Verweigerer stimmt der Umsetzung auf Basis von vorgegebenen Konzepten nicht einmal im Grundsatz zu, sozusagen also die Fundamentalopposition oder freischaffenden Künstler des Change Managements (Abbildung 52).

Abb. 51 Nicht einmal jeder zehnte bevorzugt ein ganz bestimmtes Change Management Modell

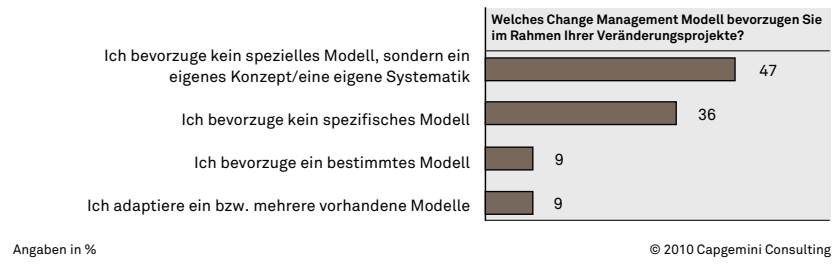
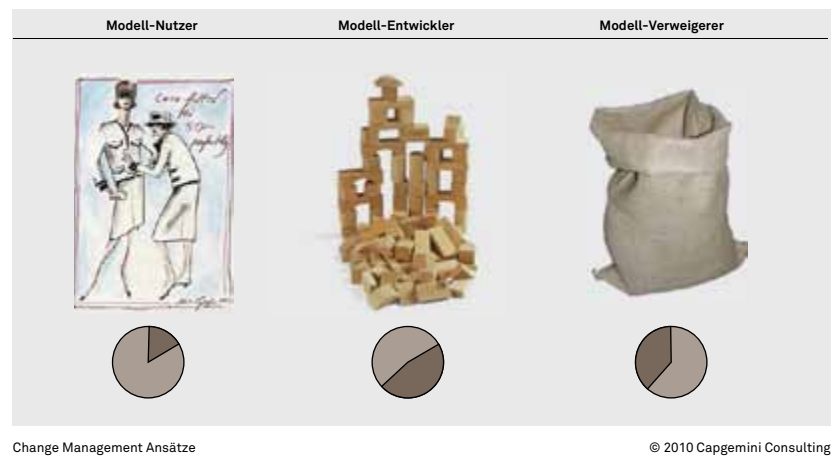


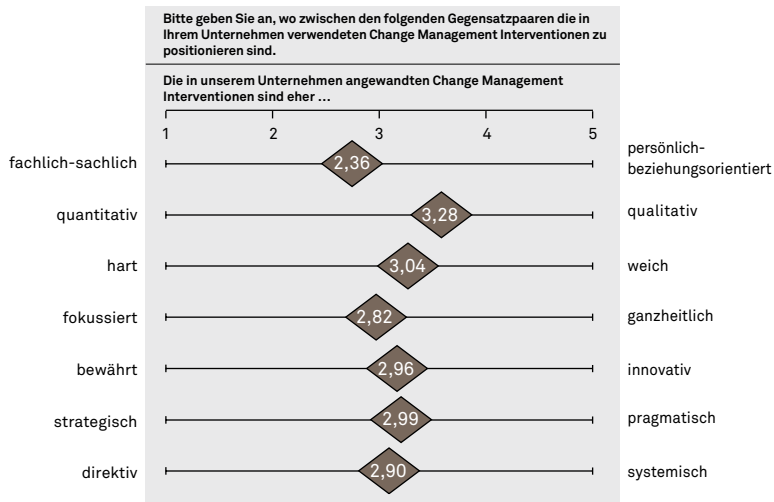
Abb. 52 In der Change Management Community gibt es drei sehr unterschiedliche Fraktionen



Interventionen

Mit Blick auf die Change Management Interventionen haben wir sieben Gegensatzpaare im Sinne eines semantischen Differenzials zur Auswahl gestellt. Bei ihnen handelt es sich um gängige Begriffe, die immer wieder mit der Gestaltung des Wandels in Verbindung gebracht werden. Die Befragten sollten bei diesen Gegensatzpaaren auf einer fünfstufigen Skala angeben, wo die in ihrem Unternehmen verwendeten Change Management Interventionen zu positionieren sind.

Abb. 53 Aus der Helikopterperspektive führen die heterogenen Einzelsichten zum Change Management zu einer Punktlandung ziemlich genau in der Mitte



© 2010 Capgemini Consulting

Natürlich wurde von den Befragten die gesamte Skala zur Beantwortung ausgenutzt. Um die Streuung bei den Antworten aufzuzeigen, haben wir auch die Extremwerte analysiert. In der Folge sind mit Top-Box die Werte 1 und 2, also die Zustimmung zum links stehenden Begriff gemeint, mit Bottom-Box die Werte 4 und 5, also die Zustimmung zum rechts stehenden Begriff; die Bezeichnungen „top“ und „bottom“ stellen keine Wertung dar. Übrigens: Die Extremwerte (1/5) wurden nur von maximal 13 Prozent und meist weniger der Befragten genutzt; die Antworten wurden vorwiegend im Mittelfeld (3) respektive mit leichter Neigung zur Top- bzw. Bottom-Box (1+2/4+5) gesetzt. Die stärkste Differenzierung erfolgte bei fachlich-sachlich versus persönlich-beziehungsorientiert sowie bei fokussiert versus ganzheitlich. Die Tendenz zur Mitte war bei hart versus weich sowie bei bewährt versus innovativ am deutlichsten.

Im Durchschnitt über alle Unternehmen liegen die Mittelwerte, mit zwei leichten Ausnahmen, ziemlich genau in der Mitte zwischen den beiden Begriffen (Abbildung 53). Die erste, wenn auch nicht besonders deutliche Ausnahme zeigt sich gleich beim ersten Gegensatzpaar: fachlich-sachlich versus persönlich-beziehungsorientiert neigt dem ersten Begriff zu (2,63/top 57 Prozent – bottom 25 Prozent). Beim zweiten Gegensatzpaar ist auch die zweite leichte Abweichung von der Mitte zu konstatieren: quantitativ versus qualitativ (3,28/top 23 Prozent – bottom 48 Prozent). Die übrigen fünf Gegensatzpaare liegen ziemlich nahe der Mitte:

- hart versus weich (3,04/top 25 Prozent – bottom 28 Prozent)
- fokussiert versus ganzheitlich (2,82/top 48 Prozent – bottom 36 Prozent)
- bewährt versus innovativ (2,96/top 31 Prozent – bottom 26 Prozent)
- strategisch versus pragmatisch (2,99/top 33 Prozent – bottom 37 Prozent)
- direktiv versus systemisch (2,90/top 35 Prozent – bottom 32 Prozent)

Dies mag zunächst als ein ziemlich flaves und mittelmäßiges Ergebnis erscheinen, weil die Durchschnitte aller sieben Gegensatzpaare ziemlich genau in der Mitte liegen und damit die Interventionen ohne klares Profil zu sein scheinen. Dies trifft aber nur für das Aggregat über sämtliche Unternehmen zu. Die einzelne Organisation besitzt immer wieder ein ausgeprägtes Profil bei den eingesetzten Change Management Interventionen. Das ist eines der Faszinososa beim Blick auf die Gestaltung des Wandels. Aus der sogenannten Helikopterperspektive

scheinen sich die Sichtweisen zu einer großen und zähen Masse zu vermischen. Im konkreten Einzelfall von Unternehmen gibt es aber häufig sehr konkrete und auch differente Vorstellungen. Dies ist auch der wesentliche Grund dafür, dass es beim Change Management derartig mannigfaltige Standpunkte interner Vertreter und ein reichhaltiges Angebot an Dienstleistungen externer Anbieter gibt.

Heißt das nun „Anything goes“? Ja und nein! Ja schon aus dem einen Grund, dass es im Change Management kein prinzipielles Richtig oder Falsch gibt. Selbst für die an sich unstrittige Forderung nach offener, rechtzeitiger, persönlicher Kommunikation kann es Grenzen und Ausnahmen geben. Gefragt sind vielmehr

ein bewusstes „Entweder/Oder“ beziehungsweise als Konsequenz aus zahlreichen Ambiguitäten die Devise zum „Sowohl-als-auch“. Denn Trampelpfade, geschweige denn Königswege oder gar Kaiseralleen gibt es im Change Management nicht mehr, falls es sie jemals überhaupt gegeben haben sollte. Jeder kann und muss dann aber auch seinen eigenen Weg und den für sein Unternehmen durch den Dschungel der Veränderung finden, mit den vielen Bäumen und den wilden Tieren. Dabei ergeben sich meist keine eindeutigen Profile, sondern spannende Mixturen, und das alles ohne eine längere Konstanz. Nein, weil es selbstverständlich bessere und weniger geeignete Interventionen in der jeweiligen Konstellation und Situation gibt.



Preisausschreiben

Wie bereits ausgeführt, ist es uns nicht ganz leicht gefallen für diese Fragestellung eingängige Formulierungen zum Change Management zu finden, bei denen sich einem ob ihrer Einseitigkeit oder Einfältigkeit nicht gleich die Haare sträuben (oder sogar ausfallen). Immerhin hat sich glücklicherweise keiner der Befragten gegen die Beantwortung dieser Change Management Charakterisierung gesträubt. Ganz daneben scheinen wir folglich mit der Auswahl also nicht gelegen zu haben. Beim Schreiben dieser Zeilen ist allerdings ein leicht mulmiges Gefühl nicht zu vermeiden gewesen (aber ohne Haarausfall).

Daher möchten wir hiermit ein Preisausschreiben ausloben. Wenn Ihnen, werter Leser, eine kurze und knappe Definition zum Change Management bekannt ist oder sie sogar etwas Eingängiges selbst gefunden haben, dann senden Sie dies bitte an uns. Wir wählen unter allen Einsendern die drei besten Formulierungen für den Fragebogen der fünften Change Management Studie (2011/12) aus. Einsendeschluss ist der 31. März 2011; sie können sich also Zeit lassen.

Preise gibt es selbstverständlich auch. Wir verlosen unter allen Einsendern drei Büchergutscheine im Wert von Euro 50. Nachdenken und Mitmachen lohnt sich also. Natürlich – das kennen Sie – ist der Rechtsweg bei diesem Preisausschreiben ausgeschlossen.

