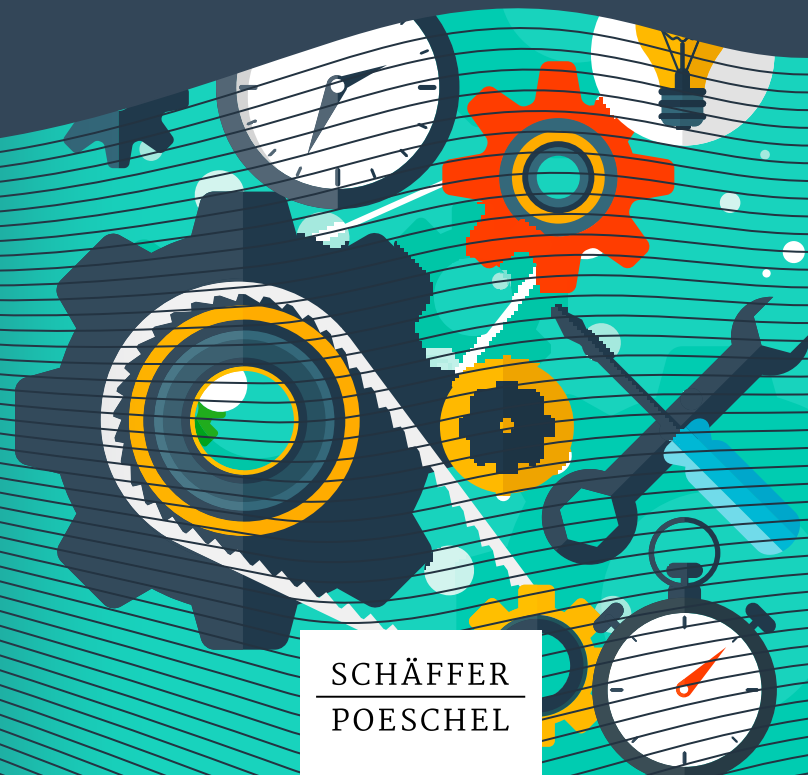


Dietmar Vahs | Achim Weiland

Workbook Change Management

Methoden und Techniken

3. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Workbook Change Management

Dietmar Vahs / Achim Weiand

Workbook Change Management

Methoden und Techniken

3. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4697-6 Bestell-Nr. 20605-0002

ePub: ISBN 978-3-7910-4699-0 Bestell-Nr. 20605-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4698-3 Bestell-Nr. 20605-0151

Dietmar Vahs / Achim Weiland

Workbook Change Management

3. Auflage, Juni 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © 32 pixels, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Michael Bauer, Mainz

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Verfasser	9
1 Change Management – Grundlagen erfolgreichen Unternehmenswandels	11
1.1 Formen des Unternehmenswandels	11
1.2 Was heißt »Change Management«?	18
1.3 Erfolgsfaktoren des Unternehmenswandels	19
1.4 Phasen von Change-Prozessen	23
1.5 Vorstellung des Referenzunternehmens Speedy GmbH	27
2 Grundlagen und Vorbereitung – Instrumente	31
2.1 Organisation	32
2.2 Auftrag und Auftragsklärung	37
2.3 Berater auswählen	49
2.4 Beratungsprozess	56
2.5 Betriebsrat/Personalrat	66
2.6 Change-Manager	72
2.7 Change-Team	77
2.8 Problembewusstsein schaffen	80
2.9 Projektorganisation	84
2.10 Unternehmenskultur	91
2.11 Unternehmenskultur verändern	102
3 Analyse und Diagnose – Instrumente	115
3.1 Analyse der Strategie	117
3.1.1 Benchmarking	117
3.1.2 Delphi-Technik	121
3.1.3 Kundenbefragung	125
3.1.4 SWOT-Analyse	131
3.1.5 Umweltanalyse	137
3.1.6 Wertkettenanalyse	142
3.2 Analyse des kulturellen Systems	146
3.2.1 Diagnose	146
3.2.2 Kraftfeldanalyse	155
3.2.3 Leitbild	161
3.2.4 Mitarbeiterbefragung	173
3.2.5 Risikoanalyse	188
3.2.6 Stakeholder-Analyse	196
3.2.7 Stakeholder-Dialog	205

3.2.8	Systemische Fragen	210
3.2.9	Unternehmenskultur analysieren	216
3.2.10	Werte	226
3.3	Analyse des technisch-organisatorischen Systems	232
3.3.1	Ablaufdiagramm	232
3.3.2	Arbeitsanalyse	238
3.3.3	Aufgabenanalyse	243
3.3.4	Due Diligence	248
3.3.5	Ereignisgesteuerte Prozesskette	253
3.3.6	Organigramm	257
3.3.7	Prozessanalyse	262
3.3.8	Stellenbeschreibung	266
4	Konzepterarbeitung und Planung – Instrumente	273
4.1	Balanced Scorecard	274
4.2	Gremienlandschaft	281
4.3	Interventionen auswählen	288
4.4	Interventionsarchitektur und -design	303
4.5	Kommunikationsmatrix	310
4.6	Pay-off-Matrix	317
4.7	Regelkommunikation	321
4.8	Top-down- und Bottom-up-Strategie	323
4.9	TPC-Matrix	329
4.10	Veränderungslandkarte	333
5	Implementierung und Umsetzung – Instrumente	339
5.1	Training und Partizipation	340
5.1.1	Action-Learning	340
5.1.2	Erfahrungsaustausch	346
5.1.3	Führungskräftekonferenz	350
5.1.4	Moderation	362
5.1.5	Open Space	368
5.1.6	Personalentwicklung	370
5.1.7	Teamentwicklung	377
5.1.8	Townhall-Meeting	384
5.1.9	Work-out	386
5.1.10	Zukunftskonferenz	392
5.2	Informations- und Kommunikationspolitik	396
5.2.1	Appreciative Inquiry	396
5.2.2	Away Day	399
5.2.3	Betriebsversammlung	400
5.2.4	Chat	402

5.2.5	E-Mail	404
5.2.6	Frequently Asked Questions (FAQ)	408
5.2.7	Hotline	412
5.2.8	Informationsmarkt	413
5.2.9	Kommunikation	415
5.2.10	Lernlandkarte	420
5.2.11	Lunch & Talk	430
5.2.12	Mitarbeiterzeitschrift	433
5.2.13	Newsletter	437
5.2.14	World Café	440
5.2.15	Yellow Pages	446
5.2.16	Social Media	448
5.3	Commitment und Ziel-/Zeitvorgaben	451
5.3.1	Abmahnung	451
5.3.2	Aufgaben und Rollen	454
5.3.3	Führungskräfte und ihre Aufgaben	466
5.3.4	HR-Instrumente anpassen	474
5.3.5	Kündigung	478
5.3.6	Rituale	481
5.3.7	Versetzung	486
5.4	Auftreten von Opponenten und Konflikten	490
5.4.1	Resistance Radar	490
5.4.2	Widerstand	495
6	Kontrolle und Verbesserung – Instrumente	505
6.1	Controlling	506
6.2	Debriefing	512
6.3	Kaizen	519
6.4	Six Sigma	524
	Autoren	531
	Stichwortverzeichnis	533

Vorwort der Verfasser

»Change Management« ist für viele Menschen zu einer Art »Zauberwort« geworden, das – je nach persönlichem Erfahrungshintergrund – mit positiven oder negativen Erwartungen erfüllt ist. Während die einen glauben, dass es für geplante Veränderungen einen »one best way« gibt, sehen die anderen den Unternehmenswandel als einen äußerst individuellen und nur in Teilen planbaren Prozess an, der im betrieblichen Alltag vielfältigen Einflüssen und Belastungen ausgesetzt ist. Damit wird die tiefgreifende Veränderung zu einem Zustand, der immer sowohl Ängste als auch Hoffnungen beinhaltet. Wandel ist also für alle Beteiligten ein sowohl risiko- als auch chancenreiches Unterfangen.

Angesichts der Bedeutung eines zielgerichteten und erfolgreichen Transformationsmanagements haben wir unsere langjährigen Erfahrungen als Führungskräfte, Hochschullehrer, Coaches, Trainer und Berater in dem vorliegenden »Workbook Change Management« zusammengefasst. Den Schwerpunkt haben wir auf eine systematische, übersichtliche und kompakte Darstellung der für die Praxis relevanten Instrumente des Veränderungsmanagements gelegt, die es den Verantwortlichen ermöglichen soll, in jeder Phase des Wandels das passende Werkzeug einzusetzen.

Dementsprechend folgt die Gliederung des Buches – nach einer Einführung in das Thema Change Management – dem typischen Verlauf von Veränderungsprozessen: Nach der Darstellung von Instrumenten für die Vorbereitungs-, Analyse- und Planungsphase werden Werkzeuge für die Implementierung der Maßnahmen vorgestellt. Dabei werden mit den Handlungsfeldern »Training und Partizipation«, »Informations- und Kommunikationspolitik« sowie »Commitment und Ziel-/Zeitvorgaben« genau diejenigen Themen angesprochen, die für einen erfolgreichen Wandel von besonderer Bedeutung sind. Schließlich präsentieren wir wichtige Instrumente zur Erfolgskontrolle und für die Initiierung und Begleitung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Die Erläuterung der einzelnen Instrumente folgt dabei stets der gleichen Logik. Dies erleichtert deren Verständnis und ermöglicht es, sich schnell einen Überblick über die für die jeweilige Situation am besten geeigneten Werkzeuge zu verschaffen. Ein besonderer Wert wurde von uns deshalb auch auf die praxisnahe und konkrete Beschreibung ihres Einsatzes anhand geeigneter Beispiele gelegt. Ein kleiner warnender Hinweis sei an dieser Stelle gegeben. Mit der routinieren Anwendung von Instrumenten kann auch einhergehen, dass man selbst wichtige Veränderungen nicht mitbekommt, da jedes Instrument per se »blinde Flecken« aufweist: »Hat man nur einen Hammer als Werkzeug, dann erscheint jedes Problem als Nagel.« Außerdem ist jedes Instrument nur so gut wie seine Handhabung. Es ist also bei allen Vorteilen der zielgerichteten Nutzung von Instrumenten auch Vorsicht angebracht. Achim Weiland hat in diesem Kontext im Wesentlichen die Instrumente der »weichen« Erfolgsfaktoren und Dietmar Vahs vor allem diejenigen der »harten« Erfolgsfaktoren bearbeitet. Auch die dritte Auflage des vorliegenden

Buches wendet sich an alle, deren Aufgabe die Planung und die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen in Profit- und Non-Profit-Unternehmen ist, also sowohl an Führungskräfte als auch an Organisationsentwickler, Change-Agents, Coaches, Leiter von Veränderungsprojekten sowie interne und externe Trainer und Berater.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern viel Erfolg bei ihrer schwierigen Aufgabe, einen Beitrag für die gezielte Weiterentwicklung ihres Unternehmens bzw. ihres Auftraggebers zu leisten. Über Anregungen und Ideen freuen wir uns!

Esslingen/Ulm, im Januar 2020

Dietmar Vahs/Achim Weiland

1 Change Management – Grundlagen erfolgreichen Unternehmenswandels

1.1 Formen des Unternehmenswandels

In den letzten Jahren haben in vielen Unternehmen Veränderungen stattgefunden, die weitaus umfassender und tiefgreifender waren als die »Neu- und Umstrukturierungen« der Vergangenheit. Dieser Wandel führt mit Blick auf die grundlegend veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen in vielen Branchen zu einer *Neubestimmung der Erfolgsposition* des sich verändernden Unternehmens. »Reorganisationen« im Sinne von Struktur- und Kostenanpassungen, wie sie früher vielfach durchgeführt worden sind, reichen für eine nachhaltige Zukunftssicherung nicht mehr aus. Es geht um weit mehr als um schnelle Rationalisierungseffekte. Die Veränderung von Unternehmen ist zu einer Angelegenheit geworden, die sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens als auch seine Organisation, seine gelebte Kultur und die eingesetzten Systeme und Technologien gleichermaßen betrifft. Sie ist damit auch zu einer *Daueraufgabe* geworden, der sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen. Folglich kommt dem zielgerichteten Unternehmenswandel heute und in Zukunft eine außerordentliche Bedeutung zu.

Angesichts der sich abzeichnenden wirtschaftlichen Herausforderungen aufgrund der aktuellen Corona-Krise wird es sich in diesem Zusammenhang sogar um eine bisher nicht gekannte Dimension der Veränderung handeln, mit der die Führungskräfte aller Ebenen umgehen müssen.

Nach einer branchenübergreifenden Change-Management-Studie, an der sich 122 Führungskräfte, Change-Manager und Projektleiter beteiligt haben, halten rund 90% der Befragten Change Management für ein »sehr wichtiges« oder »wichtiges« Thema und damit für eine zentrale Managementaufgabe (vgl. Capgemini 2007: 13). Der frühere, langjährige CEO von General Electric, Jack Welch, hat diese Situation mit den folgenden Worten beschrieben: »*Drive change or it will drive you*« (zitiert nach Picot/Freudenberg/Gaßner 1999: 1). Unternehmen wie beispielsweise Volkswagen oder Procter & Gamble haben den Anspruch, den Wandel aktiv zu gestalten und die sich bietenden Chancen konsequent zu nutzen (vgl. die beiden folgenden Praxisbeispiele).

PRAXISBEISPIEL

VW will die eigene Zukunft gestalten

Das Beispiel des Automobilkonzerns Volkswagen zeigt, dass ein »business as unusual« der Standard in den allermeisten Branchen ist, vor allem dann, wenn ein »business as usual« durch Fehlentscheidungen der Vergangenheit so nicht mehr möglich ist (vgl. Volkswagen AG 2018: 51):

»Im Jahr 2016 wurde mit dem Zukunftsprogramm ›TOGETHER – Strategie 2025‹ der größte Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen angestoßen. Mit dem Zukunftsprogramm richten wir den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, inno-

vativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum aus. Es bildet den Rahmen und setzt die Eckpfeiler, mit denen wir die Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, erreichen wollen.«

PRAXISBEISPIEL

Organisation und Kultur als Top-Erfolgsfaktoren

Auch bei dem amerikanischen Konsumgüterhersteller Procter & Gamble ist der kontinuierliche Wandel angesichts eines turbulenten Umfeldes mit hohen Veränderungsraten eine wichtige Erfolgsgröße (vgl. Procter & Gamble 2018: X):

»Improving our Organization and Culture to Win – We continue to change our organization structure and culture to position us to win in the changing retail and competitive landscape. We have more to do, but we are simplifying the structure and clarifying responsibility and accountability by tailoring the organization to win by category and by market. [...] To speed up decision-making, we're moving more resources to our business units. This includes a significant portion of Corporate resources, so they can be closer to the consumers we serve, with higher accountability, more agility and greater speed.«

Die Entwicklung von Unternehmen und der organisatorische Wandel sind also offenkundig komplexe Prozesse mit einer vielschichtigen Problematik, die beispielsweise sowohl Fragen der Produkt- und Marktstrategie als auch der Gestaltung der Führungsorganisation und der Motivation der Mitarbeiter umfasst. Derartige Veränderungsprozesse stellen das Management regelmäßig vor schwierige Aufgaben, deren Bewältigung über die Zukunftsperspektiven des betreffenden Unternehmens entscheidet. Darüber hinaus sind sie häufig mit hohen Kosten verbunden. So investierten die Fortune-100-Unternehmen bereits zwischen 1980 und 1995 durchschnittlich jeweils rund eine Milliarde US-Dollar in Reorganisationsprojekte (vgl. Picot/Freudenberg/Gaßner 1999: 1).

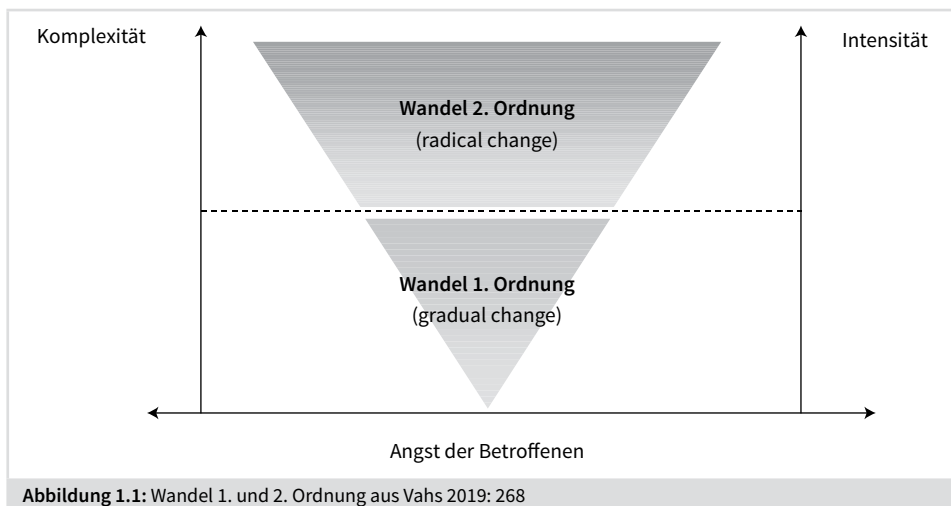
Während erfolgreiche Veränderungen die Basis für ein weiteres Wachstum bilden, können fehlgeschlagene Veränderungsprozesse im ungünstigsten Fall zur Liquidation des Unternehmens führen. Das folgende Zitat aus dem »Economist« zeigt, dass der Wandel im Denken und Handeln als Herausforderung für alle Führungskräfte keinesfalls unterschätzt werden sollte (zitiert nach Reiß 1997: 3): »Anyone who tells you it is easy to change the way groups of people do things is either a liar, a management consultant, or both«.

