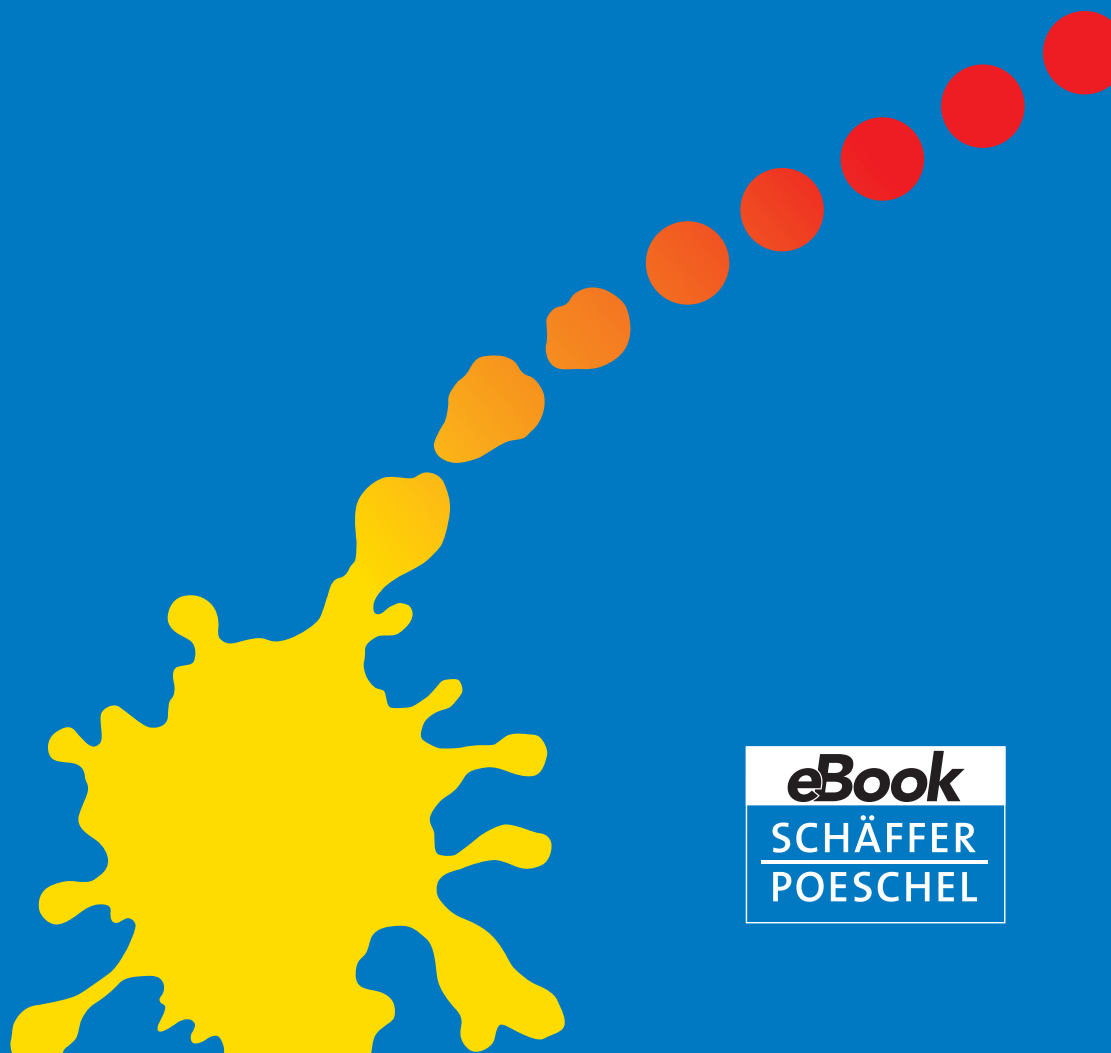


Winfried Berner
CHANGE!

15 Fallstudien zu

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



eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Winfried Berner

Change!

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

2010
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6530-0

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

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de
Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen/Melanie Frasch, Stuttgart
Satz: Johanna Boy, Brennbberg

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Auch die innovativsten Ideen, Konzepte und Strategien sind nur so viel wert, wie tatsächlich von ihnen umgesetzt wird. Ein brillantes Konzept, halbherzig implementiert und in zermürbenden Diskussionen mit dem Linienmanagement und dem Betriebsrat bis zur Unkenntlichkeit zerredet, wird zur Enttäuschung. Und nach dem Fehlschlag lässt sich kaum noch sagen, ob es an der Idee oder an deren Umsetzung lag. Umgekehrt kann das beste Change Management eine untaugliche Strategie nicht retten – die fachliche Seite und der soziale Prozess stehen also in einem komplementären Verhältnis und müssen sich gegenseitig ergänzen. Gerade gute Ideen verdienen es, auch gut implementiert zu werden, gleich ob es sich dabei um eine Prozessoptimierung, eine Post-Merger-Integration oder um eine Neuausrichtung der Unternehmenskultur handelt.

Das Konzept dieses Buchs

Mit Ausnahme der ersten beiden Kapitel und des abschließenden Resümees behandelt jedes Kapitel dieses Buches eine typische Fragestellung des Change Managements, und zwar ausgehend von einer realen, praktischen Fallstudie. Der Grund dafür ist die Erfahrung, dass Change Management erst schwierig wird, wenn es um die Praxis geht. Solange dessen Grundsätze abstrakt und theoretisch abgehandelt werden, klingen sie geradezu irreführend einleuchtend, ja beinahe wie Selbstverständlichkeiten. Wer sollte schon etwas dagegen haben, die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen, frühzeitig und offen zu kommunizieren, die Betroffenen zu Beteiligten machen, die Veränderungen konsequent vorzuleben, systemisch zu denken, Konflikte mutig zu adressieren und andere edle Dinge zu tun?

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

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

Die Fallstudien ermöglichen Ihnen, was man in der Psychologie »gedankliches Probehandeln« nennt: Sie können beim Lesen der Fallstudien in Gedanken risikolos ausprobieren, wie Sie die jeweilige Situation beurteilen und wie Sie vorgehen würden. Und Sie erhalten in der anschließenden Analyse ein indirektes Feedback, wo Sie auf dem richtigen Weg waren und wo Sie mit Ihrer Herangehensweise möglicherweise in Schwierigkeiten geraten wären. Auf diese Weise lernen Sie aus den Erfahrungen anderer, was weitaus effizienter ist als aus eigener Erfahrung

klug – oder doch wenigstens vorsichtig – zu werden. Denn wenn Sie alle Fehler wiederholen, die andere schon vielfach ausprobiert haben, bleibt Ihnen kaum noch die Zeit, innovative neue Wege zu erproben und dabei vielleicht neue Fehler zu machen, aber eben auch neue Einsichten und Erkenntnisse zu gewinnen.

Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung

Den größten Lerneffekt erzielen Sie vermutlich, wenn Sie die einzelnen Fallstudien nicht nur lesen, sondern sich jeweils eine halbe Stunde Zeit nehmen und – am besten mit Papier und Stift – die gestellten Fragen beantworten. Denn auch beim Lesen der folgenden Erläuterungen besteht die Gefahr, dass Ihnen vieles allzu leicht einleuchtet und damit den Eindruck vermittelt, eigentlich läge die Lösung auf der Hand. Wenn Sie zuvor Ihre eigenen Lösungsskizzen entwickelt haben, entstehen mehr produktive Reibungen zwischen dem, was Sie sich überlegt haben, und dem, was Sie im Text vorfinden. Dabei ist es letztlich gar nicht so entscheidend, ob Sie am Schluss bei Ihrer Meinung bleiben oder ob Sie den vorgebrachten Argumenten folgen – viel wichtiger ist, dass Sie dabei Ihre Urteils- und Handlungsfähigkeit für reale praktische Veränderungssituationen trainieren.

Aus gutem Grund gilt die erste Frage bei den meisten Fallstudien Ihren ersten spontanen Gedanken, Gefühlen und Handlungsimpulsen. Das ist unüblich, aber sinnvoll, denn die ganze Art, wie Sie an ein Veränderungsvorhaben herangehen, wird maßgeblich von der inneren Grundhaltung bestimmt, die Sie zur jeweiligen Situation und zu der Aufgabenstellung entwickeln: Wenn Sie besorgt sind, die Belegschaft zu beunruhigen, werden Sie ganz anders an die Sache herangehen, als wenn Sie sich beispielsweise über die geringe Veränderungsbereitschaft der Adressaten ärgern oder innerlich unter Druck stehen. Ihre eigene Wahrnehmung und Bewertung der Situation beeinflusst maßgeblich, wie Sie handeln – ob Ihnen das bewusst ist oder nicht. Wenn Sie also nicht riskieren wollen, zu handeln, ohne zu verstehen warum Sie etwas tun, dann ist es nützlich, bewusst wahrzunehmen, was Sie denken und fühlen und welche Aktionen Ihnen diese Bewertungen und Gefühle nahelegen. Nur dann haben Sie die Möglichkeit zu überprüfen, ob Ihre spontane Bewertung Ihnen hilft, die Situation konstruktiv und entschlossen im Sinne der Veränderungsziele weiterzuentwickeln.

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

Eine praktische Gebrauchsanleitung

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

Eine Sonderstellung nehmen die ersten beiden Kapitel ein. Sie sind sozusagen der »allgemeine Teil« und stecken den gedanklichen Rahmen für alles Weitere ab. Da »nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie«¹, wird darin das theoretische Fundament für die 15 praktischen Fallstudien gelegt, die im weiteren Verlauf folgen. Die beiden Einleitungskapitel erklären, weshalb wir Change Management lernen müssen und uns nicht einfach auf unsere Intuition verlassen können – und weshalb die Intuition trotzdem eine zentrale Rolle spielt. Sie legen dar, weshalb soziale Systeme auf Veränderungen grundlegend anders reagieren als technische, weshalb Emotionen für das Change Management im doppelten Sinne eine Schlüsselbedeutung haben, welche Bedeutung die Vorgeschichte und der »Mutpegel« einer Organisation haben und welche praktischen Konsequenzen sich daraus für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ergeben. Es ist empfehlenswert, wenn auch nicht absolut zwingend, diese beiden Kapitel als Erste zu lesen.

Falls Sie gerade in einem schwierigen Change-Projekt stecken und dafür ganz konkreten Rat suchen, spricht nichts dagegen, dass sie direkt zu der Fallstudie oder den Fallstudien springen, die sich mit der entsprechenden Problemstellung befassen. Falls Sie Schwierigkeiten haben, im Inhalts- oder Stichwortverzeichnis auf Anheb ein passendes Beispiel zu finden, hilft Ihnen ein Blick auf die Typologie der Veränderungsprozesse im zweiten Kapitel: Überlegen Sie dazu einfach, wie bedrohlich die geplante Veränderung *aus Sicht der Adressaten* ist und welches Ausmaß an Einstellungs- und Verhaltensänderungen sie ihnen abverlangen wird, und wählen Sie dann einen ähnlich gelagerten Fall aus den 15 angebotenen Alternativen.

Wenn Sie Fallstudien lesen, die in der Typologie benachbart sind, wird Ihnen auffallen, dass sich manche Erklärungen und Empfehlungen ähneln. Das ist kein Zufall – das ist die Begründung für die Typologie und letztlich ihre Existenzberechtigung. Denn wenn benachbarte Fälle keine Ähnlichkeiten aufwiesen, wäre die Typologie nutzlos: Dann könnte man Change-Projekte zwar trotzdem in der Typologie einordnen, aber man könnte daraus nichts ableiten. Dass benachbarte Fälle mehr Ähnlichkeiten aufweisen als solche, die in der Typologie-Matrix weiter voneinander entfernt liegen, ist daher in zweifacher Hinsicht eine gute Nachricht: Zum einen belegt es die Nützlichkeit der Typologie, zum anderen hilft es Ihnen, auch Rat zu Veränderungsprojekten zu finden, die in der Fallstudien-Sammlung nicht enthalten sind. Das Einzige, was Sie dazu tun müssen, ist Ihr eigenes Change-Projekt in der Typologie einzuordnen und sich ähnlich gelagerte Fälle anzuschauen: Dann haben Sie eine erste begründete Hypothese, welche Reaktionen Ihr Veränderungsvorhaben bei den Adressaten auslösen wird und was Sie daher bei Ihrem Vorgehen berücksichtigen sollten.