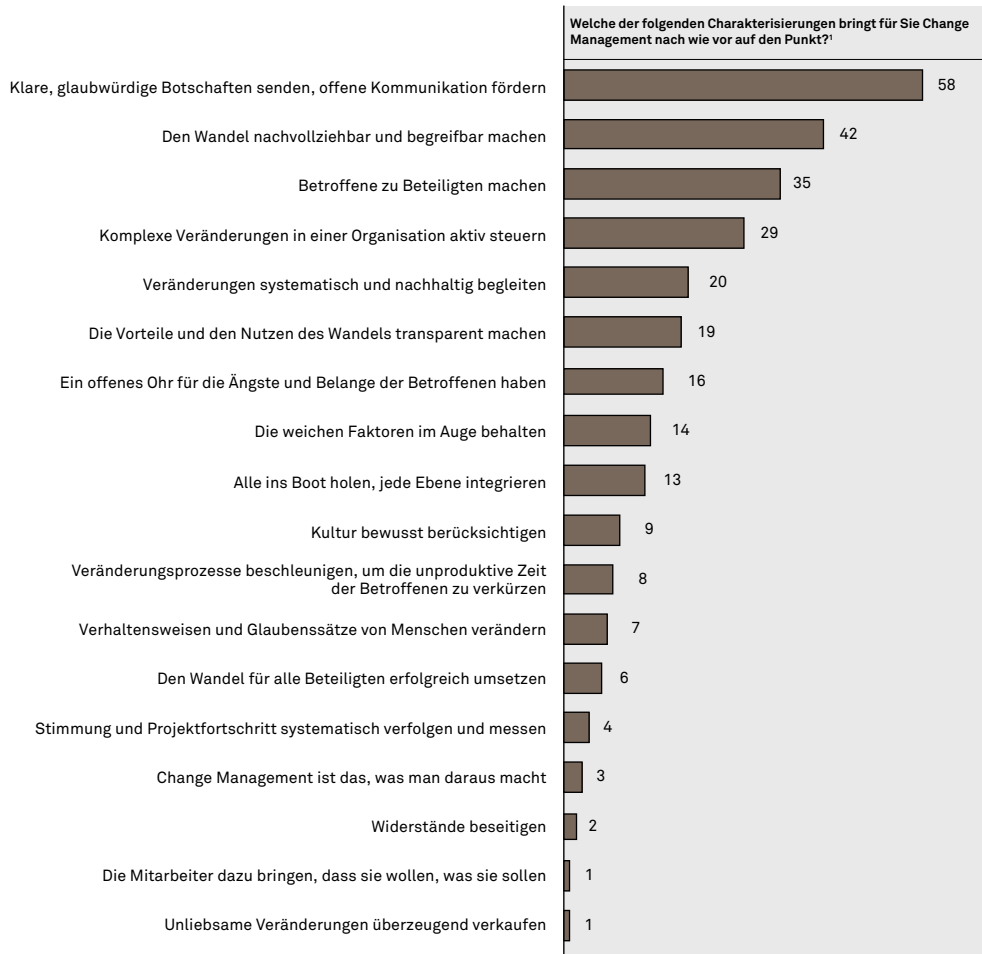
Charakterisierungen

Des Weiteren wollten wir von den Befragten wissen, wie sie Change Management – in wenigen Worten auf einen prägnanten Nenner gebracht – kurz und knapp charakterisieren würden: „Welche der folgenden Charakterisierungen bringt für Sie Change Management nach wie vor auf den Punkt?“ Wir hatten uns diese Frage zunächst deutlich einfacher vorgestellt, als sie sich dann erwiesen hat. Wobei die Frage selbst nicht die Schwierigkeiten erzeugt hat, sondern die bei einer geschlossenen Fragestellung vorzuziehenden Antwortkategorien. Finden Sie, lieber Leser, einmal in der Literatur oder an anderen Fundstellen eingängige Einsatz-Formulierungen zum Change Management, die Ihnen dann nicht als Plattitüden erscheinen. Daher haben wir gerade diesen Aspekt immer wieder intensiv diskutiert, hin und her argumentiert, in Pretests mit erfahrenen und geduldi- gen Probanden zu verifizieren versucht sowie zwischenzeitlich sogar schon fallengelassen. Schlussendlich haben wir ihn dann doch in der vorliegenden Form aufgenommen, wohlwissend, dass auch ganz andere, bessere, ehrlichere als die achtzehn ausgewählten Charakterisierungen das Change Management in einem einzigen Satz hätten ausdrücken können. Aber einen Versuch ist das Ganze, bei dem die Befragten bis zu drei Formulierungen auswählen konnten, in jedem Fall wert gewesen. Denn die kurzen Definitionen zeigen durchaus den genetischen Code des Change Managements, so wie es eben jeweils verstanden wird. Von der als Überlaufoption bereitgestellten Antwortkategorie „Sonstiges“ wurde übrigens lediglich in drei Prozent der Antworten Gebrauch gemacht (Abbildung 54).

Der mit großem Vorsprung gängigste Einzeiler betont die Vermittlungsfunktion des Change Managements: „Klare, glaubwürdige Botschaften senden, offene Kommunikation fördern“ (58 Prozent). Auch das zweitwichtigste Statement betont diese Transmissionsrolle bei Veränderungen: „Den Wandel nachvollziehbar und begreifbar machen“ (42 Prozent). Auf dem dritten Platz folgt dann der Klassiker „Betroffene zu Beteiligten machen“ (35 Prozent), der mit seiner partizipativen Komponente auf die Mobilisierungsfunktion abzielt. Nummer vier und fünf adressieren in erster Linie die Steuerungsfunktion: „Komplexe Veränderungen in einer Organisation aktiv steuern“ (29 Prozent) bzw. „Veränderungen systematisch und nachhaltig begleiten“ (20 Prozent).

Am wenigsten wird Change Management mit vermeintlich manipulativen Formulierungen in Verbindung gebracht: „Unliebsame Veränderungen überzeugend verkaufen“ (1 Prozent), „Die Mitarbeiter dazu bringen, dass sie wollen, was sie sollen“ (1 Prozent) bzw. „Widerstände beseitigen“ (2 Prozent). Auch ein pragmatischer Einzeiler wie der von den Autoren immer wieder selbst benutzte „Change Management ist das, was man daraus macht“ (3 Prozent) findet wenig Anklang, ebenso wie die etwas traumtänzerischen Utopien à la „Den Wandel für alle Beteiligten erfolgreich umsetzen“ (6 Prozent) bzw. „Verhaltensweisen und Glaubenssätze von Menschen verändern“ (7 Prozent). Ein Fazit wird allerdings ebenfalls deutlich: Die allumfassende und allseits akzeptierte Charakterisierung des Change Managements in einem Satz lässt weiter auf sich warten.

Abb. 54 Nach wie vor fehlt die allgemein akzeptierte Definition des Change Managements; am ehesten wird ihm eine Vermittlungsfunktion zugesprochen



¹ Bis zu drei Nennungen

Angaben in %

© 2010 Capgemini Consulting



IX Der systemische Ansatz

Vertrautheit mit der Idee

Wir wechseln nun zu einem Thema, das Reibungsfläche bietet, an dem die Geister sich scheiden und für das schon so mancher Glaubenskampf ausgefochten wurde. Die Positionierung als Systemiker (oder als etwas ganz anderes) gehört zu den fundamentalen Outings im Change Management sowie zur marketingtechnischen Positionierung. Bei der Gestaltung des Wandels und in der Organisationsentwicklung gilt den einen der systemische Ansatz als „Panazee“, als wundertätiges Elixier und mythisch universales Heilmittel. Für andere ist er höchstens ein Placebo und bestenfalls ein druidischer Zauberspruch. Man kann sich richtig abarbeiten an diesem Disput, was wir, etwas weiter hinten im Text, auch ausführlich machen werden – versprochen! Man könnte dies alles auch mit heiterer Gelassenheit sowie mit großem Abstand ansehen und es wie Huang-Po, ein chinesischer Zen-Mönch aus dem neunten Jahrhundert, halten. Von ihm ist überliefert: „Nichts suchen heißt gelassen bleiben“. Das mag ihm noch leicht gefallen sein, ist er doch fast sein ganzes Leben lang in einem Kloster auf dem immer gleichen Berg geblieben. Im Hier und Heute kommt unsereins dann doch etwas mehr herum, hört und sieht dabei dies und das. Zudem wird einem immer wieder die Frage gestellt: Sag, wie hältst du es mit dem systemischen Ansatz?

Vor der Beschäftigung mit Theorien und Positionen möchten wir zunächst einige augenscheinliche Fakten zum systemischen Ansatz herausarbeiten; zuallererst die Vertrautheit mit dem Konzept. Wir wollten von den Befragten – allesamt mehr oder weniger ausgewiesene Change Management Experten – wissen: „Wie gut sind Sie

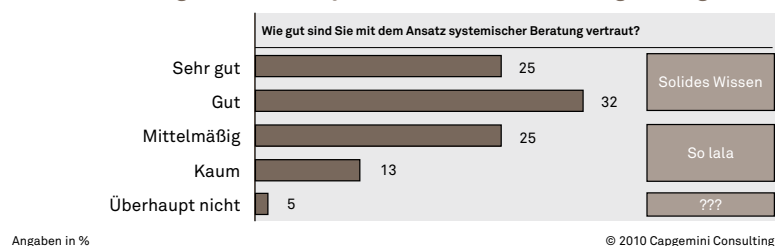
mit dem Ansatz systemischer Beratung vertraut?“ Nun ließe sich trefflich diskutieren, was denn nun ein „sehr gut“, „gut“, „mittelmäßig“ bzw. „kaum“ bei der Vertrautheit wirklich bedeutet; einzig das „überhaupt nicht“ gibt eine klare Auskunft. Ein ausgewiesener Experte zum Thema mag sich selbst nur als mittelmäßig einschätzen, weil er um die vielen verborgenen Facetten des Ansatzes und seine grundsätzliche Unzulänglichkeit weiß. Ein anderer sieht sich möglicherweise recht schnell als sehr guter Kenner, obwohl er bislang vielleicht nur die Rezension zu einem Fachbuch gelesen hat und dabei ein klein wenig zum Thema durchschimmerte. Wir können jedoch zumindest die Annahme treffen, dass die Selbsteinschätzung zur Vertrautheit mit der systemischen Beratung ein stabiles Selbstbild darstellt. Dass nun bei dieser Frage der in Surveys immer wieder zu beobachtende Effekt der sozialen Erwünschtheit – ich gebe das an, von dem ich glaube, dass es von mir erwartet wird – eine Rolle gespielt hat, denken wir eher nicht. Für solche Verzerrungseffekte ist das Thema vermutlich für die meisten dann doch nicht wichtig genug.

Jeder vierte Befragte (25 Prozent) gibt an, sehr gut mit dem Ansatz der systemischen Beratung vertraut zu sein. Jeder Dritte (32 Prozent) schreibt sich immerhin noch ein „gut“ zu. Damit besitzt deutlich mehr als die Hälfte der befragten Change Management Experten ein solides Grundwissen (oder sogar mehr) zu diesem Ansatz bei der Gestaltung des Wandels. Ebenfalls jeder Vierte (25 Prozent) bezeichnet seine Vertrautheit mit mittelmäßig und einer von acht Befragten (13 Prozent) gesteht ein „kaum“. Die Franzosen sagen dazu „comme ci comme ça“, die Briten „so-so“ und bei uns ist es eben ein „so lala“. Übrigens: Nur jeder zwanzigste Befragte (5 Prozent) hat vom Ansatz der systemischen Beratung noch nichts Relevantes gehört (Abbildung 55).

Merkmale systemischer Beratung

Wir wollten es, investigativ wie wir nun einmal sind, genauer wissen und die Merkmale systemischer Beratung aus Sicht der Befragten herausfinden. „Was ist Ihrer Erfahrung nach das Wertvolle an systemischer Beratung?“ lautete die Fragestellung.