Nun sind die Unternehmen aller Branchen und Größenklassen laufend Wandlungsprozessen unterworfen. Viele strukturelle Veränderungen sind nicht beabsichtigt, zufällig und bleiben lange Zeit mehr oder weniger unbemerkt. Ein derartiger *ungeplanter organisatorischer Wandel* ist etwas Notwendiges und Selbstverständliches. Das wusste schon der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos (etwa 540–480 v. Chr.), als er feststellte, dass alles in einem ständigen Wechsel begriffen sei, in einem »Strom des Entstehens und Vergehens« (griech. »panta rhei«: »Alles fließt«). Als alternative Handlungsweisen gegenüber dem ungeplanten Wandel kommen ein passiv-abwartendes oder ein reaktiv-handelndes Verhalten infrage, wobei die Reaktionen

im Allgemeinen darauf gerichtet sind, den ursprünglichen und durch die situativen Einflüsse gestörten Gleichgewichtszustand wiederherzustellen.

Demgegenüber umfasst der *geplante organisatorische Wandel* alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Strukturelle Veränderung in einem so verstandenen Sinn meint die aktive Entwicklung der Organisation als Höher- und Weiterentwicklung, beispielsweise von bestimmten Eigenschaften, Fähigkeiten oder Beziehungen. Die grundlegende Fragestellung eines Managements des (geplanten) Wandels hat der frühere Schweizer Managementwissenschaftler Nobert Thom treffend wie folgt formuliert (Thom 1996: 5): »Wie können Unternehmungen den Herausforderungen eines sich häufig, unregelmäßig und fast unvorhersehbar wandelnden Umsystems begegnen sowie durch ein pro- und reaktives Vorgehen ihr langfristiges Überleben und ihre fortlaufende Zielerreichung sichern?« (vgl. auch Lippitt 1982: 52, Sonntag 1996: 5). Eine knappe, aber richtungsweisende Antwort gibt der amerikanische Pionier modernen Managements Peter F. Drucker: »Niemand kann den Wandel managen. Wir können ihm nur einen Schritt voraus sein« (Drucker 2005: 109).

Unabhängig davon, ob es sich um einen geplanten oder um einen ungeplanten Unternehmenswandel handelt, kann die Veränderung ein *unterschiedliches Ausmaß* annehmen, wie Abbildung 1.1 zeigt.



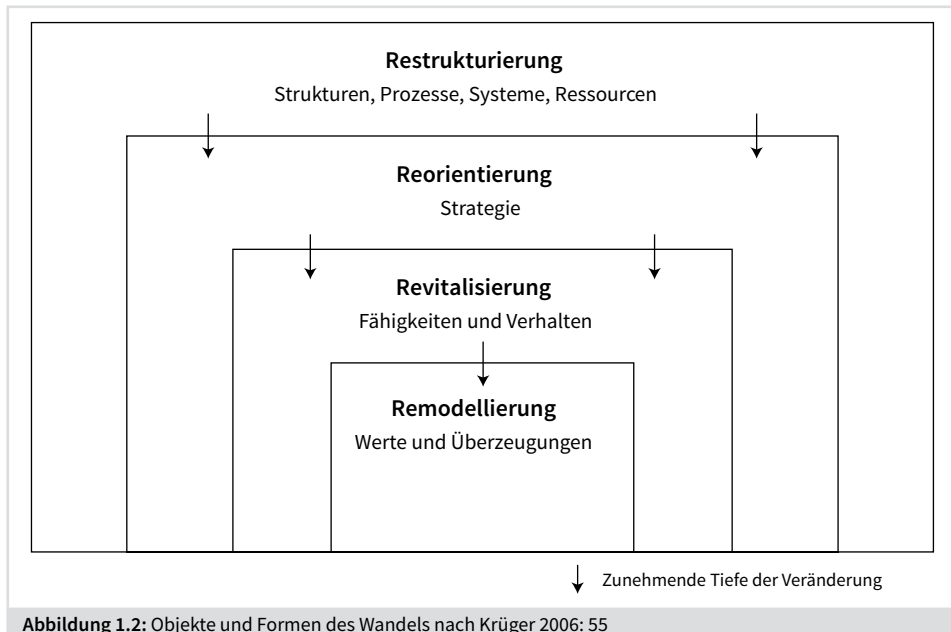
Bei einem *Wandel 1. Ordnung* (gradual change, evolutionärer/adaptiver Wandel) »erfolgt lediglich eine inkrementale Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des vorherrschenden Bezugsrahmens oder des dominanten Interpretationsschemas« (Stahle 1999: 900). Es findet also keine grundlegende Umgestaltung der Unternehmenswerte, der strategischen Ausrichtung, der Verhaltensnormen, der Prozesse und der Strukturen statt. Vielmehr handelt es sich in erster Linie um *quantitative und evolutionär-kontinuierliche Anpassungen* im Rahmen des Unternehmenswachstums, die sich auf einzelne Organisationseinheiten oder

-bereiche beschränken. Die Intensität und die Komplexität des Wandels sind überschaubar. Das Ganze erscheint logisch und rational. Die Angst der betroffenen Personen vor der Veränderung hält sich deshalb in Grenzen.

Der *Wandel 2. Ordnung* (radical change, revolutionärer/transformativer Wandel) umfasst dagegen eine »einschneidende, paradigmatische Veränderung der Arbeitsweise einer Organisation insgesamt, und zwar mit einer Änderung des Bezugsrahmens« (Staehle 1999: 900). Der Wandel ist grundlegender, komplexer und vor allem qualitativer Natur (*Paradigmenwechsel*). Er umfasst die gesamte Organisation mit allen ihren Ebenen und erfolgt diskontinuierlich, revolutionär und gewissermaßen »von heute auf morgen«. Vieles erscheint irrational oder ist zumindest nicht unmittelbar (be)greifbar. Entsprechend groß ist die Angst der Betroffenen vor derartigen fundamentalen Prozessen und ihren Auswirkungen, die einen weitreichenden »Bruch mit der Vergangenheit« (*Turnaround*) darstellen.

Als ein weiteres Unterscheidungsmerkmal des Unternehmenswandels kann die Differenzierung in »harte« Erfolgsfaktoren (z. B. Unternehmensorganisation und eingesetzte Systeme) und »weiche« Erfolgsfaktoren (z. B. Werte und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder) herangezogen werden.

Anhand der *verschiedenen Objekte des Wandels* lassen sich die in der folgenden Abbildung (aus Vahs 2019: 269 nach Krüger 2006: 55) in einem *Schichtenmodell* dargestellten *vier Formen des Wandels* unterscheiden, bei denen die Tiefe der Veränderung von oben nach unten zunimmt (vgl. Abbildung 1.2).



- Gegenstand einer *Restrukturierung*, die häufig auch als »Reorganisation« bezeichnet wird, sind die vorhandenen *Unternehmensstrukturen und -prozesse* sowie die eingesetzten *Systeme und Ressourcen*, zu denen beispielsweise die Datenverarbeitungs- und Logistiksysteme sowie die technische und räumliche Infrastruktur gehören. Typische Restrukturierungsmaßnahmen sind demnach die Optimierung von Abläufen, der Abbau von Stellen, die Verflachung der Hierarchie etc. Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft Capgemini in überwiegend großen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die Restrukturierung/Reorganisation mit rund 50 % der Nennungen nach wie vor die häufigste Form der Veränderung (Stichprobe mit 122 Befragten, vgl. Capgemini 2007: 14). In der betrieblichen Praxis handelt es sich bei derartigen Programmen allerdings gewöhnlich um nichts anderes als um Maßnahmen zur Kostensenkung. Eine nachhaltige Verbesserung der Erfolgspotenziale oder der Erfolgsposition eines Unternehmens ist damit im Allgemeinen nicht verbunden. Insofern ist eine Restrukturierung vergleichsweise einfach und schnell durchzuführen. Allerdings sind ihre Wirkungen eher kurzfristiger Natur, was dazu führt, dass Restrukturierungsprogramme in vielen Unternehmen in immer wiederkehrenden Wellen verlaufen.
- Demgegenüber geht es bei der *Reorientierung* um die *strategische Neuausrichtung* eines Unternehmens, wie beispielsweise die Umgestaltung oder Neuentwicklung von Geschäftsfeldern im Rahmen einer Portfoliobereinigung oder die Vorbereitung einer Kooperation mit einem anderen Unternehmen. Sie reicht damit wesentlich tiefer als die Restrukturierung und ist eine notwendige Bedingung für einen Wandel 2. Ordnung. Mit über 30 % der Nennungen in der erwähnten Capgemini-Studie gehört diese Form des Wandels ebenfalls zu den häufigsten Anlässen für die Initiierung von Veränderungsmaßnahmen.
- Grundlegende Veränderungen hinsichtlich der vorhandenen und/oder zu erwerbenden neuen *Fähigkeiten* und des *Verhaltens der Organisationsmitglieder* sind das Ziel der *Revitalisierung*. Beispielhaft können die Änderung des Führungsstils durch die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen oder die Förderung des internen Unternehmertums durch gezielte Leistungsanreize genannt werden. Revitalisierungsmaßnahmen bilden damit im besten Sinne des Wortes die Voraussetzung beispielsweise für die »Wiederbelebung« eines Unternehmens nach einer existenziellen Krise oder für die Fähigkeit zu einer Anpassung an grundlegend veränderte Rahmenbedingungen.
- Die tiefgreifendste Form des Wandels ist die *Remodellierung*. Ihr Veränderungsobjekt sind die von allen Organisationsmitgliedern geteilten, kollektiven *Werte, Überzeugungen und Einstellungen*. Sie betrifft damit den Kern der Unternehmenskultur. Entsprechend schwierig und zeitaufwendig gestalten sich Remodellierungsprozesse in der Praxis, wenn es beispielsweise in Unternehmen wie der Deutsche Post AG oder der Deutsche Telekom AG darum geht, einen »bürokratischen Beamtenapparat« in »flexible, unternehmerisch handelnde Einheiten« zu verwandeln. Die Formulierung von Visionen und Leitbildern reicht dabei nicht aus – erst wenn diese von der Mehrheit der Organisationsmitglieder akzeptiert und gelebt werden, ist die Remodellierung nachhaltig gelungen.

In der Praxis des Veränderungsmanagements greifen sowohl die dargestellten Formen des Wandels als auch deren Objekte in vielfältiger sachlogischer und prozessualer Art und Weise ineinander. Das zeigt beispielsweise das unten dargestellte Programm »Fit for the Future« der BASF AG.

Die *geplante und zielgerichtete Veränderung* besitzt deshalb größte Bedeutung für die langfristige Erfolgssicherung. Im Gegensatz zum ungeplanten Wandel besteht für die Unternehmensführung die Möglichkeit, sich auf bestimmte Situationen im Voraus einzustellen und frühzeitig entsprechende Veränderungsmaßnahmen in die Wege zu leiten. Das Management wird also nicht in die Rolle des Reagierenden gedrängt, sondern kann agieren und die sich bietenden Chancen nutzen – vorausgesetzt, die Fähigkeit und die Bereitschaft zum vorausschauenden Denken und Handeln sind vorhanden. Dass es auch dann nicht leicht ist, den »richtigen« Weg des Wandels zu beschreiten, zeigen die folgenden beiden Unternehmensbeispiele der BASF AG und der ABB AG. Während sich BASF im Jahr 2001 für eine Dezentralisierung ihrer Strukturen entschloss, rezentralisierte ABB die bis dahin fragmentierte Matrixstruktur. Zwei völlig unterschiedliche Ansätze organisatorischen Wandels mit vergleichbaren Zielen: größere Schnelligkeit und Kundennähe, verstärkte Marktpräsenz, höhere Flexibilität, mehr Wachstum und eine gestiegene Wirtschaftlichkeit.

PRAXISBEISPIEL

BASF AG – »Fit for the Future«, »NEXT« und »STEP« als Ergebnisverbesserungsprogramme

Ein Beispiel für einen geplanten, grundlegenden Unternehmenswandel ist das »Fit for the Future«-Programm der BASF AG, das der Öffentlichkeit Mitte 2001 präsentiert wurde. Das von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Strube initiierte »Triple F« steht für den wohl radikalsten Umbau des deutschen Chemieunternehmens seit der Einführung der Matrixstruktur in den 1970er-Jahren:

»Die BASF will mit ihrer neuen Organisation im Wesentlichen drei Ziele erreichen: erhöhte Kundennähe, verstärkte Marktpräsenz und mehr Unternehmertum im Unternehmen. »Durch Wachstum und Innovation wollen wir den Wert des Unternehmens steigern. Dafür brauchen wir optimale interne Strukturen und Abläufe. Entscheidungen sollen schneller und vor allem marktnäher getroffen werden«, sagte Prof. Dr. Jürgen Strube, Vorstandsvorsitzender der BASF. Die BASF erwartet, dass sie mit ihrem Programm »Fit for the Future« jährlich Kostenvorteile in Höhe von 400 Millionen Euro erzielen wird.« Im Rahmen der Neuorganisation wurden zur Verbesserung der Kundennähe und der Entscheidungsgeschwindigkeit 38 regionale und zehn globale Geschäftseinheiten gebildet. Deren Leiter übernahmen die unternehmerische Funktion für ihren jeweiligen Bereich und sind für Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Logistik und Verkauf verantwortlich. Außerdem richtete der Vorstand acht Kompetenzzentren ein, um die Verantwortlichkeiten klarer zuzuordnen und die standardisierten Abläufe sowie die gemeinsamen technischen Plattformen besser nutzen zu können, und optimierte die Wertschöpfungskette durch die Zusammenlegung von Unternehmens-

bereichen. Schließlich wurde eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Hinblick auf einen ständigen Informations- und Erfahrungsaustausch und das Bewusstsein initiiert, sich nicht auf dem Erreichten ausruhen zu dürfen.

Vor diesem Hintergrund startete dann im Oktober 2008 das Exzellenzprogramm »NEXT«, mit dem in 500 Einzelprojekten ab 2012 ein Ergebnisbeitrag von mehr als einer Milliarde Euro pro Jahr erzielt werden sollte (u. a. durch vereinfachte Prozesse, Ressourcenbündelung und die Nutzung von neuen IT-Technologien). Diesem Programm wiederum folgte ab 2012 »ein neues globales Exzellenzprogramm« namens STEP (Strategic Excellence Program), das die weitere Optimierung von Prozessen, Strukturen und Produktionsstandorten in mehr als 100 Einzelprojekten zum Ziel hat. Auch hier wurde bis Ende 2015 eine jährliche Einsparung von einer Milliarde Euro erwartet.

Quellen: BASF SE (2009): 14, BASF SE (2014): 113, <https://www.innovations-report.de/html/berichte/wirtschaft-finanzen/bericht-3865.html>

PRAXISBEISPIEL

Schneller und transparenter durch Zentralisierung bei ABB

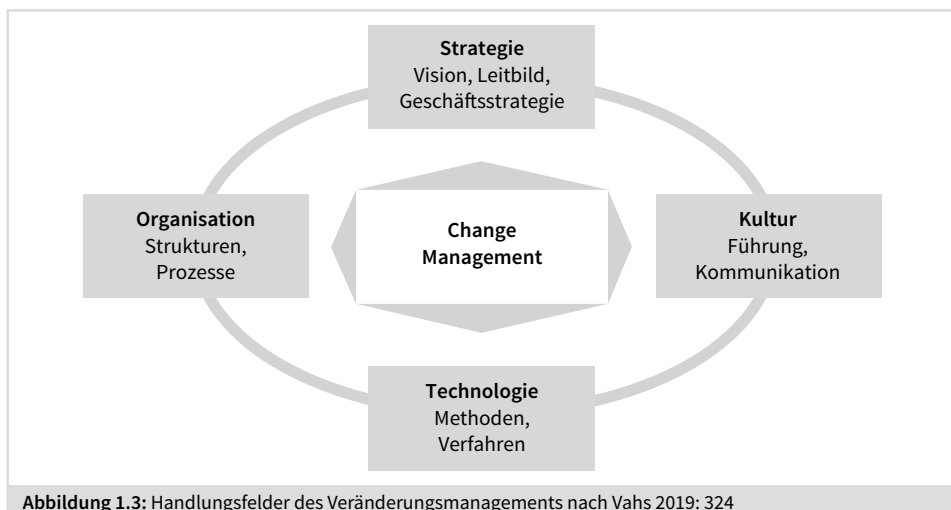
Dass man unter dem strategischen Label »Zukunftssicherung« auch den genau gegensätzlichen Weg gehen kann, zeigt das Beispiel der ABB AG, denn der damalige Vorstandsvorsitzende, Jörgen Centerman, leitete nahezu zeitgleich mit der BASF eine Reorganisation seines Unternehmens in die Wege, indem er die bestehende dezentrale Organisation mit dominanten Landesgesellschaften für nicht mehr zeitgemäß erklärte. Stattdessen würden globale Kunden eine globale Betreuung erwarten (vgl. zum Folgenden ABB 2001, Kittler 2002: 3ff., Rudzio 2003, <http://www.abb.com/cawp/seitp202/6df1b6d9e19b3a1dc1256cd400343c8c.aspx>).

