

Change Management

Restrukturierung, Übernahme, Personalabbau: Wie organisatorische Veränderungsprozesse erfolgreich durchgeführt werden

Version 3.00 © Harry Zingel 1996-2004, EMail: HZingel@aol.com, Internet: <http://www.zingel.de>
Nur für Zwecke der Aus- und Fortbildung

Inhaltsübersicht

1.	Grundgedanken und Definitionen	1	2.8.	Führungsmittel im Change Management	5
1.1.	Organisation und organisatorischer Wandel	1	2.9.	Die arbeitsrechtliche Seite	5
1.2.	Management	1	2.10.	Change Management im Rechnungswesen	5
1.2.1.	Eine einfache Managementdefinition	1	3.	Praxistips für Führungskräfte	6
1.2.2.	Interpersonelles Management	1	3.1.	Analogie und Morphologie	6
1.2.3.	Formen der Autorität	2	3.2.	Vision, Willen und Kraft	6
1.2.4.	Situationsfaktoren	2	3.3.	Orientierung	6
1.2.5.	Oberzielkonformität	2	3.4.	Benchmarking	6
1.2.6.	Kommunikation	2	3.5.	Schnelligkeit	6
2.	Change Management	2	3.6.	top-down / bottom up	7
2.1.	Phasenmodelle des Change Managements	2	3.7.	Kommunikation	7
2.2.	Anlässe organisatorischer Wandlungsprozesse	3	3.8.	Konsequenz	7
2.3.	Das Change Management Portfolio nach Winfried Berner	3	3.9.	Kompetenz	7
2.4.	Leidensdruck als Motor	4	3.10.	Umsetzung	7
2.5.	Verfahren der Zielbildung	4	3.11.	Leidensdruck	7
2.6.	Ingangsetzung des Wandlungsprozesses („unfreezing“)	4	3.12.	Eigenverantwortung	7
2.7.	Mit Widerständen umgehen	4	3.13.	Umgang mit Fehlern	8

*Dieses Skript befaßt sich mit organisatorischen Wandlungsprozessen. Es setzt daher Grundbegriffe der Organisations-
theorie voraus. Da organisatorische Veränderungen geplant und geleitet werden, haben wir es zudem oft mit
Führungsprozessen zu tun. Viele Veränderungsprozesse sind schließlich Projekte, so daß auch die Grundlagen des
Projektmanagements hier vorausgesetzt werden. Es wird daher empfohlen, die folgenden drei Skripte, die zunächst
auf der BWL CD und möglicherweise auch auf der Webseite zu finden sind, zunächst zu lesen:*

Führung Management Skript.pdf	Grundlagen der Führungstheorie.
Organisation Skript.pdf	Grundlagen der Organisationstheorie.
Projekt Management Skript.pdf	Grundlagen des Projektmanagements.

1. Grundgedanken und Definitionen

1.1. Organisation und organisatorischer Wandel

Unter Organisation verstehen wir im Rahmen dieser Darstellung allgemein die Art und Weise ist, wie die Teile eines Ganzen untereinander und zu diesem Ganzen hin orientiert sind. Auf betrieblicher Ebene meint dies die Teile des sozialen betrieblichen Systems, also der Art und Weise, wie der Faktor Arbeit strukturiert wird.

Change Management ist jede Form organisatorischen Wandels, also die Änderung der Art und Weise, wie die Teile des Ganzen untereinander und zu diesem Ganzen hin orientiert sind. Das ist ein weiter Begriff: ein organisatorischer Wandel liegt schon mit jeder Einstellung oder Entlassung vor. Dies demonstriert auch die Wichtigkeit des hier dargestellten Sachgebietes.

1.2. Management

1.2.1. Eine einfache Managementdefinition

Management ist jede oberzielkonforme, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung aufgrund von Kommunikationsprozessen oder oberzielkonforme Lenkung von Sach-

mitteln. Der Managementbegriff ist daher grundsätzlich zweigeteilt:

- er ist ein zwischenmenschliches (interpersonelles) Problem, aber zugleich auch
- ein Optimierungsproblem im Umgang mit betrieblichen Ressourcen.

Im Rahmen von Organisationsprozessen, wie sie hier betrachtet werden sollen, stehen interpersonelle Probleme im Vordergrund. Hier betrachten wir zunächst die Tätigkeit der Willensdurchsetzung, d.h., der Verhaltensformung und Verhaltensformung anderer Personen. Findet die Verhaltensbeeinflussung mit dem Willen der Beeinflußten statt, so kann man auch von „Regierung“ sprechen; findet sie gegen den Willen der Beeinflußten statt, so handelt es sich um „Herrschaft“. „Regierung“ und „Herrschaft“ sind damit Unterkategorien zu „Führung“.

