Roderich Heinze

Keine Angst vor Veränderungen!

Change-Prozesse erfolgreich bewältigen

MANAGEMENT

Carl-Auer

Carl-Auer

Für
Susanne
Pauli
Pina
Manchinha
Xuxu
Pitu
Chocolate

Keine Angst vor Veränderungen!

Roderich Heinze

Change-Prozesse erfolgreich bewältigen

Online-Ausgabe 2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Schwäbisch Hall)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügen
Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg
Umschlaggestaltung: nach Entwüfen von Göbel/Riemer
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten
Grafiken: Jana Gutschow, Whitehall Werbung, Hamburg
Umschlaggestaltung: Uwe Göbel, München

Online-Ausgabe 2011
ISBN 978-3-89670-801-4
© 2004, 2011 Carl-Auer Verlag, Heidelberg

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

Inhalt

Einleitung … 8
Das Drama der Organisationsentwicklung … 12

Der Mythos der Veränderer … 17

Zehn Heldentugenden für Change-Manager … 17

1. Aufmerksamkeit … 19
2. Sinnvermittlung … 21
3. Verantwortung … 22
4. Selbstmanagement … 23
5. Kreative Führung … 25
6. Wille … 26
7. Gezielter Einsatz von Macht … 28
8. Vertrauen schaffen … 31
9. Infragestellen alter Muster … 32
10. Lernen … 34

Entmythologisierung der Heldentugenden … 37

Die Veränderer müssen ihre mentalen Modelle verstehen … 37

Die Haltung eines Lernenden einnehmen … 40

Bedingungsloser Respekt … 43

Annahmen und Bewertungen „suspendieren" und verlangsamen … 46

Die großen Veränderungstheorien und ihre Lösungswege … 49

Die Metapher vom Ingenieur, vom mechanischen Denken und von bürokratischen Organisationen … 51

Die Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation … 55

Die Metapher vom Anpassen und Überleben … 58

Die Metapher von der Unternehmenskultur … 66

Unternehmenskulturen und ihre Subkulturen … 69
Die Bildung einer gemeinsamen Organisationskultur … 72
Kulturelle Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen … 75

Die Metapher von der Unternehmenspolitik … 77

Interessen … 78
Konflikte … 81
Macht … 83
Offizielle disziplinarische Über- und Unterordnung … 83 Verantwortung über Ressourcen … 83 Kontrolle über Entscheidungsprozesse … 83 Steuerung von Sachwissen und Information … 83 Kontrolle über Schnittstellen … 83 Kontrolle über Technologie … 84 Allianzen Netzwerke und Seilschaften … 84 Gegenorganisationen … 84

Die Metapher von der Überlegenheit durch schnelle Informationsverarbeitung … 84

Der Mythos von der „Lernenden Organisation" … 88

Systeme und Feedback … 91
Positives Feedback … 92
Negatives Feedback … 95

Die Metapher vom Lügen, Betrügen und Nichttun dessen, was man sagt … 101

Ein Grundgerüst für Lernen … 106
Handlungsstrategien aufdecken … 107
Strategieansätze für Abwehrverhalten … 108
Verstand … 108 Erfahrungsinhalt … 109 Urteile und Bewertungen … 109 Glaubenssysteme … 109 Drama … 109 Schuld … 110 Eifersucht … 110 Polaritäten … 110 Rationalisierungen … 110 Rechtfertigungen … 111
Lernen lernen … 111

Die Metapher vom einsamen Rufer in der Wüste … 113

Die Unternehmung als psychisches Gefängnis … 114
Konstruktion von Wirklichkeit – unterscheiden und bezeichnen … 115
Die Außenperspektive 118
Innenperspektive … 120
Die Wechselwirkung von außen und innen … 121

Der systemische Veränderungspragmatiker … 124

Merkmale sozialer Systeme … 124
Konsequenz für die Gestaltung … 128

Der Weg zu neuen Mythen: Veränderungskonzepte entwickeln … 130

Kreative Zerstörung … 131

Netzwerke im Umgestaltungsprozess … 134

Der Aufbau neuer sozialer Netzwerke … 136

Übergangswerkzeuge, um Netzwerke zu managen … 137

Entwicklung einer deduktiven Veränderungsdynamik … 138

Die Idee des normativen Managements … 139
Der Sankt-Galler Managementansatz … 141
Managementaufgaben … 142
Management im Organisationsentwicklungsprozess … 146
Organisationsentwicklungsarchitektur … 149