Abb. 55 Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten besitzt ein solides Grundwissen (oder sogar mehr) zum systemischen Ansatz im Change Management



Doch für eine leicht auszuwertende Analyse müsste man zunächst einmal diese wesentlichen Merkmale der systemischen Schule identifizieren. Dies ist alles andere als leicht. Dennoch machten wir uns hartnäckig auf die Suche nach Merkmalsbeschreibungen, in der Literatur, im Internet, in Vorträgen, in Gesprächen und selbstverständlich auch in unseren Pretests zum Fragebogen dieser Studie. Zwischenzeitlich hatten wir die unterschiedlichsten Auflistungen von Merkmalen, um das Trauma bei der Auswertung von offenen Fragen zu vermeiden. Allein, es half alles nichts. Wir haben diese Zwischenlösungen alle fallen lassen und aus der geschlossenen Fragestellung eine offene gemacht.

Die offene Fragestellung mussten wir nun aber – dies ist das Trauma – auswertbar gestalten. Dazu haben wir die qualitativen Aussagen der Umfrageteilnehmer in acht Antwortkategorien geclustert. Mit aller Subjektivität und Interpretation, die bei einer solchen Zusammenfassung unvermeidbar bleibt. Auch diese Cluster haben noch längst nicht alle Sichtweisen abgedeckt, weshalb wir in der neunten Kategorie „Sonstiges“ diese singulären Aspekte zusammengefasst haben. Dazu gehören: angemessene Geschwindigkeit, kritisches Hinterfragen, gezieltes Akzeptanzmanagement, erweiterte Interventionsmöglichkeiten, Ergänzung zum mechanistischen Weltbild, die richtigen Drehschrauben finden, Kundensystem irritieren, über den Tellerrand hinausschauen, systematische Kontrolle von außen. Übrigens: Dieser letzte Aspekt aus der Liste an „Sonstigem“ erscheint uns reichlich unsystemisch formuliert.

Aber dies sind ja nur die nicht zuzuordnenden Einzelperspektiven. Wichtiger ist der Blick auf die acht Cluster über alle Befragten, wobei wir uns der Wertungen an dieser Stelle – fast – enthalten (Abbildung 56). Mit großem Abstand am wertvollsten an der systemischen Beratung wird die ganzheitliche und übergreifende Betrachtungsweise empfunden (33 Prozent); genau dies scheint das typisch Systemische am systemischen Ansatz. Immerhin jeder Siebte (15 Prozent) rühmt an ihm besonders das transparente Wirkungsgefüge. Wobei die anderen sechs Siebtel – aber dies bleibt Spekulation – wegen der Komplexität von Zusammenhängen bei Veränderungsprozessen mit dieser Einschätzung ihre Schwierigkeiten haben könnten. Einer von zehn Befragten (10 Prozent) findet die Einbindung und Wertschätzung aller im Prozess sowie das „Enabling“ der Beteiligten besonders gut. Für wertvoll wird von nicht wenigen Befragten auch die Förderung eines Perspektivenwechsels (8 Prozent) und die Systematik bei der Vorgehensweise (8 Prozent) gehalten. Wobei es gerade zum letztgenannten Vorteil auch lautstarke Kritiker gibt, die meinen, dass die Systemik in der Praxis alles andere als systematisch sei; ihnen geht es dabei nicht um das Wortspiel (Systemik/Systematik), sondern um hautnahe Beobachtungen aus Projekten zum Wandel von Organisationen. Weitere und eher vereinzelt genannte Aspekte zum Wertvollen der systemischen Beratung sind ihre Nachhaltigkeit (5 Prozent), die Ziel- und Lösungsorientierung (4 Prozent) sowie die Entpersonalisierung von Problemen durch einen unpolitischen Ansatz (3 Prozent). Dies sind allesamt Merkmale, die sich in der Literatur zur Charakterisierung ebenfalls finden.

Verbesserungsbedarf

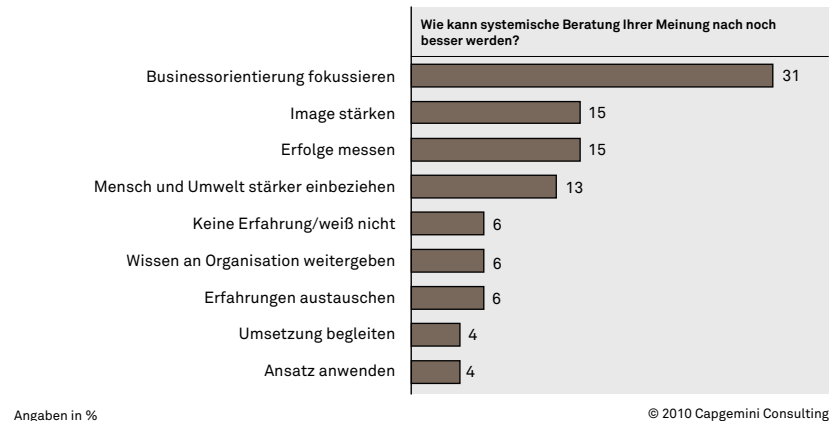
In analoger Weise – als offene Fragestellung und mit anschließender Clusterung von qualitativen Aussagen der Umfrageteilnehmer in Antwortkategorien – haben wir nach dem Verbesserungsbedarf gefragt: „Wie kann systemische Beratung Ihrer Meinung nach noch besser werden?“ (Abbildung 57). Auch hierbei zeigt sich ein klarer Spitzenreiter, die stärkere Businessorientierung (31 Prozent). Denn Change Management lässt sich nicht von Business Management trennen. Dies erscheint vielen Befragten offenbar als ein zentrales Defizit, was zwischenzeitlich, wir gehen noch darauf ein, zu diversen Weiterentwicklungen des systemischen Ansatzes geführt hat. Man könnte aber auch die Ursache und Wirkung einfach umkehren. Gut möglich, dass die vorgeschlagenen Weiterentwicklungen überhaupt erst beim einen oder anderen zu einem Defizitgefühl geführt haben.

Der weitere „room for improvement“ ist dualer Natur. Da geht es zum einen um Grundsätzliches. Jeder siebte Befragte meint, die systemische Beratung müsse ihre Erfolge messen (15 Prozent). Einer von acht sieht die Einbeziehung von Mensch und Umwelt als noch immer nicht ausreichend gewährleistet (13 Prozent). Anderen fehlt bislang durch geringe persönliche Erfahrung das Urteilsvermögen zu den Verbesserungsmöglichkeiten (6 Prozent). Einige wenige denken sogar, man müsse überhaupt erst mal die Umsetzung begleiten (4 Prozent) bzw. den Ansatz anwenden (4 Prozent). Weitere Befragte sehen demgegenüber die Defizite weniger in der Ausgestaltung und Anwendung, diese scheinen in ihrer Wahrnehmung zu

Abb. 56 Am Wertvollsten an der systemischen Beratung wird die ganzheitliche und übergreifende Betrachtungsweise empfunden



Abb. 57 Am stärksten wird bei der systemischen Beratung die Business-Orientierung vermisst



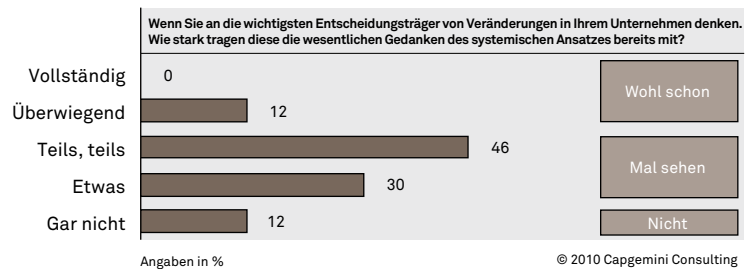
passen, sondern am noch schwächeren Marketing der systemischen Beratung. Das zeigt sich etwa in der nicht seltenen Forderung, Image zu stärken (15 Prozent). Aber auch die Antwortcluster wie Wissen an Organisation weitergeben (6 Prozent) sowie Erfahrungen austauschen (6 Prozent) gehören in diese eher vermarktungsorientierte Dimension. Dass dies eine durchaus berechtigte Feststellung zur Systemik darstellt, zeigt die noch eher geringe Penetration des Ansatzes in den obersten Führungsetagen der Unternehmen.

Resonanz im Unternehmen

Die vierte Fragestellung zur systemischen Beratung adressierte genau diese Resonanz im Top Management: „Wenn Sie an die wichtigsten Entscheidungsträger von Veränderungen in Ihrem Unternehmen denken, wie stark tragen diese die wesentlichen Gedanken des systemischen Ansatzes bereits mit?“ Damit wollen wir das Echo im Unternehmen und die Penetration systemischer Gedanken über den Kreis der Change Management Experten hinaus bei den Schlüsselpersonen an der Unternehmensspitze feststellen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich der systemische Ansatz bislang offenbar noch nicht auf breiter Front als „Mainstream“ für die Prozess-Dimension bei der Gestaltung des Wandels durchgesetzt hat (Abbildung 58).

Keiner der Befragten sieht in seinem Top Management einen glühenden Verfechter systemischer Ansätze (0 Prozent). Lediglich jeder achte Entscheidungsträger befürwortet diese überwiegend (12 Prozent); bei ihnen ist eine grundsätzlich unterstützende Haltung im Sinne des „Wohl schon“ zu erwarten. Knapp die Hälfte der obersten Führungskräfte vertritt

Abb. 58 Eine zumindest stark hinterfragende Position zum systemischen Ansatz scheint im Top-Management derzeit (noch?) die Regel zu sein



zumindest teils,teils systemisches Gedankengut (46 Prozent); drei von zehn Entscheidungsträgern scheinen zumindest etwas angehaucht (30 Prozent). Manch einer der Leser wird nun denken: Nicht mehr? Andere werden sich sagen: Immerhin! Bei diesen Führungskräften wird man die Reaktionen, wenn im konkreten Fall entsprechende Überlegungen vorgebracht werden, dann „mal sehen“ müssen. Einer von acht Top Managern hält von alledem gar nichts (12 Prozent). Bei ihm ist ziemlich sicher mit einem „Nein“ bei systemischen Veränderungsarchitekturen zu rechnen.

Bis zur flächendeckenden Akzeptanz haben der systemische Ansatz und seine zwischenzeitlichen Weiterentwicklungen beim Weg aus der Theorie über die zuständigen Change Manager bis hin zu den verantwortlichen Entscheidungsträgern von Veränderungsprozessen in vielen Unternehmen noch ein gutes Stück vor sich. Eine eher ablehnende oder zumindest stark hinterfragende Position zum systemischen Ansatz scheint in den Top-Positionen derzeit noch immer eher die Regel zu sein. Ob er überhaupt jemals in den Führungsfluren mehrheitsfähig wird, ist derzeit eine offene Frage. Vielleicht ist der systemische Ansatz auch eine zu unwägbar, ganzheitliche und übergreifende

Betrachtungsweise. Dies würde dann ja auch Leadership bedeuten. In der Belegschaft vieler Unternehmen gibt es aber derzeit noch sehr viele Manager.