1.2.2. Interpersonelles Management

„Interpersonell“ bedeutet, daß Management ein soziales Phänomen ist. Es spielt sich im betrieblichen Rahmen insbesondere zwischen leitenden und ausführenden Mitarbeitern ab. Führung kann nur zwischen zwei oder mehr Personen auftreten; Selbstorganisation wie z.B. beim

Zeitmanagement ist trotz seiner Bezeichnung kein Phänomen des Managements im eigentlichen Sinne, kann aber Aspekte des Sachmittelmanagements umfassen.

1.2.3. Formen der Autorität

Interpersonelles Management zielt darauf, daß eine Person einer anderen folgt (gehört). Die Faktoren, die dieses herbeibringen sollen, sind Autorität und spezifische Situationsfaktoren. Die Formen der Autorität sind dabei:

- **Formale Autorität:** Besteht in einer höheren Hierarchieposition, die ein Stelleninhaber aufgrund formaler Regelungen besitzt, und die ihn zu Managementtätigkeit berechtigt.
- **Fachliche Autorität:** Diese beruht auf relevanten bestimmten Qualifikationen, über die ein Stelleninhaber verfügt, und die ihn zur Lösung betrieblicher Aufgaben qualifizieren.
- **Persönliche Autorität:** Diese beruht auf der Überlegenheit einer Person aus rationalen oder emotionalen Gründen. Rationale Überlegenheit ist etwa Intelligenz, emotionale Überlegenheit kann sich aus Charisma oder sozialer Intelligenz ableiten.

1.2.4. Situationsfaktoren

Spezifische Situationsfaktoren sind die Parameter der jeweils betrachteten Situation. Die Managementtheorie untersucht in diesem Zusammenhang, welche Eigenschaften in welchen Situationen zu einer oberzielkonformen Managementtätigkeit eignen und welche diese be- oder verhindern. Dabei unterscheidet man grundsätzlich organisationsspezifische, gruppenspezifische und individualspezifische Situationsfaktoren, die für das Gelingen oder Scheitern organisatorischer Veränderungsprozesse bedeutsam sind oder auch nur potentiell sein können.

1.2.5. Oberzielkonformität

Oberzielkonformität bedeutet, daß das Management mindestens in Zielharmonie, besser in Zielidentität zu einem unternehmensweiten Oberziel stehen muß. Organisatorische Wandlungsprozesse sind damit in andere Abläufe eingebettet: wird das Unternehmen beispielsweise übernommen, oder übernimmt es ein anderes Unternehmen, so sind fast immer personelle Veränderungen erforderlich, die dazu dienen (sollen), den Erfolg des Gesamtsystems zu optimieren. Das Zielsystem muß daher auf einer Zielanalyse beruhen, die Oberziele und Teilziele in eine einheitliche Zielfunktion aggregiert. Die interpersonelle Managementtheorie unterscheidet hier in weiterer Untersuchung des Zielbegriffes Organisationsziele, Gruppenziele und Individualziele. Eine wesentliche Managementaufgabe ist auch, diese so zur Deckung zu bringen, daß sie gegenseitig nicht in Zielwiderspruch oder Zielausschluß stehen.

1.2.6. Kommunikation

Kommunikationsprozesse schließlich lassen sich unterteilen in direkte und indirekte. Direkte Kommunikation

ist „face to face“, d.h., unter Anwesenden. Sie kann verbal oder nonverbal sein. Das sogenannte NLP („Neuro-linguistisches Programmieren“) ist ein Anwendungsfall nonverbaler Kommunikation und damit ein Managementinstrument. Indirekte Kommunikation bedient sich technischer Sachmittel, was die Grenze zwischen interpersonellem- und Sachmittelmanagement verwischt.

2. Change Management

Viele Konzepte des Change Management bauen direkt oder indirekt auf allgemeinen organisatorischen Konzepten auf. Wir betrachten hier nur noch spezielle Konzepte der Veränderung und setzen die grundlegenden Methoden und Definitionen voraus.

2.1. Phasenmodelle des Change Managements

Die meisten organisatorischen Veränderungen folgen einem mehr oder weniger standardisierbaren Muster, das als Phasenmodell beschrieben werden kann. Hierzu wurden in der Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen gemacht, die sich nur oberflächlich voneinander unterscheiden, beispielsweise von Kurt Lewin, dessen Modell sich zu einer Art Klassiker entwickelt hat:

1. die bestehende Situation aufbrechen („unfreezing“),
2. den eigentlichen Wandel durchführen („change“), also etwas Neues einführen, und
3. das Neue erhalten und stabilisieren („re-freeze“).