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

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

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

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

Unterschiedliche Rollen des Change Managements und der Change Manager

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

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

Bei manchen Veränderungsvorhaben hingegen ist der Change Manager nicht bloß Vermittler, sondern Architekt des gesamten Veränderungsprogramms. Das ist vor allem dann der Fall, wenn es um die so genannten »weichen Themen« geht, also etwa um Kulturveränderung (→ Fallstudie 6), Management der Mitarbeiterqualität (→ Fallstudie 10) oder auch um die kulturelle Integration nach einer Fusion oder Übernahme (→ Fallstudie 11). Bei wieder anderen Themen verschwimmen die Grenzen – etwa bei der Konzipierung von Veränderungsvorhaben (→ Fallstudie 12), der Rettung eines in Schwierigkeiten geratenen Projekts (→ Fallstudie 9) oder beim Krisenmanagement (→ Fallstudien 14 und 15): In diesen Fällen sind Change Manager in der Regel zwar nicht immer kompetent, die fachliche Seite zu beurteilen, aber gezwungen, sich tiefer als sie es vielleicht wollten – auch in inhaltliche Fragen einzumischen – einfach weil sich die fachliche Seite und der soziale Prozess in der Realität manchmal schlecht trennen lassen.

Die Unterscheidung ist auch deshalb wichtig, weil sich die Rolle und Struktur des Change Managements von Situation zu Situation deutlich unterscheiden. Dort, wo das Change Management nur eine unterstützende Funktion hat, kommt es vor allem auf eine kluge Gestaltung der Zusammenarbeit an. Also darauf, dafür zu sorgen, dass Change Manager zum einen nahe genug an dem sachlich-fachlichen Prozess dran sind, um überhaupt einen nützlichen Beitrag zum Projekterfolg leisten zu können, und zum anderen, dass sie ihren Einfluss nutzen, um die Fachleute dazu zu veranlassen, sich ausreichend um die Kommunikation und den sozialen Prozess zu kümmern.

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

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Das Konzept dieses Buchs	V
Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung	VI
Eine praktische Gebrauchsanleitung	VI
Unterschiedliche Rollen des Change Managements und der Change Manager	VIII
Einführung	1
Weshalb Change Management?	1
Eine soziale Revolution	1
Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung	3
Neuartige Anforderungen an die Führung	4
Intuitive Führungsfehler	5
Training unserer Intuition	6
Intuitionstraining durch Reflexion	7
Die Schlüsselrolle des Top Managements	8
Zusammenfassung	10
Typologie der Veränderungsprozesse	11
Soziale Systeme reagieren auf das, was mit ihnen geschieht	11
Unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben	12
Veränderungen lösen Emotionen aus	13
Die Typologie der Veränderungsprozesse	15
Der Einfluss der Vorgeschichte	17
Veränderungsbereitschaft und »Mutpegel«	20
Der Einfluss der bestehenden Machtverhältnisse	21
Zusammenfassung	24
1. Fallstudie: Change Management unter Wettbewerbsdruck	25
Das Fenster der Verwundbarkeit	25
Zur ethischen Vertretbarkeit gezielter Störmanöver	27
Darf man Konkurrenten gezielt schädigen?	28
Das »Fenster der Verwundbarkeit«	29
Zahlreiche Angriffsflächen	30
Angriffsziel Nr. 1: Kunden und Händler	31
Angriffsziel Nr. 2: Leistungsträger	32
Angriffsziel Nr. 3: Partner und Schlüssellieferanten	34
Fokus auf kritische Engpässe	35
Die »Magnet Strategy« nach Grubb & Lamb	35
Eingliederung vs. »Fusion unter Gleichen«	36
Konsequenzen für das Change Management	38
Beispiel Stellenbesetzungsverfahren	38
Veränderungsprozesse beschleunigen	40

Zusammenfassung	41
Hintergrund: Change – von der Ausnahme zum Normalfall	41
2. Fallstudie: Projektkrise I	43
Beziehungskonflikte	43
Erschrecken und Fluchtimpulse	45
Hintergrund: Wie Bewertungen und Emotionen unser Handeln bestimmen	46
Eine ziemlich verfahrenre Situation	49
Aus einem Kernproblem sind zahlreiche Folgeprobleme entstanden	50
Das Problem hinter dem Problem	52
Verdacht auf schwelenden Machtkampf	52
Der Coup ist gescheitert	52
Verlust an Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	53
Zerbrechen des Projektteams	54
Krisenmanagement oder: Retten, was noch zu retten ist	55
Feuerlöschen beim Betriebsrat	55
Das Gespräch mit dem Projektteam suchen	56
Umgang mit dem mittleren Management	58
Gefahr eines langwierigen und lähmenden Machtkampfs	59
Klärung der Ziele	60
Bewertung der Handlungsoptionen	60
Ein realistischer Lösungsweg	62
Zusammenfassung	64
3. Fallstudie: Kulturveränderung I	65
Das neue Leitbild oder: Und urplötzlich geschah ... – überhaupt nichts	65
Nachlassende Energie	67
Enttäuschung und Entmutigung	68
Niederlage für den neuen Vorstandsvorsitzenden	69
Hintergrund: Unternehmenskultur – ein weicher Faktor mit harten Folgen	70
Erlebte Unternehmenskultur	70
Kernelemente von »Unternehmenskultur«	72
Entstehung und Veränderung von Unternehmenskultur	73
Von vornherein zum Scheitern verurteilt	75
Kardinalfehler 1: Pauschale Entwertung der bestehenden Unternehmenskultur	75
Kardinalfehler 2: Wegdelegieren der Kulturveränderung	76
Kardinalfehler 3: Mangelnde Konkretisierung erzeugt Projektionsflächen	79
Kardinalfehler 4: Umsetzungsprozess nicht zu Ende gedacht	81
Dauerhafte Kulturveränderung verlangt Beharrlichkeit	84
Einbeziehung und Fokussierung	85
Operationalisierung des strategisch wichtigsten Leitsatzes	86
Von der Beschreibung zur Umsetzung	87
Zusammenfassung	89
4. Fallstudie: Turnaround / Sanierung	91
Die letzte Chance	91

Auch den Verantwortlichen ist in der Regel bang ums Herz	93
Verantwortlicher Umgang mit Existenzängsten.	93
Rasche, offene, mutige Kommunikation!	95
Die Mitarbeiter ahnen es längst!	95
Die Karten auf den Tisch!	96
Eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten	97
Den richtigen Ton treffen.	97
Vorab-Information von Führungskräften und Betriebsrat	98
Fortlaufende Kommunikation in der Phase des Wartens	100
Der langwierige Prozess der Sozialauswahl	100
Sagen, wie es weitergeht.	101
Eine Frage von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Loyalität	102
Der alte Geschäftsführer hätte kaum noch eine Chance.	102
Ein neuer Geschäftsführer muss erst einmal Vertrauen gewinnen.	102
Den Betriebsrat voll einbeziehen!	104
Kritische Phasen im Verlauf der Sanierung	106
Datenerfassung für die Sozialauswahl	107
Vollzug der Kündigungen – Alternativen zu blauem Brief und Massenabfertigung	108
Gespräche und Unterstützung.	109
Keinen Rollback zulassen	110
Weiterarbeit mit reduzierter Mannschaft	111
Selbstorganisation führt zu falschen Ergebnissen.	111
Projekte zur Prozesseliminierung und -optimierung	112
Zusammenfassung	113
5. Fallstudie: Prozessoptimierung / Reengineering	115
Die bessere Alternative zum Machtkampf	115
Angst, Ärger und die Folgen	117
Wohin Angst uns führt.	117
Ärger und Zorn führen direkt in einen Machtkampf	118
Eine Alternative zum Machtkampf finden	119
Die Hausläger sind ein relatives Optimum	119
Falsche Erklärungen führen zu untauglichen Lösungen	120
Die Perspektive der Meister	120
Die Perspektive des Zentrallagers	122
Konkurrierende Optimierungen	124
Hintergrund: Die persönliche Kosten-Nutzen-Bilanz – eine Methode zur Visualisierung von Interessenlagen	125
Risiken und Nebenwirkungen einseitiger Vorgaben.	127
Das vorhandene Engagement nicht zerstören	127
Lösungsprozess statt Sachlösung.	129
Workshops mit den Meistern.	129
Gestaltung der Workshops	130
Ergebnisse und Schlussfolgerungen	132
Schwierige Vermittlung an das Top Management	133
Drohender Konflikt mit dem Auftraggeber	133
Überzeugendere Alternativen zu »trockenen« Folien	134

Rasche Entscheidung und Umsetzung	135
Zusammenfassung	137
6. Fallstudie: Kulturveränderung II	139
Aufbruch zur Kundenorientierung	139
Gefühle – zwischen Unverständnis und Zorn	141
Achtung bei eigenen starken Gefühlen!	141
Hilfreiche Emotionen	142
Hintergrund: Wie Ärger und Wut funktionieren, und wozu sie da sind	143
Mögliche Vorbehalte gegen mehr Kundenorientierung	145
An den Stärken ansetzen	146
Ausgeprägte Stärken	147
Eine Kundenbefragung als Katalysator der Veränderung	148
Richtige und wichtige Frage: Wer ist überhaupt unser Kunde?	148
Was wollen die Kunden?	150
Außerplanmäßige Entscheidung zur Kundenkommunikation	152
Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten	154
Wodurch wurde die Kulturveränderung eigentlich herbeigeführt?	155
Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften	156
Zusammenfassung	158
7. Fallstudie: Reorganisation / Restrukturierung	159
Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem	159
Die Angst vor »Unruhe« – und damit vor offener Information	161
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information	162
Die Art der Information muss ihrer Bedeutung entsprechen	165
Ausnahmsweise keine fortlaufende Information	165
Betriebsrat auf gleichem Informationsstand wie Führungskräfte	167
Besser informieren, als das Gesetz es befiehlt?	167
Interessenausgleich und Sozialplan zur Milderung der sozialen Folgen Jenseits juristischer Verpflichtungen	168
169	
Diskussion oder Information?	170
Nicht um Zustimmung geht es, sondern um Querprüfung	170
Leitlinien für Kommunikation und Implementierung	171
Separate Information des Betriebsrats	172
Fairer Umgang mit den »Verlierern«	173
Rasche Inkraftsetzung	174
Zusammenfassung	176
Hintergrund: Jede Organisation ist ein Kompromiss!	176
Organisation der menschlichen Arbeitsteilung	176
Organisationsänderungen bringen Konflikte	177
Reorganisationen sind teuer	178
Keine »Reorganisation auf Raten«!	180
8. Fallstudie: Einführung von IT-Systemen	181
Unangenehmen Überraschungen vorbeugen	181
Spontane Reaktionen: Überraschung, Ärger – und Stress	183