Diese nicht zu übersehende Skepsis im Business Management – weniger im Change Management – hinsichtlich des systemischen Gedankenguts mündet immer wieder in abschätzigen Bemerkungen, angefangen von „Esoterik“ über ein „Naja, Kinderkram“ bis hin zum „Ringelpiez mit Anfassen“. Das haben wir zum Anlass genommen, uns an dieser Stelle erneut mit den systemischen Basisüberlegungen, dem derzeitigen Selbstverständnis und möglichen Verbindungsbrücken zum Business auseinanderzusetzen. Die folgenden Ausführungen sollen ein Diskussionsbeitrag für den gegenwärtig stattfindenden Wortwechsel über richtige Haltungen und gute Wege im Veränderungsmanagement sein. Wie gewohnt, ist unser Beitrag eher eindringlich als einnehmend. Gut möglich, dass nicht jeder Change Management Experte diesen Überlegungen widerspruchsfrei folgen wird. Aber Fortschritt ist noch niemals aus Eintracht, sondern stets aus Reibung entstanden. Dazu braucht es zwei möglichst nicht glatt polierte Flächen und ein Mindestmaß an Bewegung.

Exkurs: Haltung als Halt

Suche nach der richtigen Perspektive

Change Management hat es sich zur Aufgabe gemacht, das „Wie“ der Veränderung – den Veränderungsprozess – zu gestalten, und bewegt sich damit im widersprüchlichen, konfliktbehafteten, nicht nur rationalen, sondern auch emotions- wie politikgeladenen Terrain der Menschen und des Menschlichen. Natürlich kann diese Prozess-Dimension (Wie?) nicht völlig losgelöst von der Strategie-Dimension (Warum? Wohin? Wozu?) und der Inhalts-Dimension (Was?) angegangen werden (Claßen 2008: 31–38). Daher muss sich auch der Change Manager die Frage stellen, ob und wie er diese drei Dimensionen – die dann doch „am Ende des Tages“ wieder zu einem abgestimmten Ganzen zusammenkommen sollten – am besten bedient.

Am leichtesten verhält es sich wohl noch mit der Strategie-Dimension, denn diese ist, was ziemlich unbestritten ist, die essenzielle Domäne des Business. Was aber inzwischen auch nicht mehr so ganz stimmt, denn vielen eleganten Strategien fehlt unterdessen die Bodenhaftung, was sich spätestens bei ihrer Implementierung zeigt. Zahlreiche dieser Engpässe und Hindernisse bei der Strategie-Umsetzung haben ihre Wurzeln in der „People“-Dimension, zeigen sich etwa im Mangel an Innovationen und dem Fehlen von Innovatoren, ganz zu schweigen von den Defiziten beim Wissen, Können, Wollen und Handeln der Akteure. Gerade auch deshalb ist Fortschritt mittlerweile nicht bei der Strategie-Entwicklung, sondern für die Strategie-Umsetzung erforderlich (Mintzberg 1999, Pfeffer/Sutton 1999 bzw. Stiefel 2008: 64–66).

Bei dieser Umsetzung sind das Was und das Wie zwei Seiten derselben Medaille. Deren Auseinanderdeklिनieren ist lediglich der altbewährte Kunstgriff, durch Zerlegung zunächst etwas mehr Übersichtlichkeit für verwobene Sachverhalte zu bekommen. Dies darf jedoch nicht dazu führen, die Einzelteile fortan nur noch isoliert zu betrachten. Es braucht die „Antwort auf die einfache, aber elementare Frage: Wie kann nach der Zerlegung in Aktivitäten das Zusammenwirken derselben gesichert werden?“ (Vaupel 2008: 160). Jede Trennung in der unternehmerischen Praxis wäre künstlich und mag allenfalls noch akademisch-intellektuell gelingen, wenn überhaupt. Nun ist eine Destruktion sicherlich deutlich einfacher als die anschließende Konstruktion. Dies zeigt sich schon beim Spielen fünfjähriger Knaben mit komplizierten Lego-Modellen. Dennoch bringt Schritt eins – das Zerlegen in Einzelteile – wenig praktikable Erkenntnisgewinne ohne Schritt zwei – die spätere Zusammenfügung dieser Einzelteile (Gomez/Probst 1999 – Abbildung 59).

Abb. 59 Nach der Zerlegung müssen die Einzelteile wieder zu einem Ganzen zusammengefügt werden, um Antrieb zu erzeugen



© 2010 Capgemini Consulting

Bei aller Mechanik, die in diesem Argument steckt und die bereits für den einen oder die andere abschreckend wirken mag, darf auch bei der Gestaltung des Wandels nicht vergessen werden, dass mit den Einzelteilen, jeweils für sich genommen, wenig anzufangen ist. Ansonsten wird Change Management leicht zur L'art pour l'art.

Die bewusste Separierung des Wie von dem Was aus Gründen des Marketings und zur Positionierung eigener Dienstleistungsangebote im Rahmen des Veränderungsmanagements mag natürlich ein weiterer Beweggrund sein. Vermutlich gerade wegen der aktiven Besetzung von Standpunkten hat sich in der Praxis des Veränderungsmanagements eine Dualität bis hin zum wechselseitigen Unverständnis herausgebildet: auf der einen Seite die Inhaltsberatung, von manchen auch Fach- bzw. Expertenberatung genannt, versus – ihr

gegenüber – die Prozessberatung, die sich mittlerweile, zumindest im deutschsprachigen Raum, am markantesten und populärsten in der Gestalt des systemischen Ansatzes zeigt. Natürlich ist die Prozessberatung auch eine Form der Fach- bzw. Expertenberatung, die – so ist zu erwarten – von Könnern ihres Fachs, also Experten, zu guten Ergebnissen für das Unternehmen führt. „Fachberatung setzt auf den Nutzen von vorhandenem inhaltlichem Vorwissen für anstehende Problemlagen und ist bezahlte Auskunftserteilung auf hohem Niveau. Prozessberatung setzt auf intensiviert Wahrnehmung von Funktionsmustern und deren konstruktive Verstärkung durch das Einspeisen von Beobachtungen zweiter Ordnung.“ (Looss in Organisationsentwicklung 2009: 99.)

Viel schwieriger sind die Merkmale des systemischen Ansatzes zu greifen (vgl. Königswieser u.a. 2006, Häfele



2007, Claßen 2008, Doppler 2009). Sie zeigen sich etwa beim Selbstverständnis und Menschenbild, in der Haltung und dem Denken, bei Rollen, Methoden und Interventionen; also bei den normativen Positionen, den mentalen Modellen und den aus ihnen abgeleiteten Aktivitäten. Ausgangspunkt ist jedenfalls die „naturwüchsige Selbststeuerung“ von Organisationen, die durch „(ver-)störende Steuerung stimuliert“ werden soll, um einen ihrer Protagonisten (Exner) zu zitieren. Grosso modo zeigt sich der systemische Ansatz in unterschiedlichen Variationen und zahlreichen Spielarten. Ganz wesentlich ist in jedem Fall das ergebnisoffene Erkunden im Sinne von Leitfragen in einem Moment des Innehaltens: Wohin wollen wir eigentlich und wo stehen wir derzeit? Wo liegen unsere Probleme bei der Umsetzung? Was können wir daraus lernen und von nun an anders machen? Wer müsste denn eigentlich etwas tun, damit sich etwas ändert? Wer würde am ehesten bestreiten, dass es sich überhaupt um ein Problem handelt? Solche und weitere Fragen bieten richtig kräftige Analysehebel. Gelöst sind die erkannten Schwierigkeiten aber dann noch lange nicht. Problembewusstsein ist immerhin ein großer Schritt auf dem Weg zur Problemlösung.

Plädoyer gegen die Monokultur

„Irgendwann“ und „irgendwie“ sollten beide Seiten, die Inhalts-Dimension und die Prozess-Dimension, natürlich wieder zusammenkommen, allerspätestens in der Wirklichkeit einer konkreten Umsetzung. Nun könnte diese Realität per se als subjektiv relativiert werden, und wir alle wissen, dass Perzeption keinesfalls objektivierbar ist. Die Realität könnte zudem einen grundsätzlich

individuellen und situativen Charakter zugeschrieben bekommen, der, was wir ebenfalls alle wissen, ganz spezifische Lösungen bei den „soft facts“ benötigt. Die Realität könnte schließlich das Zusammenbringen der unterschiedlichen Lebenswahrheiten von verschiedenartigen Akteuren verlangen, was, wie wir alle genauso wissen, in der Bearbeitung der Prozess-Dimension am besten aufgehoben ist. Dies alles ist richtig und wichtig! Dem ist heute nur noch bei glasklaren Fakten mit eindeutigen Schwerpunkt auf der Inhalts-Dimension zu widersprechen; aber solche lupenreinen „hard facts“ sind bei Veränderungsprozessen ganz, ganz selten. Nur darf sich – so sehen zumindest wir dies – die Prozess-Dimension mit solchen Argumenten aber auch nicht von einer ganzheitlichen Herangehensweise mit einer Rückbesinnung auf die Inhalts-Dimension verabschieden.

Es bringt zudem gar nichts, eine der beiden Seiten als wichtiger und richtiger zu deklarieren. Sie mag einem attraktiver und sympathischer erscheinen; man mag sie auch besser verstehen und beherrschen. Überlegen ist sie deswegen noch lange nicht. Kritisch wird es besonders dann, wenn sich eine der beiden Seiten durch allerlei diskursive Kniffe die normative, ethische, moralische Hoheit zu sichern sucht. Vielmehr geht es um das konstruktive Ringen zwischen den Anforderungen aus der Inhalts-Dimension und denen der Prozess-Dimension. Wo bei dieses Ringen nicht unbedingt zwischen Menschen mit unterschiedlichen Haltungen und Identitäten stattfinden muss. Das Ringen kann auch in einer Person erfolgen, wenn diese nämlich sowohl die fachliche als auch die prozessuale Dimension jeweils für sich begreift

und dann zu verbinden versteht. Übrigens: Manche dieser zweidimensionalen Manager leiden persönlich durch ihr tägliches Streiten um die richtigen Inhalte und richtigen Prozesse.

Beratung ist nicht mehr als eine Option

Allzu schnell sind viele auch dabei, als Konsequenz dieser Dualität und überhaupt als Folge der Globalität, Komplexität und Dynamik heutiger Veränderungsvorhaben gleich nach Beratung für die verantwortlichen Manager zu rufen, sei es durch Unterstützung von außen oder intern etwa durch den Change Manager. Sicherlich ist Beratung auch die Befriedigung manifester oder latenter Bedürfnisse eines konkreten Kunden. Ob dessen Bedürfnisse immer im Sinne des Unternehmens sind, mag jedoch dahingestellt sein (dies gilt übrigens sowohl für die Inhalts-Dimension als auch für die Prozess-Dimension). Wer von Beratung spricht, unterstellt im gleichen Atemzug, dass es die verantwortlichen Manager nicht allein hinbekommen: Weil ihnen bereits die Einsicht und Erfahrung abgeht, weil es mit dem Nach-, Mit- und Vordenken hapert, weil es an Kapazität und Kapazität mangelt, weil sie gar nicht an alles denken, geschweige denn alles berücksichtigen können, weil ihnen auf dem Weg zur Tat ansonsten ganz Wesentliches und Erfolgbringendes verloren ginge, weil es ohne externe Reflektion und Intervention einfach gar nicht laufen kann. An diesem Punkt muss sich jeder Berater immer wieder selbst hinterfragen. Ob er wirklich für Wertschöpfung oder eher für Überheblichkeit und Windmachie, Anmaßung und Zumutung steht. Objektiv lässt sich so etwas eigentlich gar nicht entscheiden,

wissen tut man es ohnehin meist erst hinterher. Eine gehörige Portion des Unpräzisen schadet dem Berater in jedem Fall nicht. Doch das ist nicht nur eine persönliche Stilsache, sondern oft eine Frage der Lebensmaxime und Beratungsphilosophie eines „Consultants“ sowie des Bedarfs seiner Kunden an „Support“.