Bei Götz Schmidt findet man ein etwas ausführlicheres Modell:

1. Vorstudie
2. Hauptstudie
3. Teilstudien und Detailstudien
4. Systembau
5. Einführung
6. Erhaltung

Winfried Berner schließlich stellt auf seiner umfangreichen Webseite <http://www.umsetzungsberatung.de> zu diesem Thema folgendes Modell vor:

1. Analyse des qualitativen und quantitativen Veränderungsbedarfes
2. Entwicklung einer Veränderungsstrategie
3. Auflösen alter Strukturen
4. Schaffen neuer Strukturen (d.h., der Durchführen des eigentlichen Veränderungsprozesses)
5. Festigen der neugeschaffenen Organisationsstrukturen

Die Schritte 1. und 2. spielen sich hierbei im Verborgenen ab, d.h., umfassen die vorbereitende Tätigkeit des Managements. Schritt 3 beginnt mit der Bekanntgabe des Vorhabens und seiner Details und Phase 5 endet mit dem endgültigen produktiven Einsatz der neuen Strukturen.

Das sogenannte ADKAR-Modell ist ebenfalls eine Art Phasenmodell, das jedoch zweidimensional differenziert. ADKAR steht für

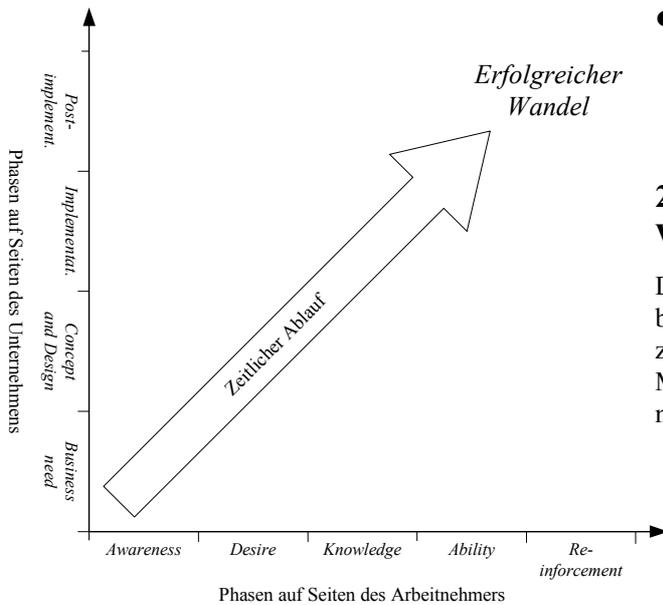
1. **Awareness** of the need for change,
2. **Desire** to participate and support the change,
3. **Knowledge** of how to change (and what the change result should look like),

4. **Ability** to implement the change on a day-to-day-basis,
5. **Reinforcement** to keep the change in place.

Diesen fünf Schritten, die im Grunde selbst schon ein Phasenmodell auf Seiten der Mitarbeiter darstellen, werden vier Entwicklungsphasen der Organisation entgegengestellt:

1. Business need,
2. Concept and Design,
3. Implementation,
4. Post-implementation.

Dies läßt sich folgendermaßen visualisieren:



Allen diesen Modellen ist gemein, daß sie zumeist kaum über die Ebene des sogenannten gesunden Menschenverstandes hinausragen. Kennt man eines dieser Konzepte, dann kennt man im Grunde alle - was natürlich in Prüfungen dem Prüfer die Option läßt, auswendig gelerntes Wissen abzufragen.

2.2. Anlässe organisatorischer Wandlungsprozesse

Change Management kommt in einer Vielzahl betrieblicher Zusammenhänge vor:

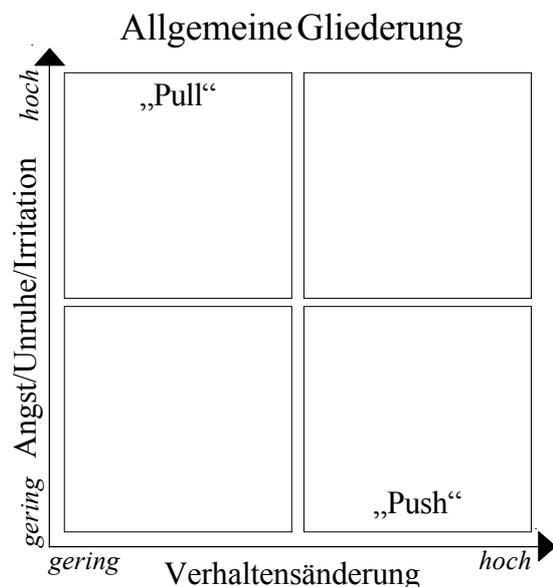
- „Turnaround“, Sanierung, Personalabbau: alle Maßnahmen, die die Fortsetzung der Unternehmensstätigkeit über eine Krise hinaus sicherstellen sollen;
- Kostensenkungsprogramme aller Art, die fast immer auch organisatorische Änderungen umfassen;
- Einführung von Lean Management als u.U. sogar unternehmensübergreifendes Gesamtkonzept;
- Sogenannte „Kulturwandel-Programme“ zur Beeinflussung kollektiver Denk- und Verhaltensmuster („Gleichschaltung“), insbesondere im Zusammenhang mit Corporate Identity, Corporate Behavior, Corporate Communications und Corporate Design, wobei diese Bereiche oft ineinander übergehen und schlecht voneinander abgrenzbar sind;

- Maßnahmen des Qualitätsmanagements, insbesondere die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9000 oder eines weiterführenden Total Quality Management Systems;
- Änderungen des Sortiments („Portfolio-Management“), die auch zu Änderungen zugrundeliegender Arbeitsabläufe führen;
- Unternehmensverkauf oder -kauf mit den zugehörigen organisatorischen Erfordernissen;
- Verschmelzungen (Fusionen, Konzernbildung usw.) aller Art;
- Reorganisation und Restrukturierung, d.h., die Änderung des Geschäftsbereiches oder der Art und Weise, wie ein Geschäft betrieben wird (z.B. i.S.d. IAS 37.10);
- Prozeboptimierung und Reengineering, d.h., die Anwendung von Optimierungsmaßnahmen der verschiedensten Art, was in der Regel die Verfahren des Operations Research meint, die indirekt auch auf die organisatorische Ebene Einfluß haben.

2.3. Das Change Management Portfolio nach Winfried Berner

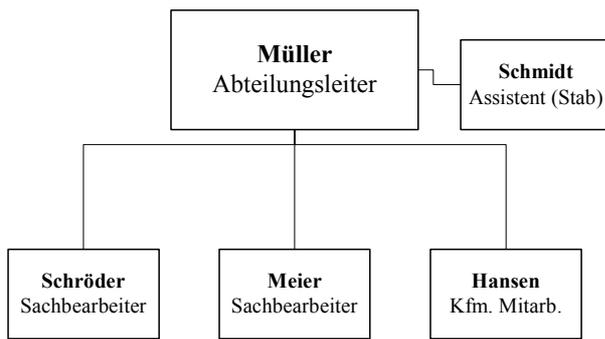
Die auf Winfried Berner zurückgehende Systematisierung betriebsorganisatorischer Wandlungsprozesse differenziert in der Senkrechten das Orientierungsbedürfnis der Mitarbeiter und auf der Horizontalen den Kommunikationsbedarf des Managements.

„Pull“ meint in diesem Zusammenhang, daß die Mitarbeiter sich eher um die Informationen hinsichtlich der beabsichtigten Veränderung reißen werden, während im „Push“-Fall das Management einen hohen Erklärungsbedarf hat, also die Mitarbeiter sich eher um den Veränderungsprozeß zu „drücken“ suchen:

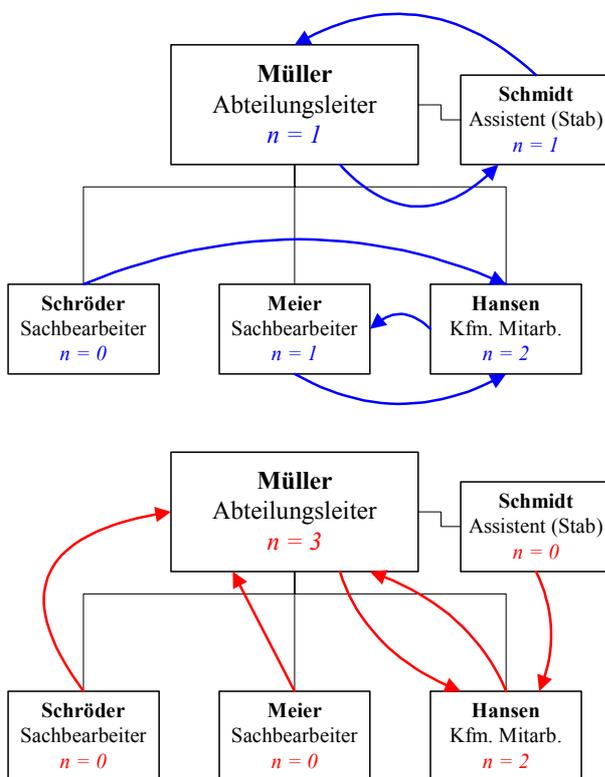


Man kann die in Kapitel 2.2. vorgestellten konkreten Arten betrieblicher Wandlungsprozesse dann in der Weise systematisieren, daß man sie in das vorstehende Portfolio einordnet. Man erhält dann Arten organisatorischer Wandlungsprozesse, die eher vom „Push“-Typ und solche, die eher aus der „Pull“-Ecke stammen. Hierbei gilt,