Plötzlich unter massivem Druck	183
Von der bevorstehenden Einführung überrascht	185
Kommunikation am Bedarf der internen Kunden ausrichten	186
Die meisten IT-Systeme sind mitbestimmungspflichtig	187
Liegt eine »Betriebsänderung« vor?	188
Hintergrund: IT-Planung versus Change-Planung	189
Die Situation retten	190
Für einen geordneten Prozess sorgen	190
Die Zustimmung des Betriebsrates einholen	192
Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Einführung vorbereiten	193
Panische Mitarbeiter und mögliche Ansteckungseffekte	194
Die Führungskräfte auf ihre Rolle bei der Einführung vorbereiten	195
Ein besseres Vorgehensmodell oder die Kunst, auf Weihnachten vorbereitet zu sein	196
Vorhersehen wahrscheinlicher und möglicher Entwicklung	196
Intensive Vorbereitung für den Tag X	197
Zusammenfassung	199
9. Fallstudie: Customer Relationship Management (CRM)	201
Nur scheinbar ein IT-Problem	201
Spontane Reaktion: meist Ratlosigkeit und Tendenz zu Aktionismus	203
Die Mitarbeiter handeln vernünftig – aus ihrer Sicht	204
Erstaunliche Übereinstimmung	204
Mit Empathie zu einer Hypothese	205
Die Hypothese verifizieren	206
Den Interessenkonflikt managen	208
Auf die Kooperation der Außendienstmitarbeiter angewiesen	209
Die Dateneingabe vernünftig(er) machen	210
Beharrlichkeit bis zur festen Verankerung der neuen Gewohnheiten	212
Den Widerstand einplanen – und aktiv reduzieren	213
Die Führungskräfte auf ihre Aufgabe vorbereiten	214
Zusammenfassung	215
10. Fallstudie: Mitarbeiterqualität	217
Ganzheitliches Personalmanagement	217
Ein zermürbter und demoralisierter Außendienst	219
Wiederholte Umstrukturierungen und ihre Folgen	219
Neuorientierung und Neuausrichtung	221
Eine Methodik zur Steigerung der Mitarbeiterqualität	222
Was heißt eigentlich Mitarbeiterqualität?	222
Die Leistungserwartungen klar formulieren	223
Von den Zielen zu den erfolgskritischen Anforderungen	224
Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren	224
Fokus auf das Mittelfeld	227
Ein Führungssystem aus einem Guss	228
Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit	230
Führung und Personalarbeit entlang der erfolgskritischen Anforderungen	231

Das Thema Mitarbeiterqualität wirkt zunächst bedrohlich.	233
Gute Kommunikation zur Reduzierung von Ängsten.	233
Vorgehensweise	234
Implementierung des Systems	236
Stolpersteine erkennen und vermeiden	237
Die Personalabteilung von Anfang an einbeziehen!	237
Den Betriebsrat offen und umfassend informieren.	238
Die Beurteilung von der Vergütung trennen!.	239
Zusammenfassung	240
11. Fallstudie: Post-Merger-Integration (PMI)	243
Aus Mitarbeitersicht ist jede Übernahme feindlich.	243
Die Weichen sind auf Konfrontation gestellt	246
Reflektorische Abstoßungsreaktion.	246
Existenzielle Ängste.	248
Aktives Management erforderlich	249
Deutliche Signale an beide Seiten	249
Möglichst schnell wieder klare Verhältnisse!	251
Unterschiedliche Perspektiven.	251
Die Integration der Systeme braucht ihre Zeit.	251
Schnellstmögliche Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit	253
Unterschiedliche Integrationsstrategien	253
Lose Einzelteile oder funktionierende Teilsysteme	254
Das System optimieren, nicht die Einzelpositionen	255
Das »All-Stars-Problem«.	256
Eingespielte Teilsysteme behalten und gezielt verstärken.	257
Knappheit fördert die Integration	258
Synergieeffekte übersetzen sich meist in Personalabbau	258
Heikler Umgang mit Reservekapazitäten	259
Nicht Ähnlichkeit entscheidet, sondern Kompatibilität.	260
Kontrastverstärkung	260
Kulturelle Unverträglichkeiten.	261
Cultural Due Diligence.	263
Das Gefühl der Zugehörigkeit und ein gemeinsames Problem	265
Kulturelle Integration steht und fällt mit dem Gefühl der Zugehörigkeit	266
Ein gemeinsames Problem schweißt zusammen	267
Konsequent auf Integration ausgerichtete Führung	268
Teamentwicklungs-Workshops können helfen.	269
Change Management als Querschnittsaufgabe organisieren	270
Nahe an den fachlichen Integration Teams sein	271
Die Rolle bei der kulturellen Integration	272
Leitlinien für die Kommunikation.	273
Das Dilemma der Informationspolitik	273
Prozesskommunikation, wo noch keine inhaltlichen Antworten möglich sind	274
Das Top Management muss auf die Bühne	275
Zusammenfassung	276

12. Fallstudie: Konzipierung von Veränderungsprozessen	277
Der Versuch, durchgreifende Veränderungen zu erzwingen	277
Zwischen Verständnis und Sorge	279
Die Chance zum Durchbruch	280
Hintergrund: Vorsicht, Falle – der archaische Kampf des Guten gegen das Böse	281
... in die Sackgasse	282
Wie man in den Wald hineinruft	282
Inakzeptables Rollenangebot	283
Die Machtfrage und ihre Beantwortung	285
Überzeugungsarbeit statt Gewalttat.	286
Die Perspektive der mittleren Führungskräfte	287
Problemverkauf vor Lösungsverkauf!	288
Die Treppe von oben kehren!	289
Aussichtslose Kraftakte hinterlassen verbrannte Erde.	290
Zusammenfassung	290
13. Fallstudie: Förderung der Veränderungsbereitschaft	291
Angriff auf die eigene Firma: Das Problembewusstsein schaffen	291
Gibt es überhaupt ein Problem?	292
Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung dafür	294
Ein schwer greifbares, diffuses Unbehagen	294
... löst Ratlosigkeit und Unverständnis aus	295
Das Problem verkaufen, bevor man dessen Lösung verkauft.	296
Die Köpfe und Herzen erreichen.	296
»Ja, wir haben ein Problem«	297
Das Eisen schmieden	299
Zusammenfassung	300
14. Fallstudie: Projektkrise II	301
Wenn das Projektteam sich verhaben hat.	301
Ein panisches Gefühl von Ausweglosigkeit	303
Was macht eigentlich eine Krise aus?	303
Fluchttendenzen	304
Hintergrund: Was heißt Krisenmanagement in der Projektpraxis?	306
Verantwortung übernehmen und den Prozess organisieren	306
Den Prozess der Krisenbewältigung führen.	307
Konstruktiven Denkprozess in Gang bringen	309
Positives »Umkippen« der Stimmung	310
Ziele klären, Prioritäten setzen und dann entschlossen handeln	311
Klärung der Ziele und Prioritäten	311
Aktives Management der Krise	312
Vorgespräche und Anberaumung einer Krisensitzung.	312
Die Krisensitzung	314
Krisenprävention, Risikomanagement und ihre Grenzen.	315
Innere Vorbereitung auf mögliche Krisen	315
Nicht jede Krise ist zu verhindern.	317
Zusammenfassung	318

15. Fallstudie: Krisenvorbereitung	319
Vorbereitung auf den Fall des Falles: Erstellung eines Krisenplans.....	319
Erschrecken bei der Konfrontation mit der Bedrohung	321
Ein Stufenplan mit definierten Auslösern und Reaktionen	322
Grundsatzentscheidung: Geheimhaltung oder nicht?	323
Vor- und Nachteile der Geheimhaltung	324
Die Alternative: Offene Kommunikation und Erklärung	325
Direkte und indirekte Kommunikation synchronisieren	326
Chance zur Mitgestaltung – und zur Kulturveränderung.....	327
Einbeziehung auch bei unangenehmen Themen	328
Geordnetes Vorgehen erforderlich.....	329
Zusammenfassung	331
Anhang: Der »Reflexite Business Downturn Grid« – Ein Beispiel für einen Krisenplan.....	332
 Resümee	 335
Leitgedanken für erfolgreiches Change Management	335
1. Die Qualität unserer Wahrnehmung ist das Fundament	335
2. Selbstreflexion: Überprüfung von Gefühlen, Bewertungen und Handlungsimpulsen	336
3. Kritische Sympathie	337
4. Empathie: Verstehen, ohne deswegen gleich einverstanden zu sein	337
5. Schlüssiges Veränderungskonzept	338
6. Gleichwertigkeit, Respekt, Freundlichkeit.....	339
7. Keine internen Feindbilder – kein Kampf »Gut« gegen »Böse«	340
8. Transparenz und Deutlichkeit	341
9. Prozesskommunikation, wo noch keine materiellen Aussagen möglich sind	342
10. Größtmögliche Einbeziehung: Verändern macht mehr Spaß als verändert werden!	342
11. Konstruktive Machtpolitik: Unterstützer und Verbündete gewinnen	343
12. Mutig sein – die eigene Person nicht so wichtig nehmen	344
13. Fordern und Ermutigen	345
14. Führung nach oben.....	346
15. Entschiedenheit und Beharrlichkeit	348
 Glossar	 351
Projektbezeichnungen und ihre Bedeutung.....	351
Größtmögliche Klarheit der Begriffe.....	351
Wichtige Begriffe.....	352
 Literaturverzeichnis	 359
 Stichwortverzeichnis	 369
 Zum Autor	 376

Einführung

Weshalb Change Management?

Der Grund, weshalb Change Management in den letzten 30 Jahren immer mehr zum Thema wurde, war die Erkenntnis vieler Großunternehmen und ihrer Berater, dass sie ein Problem hatten: Viele brillante strategische Konzepte, für teures Geld entwickelt, brachten nicht den erwarteten Nutzen, sondern wurden entweder gar nicht umgesetzt oder ihre Implementierung versandete. Zuweilen richteten sie sogar Schaden an, weil die alten Systeme und Strukturen danach nicht mehr funktionierten, die neuen aber auch nicht. Aber warum ist es eigentlich so schwierig geworden, Veränderungen zu implementieren? Was hat sich in den letzten 30 oder 50 Jahren so Grundlegendes geändert gegenüber jenen drei Millionen Jahren, die die Menschheit ohne Change Management ausgekommen ist?

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

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

Eine soziale Revolution

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

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

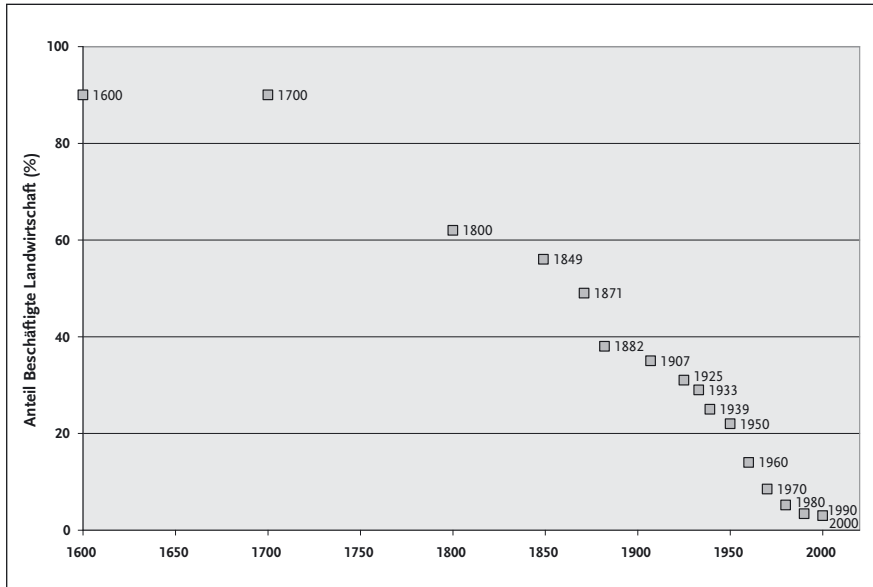


Abb. 1: Noch vor 300 Jahren arbeiteten 90 Prozent der Bevölkerung in der Landwirtschaft (Quellen: Ritschl, Albrecht: Wirtschaftsgeschichte, Internet-Publikation der HU Berlin)

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

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

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

Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung

Eine zweite Entwicklung lief parallel zu der ersten, auch wenn sie sich weniger an harten Daten festmachen lässt: Die Menschen sind anspruchsvoller geworden. Das gilt nicht nur für äußerliche Arbeitsbedingungen wie Temperatur, Lärm und körperliche Belastung, es gilt auch für die Mitsprache bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit. Die Demokratisierung der Gesellschaft und das Streben nach Selbstverwirklichung sind mit zeitlicher Verzögerung auch in den Unternehmen angekommen. Schon 1968 hat der Individualpsychologe Rudolf Dreikurs (1897–1972) festgestellt, dass man in einer demokratischen Gesellschaft nicht mehr autoritär erziehen kann (Dreikurs 1971, 1995): Für traditionell-autoritäre Erziehungsformen ist schlicht die Legitimation entfallen, und mit der Legitimation auch die Akzeptanz. Infolgedessen, stellte Dreikurs fest, sei der Mensch als erste und einzige Art in der Entwicklungsgeschichte in eine Situation geraten, wo sie nicht mehr wisse, wie sie ihre Kinder erziehen solle. Einen ähnlichen Umbruch gibt es auch im Bereich der Führung: Auch hier ist mit wachsender Bildung und Mündigkeit der Mitarbeiter die Legitimation entfallen, autoritär, also mit Befehl und Gehorsam zu führen. Auch wenn die Bereitschaft zum Befehlen bei vielen »Alpha-Tierchen« noch reichlich vorhanden ist, so ist doch die Bereitschaft zu blindem, unhinterfragtem Gehorsam stark rückläufig.