Diese Sichtweise führte bei ansonsten mit der BASF durchaus vergleichbaren Zielsetzungen in der Mitte des Jahres 2001 zu einer Konzentration der Entscheidungsmacht in vier auf den Endabnehmer ausgerichteten Kundenbereichen. Dadurch sollte das Unternehmen »schneller und transparenter« werden, wie es in einer Pressemitteilung hieß, und es gab »eindeutige Zuordnungen, welche Gesellschaft die Führung bei welchen Kunden hat«. Damit wollte Centerman den Problemen der von seinem Vorgänger Barnevik in den 1990er-Jahren etablierten Matrixstruktur entgegenwirken, die unter anderem dazu geführt hatte, dass ein Kunde zumeist mehrere Ansprechpartner im Unternehmen hatte. »Für die Zukunft gilt: Einer hat die Führung und er hat 160.000 Spezialisten hinter sich.« Centerman führte in einer Presseverlautbarung im Jahr 2001 weiter aus: »Wir haben damit auf eine lautlose Revolution im Markt reagiert, die das wirtschaftliche Umfeld grundlegend verändert hat. Unsere Kunden verlangen in einer Zeit der wachsenden Komplexität und des häufig durch das Internet beschleunigten Wandels Klarheit und Einfachheit. Durch die neue Struktur wird es einfacher, mit ABB Geschäfte zu machen. Sie reflektiert unsere neue Vision, Wertschöpfung und verstärktes Wachstum zu erzielen, indem wir unseren Kunden helfen, wendiger und wettbewerbsfähiger zu werden« (<http://www.abb.com/cawp/seitp202/32831b31138dd975c1256cd400343c6d.aspx>).

Warum müssen sich die Unternehmen gegenwärtig und auch in Zukunft verstärkt mit Fragen des Wandels auseinandersetzen? Insbesondere die Industrieländer befinden sich zurzeit in einer Phase umfassender und weitreichender politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen, die hohe Anforderungen an die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter stellen. Daraus ergeben sich vielfältige Gründe für Veränderungen. Sie reichen von den externen Einflüssen des Marktes und des Wettbewerbs über unternehmensinterne Strukturprobleme bis hin zu personenbezogenen Ursachen, wobei häufig nicht einzelne Faktoren den Anstoß geben, sondern ein ganzer Ursachenkomplex der Auslöser für Veränderungen ist. Der Wandel ist somit von einem eher seltenen »Sonderfall« zu einer regelmäßig wiederkehrenden Erscheinung geworden. Er läuft dabei mehr oder weniger immer nach demselben Grundschemata ab, da es um sehr ähnliche Problemstellungen geht, die es zu lösen gilt.

1.2 Was heißt »Change Management«?

Der geplante Wandel von Unternehmen, der in der angloamerikanischen Literatur als »strategic change«, »organizational change«, »corporate change« oder »business transformation« bezeichnet wird, ist inzwischen zum Gegenstand von zahlreichen Change-Management-Ansätzen geworden. Sie beruhen vor allem auf einer stärkeren Prozess-, Kunden- und Kompetenzorientierung und verfolgen die kontinuierliche Weiterentwicklung oder die radikale Neugestaltung der Unternehmensstrategie, der Strukturen und Prozesse, der Unternehmenskultur und der eingesetzten Methoden und Verfahren. Diese vier Handlungsfelder sind im Sinne eines »optimalen Fits« bestmöglich aufeinander abzustimmen. Dabei sind die Interdependenzen der Ziel- und Wirkungszusammenhänge bei der Planung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 1.3 und Vahs 2019: 323 ff.).



Change Management bezieht sich nach der von uns vertretenen Auffassung also gerade nicht auf einzelne, akute Problembereiche, sondern umfasst gleichermaßen in einer ganzheitlichen Perspektive alle vier in der obigen Abbildung dargestellten Handlungsfelder sowie die Wechselwirkungen, die durch die Veränderungsmaßnahmen entstehen.

Change Management ist die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern. Das Management des Wandels bewertet damit die aktuellen Potenziale und Fähigkeiten einer Organisation und plant systematisch die notwendigen Veränderungsschritte.

1.3 Erfolgsfaktoren des Unternehmenswandels

Die Frage nach den erfolgsbeeinflussenden Faktoren von Veränderungsprozessen ist ebenso alt wie das Management des Wandels selbst. Allerdings gibt es keinen »one best way« im tayloristischen Sinn, der in jedem Fall und unter allen Umständen den Weg zum Ziel weist. Insofern kommt es im konkreten Einzelfall darauf an, welche Veränderungsziele verfolgt werden, wie die unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen aussehen und vor allem darauf, welches Verhalten insbesondere die Führungskräfte an den Tag legen. Grundsätzlich gilt hinsichtlich der Konzepte des Unternehmenswandels: Maßarbeit statt Konfektion. Im Folgenden werden deshalb zunächst die wesentlichen Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen dargestellt.

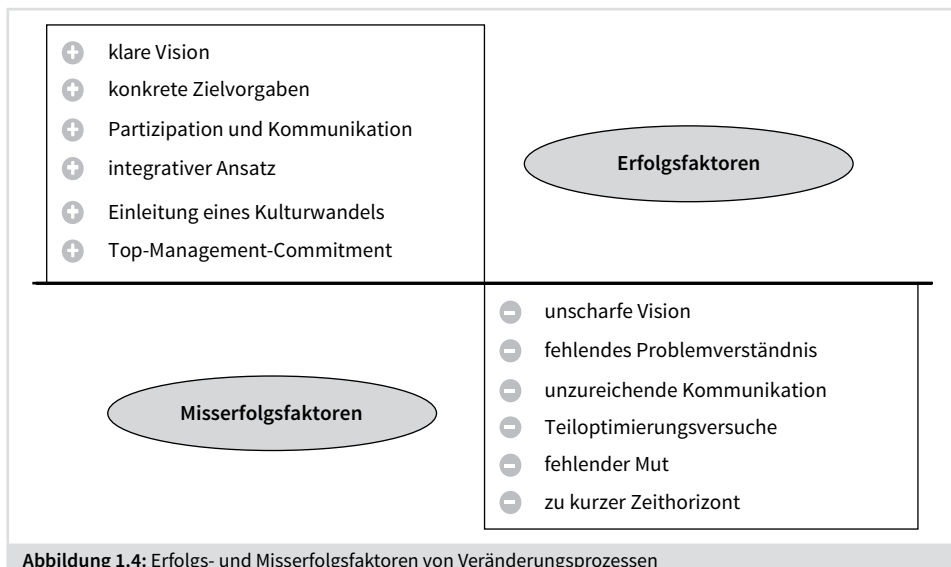
Wesentliche Erfolgsfaktoren sind:

- Eine klare *Veränderungsvision*, die in konkrete und für die Mitarbeiter und die Kunden erkennbar zweckmäßige und anspruchsvolle Zielvorgaben und Maßnahmen umgesetzt werden muss. Ein Teil der Zielvorgaben sollte kurzfristig erreichbar sein, um schnell erste sichtbare Erfolge zu erzielen (»early wins«). Die motivierende Wirkung von derartigen Erfolgen fördert das Selbstvertrauen der Organisationsmitglieder (»Wir schaffen es!«) und unterstützt damit die langfristig orientierten Anstrengungen.
- Die bereichs- und hierarchieübergreifende Beteiligung der Mitarbeiter und die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Veränderungsvorhaben ist eine zweite Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorgehen. Nur eine *Partizipations- und Kommunikationsstrategie*, die von Offenheit und Vertrauen geprägt ist, sichert den erforderlichen kulturellen Wandel.
- Dazu trägt auch ein *integrativer Ansatz* bei, der auf Teiloptimierungsversuche verzichtet und die Handlungsfelder des Veränderungsmanagements als sich gegenseitig beeinflussende Elemente eines dynamischen und komplexen Systems begreift.
- Schließlich sind tiefgreifende Veränderungsprozesse von Anfang an zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht die uneingeschränkte Unterstützung der obersten Führungsebene besitzen (*Topmanagement-Commitment*). Das setzt die Identifikation der Unternehmensführung mit den Zielen und der Vorgehensweise des Veränderungsprozesses voraus.

Aus den Erfolgsfaktoren ergeben sich die Faktoren, die einen *Veränderungsprozess negativ beeinflussen* oder zum Scheitern bringen können:

- Hier steht die *unscharfe, nicht verständliche Vision* an erster Stelle. Den Mitarbeitern fehlt ein klares Leitbild, das ihnen in der Phase des Übergangs eine Orientierungshilfe bieten und die Kräfte bündeln kann.
- Wenn darüber hinaus ein mangelndes *Verständnis der Problemsituation* besteht, wird es kaum gelingen, eine breite Akzeptanz für grundlegende Veränderungen zu erreichen.
- Die *lückenhafte Kommunikation* der Ursachen, der Ziele, der Maßnahmen und der Folgewirkungen der angestrebten Veränderung und die zaghafte Durchführung punktueller Aktivitäten bewirken in diesem Fall ein Übriges, um den Transformationsprozess zum Scheitern zu bringen.
- Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der *fehlende Mut*, falls erforderlich auch personelle Konsequenzen zu ziehen. Wenn die Promotoren des Veränderungsprozesses nicht sichtbar unterstützt und die Opponenten nicht erkennbar sanktioniert werden, schwindet die Bereitschaft zu tiefgreifenden Veränderungen schnell.
- Schließlich wird der *Zeitbedarf* für den kulturellen Prozess häufig unterschätzt. Das Lernen und das Verlernen sind keine Vorgänge, die sich kurzfristig bewältigen lassen.

Einer der größten Misserfolgsk Faktoren sind offenbar zu viele Aktivitäten ohne eine klare Rangfolge. Sie wurden von 47 % der Befragten als das Hauptproblem bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen genannt (vgl. zum Folgenden Capgemini 2005: 45 ff.). Weitere schwerwiegende Probleme sind Interessen- und Zielkonflikte der Beteiligten (39 %), die fehlende Unterstützung durch das Linienmanagement (34 %) und die Lähmung der Organisation durch andauernde Reorganisationen (33 %), womit wir wieder beim blinden Aktionismus wären. Zudem gehören unter anderem unklare Ziele, ein fehlendes Controlling, ein unzureichendes Topmanagement-Commitment und Qualifikationsmängel zu den Misserfolgsk Faktoren von Veränderungsprozessen (vgl. Abbildung 1.4).



Demgegenüber zählen das Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements in drei Viertel der befragten Unternehmen (wobei hier gilt: je größer das Unternehmen, desto wichtiger ist dieser Erfolgsfaktor), klare Ziele und deren Kommunikation (55%), eine offene und eindeutige Kommunikation (38%), ein professionelles Projektmanagement (32%) und die Vermittlung eines »sense of urgency« (31%) nach dieser Studie zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren (vgl. Cappgemini 2005: 45 ff.).

Diese Erfolgsfaktoren werden auch im Großen und Ganzen von einer Studie des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) aus dem Jahr 2002 bestätigt, in deren Rahmen die Topführungskräfte von 178 Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen schriftlich zur Gestaltung ihrer tiefgreifenden Veränderungsprozesse befragt wurden (vgl. Vahs/Leiser 2007).

Als Fazit der Ursache-Wirkungs-Analyse konnte festgehalten werden, dass für das Gelingen eines Veränderungsprozesses die *Motivation der Mitarbeiter* eine entscheidende Bedeutung hat. Die Bereitschaft zum Wandel wird am ehesten durch eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung und eine ausreichende Schulung für den Veränderungsprozess und die neuen Aufgaben, eine damit einhergehende offensive und authentische Informations- und Kommunikationspolitik sowie eine für die Mitarbeiter sichtbare und jederzeit erlebbare Identifikation der Führungskräfte mit dem Veränderungsprozess erreicht. Ferner sind die Delegation von Verantwortung, die Möglichkeit zur Realisierung von eigenen Ideen sowie die Gewährung von materiellen und immateriellen Anreizen wichtige erfolgswirksame Voraussetzungen. Der negative Einfluss von mentalen Barrieren und Konflikten bei der Zielfestlegung und der Umsetzung der Maßnahmen auf den Grad der Zielerreichung sollte jedoch keinesfalls unterschätzt und durch geeignete Maßnahmen so weit wie möglich vermieden werden.

Aufgrund der Kausalanalyse (vgl. auch Abbildung 1.5) und der sich anschließenden strukturierten Interviews mit den Topmanagern von ausgewählten Unternehmen, die der Reflexion und Vertiefung der Ergebnisse der statistischen Auswertung dienten, konnten die folgenden von der Unternehmensgröße oder einer bestimmten Branchenzugehörigkeit unabhängigen *grundlegenden Voraussetzungen erfolgreichen Wandels* identifiziert werden (vgl. Vahs/Leiser 2007: 119 ff.):

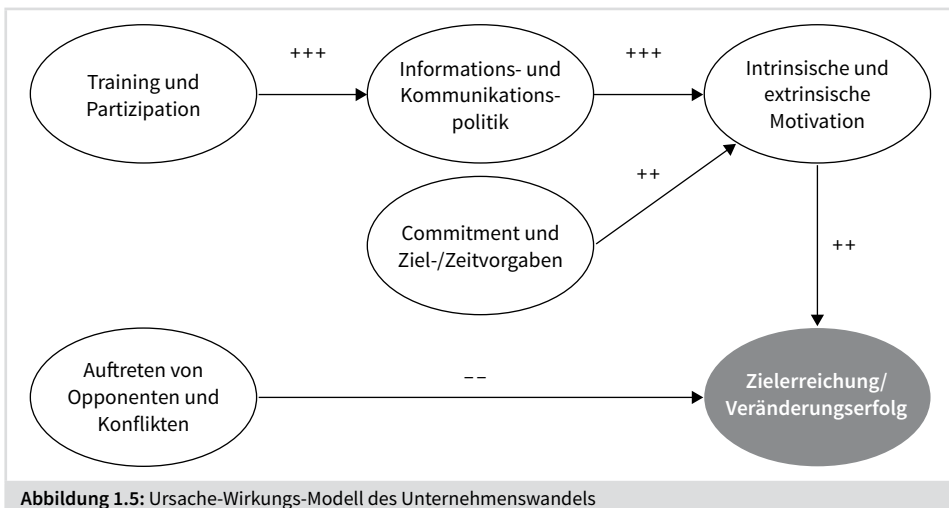
- Veränderungsprozesse sollten rechtzeitig geplant und eingeleitet werden. Das schafft Handlungsspielräume und vermeidet den für eine ausreichende Partizipation und Kommunikation nachteiligen Zeitdruck. Insofern sollte sich die Unternehmensführung immer der *erfolgsgefährdenden Wirkung des Erfolgs* bewusst sein. Das Festhalten am Status quo, Not-invented-here-Syndrome, verkrustete Strukturen, ein ausgeprägtes »Risikobewusstsein«, falsche Anreizsysteme und mentale Barrieren sind gerade von erfolgreichen Unternehmen so weit wie möglich zu vermeiden. Denn heute gilt mehr denn je die von dem griechischen Philosophen Heraklit getroffene Feststellung, dass sich alles im Fluss befindet (»panta rhei«).
- Nach der Einschätzung der Befragten steht die *Beteiligung der Mitarbeiter* an der Gestaltung der Veränderungsmaßnahmen (vor allem in der Phase der Umsetzung) an erster Stelle. Ein partizipatives Vorgehen stellt nicht nur die hohe Akzeptanz der Maßnahmen in der

Realisierungsphase sicher, sondern gewährleistet auch, dass die Führungskräfte und die Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Erfahrungen in den Veränderungsprozess einbringen können und damit aktiv zu einer besseren Zielerreichung beitragen. Demgemäß wird ein striktes Top-down-Vorgehen ohne die Beteiligung der Betroffenen als außerordentlich negativ für den Verlauf eines Veränderungsprozesses und die Zielerreichung gesehen.

- Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor sind *klare und eindeutige Ziel- und Zeitvorgaben*. Nur wenn allen vom Wandel betroffenen Personen bewusst ist, welche Zielsetzungen mit den vorgesehenen Maßnahmen in welchem zeitlichen Rahmen verfolgt werden und warum diese Maßnahmen überhaupt erforderlich sind, können die Initiatoren des Wandels auf die Einsicht der übrigen Mitarbeiter in die Notwendigkeit der Veränderungen hoffen. Dabei ist es wichtig, die angestrebten Wert-, Leistungs- und Sozialziele operational, realistisch und nachvollziehbar zu definieren, denn »Verständnis« bzw. Akzeptanz setzt insbesondere im Unternehmenswandel »Verstehen« voraus.
- Insofern ist eine *transparente und authentische Informations- und Kommunikationspolitik* sehr wichtig für den Veränderungserfolg. Transparent heißt in diesem Zusammenhang, dass die Hintergründe des Veränderungsprozesses offen und umfassend kommuniziert werden sollten – soweit dies für den Prozessverlauf erforderlich und förderlich ist. Authentisch müssen die Kommunikationsinhalte insofern sein, als insbesondere von den Mitgliedern des Topmanagements das gesagt werden sollte, was sie denken, und das getan werden sollte, was sie sagen (»walk the talk«). Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Management in eine »Glaubwürdigkeitsfalle« tritt – mit der Konsequenz, dass der Prozess versandet oder nur gegen erhebliche Widerstände und mit unnötigen Anstrengungen und personellen »Verlusten« zu Ende zu bringen ist.
- Eine besondere Rolle spielen die *Angehörigen des mittleren Managements* – im Gegensatz zu der weitverbreiteten Meinung, das Engagement des Topmanagements sei entscheidend für den Veränderungserfolg. Die mittlere Leitungsebene bildet gewissermaßen den »Transmissionsriemen« zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und der Ausführungsebene. Deshalb sollten die mittleren Führungskräfte auf ihre Aufgaben besonders gut vorbereitet und während des gesamten Prozesses von ihren Vorgesetzten erkennbar unterstützt werden (z. B. durch Gesprächsrunden mit der obersten Führungsebene und gezielte Trainingsmaßnahmen).
- Schließlich gilt die *konsequente Umsetzung der geplanten Maßnahmen* als eine weitere Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Diese Feststellung ist zum einen vor dem Hintergrund zu sehen, dass viele Veränderungen über die Analyse- und Planungsphase nicht hinaus kommen (sogenannte Schubladenkonzepte). Die Mitarbeiter fragen sich dann zu Recht, warum bisher so viel Zeit und Energie »für den Papierkorb« investiert wurde. Immerhin nehmen die Analyse- und die Planungsphase in vielen Prozessen bis zu 60 % der gesamten Prozessdauer und erhebliche Ressourcen in Anspruch. Zum anderen regen sich im Verlauf des Wandels häufig erhebliche Widerstände, die eine Umsetzung be- oder sogar verhindern. Die Art und Weise, wie mit diesen Widerständen umgegangen wird, hat eine erhebliche Signalwirkung für den weiteren Prozessverlauf und für zukünftige Veränderungsprozesse.