phische Analyse erfordert. Sind beispielsweise die geplanten Strukturen einer Abteilung:



von informellen Strukturen überlagert, die sich in **Sympathie** und **Ablehnung** äußern:



wäre im konkreten Beispiel zu vermuten, daß die Führungsebene aus dem Abteilungsleiter und seinem Assistenten nicht die Kontrolle des Wandlungsprozesses behalten wird und daher möglicherweise externe Unterstützung benötigt.

2.8. Führungsmittel im Change Management

Die Durchführung von Wandlungsprozessen ist zumeist ein Projekt, das vom Management geleitet wird. Da bei den meisten Wandlungsprozessen zwischenmenschliche Prozesse im Vordergrund stehen, ist eine formale Planung z.B. mit Hilfe der Netzplantechnik meist nicht möglich oder sinnvoll.

Wichtige Führungsmittel des Managements innerhalb des Change Managements sind

- das Management von Konferenzen und Beratungen,

- hier beispielsweise die flammende und begeisterte Rede als Mittel, Unterstützung von unten zu erzeugen,
- Gerüchte als effiziente Form der Kommunikation,
- Abwanderungstendenzen unliebsamer Mitarbeiter fördern oder wichtiger Mitarbeiter vermindern,
- die richtige Dosierung von Handlungsdruck u.a. durch unauffälliges Verschärfen oder Entschärfen von Leidensdruck, Angst usw. als Motor der Veränderung,
- das Lähmen unliebsamer Entwicklungen durch Mißtrauen oder Unterstellen böser Absichten,
- das richtige Umgehen mit Ängsten und informellen Privilegien („Erbhöfen“),
- Kommunikation im Interesse der Mitarbeiter („Regierung“ statt „Herrschaft“),
- das Feiern von Erfolgen als Belohnungsmittel,

2.9. Die arbeitsrechtliche Seite

Problematisch kann insbesondere die arbeitsrechtliche Seite sein. Auf individualarbeitsrechtlicher Seite entstehen oft vertragsrechtliche Probleme mit Mitarbeitern, die negativ von dem Veränderungsprozeß betroffen sind (d.h., die die Kündigung bekommen). Diese Mitarbeiter können sich oft erfolgreich wehren, was das Unternehmen in endlose gerichtliche Auseinandersetzungen verstricken kann.

Kollektivarbeitsrechtlich ist oft der Betriebsrat zu beteiligen (und kann sich querstellen), wobei der Betriebsrat vom Betriebsverfassungsgesetz ja noch als eine Art vermittelnde Instanz definiert wird. Anders ist das bei den Gewerkschaften, die bei mitbestimmten Unternehmen auch eine Rolle spielen können und i.d.R. alle Veränderungen als „Sozialabbau“ mißverstehen und zu blockieren suchen.

Schließlich sind Massenentlassungen anzeige- und genehmigungspflichtig.

2.10. Change Management im Rechnungswesen

Aus Sicht des Rechnungswesens liegen im Zusammenhang mit Change Management zunächst Aufwendungen vor, die in analoger Anwendung des §248 Abs. 1 HGB nicht aktivierungsfähig sind; werden jedoch immaterielle Vermögensgegenstände geschaffen, zu denen auch ein Firmenwert gehören kann, so kann eine Aktivierung nach IAS 38 in Frage kommen.

Für Prozesse oder ähnliche Auseinandersetzungen können bei Vorliegen ausreichender Wahrscheinlichkeit Rückstellungen zu bilden sein (§249 Abs. 1 Satz 3 HGB), die erst aufgelöst werden dürfen, wenn die entsprechenden Risiken fortfallen, was Jahre dauern kann. Steuerrechtlich wird für diese Rückstellungen in der Regel das Verbot nach §5 Abs. 4a EStG (Drohverlustrückstellungen) oder §5 Abs. 4b EStG (Aufwandsrückstellungen) greifen.

Zudem können Eventualverbindlichkeiten entstehen (§251 HGB), etwa durch drohende Klagen ausscheidender Mitarbeiter, für jedoch noch keine Rückstellungen möglich sind.