Das heißt keineswegs, dass nun Basisdemokratie in die Unternehmen (oder in die Erziehung) einzieht oder einziehen sollte. Aber es heißt, dass man die Mitarbeiter aller Ebenen bei Veränderungen mitnehmen muss. Wenn man ihre Loyalität und Motivation nicht verlieren will, darf man ihnen Veränderungen nicht einfach überstülpen. Führung ist weiterhin gefragt, mehr sogar noch als in früheren Zeiten, aber sie muss heute nachvollziehbar und überzeugend sein. Personale Autorität ist damit wichtiger denn je: Wer Gehorsam fordert, bloß weil er der Chef ist, macht sich nur noch lächerlich. Die Demokratisierung hat also nichts daran geändert, dass die meisten Menschen ein gewisses Maß an Führung und Autorität brauchen, doch sie hat gleichzeitig bewirkt, dass die Ansprüche an Führung, Kommunikation und Motivation gewachsen sind. Heute ist eine Führung im Dialog gefragt, die sowohl den Ideen der Mitarbeiter Raum lässt als auch ihren Bedürfnissen und Anliegen. Wer bei Veränderungen die Gefühle und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter missachtet, wird als Führer in der heutigen und künftigen Welt keinen dauerhaften Erfolg ernten.

Doch nicht nur die gewachsenen Ansprüche der Geführten, auch die Komplexität und Dynamik unserer Welt zwingen zur Einbeziehung der Mitarbeiter. Auch dem klügsten und umsichtigsten Top Manager und der bestausgestatteten Konzernzentrale ist es heute nicht möglich ist, alles bis ins Detail vorauszudenken. Deshalb sind sie darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter vor Ort mitdenken. Mitdenken und intelligent umsetzen kann aber nur, wer erstens *sachkundig* ist, wer also das strategische Konzept und seine praktischen Handlungssequenzen

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

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

Neuartige Anforderungen an die Führung

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

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

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

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

Intuitive Führungsfehler

Ähnlich unangepasst an die heutigen Lebensbedingungen sind manche »Führungsreflexe«. Zwar gefährden intuitive Führungsfehler nur selten das biologische Überleben, doch immerhin gefährden sie den Erfolg der Führung. Schneller als er sich versieht, hat ein Manager die Loyalität und Gefolgschaft seiner Mitarbeiter verloren – und damit letztlich seine Fähigkeit, das Unternehmen wirksam zu führen. Dieses Abreißen der Loyalität geschieht unspektakulär: Die Mitarbeiter laufen nicht weg – sie bekommen ja weiter ihr Gehalt. Sie begehren auch nicht auf – sie haben ja weder die Möglichkeit noch das Recht, den ungeliebten Chef zu stürzen. Das Einzige, was sie tun, ist – ihre Pflicht. Sie erscheinen weiterhin pünktlich zum Dienst, machen weiter ihren Job, aber sie ziehen bei Veränderungen nicht mehr mit, entfalten keine Initiativen mehr, sind weder mehr motiviert noch enttäuschbar. Stattdessen werden sie zu desillusioniert-nüchternen Kosten-Nutzen-Rechnern: »Was bringt es mir, wenn ich...?«

Tatsächlich gibt es eine Reihe »intuitiver Führungsreflexe«, die ebenso vorhersagbar wie problematisch sind. Sie müssen sich in früheren Jahrhunderten wohl bewährt haben, sonst wären sie nicht so verbreitet; dennoch sind sie für das Führen komplexer Veränderungsprozesse ausgesprochen gefährlich. Ein Beispiel sind Dominanzreaktionen nach dem Muster: »Jetzt ist Schluss mit der Diskussion! Jetzt sage ich, und so wird es gemacht, und wehe, es muckt einer auf, der wird mich kennenlernen!« Solch ein Auf-den-Tisch-Hauen war in früheren Zeiten vermutlich sehr wirksam, um sich gegenüber aufmüpfigen Jungbauern und störrischen Knechten Respekt zu verschaffen. Und man kann sich auch ausmalen, wie solch ein Machtwort den Häuptlingen steinzeitlicher Stammesgesellschaften geholfen haben mag, gegenüber potenziellen Rivalen die Oberhand zu behalten. Selbst in der heutigen Zeit scheint das in manchen Familienunternehmen zu funktionieren, und bei gutem Timing auch in Management-Workshops, wenn nach längerer ergebnisloser Diskussion die allgemeine Stimmung signalisiert: »Wir kommen hier nicht weiter. Jetzt muss mal einer sagen, wo es lang geht!«

Doch dieser »Großbauernreflex« funktioniert nur dann, wenn alle Beteiligten Teil desselben Kommunikationsprozesses sind. Wenn eine Diskussion zu keinem Ergebnis führt, werden die Teilnehmer ungeduldig – und wünschen sich, dass die Sache ein Ende haben möge. Wenn der Chef dann »Schluss der Debatte« verkündet, sind die meisten erleichtert, und manche empfinden sogar ein wenig Schadenfreude, dass diejenigen, die die Diskussion in die Länge gezogen haben, nun einen Dämpfer bekommen. Solch eine Intervention setzt aber gutes Timing voraus: Sie wird nur dann ohne Murren akzeptiert, wenn sich alle ein Ende wünschen. Ganz anders, wenn die Beteiligten nicht »synchron« sind: Wenn etwa im Top Management schon seit geraumer Zeit eine Diskussion lief, in die allmählich auch die mittleren Führungsebenen, die Niederlassungen und die einfachen Mitarbeiter einbezogen wurden, dann löst das plötzliche Machtwort des Vorstandsvor-

sitzenden, dem die Debatte mittlerweile zu lange dauert, blankes Unverständnis und ausgesprochen ärgerliche Reaktionen aus: »Warum fordert er uns denn auf, unsere Meinung zu sagen, wenn er sie dann nicht hören will?!«.

Ein anderer intuitiver Führungsreflex scheint zu sein, schlechte Nachrichten möglichst für sich zu behalten. Viele Manager zögern jedenfalls sehr lange, bis sie ihre Mitarbeiter oder auch nur die mittleren Führungsebenen offen über bestehende Schwierigkeiten informieren. Dahinter steht in der Regel die Sorge, dies könnte »für Unruhe sorgen« – und vielleicht auch für Zweifel an der eigenen Führungsstärke. Die Folge des Informationsvakuums ist, dass die Gerüchteküche zu brodeln beginnt. Rasch entstehen Spekulationen, die weit »hässlicher« sind als die Realität und die zugleich von wachsendem Misstrauen gegenüber dem Management geprägt sind: »Wenn die da oben nichts sagen, hat das sicherlich nichts Gutes zu bedeuten!«. Wenn sich solch ein Misstrauen aber erst einmal festgesetzt hat, ist es kaum noch zu beseitigen. Denn wie sollte man einer misstrauisch gewordenen Belegschaft beweisen, dass man *keine* finsternen Hintergedanken hegt? So wird die zögerliche Information zur Falle, aus der es kaum noch einen Ausweg gibt – und die schon manchen Manager zwar nicht seinen Kopf, aber immerhin seinen Job gekostet hat.

Training unserer Intuition

Die Beispiele zeigen: Zum erfolgreichen Change Manager wird man nicht dadurch, dass man seinen Intuitionen vertraut. Aber das heißt keineswegs, dass wir auf unsere Intuition verzichten könnten. Denn die Ratio alleine ist auch nicht die Lösung: So nützlich es sein kann, kritische Aspekte von Change-Prozessen rational zu reflektieren, die Realität ist viel zu komplex und die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität unseres Verstandes viel zu begrenzt und langsam, um Veränderungsprozesse alleine mit der Ratio steuern zu können. Es bleibt uns daher nur ein Ausweg: Gerade weil beide Erkenntnis- und Orientierungssysteme ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen haben, müssen wir Verstand und Intuition auf eine möglichst wirksame Weise zusammenbringen, um ihre jeweiligen Stärken zu nutzen und ihre Schwächen wechselseitig zu kompensieren. Ratio und Intuition sind, wie der Verhaltensforscher Konrad Lorenz einmal sinngemäß gesagt hat, keine Gegensätze, sondern zwei sich ergänzende Orientierungssysteme.

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

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

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

Zu welch verblüffenden Leistungen eine trainierte Intuition fähig ist, haben wir wohl alle schon erlebt. Als ich als frischgebackener Berater-Lehrling bei der Boston Consulting Group an meinem ersten Case Team Meeting teilnahm, präsentierte eine Kollegin ihre Analysen. Sie legte die nächste Folie auf, doch bevor ich überhaupt verstanden hatte, worum es auf dieser Folie ging, sagte ein erfahrener Vice President: »Die Zahl in der vierten Spalte kann nicht stimmen!« Nach längerem Hin und Her stellte sich heraus: Sie war tatsächlich falsch. Später fragte ich ihn, wie er das gemacht habe. Er zuckte die Achseln: Natürlich hatte er die Zahlenreihe in dieser kurzen Zeit nicht rational analysiert. Er war mit der Materie nicht vertraut, er hatte keine Fakten – seine Intuition habe ihm einfach gesagt, dass diese Zahl unmöglich stimmen könne. Ich war zutiefst beeindruckt – und schockiert: Mit solchen Leuten sollte ich mithalten? Ein paar Jahre später war ich selbst so weit. Wie sagten unsere Großeltern? – »Übung macht den Meister.« Auch bei der Intuition.

Intuitionstraining durch Reflexion

Aber wie trainiert man seine Intuition? Und wie kann man sie speziell für das Change Management fit machen? Die Zusammenhänge bei Veränderungsprozessen sind komplex; es ist daher sehr zeitraubend und mühsam, dabei alleine durch das Üben an realen Projekten zum Ziel zu kommen. Denn das Feedback der Realität folgt dem eigenen Tun oder Unterlassen meist erst mit Verzögerung und ist überdies selten einzelnen Handlungen klar zuordenbar. Deshalb ist es weit schwieriger als beim Skifahren oder Fußball, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Aktionen erwünschte Folgen hervorrufen und welche unerwünschte. Infolgedessen tappen wir mehr im Nebel; der gesamte Lernprozess verläuft mit unsicheren Schritten. Und wir sind ständig in Gefahr, aus zufälligen Koinzidenzen zweifelhafte Erfolgsrezepte abzuleiten. Bloße Wiederholung bringt dabei keinen Fortschritt: Die Häufigkeit, mit der man einen bestimmten Fehler wiederholt hat, macht keine bessere Intuition aus. Je komplexer das Metier, desto mehr erfordert die Ausbildung der Intuition neben Erfahrung auch Reflexion: Nur wenn man Zusammenhänge erkennt und versteht, kann man seine Urteils- und Handlungsfähigkeit weiterentwickeln. Paradoxerweise wird auf diese Weise ausgerechnet unser Verstand, den viele für den Gegenpol zur Intuition halten, zu einem unverzichtbaren Helfer bei deren Ausbildung und Kultivierung.

Ein bewährtes Instrument, um solche Lernprozesse zu beschleunigen, sind Fallstudien. Sie ermöglichen es, Prozesse, die sich in vivo über mehrere Monate

erstrecken, im Zeitraffer zu erleben – nicht in sämtlichen Details natürlich, aber in der »Essenz«: in den Aspekten, auf die es wirklich ankommt. Genau deshalb wurden Fallstudien zu einem der bevorzugten didaktischen Instrumente der Business Schools, um Unternehmensführung möglichst praxisnah zu lehren. Fallstudien eröffnen die Möglichkeit, die voraussichtlichen Auswirkungen unterschiedlicher Vorgehensweisen ohne Risiko und Rechtfertigungsdruck zu reflektieren. Auf dem Papier klingen sehr viele Empfehlungen völlig einleuchtend – und beeinflussen dennoch kaum das praktische Handeln. Denn in der Praxis kommen oft Einflüsse ins Spiel, die uns dazu veranlassen, uns »rein intuitiv« doch anders zu verhalten, als es den Grundsätzen entspricht, die wir »in der Theorie« als einleuchtend und beinahe trivial abgenickt haben.