Insofern ist es gerade in der Umsetzungsphase wichtig, die beschlossenen Maßnahmen auch konsequent und gegebenenfalls gegen Widerstände durchzusetzen.

Die Abbildung 1.5 stellt das Ergebnis der Kausalanalyse grafisch dar. Dabei zeigen die Pfeile die Wirkungsrichtung der einzelnen Gruppen von Erfolgsfaktoren und die Plus- bzw. Minuszeichen machen eine Aussage über die Wirkungsstärke und deren positiven (plus) bzw. negativen Einfluss (minus) auf die Zielgröße »Veränderungserfolg«. Die Abbildung vermittelt einen Überblick über die wesentlichen empirisch nachweisbaren Erfolgsfaktoren und gibt Anhaltspunkte für den gezielten Einsatz der verschiedenen Instrumente des Change Managements.



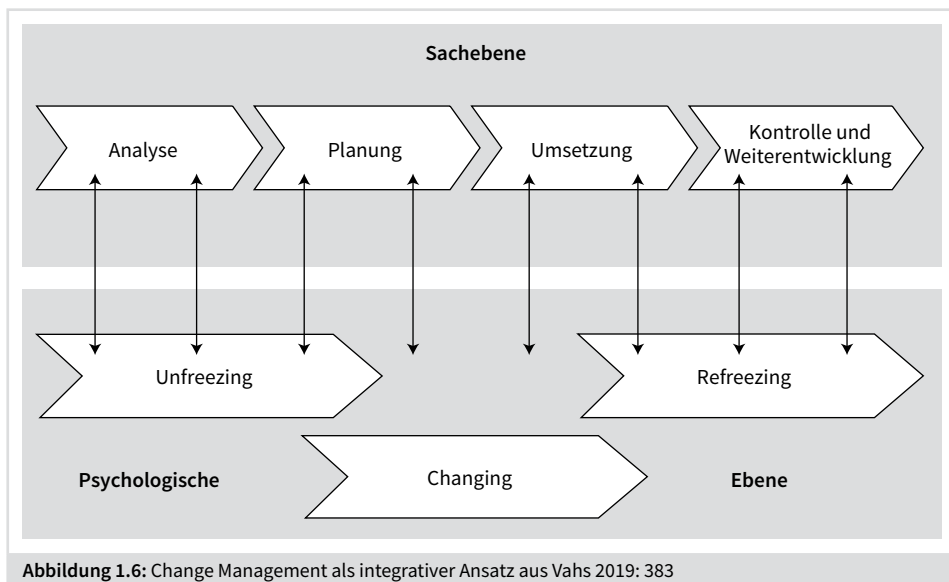
1.4 Phasen von Change-Prozessen

In welchen Schritten laufen Veränderungsprozesse ab, wenn sie eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit haben sollen? In Literatur und Praxis gibt es inzwischen eine Vielzahl von Phasenmodellen. Das einfachste Modell geht auf Kurt Lewin zurück, der in seinem Kraftfeld-Ansatz (»field theory«, »force field analysis«) drei Phasen zugrunde gelegt hat: Zunächst ist eine Organisation »aufzutauen« (unfreezing), um sie bereit für die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen zu machen. Dann folgt die Phase des »Änderns« (moving, changing) und schließlich das »Wiedereinfrieren« (refreezing). Entscheidend dabei ist, dass es gelingt, das im Status quo bestehende Gleichgewicht der den Wandel treibenden Kräfte (driving forces) und der ihn behindernden Kräfte (restraining forces) zugunsten der Veränderung zu destabilisieren, um es dann in einen neuen, auf einem höheren Niveau befindlichen Gleichgewichtszustand wieder zu stabilisieren. Insofern heißt Unternehmenswandel nichts anderes als das Verändern von Kraftfeldern – womit ein wesentlicher Aspekt von Veränderungsprozessen angesprochen ist, nämlich die psychologische Ebene.

Auf dieser Ebene bauen auch viele andere Phasenmodelle auf, so beispielsweise das Modell des Harvard-Professors John P. Kotter, dessen Vorgehen acht aufeinander aufbauende Schritte umfasst, welche die Akzeptanz und damit auch die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen erhöhen sollen (vgl. hierzu auch den Abschnitt 2.11):

1. Establishing a sense of urgency
2. Forming a powerful guiding coalition
3. Creating a vision
4. Communicating the vision
5. Empowering others to act on the vision
6. Planning for and creating short term wins
7. Consolidating improvements and creating still more change
8. Institutionalizing new approaches.

Einzelne Phasenmodelle gehen zugleich auf die Sachebene von Veränderungsprozessen ein und verbinden diese im Rahmen eines integrativen Ansatzes mit der psychologischen Ebene. Die Abbildung 1.6 (aus Vahs 2019: 383) stellt einen solchen integrativen Change-Management-Ansatz dar, dessen grundlegende Systematik im Folgenden kurz erläutert wird.



Zu *Beginn eines Transformationsprozesses* müssen die Richtung und der Sinn der angestrebten Veränderung von der obersten Führung mittels einer zukunftsweisenden *Vision* und entsprechenden *Leitbildern* aufgezeigt werden (»envisioning«). Der geplante Wandel bietet die Möglichkeit, die langfristigen Unternehmensziele und den zur Gewohnheit gewordenen Handlungsrahmen zu überprüfen, zu modifizieren oder völlig neu zu definieren. Nur ein Zukunftsbild,

das in den Augen der Betroffenen erstrebenswert erscheint, erzeugt die erforderliche Änderungsbereitschaft und setzt die für den Transformationsprozess notwendigen Energien frei.

Wichtig ist dabei die »Operationalisierung« des Zukunftsbildes in Form von nachvollziehbaren und realistischen *Veränderungszielen*. Auf der Grundlage einer fundierten Analyse und Beschreibung der Ausgangssituation muss darüber hinaus in aller Eindringlichkeit über die Stärken und die Schwächen der aktuellen Unternehmenssituation informiert werden. Die sich daraus in der Planungsphase ergebenden Schlussfolgerungen sollten tatsächlich revolutionäre Züge tragen, d. h., die Betroffenen müssen erkennen, dass ein Umbruch mit fundamentalen Veränderungen eingeleitet wird.

Nur durch eine umfassende und vertrauensvolle *Kommunikationspolitik* sind die notwendige Geschwindigkeit und die erforderliche Intensität des beginnenden Veränderungsprozesses zu gewährleisten. Im Verlauf von ausführlichen Diskussionen, in die gegebenenfalls auch die Erfahrungen der nicht betroffenen Unternehmensbereiche oder von anderen Unternehmen einfließen können, sind nicht nur die Gefahren offen anzusprechen, sondern vor allem auch die mit der Veränderung verbundenen Chancen aufzuzeigen. In Teilstudien werden die im Rahmen der Vor- und der Hauptstudie gewonnenen Erkenntnisse vertieft und gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern werden Lösungsansätze erarbeitet. Die *Beteiligung* der Betroffenen trägt in diesem Abschnitt der Veränderung wesentlich zu der Akzeptanz der erarbeiteten Maßnahmen bei. Noch in der Unfreezing-Phase beginnen bereits die ersten personellen, materiellen und strukturellen Realisationsmaßnahmen zur Einführung der organisatorischen Lösung. Dadurch kann die motivierende Wirkung der »early wins« gezielt für den weiteren Prozess genutzt werden, denn die ersten Erfolge zeigen allen Beteiligten die Sinnhaftigkeit des Wandels.

Der *eigentliche Veränderungsprozess* schließt sich an. Er muss *konsequent* und mit Durchhaltvermögen *tiefgreifende und für jeden erkennbare Veränderungen* in die Wege leiten. Kleine Korrekturen können die bisherige Situation nicht wirklich verbessern. Sie werden eher als mangelnde Bereitschaft oder als Unfähigkeit zu einer grundlegenden Veränderung gesehen und laden zur Verweigerung der Mitwirkung und zur Beibehaltung der traditionellen Mechanismen ein. Wenn aber klare und eindeutige Zeichen gesetzt werden (z. B. durch die Einrichtung einer Parallelhierarchie mit einer Fach- und einer Führungskräfteaufbahn) und neue Rituale deutlich machen, dass Veränderungen eingetreten sind (z. B. regelmäßige Geschäftsleitungsgespräche mit den Angehörigen aller Hierarchieebenen), dann ist der Rückzug in die alten Handlungsweisen wesentlich erschwert. Insofern muss die Umsetzung der Problemlösung zwar schrittweise, aber doch zügig und vor allem vollständig erfolgen.

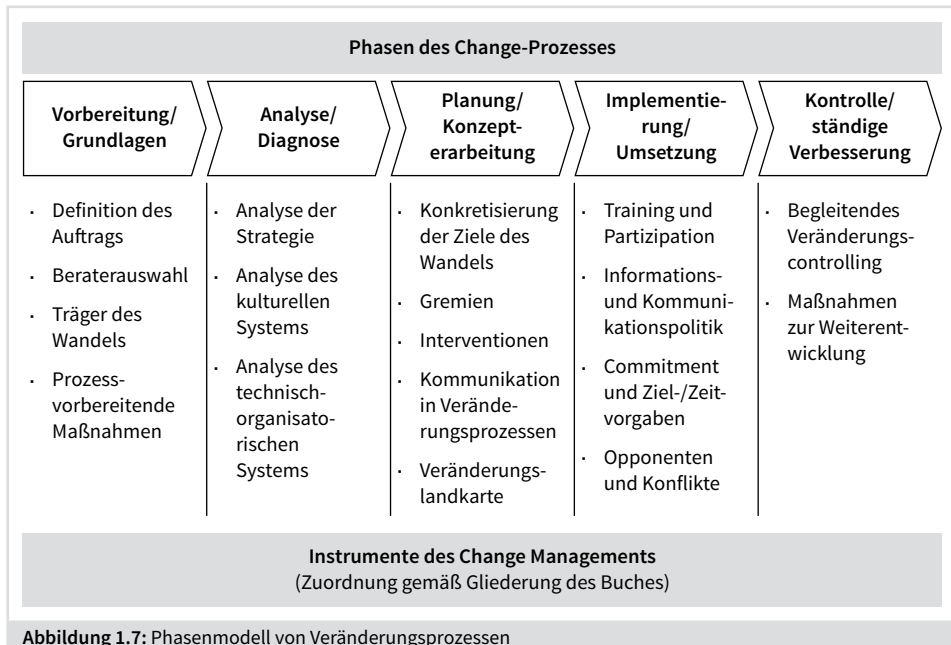
Bei größeren und komplexen Veränderungsvorhaben ist hierzu ein sogenannter *Masterplan* zweckmäßig, der sämtliche Teilprojekte mit ihren jeweiligen Arbeitspaketen, Verantwortlichkeiten, Anfangs- und Endzeitpunkten etc. erfasst und koordiniert (z. B. Teilprojekt 1: Kulturwandel, Teilprojekt 2: Anpassung der Unternehmensorganisation, Teilprojekt 3: Umstellung der EDV-Systeme). Mithilfe des Masterplans lassen sich die personellen und finanziellen Ressourcen priorisieren und

im Hinblick auf ihren zielgerichteten Einsatz durch ein Umsetzungscontrolling fortlaufend überwachen. Das ermöglicht die Nutzung von Synergie- und Lerneffekten und schafft die Grundlagen für den sich anschließenden Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Neben diesen eher »technischen« Voraussetzungen ist das aktive Vorleben der Veränderung durch alle Führungskräfte eine wesentliche Bedingung für den nachhaltigen Veränderungserfolg. Sie müssen mit ihrem Denken und Handeln immer wieder deutlich machen, dass sie voll und ganz hinter den Zielen und den Maßnahmen des Wandelprozesses stehen (sogenanntes *Commitment* des Managements, unter dem ein Engagement aus Überzeugung zu verstehen ist).

In der *Schlussphase des Transformationsprozesses* geht es darum, die Implementation der Veränderungen abzuschließen und das Erreichte zu stabilisieren. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter nicht doch wieder in die alten Verhaltensmuster zurückfallen. Die laufende Kontrolle der Maßnahmen und ihrer Umsetzung trägt wesentlich zu einem dauerhaften Veränderungserfolg bei. Sie bildet die Grundlage für den sich anschließenden *kontinuierlichen Optimierungsprozess* (continuous improvement), der bewirkt, dass die Organisation entsprechend den situativen Anforderungen evolutionär weiterentwickelt wird.

Auf der Grundlage eines derartigen Vorgehens werden in den folgenden Kapiteln dieses »Workbook Change Management« auch die aus unserer Sicht wichtigsten Instrumente des Change Managements beschrieben. Wir orientieren uns dabei an fünf Phasen, die in der Abbildung 1.7 dargestellt sind. Hier finden sich auch die wesentlichen Aspekte der einzelnen Veränderungsschritte, denen wir in der Gliederung die entsprechenden Instrumente zugeordnet haben.



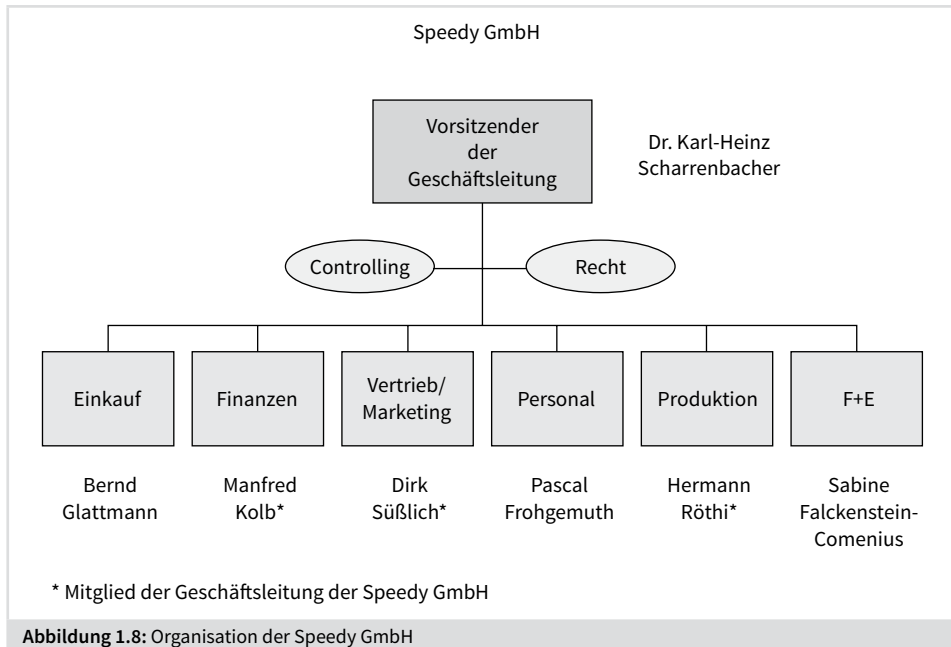
1.5 Vorstellung des Referenzunternehmens Speedy GmbH

Der praktische Einsatz der in den folgenden Kapiteln vorgestellten Instrumente des Change Managements wird jeweils anhand eines Fallbeispiels erläutert. Dabei greifen wir entweder auf Beispiele aus der Unternehmenspraxis zurück oder stellen den Einsatz des jeweiligen Instruments anhand des Beispielunternehmens Speedy GmbH vor. Deshalb erfolgt hier eine kurze Vorstellung dieses fiktiven Unternehmens.

Bei der Speedy GmbH handelt es sich um ein international tätiges Unternehmen der Fahrzeugindustrie, das als Hersteller und Anbieter von Automobilen seine Marktschwerpunkte in Deutschland und dem europäischen Ausland hat. Die beiden Kernprodukte der Speedy GmbH sind der Speedster City als Kleinwagen für die Stadt und der familienfreundliche Speedster Family. Dieses Fahrzeug ist auf dem neuesten technischen Stand. Es wird mit einer Brennstoffzelle betrieben und in verschiedenen Produktvarianten angeboten. Mit rund 160.000 Einheiten pro Jahr und etwa 2.800 Beschäftigten erreichte die Speedy GmbH in dem soeben abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatz von 1,6 Milliarden Euro. Davon werden zurzeit rund 90 % im Inland und 10 % im europäischen Ausland erzielt. Das Unternehmen verfolgt eine langfristige Wachstumsstrategie, die auch neue, dem Kerngeschäft nahestehende Geschäftsfelder erschließen soll.

Bisher sah es so aus, als ob die Wachstumsziele erreicht werden. Durch das Auftreten von Fahrzeugherstellern aus dem südostasiatischen Raum und eine eher verhaltene Nachfrage nach Neufahrzeugen ist der Erfolg der Unternehmensstrategie jedoch infrage gestellt. In letzter Zeit zeigte sich mehrfach, dass die Wettbewerber mit qualitativ teilweise höherwertigen Produkten schneller auf dem Markt waren – und das mit Preisen, die um 10 bis 20 % unter den eigenen Verkaufspreisen lagen. In der Folge gingen Marktanteile verloren, insbesondere im »home market« Deutschland. Der Kostendruck und die in der jüngsten Vergangenheit geradezu dramatisch rückläufige Ergebnisentwicklung haben in der Geschäftsführung Zweifel unter anderem daran aufkommen lassen, ob die Organisationsstrukturen des Unternehmens noch den Anforderungen und den veränderten Rahmenbedingungen gerecht werden. Wie sieht die Organisation der Speedy GmbH zurzeit aus?