3. Praxistips für Führungskräfte

Hier werden einige Erfahrungen mit organisatorischen Veränderungsprozessen in großen und mittelständigen Organisationen zusammengefaßt, die Führungskräften helfen sollen, solche Veränderungen zu leiten und zu betreuen. Sie betreffen „einfache“ Umstrukturierungen ebenso wie etwa die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen. Betrachten Sie die Thesen unvoreingenommen, auch wenn Sie Ihnen auf den ersten Blick gegen den Strich zu gehen scheinen. Die zugrundeliegenden Theorien sind sowohl die „Theorie X“ und die „Theorie Y“ als auch das situative Referenzmodell. Schließlich wird der Grundgedanke aus „Die Einsame Masse“ von David Riesman umgesetzt.

3.1. Analogie und Morphologie

Jede Veränderung ist eine Reform, und Reformen sind in gesellschaftlichen, sozialen und politischen Kontext der Organisation und der Umwelt eingebettet - und sie leben nicht lange, wenn sie nicht grundsätzliche Strömungen ihrer Umfelder abbilden. Europa, die Rechtschreibreform, der Euro - Reformen, die gegen den Geist der Zeit verstößen, werden abgelehnt und scheitern (Rechtschreibung) oder müssen durch Zwang aufrechterhalten werden (Euro). Daraus folgt der unternehmerische Ratschlag, den Geist der Zeit im Unternehmen, der Branche und der Politik zu erkennen, und entsprechend zu reformen - oder zu scheitern.

3.2. Vision, Willen und Kraft

Am Anfang steht eine Vision. Große Taten waren immer visionär: wenn Columbus auf seine Mitmenschen gehört hätte, wäre America niemals entdeckt worden, und wenn wir auf die Technologiepessimisten hören, werden wir niemals zum Mars fliegen.

Lassen Sie sich am Anfang nicht von den Controllern und Kostenrechnern leiten. Die Deckungsbeiträge und Selbstkosten sind erst in der Projektdurchführung und nicht bei der Formulierung der Vision von Bedeutung.

Die Energie und Willenskraft für den Veränderungsprozeß muß von der Unternehmensspitze kommen. Vordstände und Geschäftsführer müssen geschlossen hinter dem Prozeß stehen. Achten Sie daher darauf, daß dieser Support sichergestellt ist; verwenden Sie nötigenfalls viel Zeit darauf, hier Überzeugungsarbeit zu leisten, damit Sie mit Ihrem Veränderungsprojekt nicht zu irgendeinem späteren Zeitpunkt einbrechen. Ein Kernteam von Spitzenleuten des Unternehmens (mit Leidensdruck) steuert diesen Prozeß (ggf. mit Unterstützung durch externe professionelle Supervision).

3.3. Orientierung

Die Unternehmenskultur muß klaren Leitbildern folgen. Sie muß innengesteuert sein, und weder traditionalistisch noch umwelt- oder außengesteuert. Hören Sie nie auf das, was alle sagen, und tun Sie nichts, was alle tun, nur weil es alle tun. Erkennen Sie Ähnliches und Unähnliches, decken Sie Morphologien auf und folgen Sie dem verborgen

Entwicklungsmuster. Tun Sie dann nur und ausschließlich, was Sie selbst geprüft und für richtig befunden haben, und stellen Sie dabei alles in einen großen Bezugsrahmen. Zeigen Sie Richtungen auf und stiften Sie Sinn. Erklären Sie, in welcher kulturellen Tradition Sie etwas tun, bevor Sie es tun. Werfen Sie Ihre Überzeugungen und Ihr Wertesystem in die Wagschale. Schwimmen Sie gegen die oberflächliche Strömung. Gegen Sie mit dem Kopf durch die Wand, wenn es sein muß, und durch Wochenenden und Nächte, denn harte Arbeit ist ein gutes Vorbild. Kümmern Sie sich nicht um die öffentliche Meinung oder die der Mitarbeiter des Unternehmens. Seien Sie kein Demokrat. Die Demokratie ist die Herrschaft der Schwachen, aber Sie haben sich nicht an die Mitarbeiter des Hauses anzupassen, sondern andere diese an sich bzw. Ihr Projekt. Vermeiden Sie keine Verantwortung und verstecken Sie sich nicht hinter Mehrheiten. Tun Sie, was Sie tun müssen, und riskieren Sie dabei immer alles. Spielen Sie immer mit vollem Einsatz.

Das ist der Kern des ganzen Problems. Wer das versteht, dem fällt der Rest in den Schoß.