Praktische Fallstudien bringen genau jene Randbedingungen mit ins Spiel, welche uns in der Praxis dazu veranlassen, rein intuitiv eben doch anders zu handeln, als es uns »in der Theorie« eingeleuchtet hatte. Dadurch zwingen sie uns, Theorie und Praxis zusammenzubringen. Auf diese Weise ist ein Intensiv-Training unserer Intuition möglich. Deshalb empfiehlt es sich auch, die Fallstudien in diesem Buch nicht bloß durchzulesen, sondern sie wirklich zu bearbeiten. Eine andere nützliche Strategie zur Kultivierung unserer Intuition ist eine Projekt-Supervision. Sie besteht darin, kritische Phasen realer Veränderungsprojekte mit Kollegen und / oder einem erfahrenen Change Manager zu reflektieren.

Halten wir fest: Auf das Führen großer Organisationen hat uns die Evolution nicht vorbereitet, und erst recht nicht auf das Führen komplexer Veränderungsprozesse. Es hat daher keinen Sinn, einfach seiner (untrainierten) Intuition zu vertrauen. Damit sich unsere Intuition auf diesem neuartigen Aufgabenfeld zu einem verlässlichen Ratgeber entwickeln kann, müssen wir sie erst einmal trainieren, zum Beispiel durch die Reflexion lebensnaher Praxisfälle.

Die Schlüsselrolle des Top Managements

Beim Change Management bedürfen nicht bloß die Adressaten der Veränderung unserer Aufmerksamkeit, also die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern gleichermaßen auch die Auftraggeber und Initiatoren der Veränderung. Klassisch ist die erste Perspektive der zentrale Gegenstand des Change Management – in der Praxis ist aber die zweite ein entscheidender Risikofaktor für viele Veränderungsvorhaben. Denn es kommt gar nicht so selten vor, dass die Auftraggeber durch ihre intuitiven Reaktionen ungewollt das beste Veränderungskonzept zunichtemachen. Wenn das Top Management etwa die berechtigten Ängste der Mitarbeiter mit verharmlosend-beschwichtigenden Erklärungen zu zerstreuen versucht und damit die Spekulationen erst anheizt, oder wenn es den mühsam in Gang gebrachten Prozess einschlafen lässt, weil es seine Aufmerksamkeit mittlerweile anderen Themen zugewandt hat, dann kann man als Change Manager eigentlich seine Koffer packen.

Je mehr Erfahrung ich mit Veränderungsprozessen sammle, desto ernster nehme ich daher das »Coaching der Auftraggeber« – nicht, weil ich mir einbilde, besser und klüger zu sein als sie, sondern weil auch für die meisten Top Manager

gilt, was wir zuvor festgestellt haben: Ihre Intuition ist nicht so trainiert, dass sie ihnen als verlässlicher Ratgeber bei der Führung komplexer Veränderungsprozesse dienen könnte. Andererseits haben sie dabei eine unverzichtbare und unersetzbare Schlüsselrolle, denn nirgendwo ist der Bedarf für Führung und das Bedürfnis nach Führung größer als bei größeren Veränderungen. Die entscheidenden Führungssignale können weder von externen Beratern noch von internen Change Managern kommen, sondern allein von denjenigen, die an der Spitze der Organisation stehen und damit die Autorität haben, verbindliche Aussagen zu machen. Deshalb steht und fällt der Erfolg größerer Veränderungsvorhaben damit, dass das Top Management zur rechten Zeit die richtigen Signale setzt.

Diese Feststellung ist keine vorbeugende Schuldzuweisung für den Fall des Scheiterns, sondern ein Auftrag an den oder die Change Manager: Ihr Job ist es, der Unterstützung »nach oben« genauso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie der Gestaltung des Veränderungsprozesses »nach unten«. Genauso wichtig, wie es bei Veränderungsprozessen ist, »die breiten Volksmassen« mitzunehmen, so wichtig ist es, die »Regierung« im Boot zu haben. Das Top Management muss den eingeschlagenen Weg nicht bloß dulden, es muss an der Spitze der Bewegung stehen, den Prozess aktiv vorantreiben und seinen Part im Sinne des festgelegten Ansatzes ausfüllen. Es ist Aufgabe der Change Manager, gleich ob extern oder intern, gleich ob als Projektleiter oder als Mitglied des Vorstands, dem Top Management dies deutlich zu machen, seine aktive Mitwirkung einzufordern und es dabei zu unterstützen. Als Change Manager stehen wir also nicht nur vor der Aufgabe, den Prozess »nach unten« zu managen, sondern gleichermaßen vor der Notwendigkeit, ihn »nach oben« anzuleiten – was vielleicht auch deshalb oft die noch größere Herausforderung ist, weil unsere eigenen »intuitiven Reflexe« uns raten, mit den »Häuptlingen des Stammes« nicht allzu forsch und fordernd umzugehen.

Eine zentrale Schwierigkeit ist dabei, dass viele Top Manager Change Management für eine Aufgabe halten, die sie delegieren können, genau wie sie ein IT-Projekt delegieren können – und die sie auch ganz gerne delegieren möchten, um sich nicht zu sehr in die Details der Umsetzung zu verstricken. Dieses Kalkül geht jedoch nicht auf: Bei Veränderungsprozessen sind zwar viele operative Dinge delegierbar; prinzipiell nicht delegierbar ist aber alles, was mit Führung zu tun hat. Denn für die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte ist nicht allein entscheidend, was *von der Sache her* sinnvoll wäre, sondern auch und vor allem, was der wirkliche Wille ihrer obersten Vorgesetzten ist. Interne Projektleiter können gegenüber den betroffenen Mitarbeitern ebenso wenig verbindliche Ansagen machen wie externe Berater. Ebenso wenig können sie glaubhaft vermitteln, dass bestimmte Veränderungen nicht verhandelbar sind, sodass sich die Mitarbeiter und Führungskräfte jede weitere Diskussion über das »Ob« sparen können. Berater wie Interne haben immer nur geborgte Autorität. Sie ist so viel oder so wenig wert wie die Entschlossenheit und Durchsetzungskraft der Top Manager, die hinter ihnen stehen. Deshalb führt kein Weg daran vorbei, dass an den Schlüsselstellen der Veränderung das Top Management selbst »in die Bütt« muss, und es ist die Aufgabe und professionelle Pflicht der Change Manager, dies nötigenfalls einzufordern.

Halten wir fest: Bei Veränderungsvorhaben in sozialen Systemen ist das Top Management zugleich der wichtigste Erfolgs- und der größte Risikofaktor: Da die Mitarbeiter gerade in Zeiten der Veränderung nach Orientierung und Führung suchen, haben dessen Führungssignale entscheidenden Einfluss auf den Projektverlauf. Deshalb ist eine zentrale Aufgabe der Change Manager, das Top Management bei der Führung des Veränderungsprozesses zu beraten, zu unterstützen und, wenn nötig, auch zu fordern. Denn die Führung von Veränderungsvorhaben ist nicht delegierbar.

ZUSAMMENFASSUNG

Change Management ist immer noch eine relativ junge Disziplin. Der Bedarf ist entstanden, weil heute immer mehr Menschen in und von Großorganisationen – Unternehmen, Konzernen, Behörden, Non-Profit-Organisationen – leben, die einem wachsenden Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Zugleich sind die Mitarbeiter und Führungskräfte anspruchsvoller geworden: Sie müssen »mitgenommen« werden; autoritäre Führung funktioniert nicht mehr.

Daraus ergeben sich grundlegend neue Anforderungen an die Führung, auf die uns weder die Evolution noch die kulturelle Tradition vorbereitet hat. Um nicht in »intuitive Führungsfehler« zu verfallen, müssen wir unsere Intuition trainieren und kultivieren. Glücklicherweise ist sie kein starres Programm, sondern ein offenes, lernfähiges System, das sich durch Erfahrung und Reflexion so weiterentwickeln lässt, dass sie auch unter diesen neuartigen Anforderungen zu einem verlässlichen Führer wird.

Zu den zentralen Aufgaben des Change Managements zählt nicht nur die Gestaltung des Veränderungsprozesses »nach unten«, sondern gleichermaßen auch die Unterstützung und das Coaching »nach oben«. Denn auch viele Top Manager sind gefährdet, intuitive Führungsfehler zu machen und damit ihre eigenen Veränderungsvorhaben in Gefahr zu bringen.

Typologie der Veränderungsprozesse

Soziale Systeme reagieren auf das, was mit ihnen geschieht

Zwischen technischen Projekten und Veränderungsvorhaben in sozialen Systemen besteht ein grundlegender Unterschied. Bei großen Bauvorhaben, der Errichtung hochkomplexer Fertigungsstraßen oder bei anspruchsvollen Software-Entwicklungen ist zwar ein exzellentes Projektmanagement notwendig, um sie zum Erfolg zu führen, aber kein Change Management. Denn der toten Materie, gleich ob es sich um Beton, Stahl oder um Programmcodes handelt, ist es gleichgültig, was man mit ihr anstellt. Sie reagiert mit unerbittlicher Konsequenz nach den Gesetzen der Physik: Ein Hochhaus stürzt ein, wenn seine Statik nicht stimmt, die Fertigungsstraße produziert Ausschuss, wenn technische Fehler eingebaut wurden, das Betriebssystem stürzt ab oder liefert groteske Fehlfunktionen. Auch das brillianteste Change Management könnte daran nichts ändern: Wenn technische Systeme fehlerhaft sind, versagen sie ihren Dienst; wenn die technischen Voraussetzungen stimmen, machen sie leidenschaftslos und ohne jegliche Emotionen jede Veränderung mit.

Soziale Systeme verhalten sich grundlegend anders. Denn der *lebenden* Materie ist *nicht* egal, was man mit ihr anstellt. Im Unterschied zu Beton, Stahl und Programmcodes machen sich Menschen ihre Gedanken über das, was auf sie zukommt oder auf sie zukommen könnte. Dies löst Emotionen aus, allen voran Ängste und Abwehr. Über ihre Sorgen und ihren Ärger reden die (mutmaßlich) Betroffenen mit anderen (mutmaßlich) Betroffenen, was ihre Emotionen abschwächen, aber auch verstärken kann. Die so entstandene Grundstimmung ruft weitere Mitspieler auf den Plan, die das vorhandene Klima teils bewusst, teils vorbeunbewusst für ihre eigenen Ziele nutzen: Manche ergreifen die Gelegenheit, um sich als Inhaber höherer Weisheit oder als Unheilspropheten zu profilieren, andere nutzen die Gunst der Stunde, um die Kollegen zu ihrem Weltbild zu bekehren, wieder andere wittern ihre Chance, sich als die Vertreter der wahren Interessen der Belegschaft darzustellen.

All dies wirkt auf das »in Schwingung geratene« soziale System zurück. Durch massenpsychologische Rückkopplungen verstärken sich die Emotionen: Wer Angst hat und merkt, dass seine Kollegen ebenfalls Angst haben, bekommt noch mehr Angst, denn er empfindet die Angst seiner Kollegen als Bestätigung, dass die eigene Angst berechtigt ist. Nicht nur Ängste können sich auf diese Weise bis zur Massenpanik hochschaukeln, sondern auch andere Emotionen, zum Beispiel Empörung, Ärger und Wut – aber auch Zuversicht und Begeisterung. Durch die »Unruhe« in der Organisation wiederum fühlt sich das Management zum Handeln gezwungen. Dabei greift es »intuitiv« nicht selten zu Maßnahmen, die beruhigend wirken sollen, aber eher das Gegenteil bewirken, weil sie als Beschwichtigung und Verharmlosung empfunden werden – und damit als indirekte Bestätigung der vorhandenen Befürchtungen. Dies kann das brodelnde System noch weiter in Wallung bringen, was sämtliche Mitspieler zu neuen Aktionen und Reaktionen herausfordert: Das System schwingt heftiger ...