Vor diesem Hintergrund plant die Geschäftsleitung der Speedy GmbH einen grundlegenden Veränderungsprozess, der das Unternehmen »Fit für die Zukunft« machen soll und durch den Einsatz der entsprechenden Instrumente des Change Managements unterstützt wird.



Zitierte und weiterführende Literatur

- ABB AG (Hrsg.) (2001): One Team. Erfolg durch mehr Transparenz. Zürich
- BASF SE (Hrsg.) (2009): Bericht 2008. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung. Ludwigshafen
- BASF SE (Hrsg.) (2014): BASF Bericht 2013. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung. Ludwigshafen
- Capgemini (Hrsg.): Veränderungen erfolgreich gestalten. Change-Management 2005. o. O. o. J.
- Capgemini (Hrsg.) (2007): Change Management-Studie 2008. o. O.
- Drucker, Peter F. (2005): Management im 21. Jahrhundert. 4. Auflage. München: Econ
- Kittler, Markus G. (2002): Fit for the Future? Die strukturelle Evolution der BASF AG vor dem Hintergrund von Expansion und Internationalisierung. Working Paper 02/2002. Lehrstuhl für BWL, insbesondere internationales Management. Nürnberg
- Krüger, Wilfried (Hrsg.) (2006): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Lippitt, Gordon L. (1982): Organization Renewal. A Holistic Approach to Organization Development. 2. Auflage. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Nestlé S. A. (Hrsg.) (2003): The Nestlé Management and Leadership Principles. Vevey
- Picot, Arnold/Freudenberg, Heino/Gaßner, Winfried (1999): Management von Reorganisationen. Maßschneidern als Konzept für den Wandel. Wiesbaden: Gabler
- Procter & Gamble (Hrsg.) (2018): Annual Report 2018. Cincinnati, Ohio

- Reiß, Michael (1997): Einführung. In: Reiß, Michael/Rosenstiel, Lutz von/Hofmann, Laila M. (Hrsg.) (1997): Change-Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Rudzio, Kolja (2003): Zu schnell für den Erfolg. In: Die Zeit, Nr. 19 vom 30.04.2003
- Sonntag, Karlheinz (1996): Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München: C. H. Beck
- Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen
- Thom, Norbert (1996): Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes »Change-Management«. Berner akademische Reden. Bern et al.
- Vahs, Dietmar/Leiser, Wolf (2007): Change-Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, mit CD-ROM. 2., veränderter Nachdruck. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitätsverlag
- Vahs, Dietmar (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2018): Geschäftsbericht 2017. Wolfsburg

2 Grundlagen und Vorbereitung – Instrumente

Change-Prozesse sind in jeder Phase anspruchsvoll. Wie wir im einleitenden Kapitel aufgezeigt haben, stellen sie eine Herausforderung für alle Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens dar. Gleiches gilt für interne Change-Manager oder externe Berater, die einen Veränderungsprozess begleiten und im Sinne der Veränderungsziele zum Erfolg führen sollen. Schließlich ist jeder derartige Prozess einerseits einzigartig und prägt andererseits das kollektive Bewusstsein eines Unternehmens. Das heißt, wenn es gelingt, die Herausforderungen des Wandels erfolgreich zu meistern und die angestrebten Ziele zu erreichen, wird dies die »Veränderungsfitness« eines Unternehmens nachhaltig stärken, während im umgekehrten Fall davon ausgegangen werden muss, dass die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Durchführung von Veränderungsmaßnahmen sinken werden. Deshalb sollten sich alle Verantwortlichen ausreichend Zeit nehmen, um den geplanten Wandel vorzubereiten und die »Weichen« für ihr Change-Projekt von Anfang an richtig zu stellen.

Von herausragender Bedeutung für den Verlauf eines Veränderungsprozesses ist die Vorbereitungsphase, der wir uns in dem zweiten Kapitel widmen. In dieser Phase werden die Grundlagen für einen erfolgreichen Start und den weiteren zielgerichteten Verlauf des Veränderungsprozesses gelegt. Fehler, die hier begangen werden, lassen sich in den folgenden Prozessphasen kaum oder nur schwer korrigieren. Das hat zum einen etwas mit der Logik von Veränderungsprozessen zu tun: Ausgehend von dem Ziel, ein tatsächliches oder potenzielles Problem lösen zu wollen, müssen der Projektauftrag geklärt und die Projektbeteiligten informiert und eingebunden werden. Ein gemeinsames Problemverständnis und -bewusstsein sind dabei ebenso wichtig und hilfreich wie eine von Anfang an klar definierte Beziehung zwischen Auftraggeber, Berater und Klient. Zum anderen sind die organisatorischen und – soweit möglich – kulturellen Voraussetzungen für den Wandel zu schaffen. Dazu gehören sinnvollerweise die Bildung von Change-Teams mit entsprechenden Rollenzuweisungen und die Etablierung einer Projektorganisation wie auch die rechtzeitige Einbindung des Betriebs- bzw. Personalrats.

Die in diesem Kapitel dargestellten Instrumente sollen es ermöglichen, den Veränderungsprozess systematisch vorzubereiten und damit die Grundlage für seine erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung zu legen:

- Organisation
- Auftrag und Auftragsklärung
- Berater auswählen
- Beratungsprozess
- Betriebsrat/Personalrat
- Change-Manager
- Change-Team
- Problembewusstsein schaffen
- Projektorganisation

- Unternehmenskultur
- Unternehmenskultur verändern.

2.1 Organisation

Name des Instruments

Organisation, unser Bild von Organisation

Ziele

Einsicht darüber gewinnen, welche Bilder von Organisation man hat und wie sich dies auf die Betrachtung von Organisationen, ihre Bewertung und die Auswahl von Interventionen auswirkt

Beschreibung

Unser Bild von Organisationen

Unser Bild von Organisation ist wirkmächtig. Dieses (mehr oder weniger bewusste) Bild prägt unser Verständnis von Organisationen und es prägt unser Verhalten als Führungskraft oder als Mitarbeiter. Betrachten und definieren wir Organisationen beispielsweise als eine (am besten) reibungslos funktionierende Maschine in der Nachfolge von Taylor, dann tendieren wir wahrscheinlich dazu, die darin tätigen Mitarbeiter als Rädchen in einer Maschine zu sehen und entsprechend zu behandeln. Aufgaben- und Rollenzuschreibungen werden dann wahrscheinlich wichtiger als die Wahrnehmung der die Organisation tragenden tätigen Menschen. Man könnte Organisationen aber auch als Organismen sehen, die in der Auseinandersetzung mit ihren Umwelten wachsen oder vergehen, oder als politisches System mit Macht- und Aushandlungsmechanismen usw. (vgl. die »Bilder« bei Morgan 2018). Wenn man eine Organisation verändern will, muss man sich als organisationsinterner Entscheider ebenso wie als unternehmensexterner Berater über sein eigenes Bild von »Organisation« im Klaren sein, da dieses Bild Auswirkungen auf Sichtweisen, Bewertungen und Interventionen haben wird.

Die *Systemtheorie* – als eine dieser Sichtweisen – begreift Organisationen als soziale Gebilde und fragt nach der spezifischen Funktionalität einer Organisation in ihren Umfeldern, von der aus sich ihre Existenz legitimiert. Kühl 2011: 168 führt aus: »Systemtheorie heißt ja erst einmal nur, dass Organisationen als soziale Gebilde – soziale Systeme – begriffen werden, die sich durch ihre Eigenarten in einer Welt erst einmal unbegrenzter Komplexität zu behaupten wissen und sich durch ihre Besonderheiten von anderen sozialen Gebilden wie spontanen Face-to-Face-Interaktionen, Gruppen, Familien, Netzwerken, Kommunen, Klassen, Protestbewegungen oder gar ganzen Gesellschaften unterscheiden. Alles andere – die Bestimmung von Organisationen in der modernen Gesellschaft, die Definition von zentralen Merkmalen wie Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft, die Unterscheidungen zwischen drei Seiten der Organisation – folgt aus dieser Entscheidung, Organisationen als soziale Gebilde zu verstehen.«

Kühl 2011: 23–88 definiert drei *zentrale Merkmale von Organisationen* mit Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft, über die sich Organisationen sowohl untereinander in ihrer Funktionsweise unterscheiden als auch im Gegensatz stehen etwa zu anderen sozialen Gebilden wie Familien, Gruppen oder Protestbewegungen. Kühl macht auf den Wandel dieser drei Merkmale aufmerksam: von der Schichtungsgesellschaft (mit Organisationen wie etwa Gilden oder Klöster) hin zu modernen Gesellschaften. *Zwecke* beschreiben, was die Organisation anstrebt, was an Zielen oder Strategien aus Sicht der Organisation für ihre Mitglieder handlungsleitend sein soll – Zwecke sollen »das Grundproblem der Bestandserhaltung« spezifizieren (Luhmann zitiert bei Kette 2012: 31). In der modernen Gesellschaft gibt es keine Zwecke mehr, die für allen Organisationen verpflichtend und übergeordnet sind: Viele Organisationen können prinzipiell autonom entscheiden über ihren Zweck. Mit der Wahl eines Zwecks verzichtet eine Organisation auf andere Zwecke und engt ihren (theoretisch unbegrenzten) Handlungsspielraum ein (Kühl spricht hier von »Scheuklappen«). Sie fokussiert damit aber auch die Aufmerksamkeit und die Energien ihrer Mitglieder auf die Erreichung dieses Zwecks. *Mitgliedschaft* bedeutete in Organisationen der Vormoderne, dass Personen komplett inkludiert waren, d. h., alle Lebens- und alle Zeitbereiche der Personen waren von der Organisation und der zugeschriebenen Rolle betroffen. Die Organisation durfte sich anmaßen, Einstellungen und Verhalten des Organisationsmitglieds auch im Privatbereich zu bestimmen. Die Mitgliedschaft beruhte meist nicht auf einer bewussten Entscheidung sowohl des Mitglieds als auch der Organisation. Dies änderte sich mit den modernen Organisationen: Hier haben beide eine Wahlfreiheit, sodass insbesondere die Organisationen autonom über Eintritt und Austritt von Personen entscheiden können. *Hierarchien* haben in der modernen Gesellschaft an Wert verloren: Prinzipiell sind alle Menschen gleich, unabhängig von (Geburts-)Stand, Erbe, Herkunft. Ein wie immer geartetes Durchgriffsrecht eines Souveräns in alle Lebensbereiche gibt es nicht mehr. Alleine in Unternehmen gibt es deutliche Hierarchien.

Die Systemtheorie unterscheidet zudem *drei Seiten von Organisationen*: die formale Seite, die informale Seite und die Schauseite (vgl. zum Folgenden Kühl 2011: 89–159). Organisationen werden oft beschrieben als gut geölte Maschinen, die mechanisch einen bestimmten Zweck erfüllen und in denen die Menschen nur kleine, unbedeutende Rädchen sind, da alle Abläufe über Richtlinien und Handbücher beschrieben sind und wenig individueller Handlungsspielraum besteht – die sogenannte *formale Seite*. Das heißt, im Fokus stehen die Formalstruktur wie z. B. die Aufbauorganisation (»Welche Bereiche und Abteilungen gibt es?«), die Ablauforganisation (»Wer arbeitet wie mit wem zusammen?«) und die Kommunikationsstruktur (»Wer gibt wem welche Informationen?«, »Wer bekommt von wem welche Informationen?«, »Welche Besprechungen gibt es?«). Die formale Seite einer Organisation hat folgende wichtigen Funktionen: Sie legt fest, woran sich die Mitglieder der Organisation halten müssen (z. B. »Was ist mein Aufgabengebiet? Mit wem muss ich kommunizieren?«), d. h., sie gibt Orientierung. Die Manager andererseits müssen nicht immer alles von Neuem entscheiden und festlegen. Zudem entlastet sie die Organisationsmitglieder dadurch aber auch, da wichtige Entscheidungen ja bereits (von anderen, höherrangigen Organisationsmitgliedern) getroffen worden sind. Rechtfertigungen des Mitarbeiters für formal »richtiges«, d. h. regelkonformes Handeln sind nicht notwendig. Andererseits werden Organisationen oft beschrieben als »politisches« Spiel oder Spielfeld, in dem nicht alles vorgegeben ist, sondern in dem die Akteure

teilweise ihre eigenen Interessen verfolgen abseits der offiziellen Ziele, wobei diese Machtspiele in der Regel selten offen ausgetragen werden – die sogenannte *informale Seite* einer Organisation. Kühl 201: 115 definiert sie wie folgt: »Informal sind alle Erwartungen in der Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können).« Dies könnte z. B. die Erwartung des Vorgesetzten sein, dass seine Mitarbeiter unbezahlte Überstunden machen oder eine unsaubere Geschäftspraxis anwenden und diese verschweigen. Auch diese informale Seite erfüllt bestimmte Funktionen für die Organisation: Nicht alles lässt sich formalisieren, d. h. festlegen (z. B. der wichtige Umgang der Mitarbeitenden untereinander oder mit Nichtmitgliedern). Zudem wird bewusst vom Management nicht alles formalisiert, da die Organisation auch mit vielen unklaren Fällen konfrontiert wird (»Umtausch eines Produkts ja oder nein?«) und der Handlungsspielraum der Mitarbeiter nicht allzu stark eingeengt werden soll. Organisationen werden zudem oft als Fassade oder Theater beschrieben, bei denen die Organisationen sich der Außenwelt (und auch ihren Mitarbeitern) gegenüber bewusst darstellen – in der Regel deutlich positiver, als es tatsächlich der Fall ist. Oft hängt das Überleben einer Organisation von der Ausgestaltung dieser Fassade gegenüber Kunden, Geldgebern oder Medien ab – dies ist die sogenannte *Schauseite*. Die Schauseite ist alles das, was Organisationen vor allem ihrer Umwelt bewusst präsentieren. Sie bringen dadurch zum Ausdruck, wie sie gesehen werden wollen (z. B. Geschäftsberichte, Darstellung im Internet, Investorenkonferenzen, Strategiepapiere, Stakeholder-Konferenzen). Die Schauseite hat folgende Funktionen für die Organisation: Sie verbirgt interne Konflikte und Probleme, um Angriffsfläche der Umwelt gegenüber der Organisation zu reduzieren. Sie kann widersprüchliche Anforderungen der Umwelt bzw. der Stakeholder an die Organisation abfedern.

Kühl beschreibt mit den *drei Entscheidungsprämissen* Programme, Kommunikationswege/ Prozesse/Strukturen sowie Personal die prinzipiellen Steuerungsmöglichkeiten von Entscheidungsträgern, diese drei Seiten einer Organisation zu beeinflussen (vgl. hierzu die kurze Darstellung in Abschnitt 2.11 »Unternehmenskultur verändern«). Diese drei Steuerungsmöglichkeiten wirken aber vor allem auf die formale Seite einer Organisation, die informale Seite kann kaum durch das Management beeinflusst werden.

	Kommunikations- wege	Programme	Personal
Schauseite			
Formale Seite			
Informale Seite			

Organisationskultur stellt die informale Seite einer Organisation dar. Sie unterscheidet sich grundlegend von der Schauseite einer Organisation. Um die informale Seite einer Organisation zu verändern, muss das Management an der formalen Seite ansetzen.

Abbildung 2.1: Systemtheorie: Die Strukturmatrix zur Analyse von Organisationen nach Kühl 2016: 15

Je nachdem, welchen Zweck, welche Mitgliedschaftsbedingungen und welche Art von Hierarchie eine Organisation hat (die Ausprägung der drei zentralen Merkmale), ergeben sich verschiedene Typen von Organisationen (vgl. Apelt/Tacke 2012) und unterschiedliche Steuerungsmöglichkeiten.