3.4. Benchmarking

Professionelles Benchmarking ist von grundlegender Bedeutung. Wo stehen wir Funktion für Funktion, Prozeß für Prozeß? Lösen Sie sich aber vom eher klassischen Begriff des Benchmarkings - suchen Sie sich die für Ihr Projekt „passenden“ Benchmarks aus. Benchmarkingsysteme lassen sich meist auf wenige (zumeist mathematische) Grundmodelle reduzieren (etwa Verhältnisrechnung, Trendanalyse, statistische Verfahren), die Sie trickreich und für Ihre konkrete Situation richtig anwenden müssen. Schon etwas daneben ist meistens ganz falsch. Deshalb gibt es auch wenige brauchbare Literatur.

„Glaube keiner Statistik, die Du nicht selbst gefälscht hast“ (angeblich Winston Churchill). Mit Statistiken und Zahlen läßt es sich vortrefflich lügen: Die Katastrophenapostel beispielsweise lassen ihre Klimastatistik mit dem kältesten Jahr der aufgezeichneten Wettergeschichte beginnen, und weisen so (rechnerisch zutreffend) für jedes beliebige Jahr eine Erwärmung nach. Dennoch ist es eine Lüge. Ob Sie solche Mittel anwenden, ist letztlich Ihre Sache, aber erkennen Sie die Lüge, wenn Sie ihr begegnen, und lassen Sie sich nicht selbst einwickeln - weder von Reformgegnern noch von politischen Ökologen, die die Menschen auf den nächsten Verzicht vorbereiten wollen.

Mitarbeiter mit Gerechtigkeitssinn entdecken die Lügen des Managements übrigens oft schneller, als es den Führungskräften lieb sein kann, und reagieren mit Widerstand oder der inneren Kündigung!

Beziehen Sie Kunden und Lieferanten in sie betreffende Fragen ein. Stellen Sie die richtigen Fragen: „How do *they* want to play with us?“

3.5. Schnelligkeit

Schnelligkeit ist Trumpf: je schneller, desto besser. Beeilen Sie sich mit Ihren Aktivitäten. Schaffen Sie vollendete

Tatsachen. Fehlende Schnelligkeit gibt den Veränderungsgegnern immer wieder Zeit, sich neu aufzubauen. „*My biggest mistake by far was not moving faster. Everything should have been done in half the time. I was too cautious and too timid*“ (J. Welch, General Electric).

3.6. top-down / bottom up

„Top down for targets, bottom up for how to do it“ ist ein wichtiger Grundsatz. Die Veränderungen müssen von oben ausgehen, aber von unten durchgeführt werden.

Die betroffenen Mitarbeiter müssen Sie vorher auf Ihre Seite ziehen. Verhalten Sie sich autoritär den Mitarbeitern gegenüber, die den Wandel nicht mittragen, und delegieren Sie an jene, die kooperieren. Teile und Herrsche! Institutionalisieren Sie den Wandel, indem Sie ihn in personeller Hinsicht abbilden!

3.7. Kommunikation

Die Bedeutung und Dringlichkeit des Prozesses müssen allen Beteiligten klar sein. *Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation!* Inszenierungen, Beispiele, flammende Reden und Appelle, bis hin zu apokalyptischen Alternativszenarien. Auch wenn Sie Ihre eigene Rede vielleicht zum hundertfünfzigsten Mal hören - für Ihre Zuhörer ist es neu: „*You've got to be out in front of crowds, repeating yourself over and over again, never changing your message no matter how it bores you*“ (Jack Welch, General Electric).

3.8. Konsequenz

Man muß zuerst hart sein, um später weicher werden zu können. Zeigen Sie Radikalität bei der gedanklichen Neuschöpfung bzw. Neustrukturierung der Prozesse. Denken Sie fundamentalkritisch. Sich in Details zu verzetteln, das Ganze aus dem Blick zu verlieren und minimalistische Detaileingriffe sind Kardinalfehler („The Science of Muddling Through“). Die Glaubwürdigkeit von Veränderungen hängt stark von der anfangs erlebten Konsequenz und Härte ab. Neues kann nicht aufgebaut werden, solange Altes nicht zerstört ist. Sorgfalt muß auf die vorherige „kreative Zerstörung“ gelegt werden.

3.9. Kompetenz

Nicht nur auf vergangene Erfahrungen, vielmehr auf zukünftige Potentiale setzen! Anerkennen, was war, heißt nicht, dasselbe fortsetzen zu müssen.

Anforderungen an Führungskräfte im Veränderungsprozeß klar erkennen, benennen und kommunizieren. Stärkenorientierung, Lernorientierung schaffen und stetig ausbauen. Je klarer die Richtlinien, desto präziser die Vorstellung der Mitarbeiter an die Anforderungen, die an sie gestellt werden.