Der Grund, weshalb Change Management überhaupt erfunden wurde – und erfunden werden musste –, ist, dass Menschen lebhaften Anteil an dem nehmen, was mit ihnen und um sie herum geschieht. Deshalb ist bei Veränderungsvorhaben in sozialen Systemen ein schlüssiges Fachkonzept sowie ein effizientes Projektmanagement bestenfalls eine notwendige, niemals aber eine hinreichende Voraussetzung für den Erfolg. Der Resonanzboden einer Gruppe oder Organisation kann die individuellen Reaktionen erheblich verstärken.

Infolgedessen sind an die Führung von Veränderungsprozessen grundlegend andere Anforderungen gestellt als an das Führen technischer Projekte. Bei technischen Projekten kann ein guter Projektleiter, sofern er mit den nötigen Ressourcen ausgestattet ist, sein Projekt weitgehend in eigener Verantwortung realisieren; das Top Management kann sich darauf beschränken, den Projektfortschritt zu kontrollieren und gegebenenfalls erforderliche Entscheidungen zu treffen. Bei Veränderungen in sozialen Systemen hingegen ist das Top Management nicht bloß als oberste Berichtsinstanz gefordert, sondern als zentraler Akteur. Kein interner Projektleiter und kein externer Berater kann die Mitarbeiter von der Ernsthaftigkeit eines Vorhabens überzeugen – das kann nur das Top Management selbst. Es muss ihnen Orientierung vermitteln und sie dazu motivieren, den eingeschlagenen Weg mitzugehen und aktiv auszugestalten.

Unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben

Weil unterschiedliche Veränderungsvorhaben bei den Adressaten völlig unterschiedliche Emotionen auslösen, stellen sie auch ganz unterschiedliche Anforderungen an die Führung, die Kommunikation und das Change Management. Man darf daher keinesfalls alle Veränderungsprozesse über einen Kamm scheren, sondern muss sehr genau hinschauen, um welche Art von Veränderung es sich im konkreten Fall handelt und welche Anforderungen sie stellt. Bei genauerem Hinsehen verbergen sich unter der großen Überschrift »Change Management« so unterschiedliche Veränderungsvorhaben wie:

- Turnaround / Sanierung / Personalabbau
- Kostensenkungsprogramme / Produktivitätssteigerung
- Unternehmensverkauf / Akquisition
- Fusion / Übernahme / Post-Merger-Integration
- Reorganisation / Restrukturierung
- Implementierung einer internationalen Spartenorganisation
- Prozessoptimierung / Reengineering / Time-Based Management
- Qualitätssicherung / Total Quality Management (TQM)
- Einführung neuer / Ablösung alter IT-Systeme / Standardsoftware
- Einführung eines Customer Relationship Management (CRM)
- Implementierung einer neuen Unternehmensstrategie
- Programme zur Steigerung der Mitarbeiterqualität
- Vermittlung und Verankerung einer Vision
- Einführung von Leitbildern und Führungsgrundsätzen
- Kulturveränderung (wie zum Beispiel Verbesserung der Kundenorientierung oder Abbau interner Reibungsverluste).

Was haben diese unterschiedlichen Vorhaben überhaupt gemeinsam? Eigentlich nur, dass es immer um Veränderungen geht, von denen eine größere Zahl von Menschen betroffen ist oder betroffen sein könnte. Doch die Arten der Betroffenheit sind völlig unterschiedlich. So verschieden wie die Arten der Betroffenheit sind die Herausforderungen, die sich daraus an das Change Management ergeben. So ist es bei einem Programm zur Verbesserung der Kundenorientierung eine der größten Herausforderungen, über wohlfeile Lippenbekenntnisse hinauszukommen und die Mitarbeiter und Führungskräfte dazu zu bewegen, sich ernsthaft auf das Vorhaben einzulassen – bei einer Sanierung oder Fusion braucht man sich darüber mit Sicherheit nicht den Kopf zu zerbrechen. Umgekehrt ist bei einer Fusion oder Übernahme eines der Hauptprobleme, Ängste zu reduzieren und feindselige Abgrenzungen zu verhindern – was wiederum beim Thema Kundenorientierung überhaupt kein Problem ist.

Allgemeine Aussagen über Change Management sind daher immer in der Gefahr, für manche Veränderungsprozesse zuzutreffen und für andere nicht – ohne dass klar ist, für welche. Statt pauschal über Change Management zu reden, ist es daher notwendig, unterschiedliche Typen von Veränderungsprozessen zu unterscheiden. Der erste Schritt bei jedem Veränderungsvorhaben ist daher, sich Klarheit über den Typus der Veränderung und seine speziellen Herausforderungen zu verschaffen. Je genauer Sie einschätzen können, welche Reaktionen Ihr Vorhaben bei Ihren Mitarbeitern und Führungskräften auslösen wird, desto treffsicherer können Sie ableiten, wie Sie vorgehen müssen, um den Veränderungsprozess in Gang zu bringen, am Leben zu halten und zum Erfolg zu führen. Der Schlüssel liegt dabei darin, zu verstehen, welche Emotionen die von Ihnen beabsichtigten Veränderungen bei den Betroffenen auslösen werden.

Veränderungen lösen Emotionen aus

Zwei Emotionen spielen bei Veränderungen eine herausgehobene Rolle: zum einen Angst, zum anderen ein Gefühl, das man in der Psychologie »Reaktanz« nennt – eine Mischung aus Unwillen, Abwehr und Trotz, und das zur Verteidigung oder Wiederherstellung der bedrohten persönlichen Handlungsfreiheit motiviert.

Angst ist dabei die wichtigere Emotion: Weil sie eine überlebenssichernde Funktion hat, hat die Evolution dafür gesorgt, dass sie Vorrang vor allen anderen Gefühlen und Bedürfnissen hat – und sich ziemlich unangenehm anfühlt. Das muss sie auch, denn die biologische Funktion von Angst ist ja, unsere volle Aufmerksamkeit auf die aktuelle Gefahrenquelle zu lenken und sie dort zu halten, bis die Gefahr gebannt ist. Die Wachsamkeit für Gefahren ist so wichtig für das Überleben, dass die Mutation und Selektion uns Menschen (und auch unserer tierischen Verwandtschaft) einen Reflex »eingebaut« haben, der uns dazu veranlasst, jegliche Veränderung unserer Umgebung als Allererstes auf ihre Bedrohlichkeit zu überprüfen. Erst wenn wir sicher sind, dass keine Gefahr besteht, wenden wir uns anderen Aspekten zu. Diese Reihenfolge hat sich im Laufe der Entwicklungsgeschichte bewährt: Lebewesen, die zuerst die Genießbarkeit überprüften und dann die Bedrohlichkeit, hatten zwar vielleicht einen Vorsprung beim Fressen, aber auch ein deutlich höheres Risiko, gefressen zu werden. Da aber ein einziges Mal Gefressen-Werden jeden Vorsprung beim Fressen zunichte macht, hat die Selektion Wachsamkeit begünstigt.

Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung ist im Grunde ein simpler Algorithmus, der sich auf die zwei entscheidenden Kriterien beschränkt, nämlich erstens auf die Überprüfung der Bedrohlichkeit und zweitens auf eine Bewertung unserer Fähigkeit, einer entdeckten Bedrohung Herr zu werden:

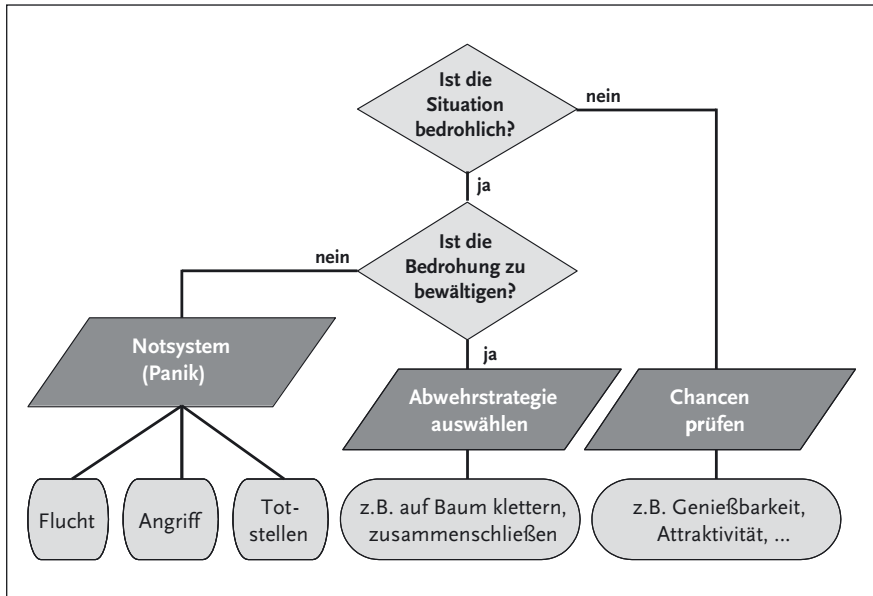


Abb. 2: Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen

Wenn Mitarbeiter bei Veränderungen immer zuerst auf mögliche Gefahren schauen und sich überhaupt nicht für die Chancen begeistern, ist dies also keineswegs »typisch deutsch«, und es ist auch nicht Ausdruck einer besonders ängstlichen Unternehmenskultur: Es ist ein seit Jahrtausenden bewährtes Programm der Evolution. Infolgedessen nützt es auch nichts, sich über dieses »negative Denken« zu ärgern, und es geht ins Leere, die Mitarbeiter dazu aufzufordern, sich mehr auf die positiven Seiten und die Chancen der Veränderung zu konzentrieren. Selbst wenn sie es wollten, sie könnten es nicht, weil die Angst ihre Aufmerksamkeit bei den möglichen Gefahren hält. Erst wenn sie zu der Überzeugung kommen, dass entweder keine Gefahr (mehr) besteht oder sie die Bedrohung im Griff haben, sind sie dazu in der Lage, ihre Aufmerksamkeit anderen Aspekten zuzuwenden.

Die zweite wichtige Emotion bei Veränderungsprozessen ist jenes Gemisch aus Unwillen, Abwehr und Trotz, das in der Psychologie »Reaktanz« genannt wird. Sie setzt immer dann ein, wenn jemand unsere Handlungsfreiheit einengt, uns also durch Vorschriften, Verbote oder andere Maßnahmen gewissermaßen »ins Lenkrad greift«. Genau genommen bezeichnet Reaktanz in der psychologischen Fachsprache das Bedürfnis, den verloren gegangenen oder bedrohten Handlungsspielraum wiederherzustellen. Das ist die Energiequelle, aus dem sich ein Großteil des Widerstands gegen Veränderungen speist. Wie die psychologische Forschung herausgefunden hat, ist die Reaktanz umso größer,

- je mehr Handlungsalternativen bedroht sind bzw. je stärker in den bisherigen Handlungsspielraum eingegriffen wird (was unter anderem zur Folge hat, dass Vorschriften mehr Reaktanz auslösen als Verbote, denn Verbote eliminieren nur eine Handlungsalternative, Vorschriften alle bis auf eine);
- je ernstzunehmender die Bedrohung ist;
- je wichtiger die bedrohte(n) Handlungsalternative(n) ist / sind;
- je fester die Überzeugung war, diese Handlungsalternative(n) tatsächlich nutzen zu können.
- je höher die Erfolgsaussichten und je geringer die Risiken eines Widerstands eingeschätzt werden.

Die Typologie der Veränderungsprozesse

Diese beiden Emotionen sind die Basis, um unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben zu unterscheiden: Manche Veränderungen – wie etwa Sanierungen, Kostensenkungsprogramme, Übernahmen und Fusionen – lösen primär Angst aus, weil sie von den Mitarbeitern verständlicherweise als Bedrohung wahrgenommen werden. Reaktanz hingegen herrscht bei all den Vorhaben vor, die den Adressaten Änderungen ihrer Einstellungen und ihres Verhaltens abverlangen. Dazu zählen insbesondere Projekte zur Kulturveränderung, wie etwa Programme zur Verbesserung der Kundenorientierung, der Qualität oder gar der Disziplin, wenn es etwa um die strikte Einhaltung von Verfahrens- und Sicherheitsvorschriften oder von »Standard Operating Procedures« [SOPs] geht.