Eine besondere Form von Organisation: Unternehmen

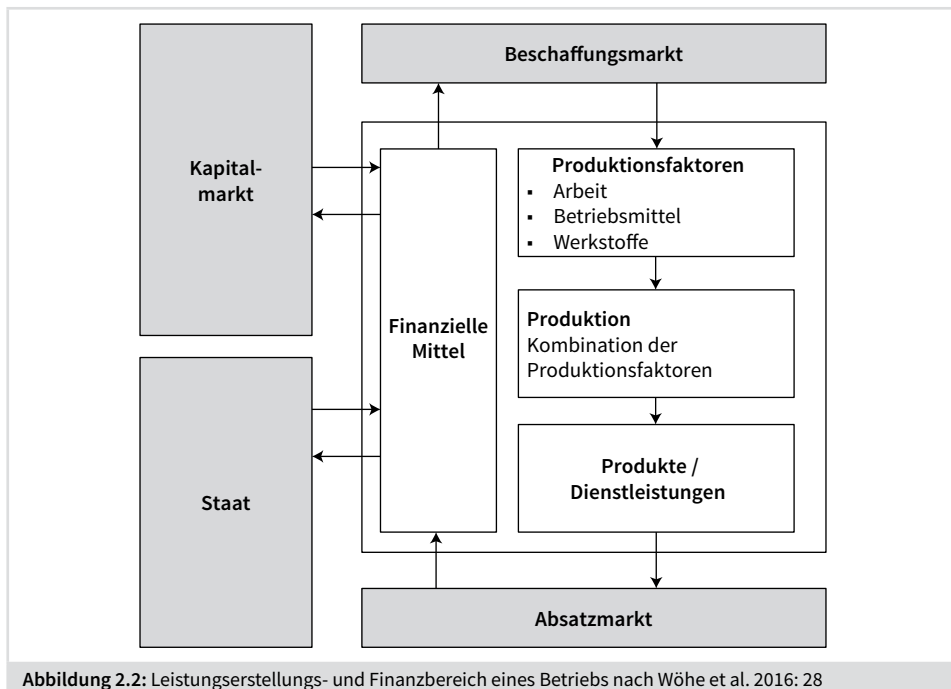
Simon 2009: 82 beschreibt aus der Sicht der Systemtheorie Unternehmen über ihren Zweck: »Was *Wirtschaftsorganisationen* von anderen Organisationen unterscheidet, ist, dass ihre Gründung und ihr Überleben keines weiteren Zwecks bedarf, als an der Wirtschaft als Akteur teilzunehmen.« Privatwirtschaftliche Organisationen in einem marktwirtschaftlichen Kontext müssen ihre Existenz nicht rechtfertigen – die Tatsache, dass sie Gewinne erwirtschaften, ist Legitimation genug. Eine weitere Besonderheit von Unternehmen im Gegensatz zu Organisationen mit karitativen, wissenschaftlichen, sportlichen oder kulturellen Zielen betrifft ihren Zahlungsfluss (Simon 2009: 83): »In einem Unternehmen ist dies genau umgekehrt: Es wird zunächst Geld ausgegeben, damit Geld eingenommen werden kann. Um irgendein verkaufbares Gut anbieten zu können und die Chance zu haben, irgendwelche Erträge zu erwirtschaften, bedarf es der Investitionen, und die kosten Geld (= Kapital). Wenn die Rechnung aufgeht, dann sind die Kosten für Investition und Unterhalt des Betriebs geringer als die Erträge für den Verkauf der Güter. Es wird ein Profit erwirtschaftet. Die ökonomische Logik des Unternehmens lautet: *Es wird Geld ausgegeben, damit Geld eingenommen wird*« (Simon 2009: 83).

Damit es Unternehmen überhaupt geben kann, bedarf es mehrerer *nicht-unternehmerischer Voraussetzungen*, d. h., diese Voraussetzungen liegen außerhalb der Einflussosphäre von Unternehmen. Kette 2012: 36 f. nennt zwei wichtige Entscheidungen: A) Die Institutionalisierung von Eigentum, das über das moderne Rechtssystem geschützt wird. Erst sie ermöglicht Verpfändung und Beleihung von Eigentum, die wiederum erst Investitionen ermöglichen. B) Das Entstehen und die Überwachung von universalistischen Regulierungen, die alle Unternehmen betreffen und nicht nur eines (z. B. Verbot von Kinderarbeit oder Auflagen zum Schutz der Umwelt). »Nur wenn Erwartungssicherheit bezüglich dieser relativen Gleichbetroffenheit besteht, können Unternehmen absolute Einschränkungen in der Entscheidungsautonomie hinnehmen, obwohl sie auf die Abnahmefähigkeit der von ihnen erstellten Leistungen angewiesen sind« (Kette 2012: 37).

Für Unternehmen könnten die *drei zentralen Merkmale* einer Organisation nach der Systemtheorie wie folgt definiert werden (vgl. Kühl 2011: 89–159). Unternehmungen können ihre Zwecke frei bestimmen, da es keine übergeordneten Zwecke gibt, die sie in ihrer Zweckfestlegung einengen würden. Deshalb kann es auch keinen über alle Unternehmen hinweg einheitlichen Zweck geben. Ihre Autonomie geht sogar so weit, dass sie ihre Zwecke ändern können. Diese große Autonomie »gründet wiederum in der exklusiven Zuständigkeit von Unternehmen bzgl. der Aufrechterhaltung ihrer eigenen Zahlungsfähigkeit (qua Profiterzielung)« (Kette 2012: 32). Organisation und Mitarbeiter sind aber auch weitestgehend entkoppelt – es gibt keinen Zweck,

der Mitarbeiter auch außerhalb ihrer Arbeitszeit an das Unternehmen binden würde. Unternehmungen können in der Regel frei über die Mitgliedschaft ihrer Mitglieder bestimmen, d. h., sie suchen sich diejenigen Bewerber aus, von denen sie sich den größten Nutzen versprechen. Innerhalb von Unternehmen gibt es eine Hierarchie mit gestuften Weisungsbefugnissen.

Wie definiert aber die *Betriebswirtschaftslehre* als Spezialwissenschaft von Unternehmen denn »Unternehmungen«? Mit Wöhe et al. 2016: 27 wird hier ein weitverbreitetes, eher »klassisches« Lehrbuch der Betriebswirtschaftslehre zitiert: »Als *Betrieb* bezeichnet man eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen.« Das heißt, Betriebe/Unternehmungen werden als Input verarbeitende und Output produzierende Organisationen gesehen, die zudem mit Kapitalmarkt und Staat als wichtigsten Umwelten verzahnt sind.



Bleibt man bei diesen Input-Output-Relationen, dann wird man sicherlich einige Besonderheiten und Voraussetzungen dieses speziellen Typus von Organisationen nicht erfassen können. Dann wird auch ein Verständnis von Organisation als einem Gestaltungsmittel neben anderen vorherrschen, das auf formale Regelungsmechanismen fokussiert und die (sozialen) Wechselbeziehungen zwischen den Mitarbeitern und sowie zwischen dem Technikeinsatz und den Mitarbeitern nicht adäquat erfasst, wie es etwa van Geldern 2000: 14 exemplarisch (und überspitzt) formuliert: »Organisation ist die Summe aller Regelungen, die die Beziehungen und Abläufe zwischen Menschen und Menschen, Menschen und Sachmitteln sowie Sachmitteln

und Sachmitteln zwecks Erfüllung der Unternehmensaufgabe und Erreichung unternehmensbezogener Ziele festlegt.« Organisation wird dann eher verstanden als Aufbau- und Ablauforganisation denn als ein spezieller Organisationstypus.

Bei *Change-Projekten* wird sicherlich das Verständnis der Systemtheorie dem betrieblichen Akteur ein umfassenderes Verständnis von Veränderungsprozessen ermöglichen und dementsprechend den Einsatz eines zielführenderen Instrumentariums. Denn die Systemtheorie versteht Unternehmen als einen bestimmten Typus von Organisation und damit als soziales Gebilde. Deshalb ist sie auch in der Lage, Unternehmen mit ihren Spezifika zu verstehen im Gegensatz zur Funktionsweise anderer Typen von Organisationen wie Polizei, politische Organisationen, Sportvereine, Schulen oder Universitäten. Die Betriebswirtschaftslehre hingegen sieht oft Unternehmen als ihren spezifischen Gegenstand aus ihrem Fachverständnis heraus und damit »Organisation« letztendlich eher als »Aufbau- und Ablauforganisation« und damit als ein Instrument unter vielen, Unternehmen zu steuern.

Verwendete und weiterführende Literatur

- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.) (2012): Handbuch Organisationstypen. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden
- Boos, Frank/Mitterer, Gerald (2014): Einführung in das systemische Management. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Kette, Sven (2012): Das Unternehmen als Organisation. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.) (2012): Handbuch Organisationstypen. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 21–42
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Kühl, Stefan (2016): Strategien entwickeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Morgan, Gareth (2018): Bilder der Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Simon, Fritz B. (2009): Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Simon, Fritz B. (2015): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- van Geldern, Michael (2000): Organisation. Frankfurt am Main: Campus
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich/Brösel, Gerrit (2016): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26. Auflage. München: Vahlen

2.2 Auftrag und Auftragsklärung

Name des Instruments

Auftrag, Projektauftrag, Auftragsklärung

Ziele

Klare Absprachen zwischen Auftraggeber und Projektleiter und/oder Berater, effektive Projektsteuerung und Projektarbeit, zielgerichtete Information und Mitarbeit aller am Projekt Beteiligten

Beschreibung

Zu Beginn eines Veränderungsprojektes muss ein Auftrag vereinbart werden, der die Zielrichtung des Projektes sowie die wesentlichen Rahmenbedingungen festlegt. An ihm können sich Auftraggeber, Projektleiter und Teammitglieder während der Projektarbeit ausrichten; an ihm wird später aber auch der Projekterfolg gemessen werden. Ein gutes Projekt startet mit einem durchdachten Projektauftrag. Ein schlechter und nicht durchdachter Projektauftrag dagegen zieht in der Regel auch ein schlechtes und ineffektives Projekt nach sich.

Wichtig ist: Je genauer man sich in dieser Phase Gedanken über die spezifische Zielsetzung und die Aufgabenpakete macht, desto leichter hat man es in der Umsetzungsphase mit der Durchsetzung und desto fairer wird auch die Erfolgskontrolle. Diese hängt dann nicht mehr von den persönlichen Vorlieben oder der Tagesform des Auftraggebers ab, sondern stützt sich auf objektive und vorher festgelegte Messkriterien.

Je größer das Veränderungsprojekt ist, desto komplexer und umfangreicher ist auch der Projektauftrag. So ist im nachfolgenden Praxisbeispiel der Projektauftrag zur Einführung von Gruppenarbeit im gewerblichen Bereich der Speedy GmbH sehr umfangreich, da es sich um den größten Bereich des Unternehmens mit mehr als 1.600 Mitarbeitern handelt. Zudem wird dieses Projekt stark in die Strukturen (z. B. die Aufbauorganisation mit der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten) und die Prozesse (z. B. Fertigungslinien statt Werkstattfertigung) der Organisation eingreifen, sodass die anstehenden Veränderungen deutlich spürbar sein werden. In diesem Beispiel spielt der Betriebsrat als Interessenvertreter der betroffenen Arbeitnehmer eine wichtige Rolle, da es auch um mitbestimmungspflichtige Themen wie neue Arbeitsformen und neue Entlohnungssysteme geht.

Gerade bei größeren Veränderungsprojekten ist ein klar formulierter Projektauftrag noch aus einem anderen Grund wichtig. Da Veränderungsprojekte oft in Teilprojekten organisiert werden, kommt dem ursprünglichen Projektauftrag auch eine wichtige Informations- und Steuerungsfunktion gegenüber den Teilprojekten zu. Ist der erste Projektauftrag unklar, dann multiplizieren sich diese Unklarheiten in die Teilprojekte hinein, sodass das Gesamtprojekt nur mit viel Verschwendung und Unruhe laufen wird.

Zu einem vollständigen und nachvollziehbaren Projektauftrag gehören die in Tabelle 2.1 zusammengestellten Themen (vgl. etwa Stöger 2019: 61, Stolzenberg/Heberle 2013: 151 f., Winkler 2004: 92).

Thema	Leitfragen
Projektauftrag	Wie lautet der Projektauftrag in einigen Stichwörtern?
Problembeschreibung	Wie sehen die Probleme konkret aus, die Anlass für das Projekt waren/sind? (Später lassen sich die Zielrichtungen für das Projekt aus dieser konkreten Problemsituation ableiten.)

Thema	Leitfragen
Auftraggeber	Wer ist konkret für die Erteilung des Auftrags zuständig? Wer gibt die notwendigen Ressourcen frei? Wer wird den Projektfortschritt überwachen? Gibt es nur einen unternehmensinternen Auftraggeber oder gibt es auch einen unternehmensexternen Auftraggeber?
Projektleiter	Wer hat als Projektleiter das »Heft in der Hand«? Wer wird für Erfolg oder Scheitern verantwortlich gemacht werden?
Zielsetzung/Benefit*	Welche konkreten Ziele sollen durch das Projekt erreicht werden? Wofür ist der Projektleiter persönlich verantwortlich? Falls es Ziele gibt, die dem Projektleiter nicht persönlich zuzurechnen sind: Wer muss in diese Zielvereinbarung zwingend zusätzlich einbezogen werden? Welcher Benefit kann durch das Projekt erreicht werden?
Aufgabenstellungen	Welche Aufgabenstellungen/Aufgabenblöcke müssen im Projekt erledigt werden? (Aus diesen Aufgabenblöcken lassen sich in der Regel (Zwischen-)Ergebnisse, Termine/Meilensteine sowie im weiteren Verlauf Projektstrukturpläne ableiten.)
(Zwischen-)Ergebnisse	Welche konkreten Zwischenergebnisse sollen bei den einzelnen Aufgabenstellungen erreicht werden? Was hat man nach Abarbeitung dieser Aufgabenstellungen jeweils als »Produkt« in der Hand? (Diesen Zwischenergebnissen lassen sich leicht die Termine/Meilensteine zuordnen.)
Termine/Meilensteine	Welche Ergebnisse werden wann erreicht werden? Welche Meilensteine gibt es, bei denen es wichtige Entscheidungen des Auftraggebers gibt, die den weiteren Projektfortschritt beeinflussen bzw. bei denen Entscheidungen getroffen werden, denen als »Weichenstellung« eine besondere Bedeutung zukommt?
Budget/Ressourcen**	Was steht dem Projekt an finanziellem Budget und an sonstigen Ressourcen zur Verfügung (Mitarbeiter, Räumlichkeiten, Zugang zu Informationen oder Verfügbarkeit der technischen oder personellen Ausstattung von anderen Abteilungen etc.)?
Randbedingungen	Welche Randbedingungen lassen sich vom Projektleiter und seinen Projektmitarbeitern nicht beeinflussen, die aber großen Einfluss auf den Projekterfolg haben werden? (Wenn diese Faktoren vom Projektleiter benannt werden, dann ist es Aufgabe des Auftraggebers, sich um diese Randbedingungen zu kümmern oder bestimmte entstehende Risiken bewusst einzugehen.)
Nicht durch das Projekt zu erbringende Leistungen	Was kann durch das Projekt definitiv nicht geleistet werden? (Hier erfolgt – soweit notwendig – noch einmal eine explizite Abgrenzung des Projekts zu anderen Aufgabenstellungen.)

* Falls bei der Erteilung des Projektauftrags noch kein messbarer Benefit dargestellt werden kann: Zu welchem Zeitpunkt kann ein Benefit dargestellt werden?

** Bei großen und komplexen Projekten werden Budgets selten komplett zu Beginn freigegeben. So werden in der Regel erst eine Machbarkeitsstudie und eine Kosten-Nutzen-Abschätzung verlangt, bevor Teile des Budgets freigegeben werden (Wo finden sich diese bei den Aufgaben wieder?).

Tabelle 2.1: Muster für einen Projektauftrag

Brigitte Winkler ergänzt diesen Projektauftrag um weitere Punkte, die bei einem Kontrakt zu einem Change-Projekt zwischen einer Organisation und einem Berater geklärt werden müssen (Winkler 2012: 29 f.):

»Rolle und Aufgaben des Beraters: Es wird deutlich, bei welchen Maßnahmen der Berater als Experte, Prozesssteuerer/-begleiter oder in einer anderen Funktion fungiert und welche Aufgaben der Berater übernimmt. Es ist dem Auftraggeber und Berater bewusst, was der Berater tun kann und wird.

Rolle und Aufgaben des Auftraggebers: Die Rolle und Aufgaben des Auftraggebers im Gesamtprojekt sind abgesteckt. Es wird deutlich, wie der Auftraggeber das Projekt konkret unterstützt und zum Erfolg des Gesamtvorhabens beiträgt.

Vorgehensweise und Intervention: Eine gemeinsam getragene Projektskizze und Optionen für die nächsten Schritte sind erarbeitet. Die Vorgehensweise bei den ersten Interventionen, z. B. Gestaltung der Diagnosephase, ist festgelegt.

Zeitplanung: Die Zeitpunkte und Termine, an denen Beratungsleistungen voraussichtlich erbracht werden, sind abgestimmt.

Konkrete Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit und Vorgehensweise: Die Frequenz und Qualität der Kommunikation zwischen dem Auftraggeber und dem Berater während dem weiteren Projektverlauf und auch bei akut auftretenden Schwierigkeiten ist festgelegt. Die Unterstützungsleistungen, die zu bestimmten Zeiten von bestimmten Personen in der Organisation erbracht werden müssen (z. B. bei der Organisation von Veranstaltungen), sind definiert. Bei Datenerhebungen durch den Berater werden spezielle Absprachen zur Vertraulichkeit der Daten vereinbart.

Konditionen: Die Kosten der Beratungsleistung sind so differenziert, wie möglich, vom Berater aufgeführt. Die Zeit, die für die erste Auftragsklärung und Kontraktverhandlung bis zur Angebotserstellung vom Berater aufgewandt wird, wird von den meisten Beratern nicht berechnet.

Regelungen zu einem möglichen Projektausstieg: Eine mögliche Vereinbarung hierzu kann sein, dass der Projektausstieg in einem gemeinsamen Gespräch diskutiert und vereinbart wird, jeweils initiiert von der Partei, die den Kontrakt beenden möchte. Finanzielle Regelungen, wie beispielsweise Zahlungsvereinbarungen bei kurzfristigen Stornierungen von fest gebuchten Beratungsleistungen, können hier ebenfalls aufgeführt werden.«

Sollte zu Beginn eines Projektes kein konkreter Auftrag zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter abgesprochen werden, so ist es eine der wichtigsten Aufgaben des Projektleiters, sich aktiv um eine Auftragsklärung zu bemühen. Ansonsten wird er im luftleeren Raum agieren,

ohne konkrete Verantwortlichkeit, ohne genaue Zielbestimmung und eventuell auch ohne »politische« Rückendeckung.