Induktive Veränderungsmethode … 151

Die Entwicklung einer induktiven Veränderungsthematik … 153

Phase 1: Das Abschiednehmen … 154
Phase 2: Übergänge – Die neutrale Zone … 155
Phase 3: Neuanfänge … 157

Der Widerstand im Veränderungsprozess als nicht definiertes Problem … 157

Was ist das Problem? … 158
Typische Lösungsversuche bei Problemen … 158
Problem und Ideal … 159
Harte und weiche Ideale … 162
Weiche Ideale entidealisieren … 163

Interventionen … 164

Problemtypologie … 165
Plussymptome … 165 Minussymptome … 166 Generierende Mechanismen … 167
Lösungen … 168
Logik der Lösung bei Plussymptomatik … 168 Logik der Lösung bei Minussymptomatik … 168 Lösungen durch Reframing bei generierenden Maßnahmen … 169 Lösungen zur eigenen Hypothese … 172 Lösungen durch deduktive und induktive Ziele … 177 Lösungen durch Optimierung der Angemessenheit … 181

Zum Schluss: Welche Intervention ist richtig? … 184

Literatur … 186

Über den Autor … 191

Einleitung

Mythen, Sagen und Legenden über Heldentugenden – solche Begriffe beherrschen Organisationen, auch wenn man sie wohl kaum in der Managementliteratur findet. Die Kantinen sind voll von Erzählungen über Heldentaten, fernab jeder theoretischen Reflexion. Die Germanen erklärten den Donner damit, dass der Gott Thor, aus Zorn über die Menschen, im Himmel mit dem Hammer warf.

So liebt auch die Unternehmenspraxis ihre eigenen Erklärungen für die Erscheinungen im Alltag. Wenn die Erde in den Firmen bebt, sind die Erklärung dafür nicht weit weg: „Zu spät investiert …", „… den Kundenwunsch nicht verstanden", „zu lange am Stuhl geklebt", „keine neuen IT-Programme", „schlechte Strategien …" usw. – Die meisten Geschichten enden so: „Aber eigentlich ist es nicht nur das eine Problem. Die Vielzahl von Verkettungen um das Problem herum erschlägt uns!"

Auch in Unternehmen in der Krise wiederholen sich die gleichen Aussagen. Mythen, Sagen und Heldentugenden, gepaart mit rationalen Erklärungsmodellen, sollen scheinbar Unerklärbares verdeutlichen: „Wie haben wir uns bloß in dieses Problem hineinmanövriert?" Und schon sucht man nach der ultimativen Veränderungsstrategie, die alles richten soll. Entsprechend werden Namen von Beratungsfirmen gehandelt, die sich darauf spezialisiert haben. „Veränderung", sagt schließlich einer, „dass ich nicht lache. Unsere Top-Leute können große Reden halten, doch wenn es z. B. darum geht, bei sich selbst Einsparungen vorzunehmen, dann fahren sie ungeniert ihre dicken Autos weiter. Die wollen, dass wir kleinen Leute uns verändern, aber dass bei ihnen alles so bleibt, wie es ist." Dann werden Geschichten erzählt von dem Freund, dessen Bruder letztes Jahr so etwas Ähnliches erlebt hat und dabei böse Erfahrungen gemacht hat. Ein anderer erzählt von einer Beratungsfirma, die erst die

üblichen 18 % Rationalisierungspotenzial ermittelt und die Firma dann mit einer Neustruktur zurückgelassen hat, bei der jetzt „gar nichts mehr" geht. „Warte nur mal ein Weilchen", fährt er fort, „dann werden wir viele alte Gewohnheiten wieder aufnehmen und alles genauso machen wie vorher".

Entscheidend ist weniger der Inhalt der Geschichte als ihre Botschaft: Gelingt eigentlich Veränderung? Hat denn irgendjemand ein erfolgreiches Veränderungsprojekt erlebt oder von ihm gehört? Meistens passen die impliziten Botschaften zu der augenblicklich erlebten Situation und ernten allgemeine Zustimmung, weil sie in Geschichten eingebettet sind, die mehr erklären als jede Theorie. Irgendwie scheinen weder die Begründungen, die für die augenblickliche Lage seitens des Managements vorgetragen werden, noch die daraus definierten Veränderungsprozesse für die Menschen in den Unternehmen verständlich und transparent.