Es gibt auch Veränderungen, die sowohl Angst als auch Reaktanz auslösen, weil sie sowohl als bedrohlich empfunden werden als auch als Eingriff in die bestehenden Handlungsspielräume. Das gilt zum Beispiel für Projekte zur Prozessoptimierung, wenn damit zugleich Effizienzsteigerungen und die Senkung der Personalkosten bezweckt werden, aber auch für Programme zur Steigerung der Mitarbeiter- und Führungsqualität, vor allem wenn sie zu erhöhter Leistungstransparenz und gegebenenfalls zu persönlichen Konsequenzen für den Einzelnen führen können. Hier changieren die Reaktionen zwischen Beunruhigung und Unmut. Dabei hat die Angst zunächst Priorität. Trotzdem kann sich in solchen Konstellationen auch heftiger Widerstand entwickeln, denn Widerstand ist auch eine Strategie der Angstbewältigung, besonders wenn man nicht als Einzelner für seine Interessen kämpft, sondern gemeinsam mit anderen (und damit gewissermaßen im Schutze der Gruppe).

Und schließlich gibt es Veränderungen, die weder nennenswerte Angst noch Reaktanz auslösen – und die infolgedessen auch keines wirklichen Change Managements bedürfen, sondern allenfalls ausreichender Information und Erklärung. Hierzu zählen zum Beispiel kleinere bis mittlere Software-Umstellungen, aber zum Beispiel auch Veränderungen in der Konzernstruktur (»Portfolio-Management«), sofern sie für die Tochterunternehmen ohne nennenswerte praktische Folgen sind.

Daraus ergibt sich folgendes Bild:

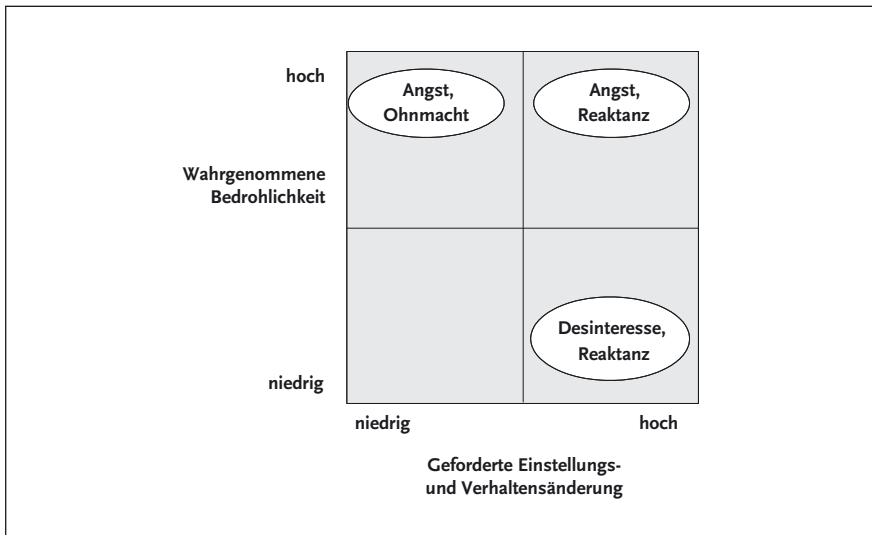


Abb. 3: Unterschiedliche Veränderungen lösen sehr unterschiedliche Emotionen aus – in den Ovalen die jeweils dominierende Emotion

Das Erkennen der vorherrschenden Gefühlslage ist von großer praktischer Bedeutung, weil von dieser Grundstimmung maßgeblich abhängt, worin die zentralen Herausforderungen an das Change Management liegen: Wo Angst das vorherrschende Gefühl ist, hat es überhaupt keinen Sinn, die Mitarbeiter durch Hinweise auf die Chancen positiv stimmen zu wollen – dort muss man sich den Ängsten stellen und klar und ehrlich mit ihnen umgehen. In solchen Situationen ist es wichtig, schnell und offen zu informieren, weil dies die einzige Möglichkeit ist, der brodelnden Gerüchteküche Herr zu werden. Das ist vom Grundsatz her auch einfach, denn in solchen Situationen gieren die Mitarbeiter nach Informationen und sind gerne bereit, sie aufzunehmen. Bei einem Projekt zur Qualitätssteigerung hingegen muss man sich keine Sorgen um Gerüchte machen. Dort reißt sich auch niemand um Informationen – im Gegenteil: Den meisten Mitarbeitern wäre es am liebsten, man würde sie einfach in Ruhe weiter ihre Arbeit machen lassen.

Die folgende Abb. 4 zeigt das typische emotionale Grundklima bei unterschiedlichen Veränderungsvorhaben.

Mit »Pull« und »Push« ist gemeint, dass sich die Mitarbeiter bei bedrohlichen Veränderungen (»Pull«) förmlich um Informationen reißen, während ihnen die Ideen, Ziele und Anforderungen in »Push-Konstellationen« aktiv nahegebracht, manchmal geradezu aufgedrängt werden müssen (»Push«). Damit sind auch schon die beiden typischen Risikofaktoren der jeweiligen Veränderungsvorhaben genannt: In der »Pull-Konstellaton« ist es die »Unterkommunikation«, also die Unterversorgung der Mitarbeiter mit Informationen. Sie führt zu wilden Gerüchten und misstrauischen Spekulationen, die sich rasch in »psychologischen Tatsachen« verwandeln – mit der Folge, dass das Management kommunikativ in die Defensive gerät. In der »Push-Konstellaton« hingegen ist die Hauptgefahr, dass das Veränderungsvorhaben auf der Ebene von Papieren, Pflichtveranstaltun-

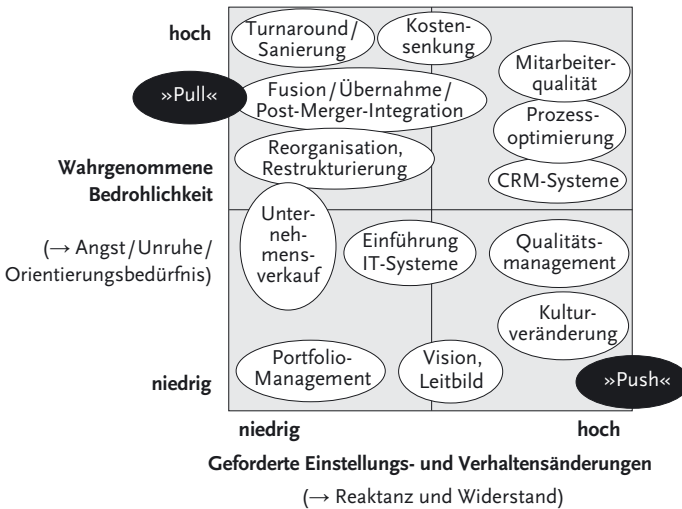


Abb. 4: Zwischen Angst und Trotz – typische Gefühlslagen bei unterschiedlichen Veränderungsvorhaben

gen und moralischen Appellen verhungert, ohne die Mitarbeiter und Führungskräfte emotional zu erreichen und ihr Verhalten wirklich zu verändern.

Halten wir fest: Unterschiedliche Typen von Veränderungsvorhaben lösen unterschiedliche Emotionen aus. Bei manchen überwiegt Angst, bei anderen Reaktanz, bei wieder anderen mischen sich die Gefühle. Das gesamte Change Management steht und fällt damit, wie das emotionale Klima und die vorherrschenden Bedürfnisse der Adressaten richtig eingeschätzt werden. Im Vorfeld jedes Veränderungsvorhabens ist es daher wichtig, sorgfältig zu beurteilen, wie viel Angst und wie viel Reaktanz es auslösen wird.

Der Einfluss der Vorgeschichte

Wie eine Organisation auf ein neues Veränderungsvorhaben reagiert, hängt nicht allein von dessen Zielsetzung und Vorgehensweise ab, sondern auch davon, welche Erfahrungen die betreffende Organisation in der Vergangenheit mit Veränderungen gemacht hat. Je nachdem, ob die Vorerfahrungen gut oder schlecht waren, startet das neue Projekt entweder mit Rückenwind oder mit Blei in den Schuhen. Ob frühere Projekte erfolgreich abgeschlossen wurden oder ob sie einige Monate nach dem groß inszenierten Auftakt in aller Stille beerdigt wurden, prägt die Erwartungen aller Beteiligten – sowohl die der Belegschaft und des Projektteams als auch die des Managements. Im Unternehmen vorhandene Spannungen können das Potenzial für Widerstände und Konflikte auch bei scheinbar harmlosen Vorhaben in die Höhe treiben. Auch äußere Einflüsse können Auswirkungen haben: Beim Verkauf eines Unternehmens spielt etwa eine Rolle, wie heiß diese

Thematik derzeit in den Medien gehandelt wird, aber natürlich auch, wer der Käufer ist. Ein Management-Buy-Out, also die Übernahme des Unternehmens durch das bisherig angestellte Top Management, wird normalerweise weit weniger Ängste auslösen als etwa der Kauf durch eine Venture-Capital-Firma oder einen Private-Equity-Fond.

Unerwartet heftige Reaktionen kann es auch auslösen, wenn ein Vorhaben insgesamt oder auch nur einzelne Maßnahmen kollektive Erinnerungen wachruft, die sich tief ins Gedächtnis der jeweiligen Organisation eingebrannt haben. Das kann zum Beispiel dann der Fall sein, wenn bestimmte Themen aus der Vorgeschichte belastet sind oder auch nur, wenn die Mitarbeiter von einer bestimmten Methode (Workshops!) einfach übersättigt sind. Sogar Räumlichkeiten können starke Emotionen auslösen, wenn sie mit schlechten Erinnerungen befrachtet sind: »O Gott, das ist wieder die Halle, wo vor zweieinhalb Jahren der Personalabbau verkündet wurde!«. Es ist beinahe unvermeidlich, dass schlechte Erinnerungen auf das neue Projekt abfärben, wenn es sich unvorsichtigerweise in dessen Assoziationsfeld begibt. Deshalb ist es ratsam, für solche Dinge sensibel und im Zweifelsfall lieber ein bisschen zu vorsichtig zu sein. Umgekehrt gibt es natürlich auch positive Assoziationsfelder, und es kann durchaus sinnvoll sein, an ihnen anzuknüpfen.

Eine wichtige Regel im Change Management lautet deshalb, im Vorfeld jedes neuen Vorhabens sorgfältig zu recherchieren, welche positiven, negativen oder sonstigen wichtigen Erfahrungen die betreffende Organisation bislang mit Veränderungen gesammelt hat. Die Faustregel lautet: Der emotionale Startpunkt des neuen Vorhabens liegt dort, wo die vorausgegangenen aufgehört haben. Vor allem Berater und neue Top Manager neigen dazu, diesen Punkt zu unterschätzen: Sie haben die Vergangenheit nicht miterlebt und unterschätzen daher oft ihre Bedeutung. Doch in Veränderungsprozessen gibt es keine »Stunde Null«. Soziale Systeme haben keine Reset-Taste, mit der man die Vorgeschichte aus dem Hauptspeicher löschen und das System neu hochfahren kann. Ob es uns gefällt oder nicht, die Vorgeschichte läuft immer im Hintergrund mit und kann nur durch neue Erfahrungen allmählich »überschrieben« werden.