Falls der Auftrag zu ungenau ist oder der Umfang der Aufgabenstellung zu Beginn noch nicht abzuschätzen ist, empfiehlt es sich, zuerst einen eng definierten Projektauftrag abzuschließen, der die Prüfung der Machbarkeit der Aufgabenstellung, die mögliche Umsetzung im Unternehmen oder die Erarbeitung einer genaueren Projektdefinition mit Randbedingungen zum Gegenstand hat. Danach kann dann ein genau ausgearbeiteter Auftrag für das gesamte Projekt erteilt werden.

Ein komplexer Projektauftrag schreibt sich in der Regel nicht in einem »Rutsch« – ebenso wie eine Risikoanalyse. Vielmehr sollte man ihn mit erfahrenen Kollegen diskutieren oder auch einmal kurz liegen lassen, um sich dann mit etwas Abstand erneut damit zu beschäftigen.

Der Projektleiter sollte unbedingt folgende Fragen mit seinem Auftraggeber klären:

- Welche *Aufgaben* sollen mit welchen *Zielsetzungen* von mir/dem Projektteam erledigt werden?
- Welche *Verantwortung* übernehme ich bzw. die Mitglieder des Projektteams?
- Welche *Kompetenzen* habe ich bzw. haben die Mitglieder des Projektteams, die zur Erledigung des Projektauftrags notwendig sind?

Idealerweise entsprechen sich Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen.

Eines der Kernprobleme von Projekten ist die Umsetzung und Ergebnissicherung in der normalen Linienfunktion. Oft sieht das Projektergebnis sehr gut aus; die Umsetzung ergibt aber einen geringeren Wirkungsgrad als erhofft oder erzeugt große Widerstände.

Dies verweist auf einen weiteren wichtigen Aspekt der Auftragsklärung: Der Auftrag muss so sauber definiert werden, dass klar wird, bis zu welchem Punkt die Umsetzung Aufgabe des Projektes ist und ab wann die Linie die Verantwortung übernimmt. So lässt beispielsweise die Auftragsformulierung »Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse« einen breiten Interpretationsspielraum. Ist damit nur die Ausarbeitung einer für das Unternehmen geeigneten Systematik gemeint, die – wegen seiner besseren Kundenkontakte – der Bereich Marketing übernehmen soll? Oder ist damit auch die Umsetzung von Maßnahmen in unterschiedlichen Bereichen gemeint, die sich aus der Rückmeldung der Kunden ergeben? Wenn dies der Fall ist, kommen als Projektleiter auch Mitarbeiter aus den betroffenen Bereichen in Betracht, die vielleicht wegen ihrer Zugehörigkeit zur jeweiligen Organisationseinheit eine bessere Umsetzung der Maßnahmen gewährleisten können. Mit der exakten Definition des Projektumfangs werden Verantwortlichkeiten klar definiert und Auslegungsdifferenzen minimiert.

Der Projektzielformulierung kommt entscheidende Bedeutung für das Projektmanagement zu. Dabei unterliegen Ziele bestimmten Kriterien – die Zielformulierung muss »smart« sein, damit

Auftraggeber und Projektteam das Gleiche verstehen, handlungsfähig sind, die Ziele messen und überprüfen können (vgl. Tabelle 2.2).

Kriterium	Erläuterung
spezifisch	Resultate liefern für genau dieses Projekt – und nicht für andere Projekte
messbar	überprüfbar und objektiv nachvollziehbar sein – statt mit viel Interpretationsspielraum versehen
aktionsfähig	für die nächsten Schritte handlungsfähig machen – statt allgemein und unverbindlich
relevant	Ziele priorisieren und realistisch setzen – und nicht viele gleichwertige Ziele vereinbaren
terminorientiert	Ergebnisse zu einem genau festgelegten Termin vereinbaren – erst so wird die weitere Planung möglich

Tabelle 2.2: Kriterien für die Formulierung der Projektziele

Hilfsmittel

Es sind keine besonderen Hilfsmittel notwendig. Wichtig ist eine klare Systematik, die sich in einem Projektauftrag wiederfindet.

Vor- und Nachteile

Vorteile: Veränderungsprojekte laufen besser, wenn zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer die wesentlichen Kernpunkte ausdiskutiert und festgehalten sind. Dies gilt für eine rein unternehmensinterne Arbeitsbeziehung ebenso wie für eine Beziehung zwischen einer Organisation und einem externen Berater.

Nachteile: Bei der Erstellung eines Projektauftrags gibt es keine Nachteile. Aufträge und die Auftragsklärung sind unabdingbare Voraussetzung gerade bei Veränderungsprojekten mit ihren vielen Fallstricken.

Nachteile könnten eventuell bei einer unkontrollierten Verbreitung von sensiblen Details (wie etwa den Randbedingungen) an Personen entstehen, die selbst Gegenstand »politischer« Überlegungen sind.

Relevante Rahmenbedingungen

Es sollte Methodenwissen beim Projektleiter und beim Auftraggeber vorhanden sein, sodass schnell eine Verständigung über die wesentlichen Punkte eines Auftrags zu einem Veränderungsprojekt zustande kommt. Da Veränderungsprojekte tief in Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten der Betroffenen eingreifen, ist den Randbedingungen beim Auftrag besondere Sorgfalt zu widmen, da sie den Erfolg des Veränderungsprojekts stark beeinflussen, aber in der Regel außerhalb des Einflussbereichs des Projektleiters liegen.

Die Erstellung eines derartigen Projektauftrags macht nur dann Sinn, wenn der Projektleiter direkten Zugang zum Auftraggeber hat und mit ihm den Auftrag diskutieren oder gemeinsam erarbeiten kann.

Schwierig kann die Zusammenarbeit zwischen externen Beratern und einem unternehmensinternen Projektleiter sein, falls die externen Berater einen privilegierten Zugang zum Auftraggeber haben. Dann wird der Projektauftrag eventuell nur über einen Dritten an den Projektleiter vermittelt, mit allen möglichen bewussten und unbewussten Fehlerquellen.

Winkler benennt sechs klassische »Fallstricke« bei der Auftragsklärung (nach Winkler 2012: 31f.):

1. Der Auftraggeber (in der Terminologie von Schein wäre dies der Kontaktklient) hat selbst nur eine eingeschränkte Sicht auf das Problem oder nicht die alleinige Befugnis zur Auftragsvergabe. In diesem Fall muss sich der Berater energisch darum bemühen, die Erwartungen der Entscheidungsträger kennenzulernen und mit ihnen die Eckpunkte des Kontrakts zu diskutieren.
2. Oft investiert ein Berater zu wenig Zeit in die Klärung beim Kontraktgespräch. Dies geschieht oft aus einer falsch verstandenen Dienstleistungsorientierung heraus, da man dem Kunden Zeit ersparen will. Hier hilft nur die Thematisierung beim Kunden, dass man unter Zeitdruck eventuell wichtige Aspekte der Ausgangssituation nicht beachtet, sodass unnötige Risiken im Projektverlauf entstehen.
3. Der Auftraggeber hat schon eine Lieblingslösung im Kopf, ohne – aus der Sicht des Beraters – die Perspektiven der anderen Beteiligten angemessen zu berücksichtigen. Hier sollte der Berater alternative Interpretationen anbieten oder versuchen, mit dem Klienten gemeinsam eine Diagnosephase durchzuführen.
4. Bei unternehmensinternen Auftraggebern führt das Machtgefälle oft zu ungünstigen Rahmenbedingungen wie z.B. Zeitdruck, die eine ganzheitliche Problemsicht und -lösung erschweren. Können keine professionellen Bedingungen für ein Kontraktmeeting hergestellt werden, dann sollte der interne Projektleiter auf die entstehenden Risiken hinweisen. Eventuell ergibt sich im Projektverlauf die Gelegenheit, einen neuen Kontrakt mit veränderten Bedingungen auszuhandeln.
5. Der Auftraggeber möchte das Problem an andere delegieren und selbst wenig in die Problemlösung investieren. Hier steht der Projektleiter als interner Berater auf verlorenem Posten, falls es ihm nicht gelingt, dem Auftraggeber seine Rolle und seine Verantwortlichkeiten für das Veränderungsprojekt klar zu machen. Gelingt dies nicht, sollte der externe Berater den Auftrag im Endeffekt besser ablehnen.
6. Der Auftraggeber kann sich lange nicht entscheiden, ob er das ausgearbeitete Angebot des Beraters akzeptieren soll. Hier sollte der Berater nachfragen, was die Gründe für das Zögern sind; eventuell gab es wichtige Entscheidungen, die den Projektstart verzögern.

Verbundene Instrumente

- Risikoanalyse
- Stakeholder-Analyse
- Umfeldanalyse.

Verwendete und weiterführende Literatur

- Block, Peter (1997): Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch. Frankfurt am Main, New York: Campus. Block beschreibt auf S. 77–133 die Vertragsbesprechung mit etlichen Checklisten.
- Langmaack, Barbara/Braune-Krickau, Michael (2010): Wie die Gruppe laufen lernt. 8. Auflage. Weinheim: Beltz. Die Autoren beschreiben auf S. 15–44 aus der Sicht eines Trainers die wichtigsten Stationen zu einem Kontrakt, inklusive vieler Leitfragen, die als Checklisten benutzt werden können.
- Stöger, Roman (2019): Wirksames Projektmanagement: Mit dem Project Model Canvas zu Resultaten. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Stolzenberg, Kerstin/Heberle, Krischan (2013): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. 3. Auflage. Heidelberg: Springer
- Weiland, Achim (2009): Personal- und Organisationsentwicklung. In Weiland, Achim/Meuche, Thomas (Hrsg.) (2009): BWL in Fallstudien. Ein einführendes Lehrbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Der Autor beschreibt auf S. 193–211 die Entstehung eines Projektauftrags und einer Projektorganisation an einem anschaulichen Beispiel.
- Weisbord, Marvin R. (2008): Der Kontrakt in der Organisationsentwicklung. In: Trebesch, Karsten (Hrsg.) (2008): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 267–280. Weisbord beschreibt anschaulich, wie wichtig für ihn Kontrakte gerade in der Organisationsberatung sind und worauf er als Berater achtet.
- Winkler, Brigitte (2012): Auftragsklärung und Kontraktgestaltung. In: Roehl, Heiko/Winkler, Brigitte/Eppler, Martin J./Fröhlich, Caspar (Hrsg.) (2012): Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 22–34

Beispiel Speedy GmbH

Projektauftrag zur Einführung von Gruppenarbeit in der Speedy GmbH

Unser Praxisbeispiel hat mit der im Kapitel 1 vorgestellten Speedy GmbH zu tun: Hier soll im gewerblichen Bereich Gruppenarbeit eingeführt werden. Der im Folgenden angeführte Projektauftrag enthält allerdings einige Fehler und Fallstricke, die in eckigen Klammern [] kommentiert werden.

Projektauftrag

Einführung von Gruppenarbeit im gewerblichen Bereich der Speedy GmbH

[Wichtig bei diesem Punkt ist: Geht es ausschließlich um die Einführung von Gruppenarbeit oder gehört nicht die Entwicklung eines für die Speedy GmbH passenden Konzepts zum Projektauftrag dazu?]

Problembeschreibung

- schlechte Produktivität in der Produktion, unterdurchschnittliche Auslastung von Maschinen und Anlagen
- steigender Kostendruck durch ausländische Wettbewerber mit Skalenvorteilen

- kein umfassendes Produktionskonzept oder Produktionssystem, Teilsysteme wie z. B. neue Qualitätsstrategien (»Werkerselbstkontrolle«) oder Logistikstrategien (»Kanban«) müssen miteinander vernetzt werden
- premiumstrategie als möglicher Ausweg aus dem Kostendruck – aber die Qualität der Produkte ist derzeit nicht ausreichend, um Premiumpreise zu rechtfertigen
- starre Hierarchien, insbesondere in der Produktion, sehr niedriger Anteil an Verbesserungsvorschlägen durch die Mitarbeiter

[Es ist wichtig, alle relevanten Probleme aufzulisten, da sie den Fokus des Veränderungsprojekts bestimmen. Wird beispielsweise zusätzlich noch das Problem »Das bestehende Lohnsystem ist ausgereizt (d. h., es bietet den gewerblichen Mitarbeitern wenige Anreize zu Produktivitätssteigerung) und ist außerdem nicht gruppenbezogen« genannt, dann muss mit Sicherheit im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit auch ein neues adäquates Lohnsystem entwickelt werden.]

Auftraggeber

Hermann Röthi, Mitglied der Geschäftsführung, Bereichsleiter Produktion

[Hermann Röthi ist Bereichsleiter Produktion, aber zugleich Mitglied der Geschäftsführung. Wird er ausreichend Kapazitäten haben, dieses Projekt selbst zu beauftragen und als Auftraggeber zu begleiten? Oder wird er das Projekt delegieren und dann nur pro forma als Auftraggeber fungieren, sodass der Projektleiter keinen richtigen Ansprechpartner hat?]

Projektleiter

Dr. Hermann Fischer, Mitarbeiter aus der Arbeitsvorbereitung

[In diesem Fall kommt der Projektleiter aus einem anderen Funktionsbereich (Arbeitsvorbereitung) als die Führungskräfte, bei denen Gruppenarbeit eingeführt werden soll (Produktion). Dies ist gerade bei größeren Veränderungsprojekten oft der Fall. Damit ergeben sich aber viele Fragen, die der Auftraggeber mit allen Beteiligten klären muss: Wie sind die Kompetenzen zwischen dem Projektleiter und den Linienvorgesetzten in Bezug auf das Veränderungsprojekt abgesteckt? Ist klar, welche Rolle der Projektleiter übernimmt (Verantwortlicher? Konzeptentwickler? Coach? Schnittstelle zum externen Berater? Verhandlungspartner des Betriebsrats?)?

Zudem ist der direkte Vorgesetzte des Projektleiters nicht der Auftraggeber. Spielt sein direkter Vorgesetzter eine wichtige Rolle als »Neben«-Auftraggeber? Wie sind die Kompetenzen der beiden Führungskräfte abgestimmt in Bezug auf den Einsatz des Projektleiters?

Eine weitere wichtige Frage betrifft den Projektauftrag selbst: Ist der vorliegende Entwurf für den Projektauftrag mit dem Projektleiter abgestimmt worden?]

Zielsetzung

- Verbesserung der Produktivität des gewerblichen Bereichs
- Steigerung der Produktqualität
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit im gewerblichen Bereich

Bei diesem Punkt werden die meisten Fehler gemacht. Im vorliegenden Fall scheinen diese Zielsetzungen eindeutig und wichtig zu sein. Wie aber wird »Produktivität« exakt gemessen? Und um welchen Prozentsatz soll die Produktivität steigen? Zudem ist unklar, bis zu welchem Zeitpunkt eine Steigerung der Produktivität erreicht werden soll.

In diesem Beispiel fehlt eindeutig die wichtige Quantifizierung der Zielsetzungen.

Zudem wird nicht ausreichend differenziert zwischen den Zielen für das Projekt und den persönlichen Zielen für den Projektleiter. Bei den Zielen für den Projektleiter muss hier überlegt werden, welchen direkten Einfluss der Projektleiter beispielsweise auf die Erhöhung der Produktivität wirklich hat. In der Regel haben die direkten Vorgesetzten einen wesentlich höheren Einfluss, zudem gibt es immer noch den großen Einfluss des technisch-organisatorischen Umfelds. Deshalb sollte der Projektleiter genau überlegen, auf welche Faktoren er mit diesem Projekt einwirken kann und welche Ziele spezifisch für ihn sind. Dies könnten beispielsweise sein:

- Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter, sodass konsensual ein neues Modell von Zusammenarbeit entwickelt wird
- Berücksichtigung aller betroffenen Themenbereiche wie Fabrik-Layout, Qualität, Logistik und Produktionstechnologien
- Systematisierung der erfolgreichen Ansätze bei der Konzeptentwicklung, sodass Standardlösungen im Bereich Produktion erarbeitet werden.

Der Auftraggeber sollte die oben genannten Ziele für dieses Veränderungsprojekt allerdings nicht aus den Augen verlieren, wird doch wegen ihnen das Projekt gestartet. Will man diese Ziele erreichen, dann bietet es sich in diesem Beispiel an, die direkt verantwortlichen Linienverantwortlichen über eine Zielvereinbarung einzubinden.

Bei den genannten Zielsetzungen wird einem schnell klar, dass dieser Projektauftrag nicht nur mit dem Projektleiter abgesprochen werden sollte, sondern dass der Auftraggeber unbedingt die Linienvorgesetzten einbinden muss.]

Aufgabenstellungen

- Entwickeln eines konkreten Projektfahrplans mit Teilprojekten
- Aufbau einer Projektorganisation mit Einbindung aller Betroffenen

- Schaffen der technisch-strukturellen Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit und Planung der entsprechenden Maßnahmen, Kostenkalkulation z. B. für notwendig werdende Umzüge von Maschinen und Anlagen
- Schaffen der organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen und Entwicklung eines Konzepts von Gruppenarbeit (z. B. Gruppengröße, Aufgaben der Gruppenmitglieder, Stellung und Aufgaben des Gruppensprechers, Stellung und Aufgaben des Meisters als direkter Vorgesetzter)
- Auswahl eines externen Beraters/Trainers zur Begleitung von Konzeption und Einführung
- Organisation der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (Abschluss von Betriebsvereinbarungen zum Start von Gruppenarbeit oder zu einem neuen Entlohnungsmodell)
- Entwickeln eines Schulungskonzepts und dessen Umsetzung (Bestimmung von Zielgruppen, Inhalten, Lehr- und Lernmethoden, Dauer der Schulungen, Festlegung des Zeitpunkts der Schulungen, Einbindung des Betriebsrats in die Schulungen etc.)
- Entwickeln eines neuen Entlohnungsmodells, das auf dem alten Prämienlohnsystem basiert; dieses neue System muss mit den tarifvertraglichen Regelungen konform gehen und mit dem Betriebsrat verhandelt werden
- Entwickeln einer für dieses Projekt spezifischen Erfolgskontrolle mit Kennzahlen und einem regelmäßigen Reporting für den Auftraggeber
- Entscheidung über den Start eines Pilotprojekts oder über eine flächendeckende Einführung, d. h. Entscheidung für ein Design zur Einführung von Gruppenarbeit
- Vorschlag für das weitere Vorgehen mit eventuell notwendiger Anpassung des Konzepts
- ...