Geben Sie Sicherheit, daß Wissen und Fähigkeiten ausreichen bzw. durch Qualifizierung optimiert werden können.

3.10. Umsetzung

Implementierung ist der „toughest part“. Entschlossenheit und Verhandlungsgeschick, nicht Sturheit, sind die Erfolgsfaktoren.

Versorgung des Prozesses mit Energie durch geschickten Umgang mit Einwänden und Widerständen; psychologische Interventionen gegen den „Kulturschock“. Die Fähigkeit, mit Einwänden und Widerständen professionell umzugehen, wird zum zentralen Erfolgsfaktor in der Umsetzung. Planen Sie ggfs. dafür Qualifizierungsmaßnahmen.

Die Bereitschaft zum ständigen „Infragestellen“ des Erreichten ist essentiell. Dabei sollte die Belastbarkeit der Mitarbeiter beachtet werden: Prioritäten und realistische Zeitpläne helfen dabei.

Mentale Unterstützung der Kernmannschaft ist ein Ding, aber die in den Wandel investierte Willenskraft ein anderes - und ein wichtigeres: *Wo ein Wille ist, da ist auch ein Weg*. Kein Psychoseminar hilft, wenn der Wille, den Wandel zu tragen und umzusetzen, fehlt. Verschwenden Sie kein Geld an Psychologen und Coaches, sondern selektieren Sie gleich am Anfang ein Kernteam, das den Willen mitbringt, sich durchzusetzen - und das Leidensdruck erlebt.

Überhaupt sollte niemals versucht werden, die Menschen zu ändern, denn daß das unmöglich ist, hat nicht nur Bismarck erkannt („*Ich muß die Menschen nehmen, wie sie sind. Bessere krieg' ich nicht*“). Nur Diktatoren versuchen, den Menschen zu formen - wenn schon die Eltern an der Erziehung gescheitert sind, schafft die Führungsetage es niemals mehr!

3.11. Leidensdruck

Bequemlichkeit und die „Inseln der Seligen“ verhindern engagierte Neuorientierungen. Der Leidensdruck muß allen Beteiligten so deutlich wie möglich spürbar sein, und daher zunächst oft hergestellt bzw. verstärkt werden. Die beiden wichtigsten Quellen für Leidensdruck sind dabei die Marktentwicklungen und interne Unzufriedenheit.

Zur anfänglichen Steigerung des Leidensdrucks ist es oft notwendig, die Marktentwicklungen und ihre Konsequenzen nachvollziehbar auf die einzelnen Abteilungen/Positionen zu übertragen, um ein positives Veränderungsklima zu erzeugen. Was weiß die Fertigung konkret über die Welle der Enttäuschungen bei den Kunden über die mangelnde Produktqualität, die der Vertrieb jeden Tag ausbadet? Hier helfen geschickte plazierte hausinterne Inszenierungen.

3.12. Eigenverantwortung

Die Mitarbeiter müssen lernen, eigenverantwortlich zu handeln und dabei von den Führungskräften voll unterstützt werden. Jeder muß letztlich für sich selbst entschei-

den, inwieweit er sich in der neuen Situation entfalten kann und will. Die Führung hat die Pflicht, volle Information und den nötigen Support zur Verfügung zu stellen. Respekt vor individuellen Entscheidungen hat hohe Signalwirkung im Unternehmen.

Love it, change it or leave it. Die Organisation hat sich an den Markt anzupassen und nicht an ihre Mitglieder. Eine primäre Aufgabe des Wandels ist es, die Mitarbeiter auf die Linie des Marktes zu bringen, und nicht, dem Markt die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erklären. Das gilt in allen Branchen, aber in keiner Branche ist es so aktuell wie in der unterentwickelten deutschen Serviceindustrie!

3.13. Umgang mit Fehlern

Jeder Fehler darf gemacht werden, aber immer nur ein einziges Mal.

Neue Situationen und neue Orientierungen haben Vorsichtigkeit und Tendenz zur Passivität, zum Altbewährten, zur Folge. Die Mitarbeiter brauchen das Vertrauen in der Führung in ihre Kompetenz noch mehr als das ebenfalls notwendige Vertrauen in das aktuelle Verhalten.

Es muß ein Führungsklima geschaffen werden, in dem über Fehler unmittelbar und konstruktiv diskutiert und daraus individuell und organisatorisch gelernt wird. Denkrahmen: *Aus Fehlern wird man klug - aber nicht, wenn sie vertuscht werden (müssen).*