Die Vorgeschichte hat großen Einfluss darauf,

- wie viel Zuversicht oder Skepsis dem neuen Veränderungsvorhaben entgegen schlägt;
- ob die Mitarbeiter und Führungskräfte das Vorhaben primär als Bedrohung sehen oder ob sie auch bereit sind, Chancen darin zu entdecken;
- wie viel Vertrauen die Mitarbeiter und Führungskräfte in die Ankündigungen und Zusicherungen des Top Managements setzen;
- ob die offiziell benannten Ziele des Projektes geglaubt werden oder ob bald Spekulationen über die »wahren Absichten« hinter den offiziellen Aussagen einsetzen;
- welche Führungskräfte, Meinungsführer und »grauen Eminenzen« sorgfältig beobachtet werden, um ihre Haltung zu dem Vorhaben herauszufinden;
- welches Ansehen der Projektleiter und die Teammitglieder genießen und was man ihnen – im Positiven wie im Negativen – zutraut;
- welche Einstellungen externen Beratern entgegengebracht wird;
- welche Personen, Methoden und Orte »verbrannt« sind und deshalb nicht un-

bedacht eingesetzt werden sollten, und welche umgekehrt mit positiven Assoziationen behaftet sind und den Prozess daher (bei behutsamem Einsatz) fördern können;

- welchen Einfluss und Stellenwert der Betriebsrat hat und in welcher Weise er ihn geltend macht;
- wie viel Entschlossenheit und Stehvermögen dem Top Management für den Fall von Widerständen, Konflikten und Krisen zugetraut wird;
- in welchem Ausmaß Mitarbeiter und Vorgesetzte davon ausgehen, ungeliebte Veränderungen nötigenfalls abwehren zu können.

Entsprechend unterschiedlich fallen die Reaktionen auf die Ankündigung eines neuen Veränderungsvorhabens aus:

- Aufbruch (»Also los, packen wir's an!«)
- Abwarten (»Mal sehen, ob etwas daraus wird!«)
- Desinteresse, Achselzucken (»Angekündigt wird viel!«)
- Genervtes Abwinken (»Die schwätzen doch eh bloß!«)
- Unruhe (»Ob es wohl gefährlich für mich wird?«)
- Misstrauen (»Was da wohl wieder für eine Schweinerei dahinter steckt?!«)
- Fatalismus (»Am Ende läuft sowieso alles auf Personalabbau hinaus!«).

Schon bevor die erste Sitzung des neuen Projekts stattfindet, sind also viele Weichen gestellt. Das heißt nicht, dass sich an diesen Vorentscheidungen nichts mehr ändern ließe, aber es bewirkt, dass die Erwartungen erst einmal in eine bestimmte Richtung gehen – was leicht zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung werden kann. Denn für das neue Projekt bedeutet es einen himmelweiten Unterschied, ob es vom ersten Tag an mit Misstrauen beobachtet, ob es von einem Vertrauensvorschuss begleitet oder ob es gar nicht ernst genommen wird, weil die vorausgegangenen Projekte auch im Sande verlaufen sind. Im schlimmsten Fall bedauert man dann nur die Teammitglieder, die zu diesem aussichtslosen Unterfangen abkommandiert wurden.

Ein lehrreiches Beispiel habe ich vor Jahren bei einem großen Elektronikkonzern erlebt, als wir der Führungsmannschaft einer Sparte ein Beratungsprojekt vorstellten und um ihre Unterstützung warben. Die Reaktionen der rund 60 Teilnehmer waren äußerst verhalten; ihre wichtigste Frage schien unausgesprochen zu sein: »Wie lange dauert es denn noch?« Bis sich ein altgedienter Abteilungsleiter meiner erbarmte und unter dem beifälligen Nicken seiner Kollegen erklärte: »Herr Berner, wir verstehen ja, dass Sie hier für dieses Projekt werben müssen. Aber verstehen Sie bitte auch uns: Das hier ist für uns Projekt Nr. 76. Davor war Projekt Nr. 75, und so wie wir unseren Vorstand kennen, folgt in Kürze Projekt Nr. 77. Also, solange Sie uns nicht davon überzeugen, dass dies Projekt Nr. 1 ist, haben Sie bitte Verständnis, wenn wir hier keine große Begeisterung entwickeln!«

Auch wenn es nicht einfach war, darauf eine gute Antwort zu geben, war das doch ein ausgesprochen wertvolles Feedback, weil es die diffuse Lethargie, die deutlich spürbar im Raum stand, in Worte übersetzte. Deutlicher konnte man nicht ausdrücken, dass diese Führungsmannschaft aufgrund ihrer Vorerfahrungen keinerlei Hoffnung mit dem neuen Projekt verband. Angesichts der angedeuteten Vorgeschichte war das dumpfe, passive Klima der Versammlung nicht bloß verständlich, sondern im Grunde völlig logisch. In solchen Situationen liegt

die erste große Herausforderung darin, den Beweis zu führen (oder zumindest die begründete Erwartung zu wecken), dass das neue Projekt nicht ähnlich enden wird wie seine Vorläufer.

Veränderungsbereitschaft und »Mutpegel«

Die Vorgeschichte hat denn auch erheblichen Einfluss darauf, wie veränderungsbereit und veränderungsfähig ein soziales System ist. Streng genommen, ist dabei *nicht* so entscheidend, welche *Erfahrungen* die Organisation in der Vergangenheit gemacht hat, sondern welche *Lehren* und *Schlussfolgerungen* sie aus ihren Erfahrungen gezogen hat. Wenn eine Organisation etwa aus ihren Erfahrungen gelernt hat, dass sie notwendige Veränderungen erfolgreich bewältigen kann, geht sie mit neuem Veränderungsbedarf völlig anders um, als wenn sie der Überzeugung ist, dass es bislang mit Ach und Krach gutgegangen ist, sie aber am Ende ihrer Anpassungsfähigkeit ist. Mangelndes Selbstvertrauen geht in aller Regel mit geringer Veränderungsbereitschaft einher, denn eine Organisation, die ahnt oder befürchtet, dass es ihr kaum gelingen wird, bevorstehende Veränderungen zu bewältigen, tendiert fast zwangsläufig dazu, deren Notwendigkeit zu ignorieren oder zu leugnen. Sie nimmt Probleme erst dann zur Kenntnis, wenn sie brennend und unabweisbar geworden sind. Dann jedoch haben sie bereits den Charakter einer Krise: Die Führungskräfte und Mitarbeiter erstarren vor Angst, weil sie sich hilflos fühlen und eine Katastrophe nahen sehen.

Auch wenn alle Menschen Veränderungen erst einmal auf ihre Bedrohlichkeit überprüfen, gibt es doch ausgeprägte Unterschiede, wie häufig bei dieser Prüfung dann auch »Alarm« ausgelöst wird – sowohl zwischen Individuen als auch zwischen Unternehmenskulturen. Denn ob jemand eine gegebene Situation als bedrohlich einschätzt, hat nicht allein mit dieser Situation zu tun, sondern auch mit ihm selbst. Ein und dieselbe objektive Situation, gleich ob es ein bellend herantretender Hund ist oder eine angekündigte Reorganisation, erscheint dem einen Menschen als äußerst bedrohlich, dem anderen als völlig harmlos. Das Gefühl von Angst entsteht nicht, weil die Situation bestimmte objektive Gefahrenmomente enthält, sondern weil ein Mensch denkt: »Gefährlich!« Auch wie er auf die wahrgenommene Bedrohung reagiert, ob er still an seinem Schreibtisch sitzen bleibt oder aufgeregt mit anderen zu diskutieren beginnt, ob er nach möglichen Lösungen sucht oder ob er die Situation dramatisiert und »in der Katastrophe badet«, ist zum einen abhängig von seiner Persönlichkeit, zum anderen davon, was in der jeweiligen Unternehmenskultur üblich ist.

In welchem Ausmaß Individuen und Organisationen dazu tendieren, im Angesicht drohender Veränderungen in Panik zu geraten, hängt also maßgeblich von ihrem Selbstvertrauen und »Lebensmut« ab. Panik entsteht ja nicht, weil man die Lage als bedrohlich einschätzt, sondern nur, wenn man zusätzlich der Überzeugung ist, dieser Bedrohung nicht gewachsen zu sein. Dann entsteht ein Gefühl von Wehr- und Hilflosigkeit. Je geringer aber die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und der eigenen »Lebensstauglichkeit« ist, desto schneller und häufiger entstehen solche Ohnmachtsgefühle, die Menschen buchstäblich nach jedem Strohalm greifen lassen. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Einschätzung berechtigt ist oder nicht: Nicht die Realität zählt, sondern allein deren Wahrnehmung. Mutlose Organisationen geraten deshalb ebenso leicht in Panik wie Individuen mit geringem Selbstvertrauen.

In sozialen Systemen kommt jedoch ein Selbstverstärkungseffekt hinzu: Ängste und Ohnmachtsgefühle sind ansteckend. Vermutlich liegt dies daran, dass sich in der Evolution eine gewisse Suggestibilität bewährt hat, also die Fähigkeit, sich von den Emotionen anderer Menschen anstecken zu lassen. Wahrscheinlich war es für unsere Urahnen nützlicher, sich im Zweifelsfall von der Angst anderer Menschen mitreißen zu lassen, statt so lange gelassen zu bleiben, wie man selbst keine Gefahr sah. Denn es konnte ja immer sein, dass andere etwas wussten oder gesehen hatten, was man selbst noch nicht bemerkt hatte. Also war es ein Überlebensvorteil, sich rasch in die Emotionen anderer Menschen »einzuklinken«; die Möglichkeit, selbst wenn sich dies manchmal als »falscher Alarm« erwies.

In Veränderungsprozessen hat das zur Folge, dass wenige »Angsthasen« genügen, um wenigstens vorübergehend große Aufregung im ganzen Unternehmen auszulösen. Besonders groß ist die »Ansteckungsgefahr«, wenn viele Menschen in einem Raum beisammen sind, also etwa bei Betriebsversammlungen und Großveranstaltungen. Aber auch jene Gerüchte, die in schwierigen Zeiten wie ein Lauffeuer durch das Unternehmen jagen können, sind ein Beispiel für dieses »vorsorgliche Einklinken« in fremde Emotionen. Manche Organisationen reagieren auf diese Weise generell »überschießend«: Jede Nachricht, die nicht ausschließlich positiv ist, führt erst einmal zu großer Aufregung, bevor sich das System langsam wieder beruhigt. In manchen Fällen ist das so vorhersagbar, dass man es fest einplanen kann – und die erste Welle der Aufregung einfach auslaufen lassen kann.

Solange diese Reaktionsweise nur eine Marotte der jeweiligen Unternehmenskultur ist, ist es zwar anstrengend, aber nicht wirklich tragisch. Problematisch wird es, wenn ganze Unternehmen angesichts drohender Veränderungen vor Angst erstarren und kaum noch dazu zu bewegen sind, die nötigen Anpassungsschritte zu vollziehen. Mutlose Organisationen neigen ebenso wie mutlose Menschen dazu, verbissen den Status quo zu verteidigen, statt sich den Veränderungen zu stellen. Sie schöpfen alle psychologischen, juristischen und politischen Mittel aus, um Veränderungen zu vermeiden oder zumindest zu minimieren – und finden dabei zugleich alles ganz schrecklich und klagen lauthals über die Ungerechtigkeit der Welt und des Managements. Je ängstlicher Menschen und Organisationen sind, desto schwieriger sind sie durch Veränderungen zu führen und desto höher sind infolgedessen die Anforderungen an das Change Management.

Der Einfluss der bestehenden Machtverhältnisse

Schließlich ist eine wichtige Frage für jedes Veränderungsvorhaben, wie es um die Kräfteverhältnisse in der jeweiligen Organisation steht: Wie viel Gestaltungsmacht hat der Vorstand oder die Geschäftsführung wirklich? Wie viel Einfluss haben einzelne Bereiche oder Personen, die an Veränderungen interessiert sind? Wie viel Verhinderungsmacht hat die zweite Ebene, wie viel das mittlere Management, wie viel die »Arbeitsebene«, wie viel der Betriebsrat? Gibt es Schlüsselpersonen, die man unbedingt im Boot haben muss? Welche Personen sind weniger wichtig, als sie vielleicht erscheinen, und wessen Unterstützung wäre möglicherweise sogar ein Handicap?

Nicht nur junge Berater und Nachwuchsführungskräfte, sondern vermutlich die allermeisten Menschen neigen dazu, die Macht von Vorständen und Geschäftsführern zu überschätzen. Zwar haben sie natürlich Macht, aber das heißt noch lan-