An diesem Punkt muss an die Diskussion erinnert werden, die in den Sozialwissenschaften bis hinein in den therapeutischen Bereich seit Langem schon mehr oder weniger unentschieden steht, keinen Fortschritt zu erzielen vermag und deswegen zu Lagerbildung führt: Wie viel Intervention darf es denn bitte schön sein, wie viel soll es eigentlich sein, wie viel kann es überhaupt sein? Das Spektrum an Sichtweisen spannt sich von der Haltung, dass bereits die bloße Interaktion eine Intervention darstelle und sämtliche Verhaltensänderungen prinzipiell nur aus dem Klienten selbst heraus kommen, niemals aber von außen auferlegt werden können; selbst das „Herausmoderieren“ sei bereits des Guten zu viel. Andernorts gibt es den Standpunkt, ein Kunde würde dafür zahlen, dass man ihm sagt, was er tunlichst zu machen hätte; klare Ansagen seien deswegen manchmal unumgänglich und der beste Weg zur Beglückung. Viele Manager haben – ob in der Rolle des Empfängers oder des Senders – trotz aller situativen Führung ihre Meinung auf diesem Spektrum von „no intervention“ bis zu „clear directive“ entwickelt. Diese Grundsicht seines Gegenübers muss der Change Manager berücksichtigen. Über den letzten Satz lässt sich wahrscheinlich noch am ehesten Einhelligkeit erzielen, aber schon nicht mehr darüber, was er eigentlich bedeutet: sich im Sinne der Empathie an den Bedürfnissen

des Managers ausrichten oder sich im Sinne der „gesamten Sache“ über dessen Bedürfnisse ab und an hinwegsetzen? Bitte, lieber Leser, entscheiden Sie nun selbst. Denn an diesem Punkt fängt die Verantwortung des Change Managers an.

Noch eine Bemerkung an dieser Stelle: Beratung scheint vermeintlich nicht weit von Qualifizierung entfernt. Viele Inhalts- wie auch Prozessberater greifen deshalb – im Nebenamt oder zur Akquise für ihr Kernprodukt Consulting – auch als Trainer in das Marktgeschehen ein. Ganz abgesehen davon, dass ein guter Berater eher selten auch ein guter Trainer ist et vice versa, sollte man beides im Marktauftritt klar getrennt halten. Denn die beiden Geschäftsmodelle sind, nicht nur wegen der unterschiedlichen Kompetenzprofile, besser getrennt zu praktizieren, wie dies auch andernorts in anderen Kontexten – so etwa im Banking – immer wieder gefordert wird. Denn ein gutes Training sollte einen Trainings-Kunden vom Bedarf nach Beratung weitgehend entledigen; ansonsten war es kein wirklich gutes Training. Und eine gute Beratung sollte bei einem Kunden keine Nachfrage nach Training aufkommen lassen; ansonsten war es keine wirklich gute Beratung. Natürlich wissen wir, dass es gerade zu diesem Punkt auch andere Selbstverständnisse, Kundenbetrachtungen und Anbieter-sichten gibt.

Inhalt und Prozess

Zurück zum Kern dieser Diskussionslinie: Welche Kombinationsmöglichkeiten von „content“ (der Inhalts-Dimension) und „process“ (Prozess-Dimension) gibt es denn überhaupt? Dass hierzu gegenwärtig wieder eine Phase des aktiven

Nachdenkens stattfindet, zeigt etwa die Diskussion in der Zeitschrift Organisationsentwicklung (Königswieser u.a. 2009). An dieser Debatte beteiligen sich viele kluge Denker, seniore Praktiker und belesene Theoretiker, deren Meinungsbreite und -tiefe wir sicherlich niemals vollständig abdecken können (z.B. Organisationsentwicklung 2009). Interessant ist bereits die Frage, warum diese Diskussion und Beschäftigung mit sich selbst – sie ist ein Phänomen der deutschsprachigen OE-Szene – gerade jetzt stattfindet? Fatzer (in Organisationsentwicklung 2009: 92) vermutet „eine spannende ethnontainende Emergenz der systemischen Professional Community: Sumo-Kämpfe der dritten kybernetischen Dimension mit eingestreuten Verwirrungsmanövern“. Böning (ebd. S. 94) erkennt „gar nichts Neues“, sondern ein „fast schon gemurmertes Allgemeingut der Beraterbranche“. Heitger (ebd. S. 93) sieht es primär als eine Frage künftiger „Geschäfts- und Organisationsmodelle“ in der „systemischen Welt meist gruppenorientierter Expertenunternehmen nach dem Prinzip gleichwertiger Partner“. Häfele (ebd. S. 93) interpretiert es als „marketingmäßig gut aufgemachtes Beratungsangebot“ und Wimmer (in Königswieser u.a. 2009: 48) noch pointierter als „marketingwirksame Beruhigungspille“.

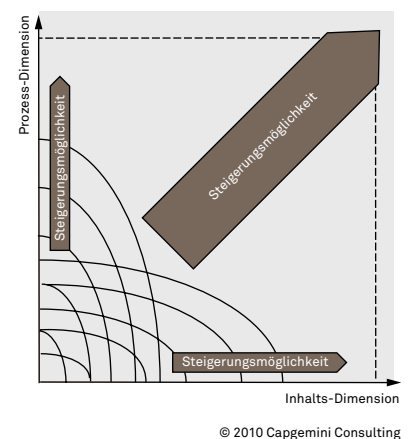
Eine Erklärung könnte somit sein, dass unilaterale Theorie- und Beratungsmodelle – sowohl aufseiten der Inhalts- als auch der Prozessberatung – zunehmend an ihre Grenzen gestoßen sind und die eindimensionale Steigerung keine überzeugenden Lösungen mehr einbringt. Damit werden – vorwiegend durch (Re-) Integration der jeweils anderen Dimension und zweidimensionale Steigerung – Verbesserungen gegenüber

den bisherigen Erkenntnissen erwartet (Abbildung 60). Dieses Schaubild und auch die Legobildchen auf der Abbildung zuvor möchten übrigens keinen mechanistischen Eindruck erwecken, sondern einzig und allein die Argumentation veranschaulichen.

Es wäre jedenfalls vermessen, von vornherein zwischen überlegenen und minderwertigen Beratungsansätzen auszugehen. Der systemische Ansatz sei – so Wenzel (Organisationsentwicklung 2009: 94) – nicht der selbstverständliche Königsweg in der Prozessberatung, geschweige denn bei einem zweidimensionalen Verständnis („Inhalt plus Prozess“). Das ist wahrscheinlich auch der Grund dafür, dass beim Ringen um neue Wege keiner der Diskutanten aus den Strategieberatungen – die beide Dimensionen mehr oder weniger gut zu verbinden ersuchen – überhaupt die graduellen Unterschiede als Weiterentwicklung wahrnimmt; zumindest jene nicht, die sich mit dieser Diskussion auseinandersetzen (z.B. Henkel, Schlaepfer, Bixner, Schultz-Wirth bzw. Schweiker in Organisationsentwicklung 2009). Ihnen sei – so Böning (ebd. S. 94) – eine Weiterentwicklung der implementierungsorientierten Organisationsentwicklung ohnehin effizienter zuzutrauen.

Des Weiteren muss man sich höllisch davor hüten, im Falle des Scheiterns bzw. Stolperns von Veränderungsvorhaben einer der beiden Perspektiven sowie ihren Ansätzen die Schuld zu geben und entweder dem Inhalt oder dem Prozess die Sündenbockrolle zuzuschreiben. Das Was und das Wie misslingen immer gemeinsam. Wer eine der beiden Dimensionen ausblendet oder gering achtet, ist nun

Abb. 60 Durch Steigerung der Inhalts- und Prozess-Dimension bieten sich unterschiedliche Verbesserungsmöglichkeiten

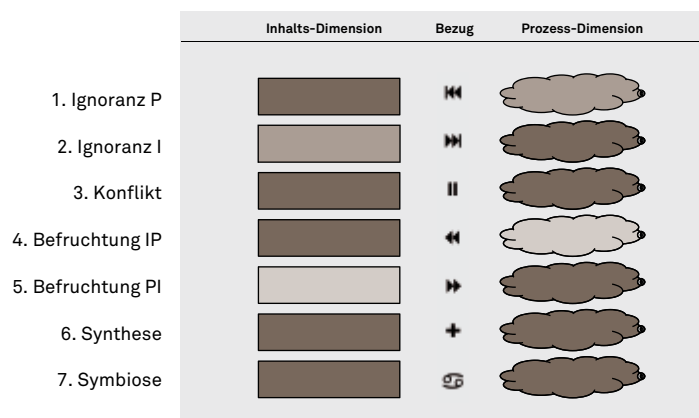


einmal anfällig für „Was-Fehler“ bzw. „Wie-Fehler“ (vgl. Vaupel 2008: 294). Die Zeiten einer Abwertung der jeweils anderen Dimension oder von spezifischen Beratungsansätzen sollten somit vorbei sein, da sie keinerlei professionellen Erkenntnisgewinn bringt. Schließlich geht es nicht um ein „Entweder-oder“, eher um das „Sowohl-als-auch“, also das fruchtbare Miteinander von Inhalts-Dimension und Prozess-Dimension. Die einen mögen entlang der einen Achse ihren Beitrag verorten und weiter verbessern, die anderen auf der zweiten. Wer heute noch von „uns“ beim Prozess und „denen“ beim Inhalt spricht (oder umgekehrt), hat die unauflösliche Verbundenheit beider Dimensionen nicht akzeptiert. Wirklicher Fortschritt, so meinen inzwischen ziemlich viele (und wir auch), ist nicht mehr durch Ausblenden, sondern durch Verbinden in der unternehmerischen Realität zu erzielen. Dies aber wird zum Wettstreit der Theorien und Ansätze.

Sieben Kombinationsmöglichkeiten

Blickt man nun auf die logisch denkbaren Kombinationsmöglichkeiten von Inhalts-Dimension (I – „Kasten“) und Prozess-Dimension (P – „Wolke“), existieren sieben Variationen (Abbildung 61). Da ist zum Ersten und zum Zweiten das jeweils komplette Ausblenden der anderen Dimension: „Ignoranz P“ und „Ignoranz I“. Beides ist eine Illusion an zwei Extrempositionen der Beraterszene. Dass uns diese kategorische Eindimensionalität nicht zweckdienlich erscheint, dürfte aus den bisherigen Ausführungen deutlich geworden sein und bedarf hier keiner weiteren Vertiefung. Es gibt freilich aus Perspektive der Prozess-Dimension solche dogmatischen Positionen, die bereits das Einlassen auf die Inhalts-Dimension als verwerflich ansehen und mit drastischen Formulierungen eine bewusste Abgrenzung einfordern. Man gäbe damit die Identität, Proprietät und Wirksamkeit auf (z.B. Giebeler in Organisationsentwicklung 2009: 94). Natürlich ist aufseiten der

Abb. 61 Aus der Verknüpfung von inhaltlicher und prozessualer Dimension ergeben sich sieben logische Optionen



© 2010 Caggemini Consulting

Inhalts-Dimension ebenfalls immer wieder eine rein fachliche Perspektive und damit die Ignoranz der Prozess-Dimension festzustellen; manchmal wird der Prozess wegen der Fülle von Inhalten einfach nur ohne bösen Willen „vergessen“. Auch die dritte Option – der beständige „Konflikt“ beider Dimensionen (und ihrer jeweiligen Protagonisten) – sollte ein Kapitel aus der Vergangenheit sein. Mehrwert schafft ein permanenter Disput zwischen dem Was und dem Wie ebenfalls nicht – im Gegenteil.