[In der Regel hilft bei der Sammlung und der Ordnung der Aufgabenstellungen ein Projektstrukturplan oder die Nachfrage bei erfahrenen Kollegen.]

(Zwischen-)Ergebnisse

- ausgearbeiteter Projektfahrplan für das erste Jahr
- Projektorganisation
- Berichtswege und -inhalte
- Machbarkeitsstudie zu den notwendigen technisch-strukturellen Maßnahmen inkl. Kostenabschätzung
- Schulungskonzept mit Inhalten, Trainer und Kostenabschätzung
- eine mit dem Betriebsrat abgeschlossene Betriebsvereinbarung zum Start der Einführung von Gruppenarbeit
- Controllingsystem mit spezifischen Kennzahlen (z. B. Produktivität von Bereichen mit Gruppenarbeit versus Produktivität von »normalen« Bereichen, Qualifikation und Qualifikationsmatrix)
- Zwischenbericht nach einem Jahr Projekterfahrungen mit Empfehlungen zum weiteren Vorgehen
- ...

Termine/Meilensteine

[Hier nicht ausgeführt.]

Budget/Ressourcen

- ein Projektleiter, der für zwei Jahre von der Arbeit freigestellt wird und nur für die Projektbearbeitung zuständig ist
- Technisch-strukturelle Voraussetzungen: keine neuen Maschinen und Anlagen speziell für die Einführung von Gruppenarbeit. Kosten für die Umzüge von Maschinen und Anlagen müssen aus den Bereichs- und Abteilungsbudgets beglichen werden, ebenso die Kosten für Maßnahmen zur ständigen Verbesserung.
- Budget für den externen Berater: 1 Tag/Woche mit jeweils rund 1.800 Euro, d. h. rund 70.000 Euro pro Jahr
- Die Kosten für das Schulungskonzept sind noch zu erarbeiten und werden separat freigegeben.

[Gehören zu den benötigten Ressourcen nicht auch die regelmäßigen Sitzungen des Lenkungsausschusses alle zwei Wochen mit mindestens zwei Stunden, bei denen der Bereichsleiter Produktion den Vorsitz hat? Weiterhin wichtig sind auch die regelmäßigen Sitzungen des Projektteams mit der entsprechenden Zuarbeit der Fachbereiche. Definiert werden muss noch, ob diese Zuarbeit der Fachbereiche unternehmensintern kontiert und damit auch verrechnet wird oder nicht.]

Randbedingungen

- Der Auftraggeber sowie der Vorsitzende der Geschäftsführung stehen für alle Beteiligten, insbesondere für die beteiligten Bereichs- und Abteilungsleiter, sichtbar hinter dem Projekt und dem Projektleiter und verschaffen ihm die notwendige »politische« Rückendeckung.
- Der Betriebsrat ist konstruktiv und blockiert dieses wichtige Projekt nicht.
- Die primär betroffenen Führungskräfte, d. h. die Betriebsleiter und die Meister, können involviert werden.
- Die betroffenen Bereichsleiter (z. B. Leiter Materialwirtschaft) sind konstruktiv und stellen entsprechende Ressourcen zur Verfügung.
- Es gibt keinen äußeren Zwang, wie z. B. einen dramatischen Umsatzeinbruch, der zu harten Restrukturierungsmaßnahmen führen würde. Dies würde mit den einhergehenden Kündigungen das Veränderungsprojekt definitiv scheitern lassen.

[Dieser Abschnitt im Projektauftrag wird in der Regel wegen der Sensibilität der personenbezogenen Informationen nur mit dem Auftraggeber besprochen. Einzelne Punkte, wie beispielsweise die Einstellung des Betriebsrats gegenüber dem Veränderungsprojekt, sollten noch in einer Stakeholder-Analyse und in einer Risikoanalyse weiter untersucht werden.]

Nicht durch das Projekt zu erbringende Leistungen

- Die Optimierung der Hierarchieebenen in der Produktion sowie der Leitungsspanne der Produktionsmeister sind nicht Gegenstand des Projekts, sondern sind Aufgabe der Linienverantwortlichen.
- Die Neuorganisation der Aufsicht der Spät- und Nachtschicht in der Produktion ist ebenfalls kein Gegenstand dieses Veränderungsprojekts.
- Die Einführung eines neuen Führungsstils in der Produktion im Sinne eines kooperativen Führungsverständnisses kann vom Projekt ebenfalls nicht geleistet werden.

[Der Projektleiter formuliert hier Themen, die mit seinem Projekt »irgendwie« zusammenhängen, aber im Rahmen des Projekts definitiv nicht von ihm bearbeitet werden können. So wird späteren Diskussionen um Zuständigkeiten und nicht abgearbeitete Themen der Nährboden entzogen.]

2.3 Berater auswählen

Name des Instruments

Berater, Rollen eines Beraters, Auswahl eines Beraters

Ziele

Auswahl des passenden Beraters durch den Klienten

Beschreibung

Lippitt/Lippitt definieren Beratung als helfende Beziehung zwischen Klient und Berater (vgl. Lippitt/Lippitt 2015: 3). Ein Berater bei Veränderungsprojekten ist folglich derjenige, der über ausreichend Kompetenz verfügt, um einem Klienten bei der Bewältigung seines Problems zu helfen. Welche Kompetenzen er dazu benötigt und welche Aufgaben er konkret in der Beratung wahrnimmt, wird im weiteren Verlauf dieses Abschnitts geklärt werden.

Für viele Klienten, die sich für eine Beratung entscheiden, gibt es die Wahlmöglichkeit zwischen unternehmensexterner und unternehmensinterner Beratung. Eine als eigene Abteilung institutionalisierte unternehmensinterne Beratung findet sich allerdings kaum bei kleineren Unternehmen; hier kommt Beratung in Form von Ratschlägen beispielsweise von Kollegen. In Großunternehmen wird hingegen oft eine Abteilung »Interne Beratung« oder »Internes Consulting« gegründet, um einerseits unabhängig von externen Beratern zu sein und um andererseits Managementnachwuchs durch die Bearbeitung von vielen heterogenen Themenfeldern auszubilden. Gilbert J. B. Probst vergleicht die Vor- und Nachteile von internen und externen Beratern (vgl. Tabelle 2.3 und Probst 1993: 229, vgl. auch Block 1997: 134f. sowie Cummings/Worley 2005: 51).

Interner Berater	Externer Berater
<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist eher langfristig tätig und permanent anwesend. • Ist unerlässlich bei immer wiederkehrenden Problemen. • Kann schnell handeln, da er verfügbar ist. • Mitarbeiter fassen schneller Vertrauen zu einem internen Berater, da er derselben Firma angehört und für dieselben Werte eintritt. • Erkennt die Bedürfnisse des Unternehmens leichter. • Erleichtert die Zusammenarbeit in Unternehmen, die darauf bedacht sind, dass keine heiklen betrieblichen Informationen nach außen dringen. 	<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist durch seinen Status »geschützt« und keinerlei Druck »von oben« ausgesetzt. • Hat oft einen unparteiischen Standpunkt. • Stellt seine speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten kurzfristig und effizient in den Dienst des Unternehmens. • Ist in seiner zeitlichen Verfügbarkeit nicht eingeschränkt und besitzt oft wertvolle Informationen aus dem Kreis seiner Partner oder aufgrund von Erfahrungen. • Muss nicht unbedingt Rücksicht auf die Unternehmenspolitik nehmen. • Hat einen bestimmten Auftrag und wird oft auf höchster Ebene tätig.
<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kann aufgrund bestimmter Einflüsse oder Interessen leicht parteiisch werden. • Hat nicht immer einen klar definierten Status und kann sich nicht so leicht dem Druck seiner Vorgesetzten entziehen. • Muss sich eventuell an eine vorgegebene Politik halten. • Häufige Übernahme von Beraterfunktionen kann die zeitliche Verfügbarkeit einschränken. 	<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Hinzuziehen eines externen Beraters verändert häufig die Problemsituation. • Das Vertrauen, das man dem externen Berater eigentlich entgegenbringen sollte, wird oft von der Angst vor dem Ungewissen überlagert. Vertuschung und Täuschung können zur Regel werden. • Da der externe Berater den Betriebsalltag nicht miterlebt, erkennt er auch nicht unbedingt die Ursachen für Ungewissheit oder Spannungen. • Die zeitlich befristete Tätigkeit birgt die Gefahr, dass die Empfehlungen des Beraters von den betrieblichen Machtzentren nicht mehr beherzigt werden, sobald der Berater die Firma verlassen hat. • Eventuell können sich die Betriebsangehörigen nicht mit den Lösungsvorschlägen des Beraters identifizieren, was zu verstärktem Änderungswiderstand führen kann.

Tabelle 2.3: Vor- und Nachteile von internen und externen Beratern nach Probst 1993: 229

Lippitt/Lippitt differenzieren zwischen acht möglichen *Rollen eines Beraters*, denen sie bestimmte Aufgaben im Beratungsprozess zuordnen, wobei das wichtigste Gliederungskriterium für sie das Ausmaß an Führungsinitiative ist, das der Berater ausübt. Bei einem direktiven Führungsverhalten des Beraters übernimmt er die Führung gegenüber dem Klienten und initiiert selbst Aktivitäten, während bei einem nicht direktiven Führungsverhalten der Berater dem Klienten beispielsweise Daten verschafft und der Klient dann auf dieser Grundlage autonom seine Entscheidungen trifft (vgl. Abbildung 2.3).

Beobachter	Prozess-berater	Fakten-ermittler	Erkenner von Alternativen	Mitarbeiter an Problemlösungen	Trainer (Erzieher)	Experte	Advokat
<div> <div>Klient</div> <div>Berater</div> </div>							
nicht direktiv				direktiv			
Stellt Fragen, die man überlegen sollte	Beobachtet Problemlösungsprozesse und gibt Feedback	Sammelt Daten und regt dazu an, darüber nachzudenken und sie zu interpretieren	Sucht nach Alternativen und Hilfsmitteln für den Klienten, hilft ihm, die Konsequenzen einzuschätzen	Schlägt Handlungsmöglichkeiten vor und entscheidet mit	Trainiert den Klienten	Prüft, überdenkt und liefert grundlegende Entscheidungen oder praktische Anweisungen	Schlägt Verfahrensweisen vor, überredet oder lenkt den Prozess der Problemlösung

Abbildung 2.3: Direktive und nicht direktive Beratungsrollen nach Lippitt/Lippitt 2015: 84

Je nach selbst gewählter oder durch den Klienten zugeschriebener Rolle ergeben sich spezielle Aufgaben und Konfliktsituationen, in die der Berater gerät, sowie unterschiedliche Anforderungskriterien. So wird der Advokat – etwa im Gegensatz zum Faktenermittler – Verfahrensweisen vorschlagen oder den Problemlösungsprozess lenken. Dabei wird er darauf achten müssen, welche Werte und Überzeugungen er und seine Klienten haben und inwiefern diese übereinstimmen. Die Aufgabe eines Prozessberaters ist es hingegen, dem Klienten bei der Reflexion der Arbeitsweise und der Dynamik zwischen Individuen oder zwischen Gruppen zu helfen, sodass die anstehenden Probleme von allen Organisationsmitgliedern gemeinsam gelöst werden. Dazu benötigt er spezielle Diagnosefähigkeiten und einen direkten Zugang zum Klienten sowie dessen Akzeptanz und Wertschätzung. Lippitt/Lippitt argumentieren, dass ein Berater in Bezug auf seinen Klienten oft mehrere Rollen wahrnehmen muss. Deshalb sollte er eine große Rollenflexibilität besitzen sowie die Fähigkeit, sein eigenes Verhalten fortwährend zu reflektieren. Hilfreich sind derartige Rollentypologien insbesondere bei der Auftragsklärung, wenn der Berater sich überlegen muss, ob er den vom Klienten angebotenen Auftrag mit den darin implizierten Rollen ausfüllen kann und will.

Ein schwieriges Kapitel aus der Sicht des Klienten ist die Auswahl von Beratern. In der Literatur finden sich oft differenzierte Aufzählungen von Anforderungskriterien an Berater. So benennt beispielsweise Milan Kubr folgende *Auswahlkriterien* (vgl. Kubr 2016: 132–154):

- professionelle Integrität des Beraters
- Fachkompetenz
- Beziehung des Klienten zu dem Berater (d. h. die »Chemie« zwischen beiden)

- Auftragskonzept (inwiefern der Berater in seinem Angebot auf die speziellen Bedürfnisse des Kunden eingegangen ist)
- Leistungsfähigkeit des Beraters
- Fähigkeit, weitere Ressourcen zu mobilisieren
- Kosten der Beratung
- Ruf bzw. das Image des Beraters.

Diese Auflistung von Kriterien berücksichtigt allerdings nicht, dass jeder Beratungsauftrag andere Aufgaben beinhaltet. Es ist demnach ratsam, zunächst die vom Berater im konkreten Veränderungsprojekt zu verrichtenden Aufgaben aufzuzählen und daraus dann die bedeutendsten Anforderungskriterien abzuleiten.

Ähnlich argumentiert Gregor Handler, wenn er die wichtigsten Unterschiede zwischen einer klassischen Beratung (im Sinne einer Fachberatung) und einer systemischen Beratung (im Sinne einer Prozessberatung) aufführt. Anhand dieser Unterscheidungskriterien könnte ein Auftraggeber untersuchen, welche Art von Beratung und Berater er benötigt (vgl. Tabelle 2.4).

Klassische Beratung		Systemische Beratung
Strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse, Unternehmensbewertung, Technologiebewertung, IT-Lösungen, Optimierung von Geschäftsprozessen etc.	Themenstellungen	Strategische Entscheidungsarbeit, Kommunikationsthemen, Konfliktmanagement, kulturelle Veränderungs- und Integrationsprozesse etc.
Klar und eindeutig definierte Beschreibung des Projekts	Problemverständnis	Vage und unspezifisch formulierte Idee des Projekts
Inhaltliches Konzept, das Kompetenz über fachliche Themen auf der Sachdimension erfordert	Aufgabenstellung	Nachhaltige Verhaltensänderung, die Kompetenz über soziale Systeme auf der Sozialdimension erfordert
Hoher Zeitdruck erfordert schnelle Ergebnisse bzw. rasches Erarbeiten des Konzepts	Zeithorizont	Zeitlicher Spielraum für Ergebnisse erlaubt ein kontinuierliches Wachsen des Konzepts
Einmalige Effekte für wirtschaftlich notwendige Veränderungen, die mitunter hohen Widerstand hervorrufen	Veränderungseffekt	Nachhaltige Effekte für kulturell wichtige Veränderungen, die als sinnvoll anerkannt und daher gelebt werden
Gezielte (frühzeitige) Reduktion von Komplexität	Komplexitätshandling	Bewusstes (nachträgliches) Zulassen von Komplexität

Tabelle 2.4: Kriterien zur Wahl eines passenden Realtyps von Beratung nach Handler 2007: 312, 324

Christoph Lauterburg präsentiert zudem zehn goldene Regeln zur Auswahl eines Beraters, die sich auf die *Organisation des Auswahlprozesses* beziehen (Lauterburg 2004: 29):

1. »Vorgespräche mit mehreren Anbietern unter gleichen Voraussetzungen.
2. Evaluationsteam von zwei bis vier Personen, die durchgehend präsent sind.
3. Grobe Vorstellung bezüglich Zielsetzung vor der ersten Kontaktaufnahme.
4. Definition der spezifischen Anforderungen an Beratung vor Auftragserteilung.
5. Festlegen der Fragen, die im Hinblick auf Eignung bzw. Nichteignung zu klären sind.
6. Nutzen und entwickeln der unternehmenseigenen, personellen Ressourcen.
7. Definition der konzeptionellen Grundlagen des Projekts vor Auftragserteilung.
8. Exklusiver Einsatz von Berater/-innen, die man persönlich ausgewählt hat.
9. Konsequente Begrenzung des Mandats auf das aktuell definierte Projekt.
10. Regie bleibt in der Hoheit des Unternehmens – Berater bleiben Berater.«

Hilfsmittel

In der Literatur finden sich etliche detaillierte Checklisten zur Auswahl von Beratern, etwa bei Lauterburg 2004 oder bei Kubr 2016.

Vor- und Nachteile

Vorteile: Durch einen systematischen Definitionsprozess der anstehenden Aufgaben und der notwendigen Anforderungen werden Sympathie- und Antipathieeffekte im Suchprozess verringert. Damit sinkt auch die Wahrscheinlichkeit, einen falschen Berater für das Veränderungsprojekt auszuwählen.

Nachteile: Bei einem systematischen Suchprozess gibt es keine Nachteile.

Relevante Rahmenbedingungen

Der Auftraggeber sollte den Suchprozess nach einem Berater (oder Trainer) als seine ureigenste Aufgabe definieren und diese nicht delegieren.

Verbundene Instrumente

- Auftrag und Auftragsklärung
- Beratungsprozess
- Change-Manager
- Diagnose
- Interventionsarchitektur und -design.

Verwendete und weiterführende Literatur

Block, Peter (1997): Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch. Frankfurt am Main, New York: Campus

Cummings, Thomas G./Worley, Christopher G. (2005): Organization development and change. Mason, Ohio: South-Western