Die Optionen vier bis sieben versuchen mit unterschiedlichen Startpunkten und Gewichtungen beiden Dimensionen zu ihrem berechtigten Anspruch zu verhelfen. Bei der „Befruchtung IP“ kommen die Entscheider von der Inhalts-Dimension, blenden jedoch Aspekte der Prozess-Dimension nicht vollständig aus (auch wenn diese eher sekundäre Bedeutung besitzen). Bei der „Befruchtung PI“ – einem in der Praxis wohl eher seltenen Fall – verhält es sich gerade umgekehrt. Diese beiden Optionen zielen durchaus in die richtige Richtung, sind für ein gutes Ergebnis von Veränderungsvorhaben durch ihre Unausgewogenheit aber immer noch zu einseitig. Die sechste Option möchte – im Sinne einer „Synthese“ – das Beste aus beiden Dimensionen herausholen und dadurch einen spürbaren oder sogar messbaren Mehrwert schaffen. Schließlich könnte als siebte Option nicht nur eine Synthese, sondern sogar eine „Symbiose“ möglich sein. Diese Optionen sechs und sieben werden nun etwas ausgefaltet.

Synthese

Die Aufhebung einer bewussten Trennung von Inhalts- und Prozess-Dimension besitzt eine längere Tradition. So haben bereits vor dem Jahr 2000 immer wieder durchaus erfolgreiche Konzepte der Ganzheitlichkeit ihren „Markt“ gefunden. Ziemlich früh dabei waren Blake/Mouton (1976 nach Stiefel 2008) mit ihrem sogar dreidimensionalen „Consulcube“. Dies zeigt sich auch bei Gouillart/Kelly (1995), Büttner (2007) und Claßen (2008) mit ihrem Konzept der „Business Transformation“ oder bei Böning/Fritschle (1997) mit der vermutlich erstmaligen Verwendung des Komplementär-Begriffs. Eigentlich war schon damals alles klar: Das eine geht nicht ohne das andere.

Neuerdings flammt diese Diskussion unter der Begrifflichkeit „Komplementärberatung“ (Königswieser u.a. 2006, Königswieser/Lang 2008, Königswieser/Königswieser 2009) wieder auf. Manche vermuten dabei primär einen Marketingkniff und Positionierungskick (vgl. Organisationsentwicklung 2009). Von den Protagonisten des vermeintlich Neuen werden „eigene Grenzerfahrungen mit dem systemischen Ansatz“ (Königswieser u.a. 2009: 47) als Beweggrund für ihre Öffnung und Weitung genannt. Blickt man auf diesen Relaunch des Konzepts, ist es die konsequente Annäherung an die duale Realität beider Dimensionen aus der „Ignoranz I“ über die „Befruchtung PI“ nun zur „Synthese“. Übrigens: Für unseren Geschmack ist verbal zu rasch von „Beratung“ die Rede. Lieber wäre uns der Begriff „Komplementärmanagement“, das dann gegebenenfalls auf Beratung zurückgreifen kann.

Dieses Komplementärmanagement verlangt vom Change Management – und seinen Akteuren – einerseits, dass es sich nicht völlig inhaltsfrei (und damit auch fachlich ignorant) ausschließlich in der Prozess-Dimension tummelt, und andererseits, dass es sich nicht rundweg prozessfern (und damit auch wirkungsignorant) auf die Inhalts-Dimension beschränkt. Mit diesem Konzept wird als übergeordnetes Ziel die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens („profitable growth“) anerkannt, was beileibe nicht von jedem prozessorientierten Veränderungsmanager bedenkenlos so unterschrieben wird und derzeit auch wieder stärker in die Diskussion gekommen ist. Dass andererseits dieses Ziel nicht in Stein gemeißelt ist und sich auf dem Weg von der Idee zur Tat ändern kann und oftmals auch situativ interpretiert wird, sollte heute ebenfalls „common sense“ sein.

Bushido-Management

Kurze und nicht ganz ernst gemeinte Zwischenbemerkung: Statt „komplementär“, das ja im Sinne von ergänzend (vgl. Duden) immer noch den Ursprung in einer Dimension und die Vervollkommnung aus der zweiten Dimension heraus meint, könnte man sich auch andere Begrifflichkeiten für die Synthese einfallen lassen: so etwa Bushido-Management. Der Rapper gleichen Namens hat mit seinem Rivalen aus alten Tagen – „EkoFresh“ – unlängst einen gemeinsamen Auftritt hingelegt und im Wechselspiel getextet: „Das Game ist over. Gegensätze ziehen sich an. Sie glauben es nicht. Sie sehen jetzt ihn und mich zusammen.“

Die entscheidende Frage lautet nun: Kann und muss „am Ende des Tages“ die Inhalts- und Prozess-Dimension „intra-individuell“ in einer einzigen Person (der des Managers bzw. Beraters) ausgehalten und ausgetragen werden, um somit die bestmögliche Lösung zu erzielen. Oder wäre es viel besser, eine Diskussion zwischen Vertretern der einen mit Vertretern der anderen Perspektive zu erzeugen und damit das „inter-individuelle“ Ringen um eine synergetische Lösung im Sinne einer Synthese. Oder wie Königswieser/Lang (2008) für sich in Anspruch nehmen: Eins und eins ist mehr als zwei. Diese Komplementärberatung war aus deren eigener Erfahrung so lange wenig erfolgreich, als die Berater für die unterschiedlichen Perspektiven aus unterschiedlichen Häusern kamen. Die stets aufflackernde Konkurrenz bei zwei „Consultancies“ und eine eher geringe Wertschätzung für die jeweils andere Perspektive, das andere mentale Modell, das andere vorschnelle Fazit standen einem guten gemeinsamen Ergebnis im Wege. Dieser Dissens könne nur durch „Consultants“ aus einem Hause aufgehoben werden. Das Geschäftsmodell einer solchen Komplementärberatung versucht mittlerweile, seine Kunden zu einem „one-stop-shopping“ zu bewegen. Dieser Ansatz ist sicherlich ein Fortschritt gegenüber einer rein prozess-dimensionalen Perspektive; sein Innovations-Charakter im Vergleich mit anderen Angeboten im Markt ist jedoch nicht so eindeutig. Deshalb möchten wir sechs Einsprüche in die Diskussion einbringen. Da es sich selbstredend um keine gerichtliche Berufungsverhandlung handelt, bleibt jedem Leser (s)ein eigenes Urteil überlassen.

Sechs Einsprüche

Da ist zum **Ersten** die Festlegung auf eine systemische Haltung, die zudem auch noch schwer zu greifen ist, als Kernvoraussetzung und Ausgangspunkt, welche es unbedingt zu verinnerlichen gelte. Ist eine derartige normative bzw. im Grunde genommen sogar ideologische Setzung nicht geradezu unsystemisch; können nicht auch andere „Haltungen“ die Doppelperspektive aus Inhalt und Prozess befruchten? Nicht gerade nett, eigentlich fast schon gemein und auch keineswegs richtig finden wir – das ist ein ganz bewusst persönliches Statement –, wenn der Inhaltsberatung als Lebensanschauung unterstellt wird, dass die Welt letztlich wie eine Maschine und damit ohne Zweck und Sinn funktioniere und daher der Mensch als primär rationales Wesen in einer effizienz- und effektivitätsvernarnten Welt verstanden würde (so Königswieser u.a. 2006). Die „Unfreezing/moving/refreezing“-Mechanik von Lewin (1951) ist, wenn sie denn überhaupt jemals so stocksteif gemeint war, auch von anderen Haltungen überwunden worden. Wir haben nun lange genug gehört, gelernt und gelesen, dass systemisch die bestmögliche und daher zu wählende Perspektive sei, da sie mit Menschlichem, Zielkonflikten und Widersprüchen am besten umgehen könne. Mit Freude bemerken wir daher die Relativierung der eigenen Wurzeln bei einigen – nicht allen – der systemischen Protagonisten: „Es ist auch eine Herausforderung, von der Hybris der reinen Systemiker herunterzusteigen, die im Kern die vermessene Haltung haben ‚Wir sind eh die Besten, wir haben die systemische Metatheorie und deshalb übernehmen wir die Führung, weil wir ja die Reflektierten sind‘ (...) Mich stört an manchen

Ausprägungen des systemischen Ansatzes die Hybris bezüglich des eigenen Wahrheitsanspruchs.“ (Königswieser in Königswieser u.a. 2009: 49–50.) Denn im Veränderungsmanagement sind auch andere Zugänge alles andere als impotent. Wenn einer der zentralen systemischen Glaubenssätze gilt – „Wirklich ist was wirkt“ – und zudem absolute Wahrheitsansprüche selbstredend abgelehnt werden, dann spielt die Haltung und damit eine vermeintlich überlegene normative Begründung eine zu vernachlässigende Rolle. Denn im Management wird nicht der Zugang zum Geschehen bewertet, sondern der Ausgang des Geschehens. Dass eine derartig instrumentelle Argumentation nicht als Einfallstor für normativ grenzwertige Handlungen herangezogen werden kann, liegt letztlich ebenfalls in der Verantwortung des Managers (und nicht in der seines Beraters).

Da ist zum **Zweiten** in den Publikationen rund um die Komplementärberatung das Diktum vom „Interventionsraum“ als situativem „Oszillieren“, permanenter „Synchronität“ und integrierender „Komplementarität“ zwischen dem Was (Inhalt) und dem Wie (Prozess). Hört sich kompliziert an, ist aber ziemlich einfach: Mal ist die eine Perspektive wichtiger, dann wieder die andere, je nachdem eben. Wie beim Bundesverfassungsgericht sind sogar Minderheitsgutachten möglich (durch „splitting“ im „reflecting team“). Ergebnis können dann etwa „konstruktive Irritationen“, „deblockierte Energien“ und „freigesetzte Potenziale“ zur „Selbstenwicklung“ sein. Mit Sprachgewalt wird eine Exklusivität bei den im konkreten Fall eingesetzten Interventionen vermittelt. Dabei geschehen in der konkreten Praxis eigentlich keine anderen Dinge, die nicht auch in

anderen modernen Change Management Architekturen inzwischen zum üblichen Repertoire gehören. Das zeitgemäße Handwerk des Veränderungsmanagements bedient sich inzwischen aus einer ziemlich ähnlichen „toolbox“. Differenzierungen über die Instrumente sind heute kaum mehr möglich. Zur Unterscheidung eine andere Denke und vermeintlich überlegene Begründungszusammenhänge heranzuziehen kann man gerne machen, bringt aber bei aufmerksamen Kunden keinen Vorsprung mehr.

Da ist zum **Dritten** die mitunter fehlende Bereitschaft zum Tiefgang in beiden Dimensionen. „Mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen rücken wir immer mehr davon ab, Fachberatung mit unendlicher Tiefe zu verbinden. Wir sagen, wir brauchen ein Fach-Know-how auf Vorstandsebene.“ (Lang in Königswieser u.a. 2009: 47.) Es ist gewiss, dass die Helikopter-Perspektive – ob vom Vorstand oder vom Berater – die für das reflexive Mindset erforderliche Distanzierung und Antizipation fördern kann (Vaupeel 2008: 155). Bekanntlich kann der Teufel aber auch im Detail stecken und den Überflieger mit seinen großen Entwürfen ziemlich schnell abstürzen lassen. Ja – Abstand und Überblick helfen zweifelsohne immer wieder (man kennt das vom „Wald vor lauter Bäumen nicht sehen“). Nein – der Verzicht auf inhaltliche Bestandteile und Zusammenhänge kann durchaus auch auf Irrwege leiten (man kennt auch das vom „Wald aus dem es so schallt, wie man in ihn hineinruft“).

Da ist zum **Vierten** die unabdingbare Abstimmung der beiden zunächst noch getrennten Perspektiven, die – es menschelt überall – ganz wesentlich

von den beteiligten Personen, ihrer Qualifizierung und Sozialisation, überhaupt ihrer Persönlichkeit abhängt. Sicherlich, gemeinsames Reflektieren mit diversen Sichtweisen in einem konstruktiven Setting bringt oftmals neue Eindrücke, Einblicke, Einsichten und aus ihnen auch bessere Lösungen. Aber manchmal verplaudert oder verläuft man sich einfach nur und merkt es durch das Selbstreferenzielle des Beratungssystems nicht einmal. Auch wird sich der Kunde diese Abstimmung seiner Berater nicht immer und überall als „billable“ Zeit aufbürden lassen. Zudem sind es immer noch Einsichten: „Die professionellen Identitäten (...) eignen sich nicht für ein kooperatives Miteinander. (...) Die Professionalisierungspfade (...) ziehen ganz bestimmte Persönlichkeiten an. Wie soll hier ein produktives Miteinander (...) möglich sein?“ (Wimmer 2008.) Das, was als „weniger Konkurrenz und mehr Synergie“ (Königswieser/Königswieser 2009) beschrieben wird, ist in der Praxis oft ein „permanentes Ringen um die jeweiligen Vorherrschaften in der Arbeit mit dem Kunden (...) mit gewaltigem Abstimmungs- und Konfliktbearbeitungsaufwand zwischen den beteiligten Beratern, die auch das Kundensystem mit nicht unbedingt wertschöpfenden Aktivitäten in Beschlag nehmen“ (Wimmer 2008). Selbst wenn einige Segmente im Markt die interne Abstimmung der Berater gegenwärtig noch goutieren, muss dies bei knapperen Budgets auf Dauer nicht so bleiben.

Da ist zum **Fünften** die konsequente Verwendung des Wortes „Klient“ statt „Kunde“. Es mag aus einer anderen sprachlichen Sozialisation herühren. Aber Klient klingt deutlich mehr nach Unsicherheit und Unvermögen, fast schon nach Schützling

und Patient, also einem zu Beaufsichtigenden und zu Behandelnden, nicht auf Augenhöhe eben. Da stößt die Wertschätzung an ihre sprachliche Grenze. Wer sich dann noch als Trainer und Coach, Experte und Anwalt tituliert, hat den Vorsprung qua Durchblick bei sich bereits eingebaut. Der Kunde hingegen ist König, trotz seiner vermeintlichen und tatsächlichen Defizite. Selbst wenn er in diesen Zeiten seine Bedürfnisse alles andere als deutlich formuliert, oft das Unmögliche und dies auch noch subito erwartet, stete Innovation und nun – aus seiner jahrelangen Auseinandersetzung mit früheren Veränderungen – das Noch-niedagewesene an Inspiration, Entflammen und Energetik für den anstehenden Wandel einfordert. Entscheidend sind die Fragen: Was verlangt der Kunde (und nicht: Was meint man, dass er brauchen könnte) und wie schafft die Beratung spürbare oder sogar messbare Wertschöpfung? Denn zuallererst fragt sich ein Manager: Wie manage ich und kriege damit Wertschöpfung für mein Unternehmen? Welche Inhalte und welche Prozesse benötige ich dafür? Und dann erst: Welche Art der Beratung kann mich dabei – um noch besser zu sein – unterstützen.

Da ist zum **Sechsten** und Letzten die Frage zur Identität, also wo sich ein exzellenter Inhalts-Experte bzw. Prozess-Experte besser aufgehoben fühlt (v.a. die „Könner von draußen“ mit Blick auf die Beratungslandschaft). Bei einer „Consultancy“ mit inhaltlichem bzw. mit prozessuellem Herkommen und Schwerpunkt oder einer mit bereits etablierter Balance zwischen beiden Dimensionen? Wohin wenden sich eigentlich die Besten – oder ergibt Weiß und Schwarz lediglich ein fades Grau? Diese Fragen gelten selbstverständlich umso mehr

für die Kunden im Management, denn diese müssen von der „Philosophie“ überzeugt sein, von der Passung für ihr Unternehmen und der Eignung für ihre Angelegenheit. Vermutlich geht es deshalb weniger um das Eins plus Eins bzw. das „Wir“ und „Ihr“, aus dem sich dann eine gemeinsame Sicht auf das Geschehen ergibt. Gefragt werden mehr und mehr die Alleskönner sein, im Management wie in der Beratung. Dieser Anspruch auf zweidimensionale Exzellenz sollte auch unseren Change Manager in seinem steten Bemühen um Fortschritt nicht ruhen lassen. Vorwärtskommen ist viel eher in der intra-personellen Zweidimensionalität als in der inter-personellen Zweidimensionalität zu finden.

Symbiose

Experten für die Inhalts-Dimension und solche für die Prozess-Dimension müssten eigentlich schon ein extrem gut eingespieltes Team sein, wie einst in den glorreichen Fußball-Siebzigern Franz Beckenbauer und „Katsche“ Schwarzenbeck oder Günter Netzer und „Hacki“ Wimmer. Warum denn nicht gleich, wie im modernen Fußball immer mehr Usus, die „Doppelsechs“, also die Rollen des Spielmachers und Aufräumers in einer Person vereint und dann noch doppelt besetzt? Von der Synthese muss man also noch einen Schritt weiter gehen in Richtung einer Symbiose, also des Einklangs von Inhalts- und Prozess-Dimension: „Die Alternative ist die Entwicklung eines dritten Modus der Beratung, der sich von diesen tradierten Selbstverständnissen radikal entfernt. Es braucht ein neues Beratungsverständnis, das die unterschiedlichen Sinndimensionen von Organisationen gleichzeitig bearbeitbar macht, ohne in den klassischen

Identitätskonzepten zu wurzeln.“ (Wimmer 2008: 19.) Wimmer (in Königswieser u.a. 2009: 51) ergänzt: „Wenn Führungspersönlichkeiten einen gewissen persönlichen Entwicklungsstand erreicht haben (...) werden sie sich ein Vis-à-vis suchen, das Sparringspartner in allen relevanten Problemdimensionen ist. Reflektierte Manager sehen heute, dass sie das zusammenbringen müssen und dass dies die zentrale Führungsherausforderung ist.“ Wichtig an diesem Zitat erscheint uns nicht nur seine Aussage, sondern auch sein Subjekt. In der Verantwortung für die Symbiose ist die Führungskraft und nicht der Berater. Hierzu liegen bereits erste Ideen auf dem Tisch; „man“ ist aber noch auf der Suche.

Blicken wir nun abschließend kurz auf die Angebote aus der Beratungslandschaft, die sich vor dem Hintergrund dieser veränderten Anforderungen mit ihrer immer stärker werdenden Umsetzungsorientierung neu erfinden müssen. Die Behauptung einer Einseitigkeit der Inhalts-Dimension rührt ganz wesentlich daher, dass ihnen die Vertreter der Prozess-Dimension ein standardisiertes Problemlösungswissen unterstellen. Sicherlich denken viele der primär am Inhaltlichen Interessierten zunächst an ihr „Produkt“, sei es etwa eine neue Unternehmensstrategie, Marketingkonzeption, Logistikoptimierung, Finanzinnovation, Personalarbeit, und dann an den Prozess für deren Umsetzung. Auch bleibt gerade bei so mancher „Consultancy“ die eigentliche Beratung zugunsten eines (Standard-)Produkts auf der Strecke. Wenn sich das Geschäftsmodell der inhaltlich geprägten Beratung auf vorgefertigte Produkte stützt, die beim Ausrollen allenfalls noch an den Rändern verändert werden und damit den

unterschiedlichen wie wechselnden Anforderungen der Prozess-Dimension nicht gerecht werden, dann ist das sicherlich zu wenig.

Wenn sich jedoch die Beratung – lediglich in den Grundzügen vorgerastert – beim Finden der bestmöglichen Lösung für die Implementierung anpassungsfähig („adaptive“) und mit den Kunden zusammenwirkend („collaborative“) zeigt, dann wird das daraus resultierende Change Management in die Organisationsentwicklung eingebettet („embedded“) sein. In jedem Fall ist unbestreitbare Kompetenz des Beraters in (s)einer Person für beide Dimensionen unerlässlich, also bei den jeweils angesprochenen Inhalten und für die angemessenen Prozesse. Die beiden Dimensionen sind dabei nicht etwas Auseinanderdividiertes, das wieder möglichst gut addiert werden muss.

Sondern sie werden von vornherein als gleich wichtige Bestandteile einer guten Lösung verstanden, wobei diese die rationalen, die emotionalen und die politischen Aspekte mit einbezieht. Zu diesem Idealbild, wenn es denn überhaupt geteilt wird, hat man für die praktische Anwendung in der Beratungslandschaft vielerorts noch ein gutes Stück Weg zurückzulegen. Am besten wäre es aber, um den Traum weiterzuspinnen, wenn es dann allenfalls noch punktuell einer Beratung von außen bedarf und das Ganze vom Management und seinem Change Manager selbst gemacht wird; nur noch ab und an extern unterstützt, freilich immer weniger und seltener. Der Change Manager hat hier als „Dopelsechs“ ein großes Spielfeld vor sich, ein interessantes dazu.



Literaturverzeichnis

Change Management Literatur

Argyris, C., „Increasing Leadership Effectiveness“, Hoboken, 1976

Argyris, C., „Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change“, San Francisco, 1993

Bass, B. M., „Leadership and Performance Beyond Expectations“, New York, 1985

Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. und Boonstra, J., „The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations“, in: Applied Psychology An International Review, 2003, 52/1: 83–105

Blake, R. R. und Mouton, J. S. (1976), „Consultation“, in: Stiefel, R.Th., MAO 02/2009, Seite 15–18

Böning, U. und Fritschle, B., „Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand: Eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis“, Freiburg, 1997

Brown, S. L. und Eisenhardt, K. L., „The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations“, in: Administrative Science Quarterly, 1997, 42: 1–34

Bruch, H. und Ghoshal, S., „Unleashing Organizational Energy“, in: MIT Sloan Management Review, 2003, 45/1: 45–51

Buckingham, M. und Coffman, C., „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern“, Frankfurt, 2001 (2. Auflage)

Büttner, M., „Capgemini Consulting's Business Transformation Framework“, erschienen als Capgemini Consulting Broschüre, Berlin, 2007

Claßen, M. und Kern, D., „Studie HR Business Partner“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2006

Claßen, M., von Kyaw, F., „Change Management 2008: Bedeutung, Strategien, Trends“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2008

Claßen, M. und Kern, D., „HR Barometer 2009: Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit“, erschienen als Capgemini Consulting Studien-Broschüre, Berlin, 2009

Claßen, M. und von Kyaw F., „Warum der Wandel meist misslingt“, in: Harvard Business Manager 12/2009

Claßen, M., „Die Weichen rechtzeitig stellen“, in: Harvard Business Manager 02/2005: 71–78

Claßen, M., „Change Management aktiv gestalten“, Köln, 2008

Claßen, M., „Vom Nutzen des Nützlichen“, in: Personalwirtschaft 06/2009: 50–52

Collins, J., „Good to Great“, New York, 2001

Doppler, K., „Über Helden und Weise: Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System“, in: Organisationsentwicklung 02/2009: 4–13

Fiedler, F. E., „Theory of Leadership Effectiveness“, Columbus, 1967

Finkelstein, S. und Hambrick, D., „Strategic Leadership: Top Executives and Their Efforts on Organizations“, St. Paul, 1996

Foster, R. und Kaplan, S., „Creative Destruction: Why companies that are built to last underperform the market and how to successfully transform them“, New York, 2001

Freimuth, J., Hauck, O. und Trebesch, K., „They (n)ever come back: Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management“, in: Organisationsentwicklung 01/2003: 24–35

Gomez, P. und Probst, G. J. B., „Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens“, Bern, 1999 (3. Auflage)

Gouillart, F. J. und Kelly, J. N., „Transforming the Organization“, New York, 1995

Graen, G. B. und Cashman, J. F., „A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach“, in: Hunt, J.G. und Larson, L. L. (Hrsg.), „Leadership Frontiers“, Kent (OH) 1975, S. 143–165

Graen, G. B. und Scandura, T. und Graen, M. R. (1986): A Field Experimental Test of the moderating effects of growth need strength on productivity“, Journal of Applied Psychology, 1986/71, S. 484–491

Hallinan, J. T., „Lechts oder Rinks: Warum wir Fehler machen“, München, 2009

Häfele, W., „OE-Prozesse initiieren und gestalten“, Bern, 2007

- Helfat, C. E. et al., „Dynamic Capabilities – Understanding Strategic Change In Organizations“, Oxford, 2007
- Hersey, P. und Blanchard K. H., „Management of Organizational Behaviour: Utilizing human resources“, Englewood Cliffs, 1987
- Hirth, R., Sattelberger, T. und Stiefel, Rolf T., „Life-Styling das Leben neu gewinnen“, Landsberg/Lech, 1981
- Hornberger, S., „Evaluation in Veränderungsprozessen“ in: Schreyögg, G. und Conrad, P. (Hrsg.), „Organisatorischer Wandel und Transformation“, Wiesbaden, S. 239–277
- Karp, T., „Transforming organizations for organic growth: The DNA of Change Leadership“, in: Journal of Change Management, 2006, 6/1: 3–20
- Kehoe, D. F., „Management in Action: Improving Leadership Effectiveness“, Columbus, 2007
- Kern, U., „Akrobaten im Spannungsfeld hoher Anforderungen“, in Personalführung 01/2009, Seite 42–46
- Klarner, P. und Raisch, S., „Organisationalen Wandel messen“, in: Organisationsentwicklung 04/2007
- Kotter, J. P., „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“, in Harvard Business Review 02/1995: 59–67
- Kotter, J. P., „Inseln im Sturm (Interview)“, in: Organisationsentwicklung 03/2009, Seite 12–16
- Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. und Hillebrand, M., „Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how“, Stuttgart, 2006
- Königswieser, R. und Lang, E., „Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht“, in: Organisationsentwicklung 02/2008: 28–39
- Königswieser, R., Lang, E. und Wimmer, R., „Komplementärberatung: Quantensprung oder Übergangsphänomen“, in: Organisationsentwicklung 01/2009: 46–53
- Königswieser, R. und Königswieser, U., „Gegensätze verschmelzen“, in: managerSeminare 132, 03/2009: 18–24
- Laufer, H., „Vertrauen und Führung: Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg“, Offenbach, 2007
- Lawson, B. und Samson, D., „Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capability Approach“, in: International Journal of Innovation Management, 2001, 5/3: 377–400
- Lewin, K., „Field Theory in Social Science“, New York, 1951
- Malik, F., „Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit“, Frankfurt, 2006
- McGarvie, B., „Fit In, Stand Out: Mastering the FISO Factor: The Key to Leadership Effectiveness in Business and Life“, Columbus, 2005
- McGregor, D., „The Human Side of Enterprise“, New York, 1960
- Mintzberg, H., „The Nature of Managerial Work“, London, 1980
- Mintzberg, H., „Strategy Safari“, Wien, 1999
- Mintzberg, H., „Managers Not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development“, San Francisco, 2004
- Morgan, N., „How to overcome change fatigue“, Boston, 2005
- Neuberger, O., „Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung“, Stuttgart, 2002 (6. Auflage)
- Nicolai, A. T., „Versteckte Kreisgänge in der Managementliteratur“, in: zfo, 2003, 75/5: 272–278
- North, D., „Institutionen, Institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung“, Tübingen, 1992
- Organisationsentwicklung, „Perspektiven – Komplementärberatung: Quantensprung oder Übergangsphänomen“, in: Organisationsentwicklung 02/2009: 92–100
- Pfeffer, J. und Sutton, R., „The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action“, Boston, 1999
- Philippeit, T., „Stuck in the Middle: Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen“, in: Organisationsentwicklung 02/2009: 21–31
- Pöyhönen, A., „Modelling and Measuring Organizational Renewal Capability“, Lappeenranta University of Technology, 2004
- Remer, A. und Lux, S., „Schwarmin-telligenz: Überleben durch Beweglichkeit“, in Organisationsentwicklung 04/2009: 68–72

- Rinke, W. J., „Don't Oil the Squeaky Wheel: And 19 Other Contrarian Ways to Improve Your Leadership Effectiveness“, Columbus, 2004
- Rodenstock, B., „Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft“, in: Organisationsentwicklung 04/2007
- Rosenstiel, L. von, Regnet, E. und Domsch, M., „Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement“, Stuttgart, 1993 (2. Auflage)
- Roth, G., „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu verändern“, Stuttgart, 2007
- Schein, E. H., „Organizational Culture and Leadership“, San Francisco, 2004 (3. Auflage)
- Scholz, C., „Spieler ohne Stammplatzgarantie: Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt“, Weinheim, 2003
- Schreyögg, G. und Kliesch, M., „Zur Dynamisierung organisationaler Kompetenzen – ‚Dynamic Capabilities‘ als Lösungsansatz?“, in: zfbf, 06/2006: 455–476
- Schulze, G., „Die Beste aller Welten“, München, 2003
- Spinnen, B. und Posner, E.: „Klar-sichthüllen“, München, 2005
- Stiefel, R. T., „Life Styling-Handbuch“, St. Gallen, 2001
- Stiefel, R. Th., „Rezensionen“ in MAO 04/2008
- Stock-Homburg, R. und Bauer, E.-M., „Die Work-Life-Balance erfolgreich managen: Eine Herausforderung für das Topmanagement“, in: Arbeitspapiere zur marktorientierten Unternehmensführung, 02/2007
- Stock-Homburg, R. und Bauer, E.-M., „Abschalten. Unmöglich?“ in: Harvard Business Manager 07/2008: 10–15
- Stöger, R., „Balanced Scorecard – eine Bilanz“, in: Organisationsentwicklung 04/2007
- Teece, D. J., „Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Long Run) Enterprise Performance“ in: Strategic Management Journal, 2007, 4: 1–28
- Ulrich, D., Smallwood N. und Sweetman, K., „The Leadership Code: Five Rules to Lead By“, Boston 2008
- Vahs, D. und Leiser, W., „Change Management in schwierigen Zeiten“, Esslingen, 2003
- Vaupel, M., „Leadership Asset Approach: Von den Herausforderungen der Führung zur Steuerung der Führungsperformance“, Wiesbaden, 2008
- Wimmer, R., „Eins plus eins ist weniger als zwei“, in: managerSeminare 120, 03/2008: 18–19
- Wunderer, R., „Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre“, Stuttgart, 2006 (6. Auflage)

Über Capgemini

Capgemini, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing, ermöglicht seinen Kunden den unternehmerischen Wandel durch den Einsatz von Technologien. Als Dienstleister stellt Capgemini Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung, um seinen Kunden die notwendigen Freiräume für Wachstum und geschäftlichen Erfolg zu schaffen. Ein wesentliches Element dafür ist die besondere Form der Zusammenarbeit, genannt Collaborative Business Experience™. Über das globale Liefermodell Rightshore® arbeiten bei Capgemini die kompetentesten Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Niederlassungen weltweit als ein Team zusammen, um für die Kunden die optimale Lösung zu erzielen.

Capgemini beschäftigt in mehr als 30 Ländern rund 90.000 Mitarbeiter und erzielte 2008 einen Umsatz von 8,7 Milliarden Euro. Mehr Informationen finden Sie unter www.de.capgemini.com.

Über Capgemini Consulting

Capgemini Consulting ist die führende Beratung in Business Transformation. Wir begleiten seit Jahrzehnten Unternehmen mit unserem mehrdimensionalen Business Transformation Framework zu messbaren und nachhaltigen Erfolgen. Über 4.000 Strategie- und Transformationsberater weltweit setzen ihre Persönlichkeit, Kompetenz und ihr Commitment ein, um Menschen und Organisationen auf dem Weg zu innovativen Veränderungen zu begleiten. Die nachhaltige Wirkung der Business Transformation von Capgemini Consulting basiert auf der Einbindung und Motivation aller Beteiligten beim Gestalten und Erleben der Veränderung. Als global agierende Beratung innerhalb eines leistungsstarken Unternehmensverbundes ergänzt Capgemini Consulting konzeptionelle und realisierende Stärke mit überlegener Expertise in Methoden und Branchen; bei Bedarf greift Capgemini Consulting auf die Fähigkeiten des Unternehmensverbundes zu. Capgemini Consulting steht für die komplette Transformation – vom Design bis zur erlebbaren, nachvollziehbaren Veränderung.

Mehr Informationen finden Sie unter www.capgemini.com/consulting.

Deutschland

Berlin
Tel. +49 30 88703-0
Düsseldorf
Tel. +49 221 5661-1000
Frankfurt/Offenbach
Tel. +49 69 9515-0
Hamburg
Tel. +49 40 254491-810
Hannover
Tel. +49 511 67692-0
Köln
Tel. +49 221 912644-0
München
Tel. +49 89 9400-0
Stuttgart
Tel. +49 711 50505-0
www.de.capgemini.com

Österreich

Wien
Tel. +43 1 21163-0
www.at.capgemini.com

Schweiz

Basel
Tel. +41 61 692-0842
Zürich
Tel. +41 44 560-2400
www.ch.capgemini.com



Capgemini Deutschland GmbH
Karlstraße 12
D-80333 München
Tel.: +49 89 9400-0 - Fax: +49 89 9400-1111
www.de.capgemini.com/consulting

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group