Die Schuld an Krisen und Problemen wird häufig allein dem Management angelastet, das nicht verstanden hat, die „Impulse" vom Markt aufzunehmen, die „Signale" der Banken, die „Alarmzeichen" der Mitarbeiter oder die „Herausforderungen" des Wettbewerbs „richtig" zu interpretieren. Wenn wir uns von dem Bild verabschieden, dass das Topmanagement generell egozentriert und borniert nur arme, machtlose Opfer eines kapitalistischen Systems dirigiert, dann müssen wir zu folgender nüchterner Überlegung kommen: Interpretationen bezüglich des gleichen Betrachtungsfeldes seitens derjenigen, die im Zentrum des Handelns und Entscheidens stehen, und derjenigen, die von außen und retrospektiv die Handlungen und Entscheidungen bewerten, sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Doch was macht nun den Unterschied aus, der den Unterschied ausmacht (Bateson 1972, S. 15 ff.)?

Mythen und Legenden entstehen offenbar deshalb, weil das Material, aus dem die Geschichten sind, nicht schlüssig analysierbar ist.

Man kennt zwar einerseits die Theorie, die Lehre, die Formeln und erlebt anderseits die Entscheider, die Manager, das psychologisch-soziologische Moment. Beide Komponenten greifen jedoch nicht schlüssig ineinander. Wie soll man das Geschehene erklären, wenn der unternehmerische Alltag nur in rationalen Managementformeln ausgedrückt werden kann? Soziale, psychische oder politische Phänomene gehören nicht zum Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre. Eine Unternehmung wird nicht dadurch er-

folgreich, dass sie allein den Erfordernissen der goldenen kaufmännischen Regel folgt, weniger auszugeben, als sie einnimmt. Hinter der Theorie stehen Menschen, die eine Unternehmung erfolgreich oder nicht erfolgreich machen. Doch wie erklärt eine Managementlehre diese Menschen und ihre Strategien? Wie kann Sie Erklärungen für Phänomene finden, die ihre theoretische Kenntnis nicht vorhält?

Mythen, Sagen, Legenden über Heldentugenden und andere Geschichten von Krisen und ihren Lösungen nähren bei unsicherer Ausgangslage bestimmte Meinungen, die das einmal erklärte Phänomen plausibel kategorisieren und in Begrifflichkeiten beschreiben, die in den Kontext des Analysten passen. Oder, anders ausgedrückt: Wir folgen immer der Geschichte, der wir folgen wollen. Wer einen Meinungsrahmen hat, der findet auch einen Weg, darin zu argumentieren (Foucault 1974, S. 18 f.). Gleichzeitig vermitteln diese Geschichten nämlich auch eine Methode, wie Problem und Lösung zueinander stehen, ohne sie irgendwie theoretisch begründen zu müssen (Kopp 1979). Wer sich vornimmt, den Weg aus der Krise zu organisieren, der muss lernen, die erzählten Geschichten zu verstehen, ihre Muster und Methodik zu untersuchen, um sie dann für das Neue zu nutzen. Die Menschen haben ihr Leben lang Erfahrungen gemacht. Diese wurden nicht als objektive Datenabfolge abgespeichert, sondern in Form von Metaphern, als Fazit des gelebten Augenblicks. Sie werden mit ihren Interpretationen und Bewertungen auf neue Kontexte oder Erlebnisse transponiert. Das ist der Stoff, aus dem die Träume von Problem und Lösung sind, seien sie motivierend oder hoffnungslos.

In diesem Buch können wir nicht allen Geschichten nachgehen, die in den Köpfen der Menschen herumgeistern. Das zu versuchen würde bedeuten, den Mythos zu erschaffen, dass jede Geschichte erklärbar sei. Einige Geschichten folgen ihren eigenen Landkarten, und jede theoretische Reflektion greift zu kurz. Aber viele Geschichten haben einen gemeinsamen methodischen Hintergrund, der zeigt, wie ein Problem beschrieben wird und wie sich Menschen Lösungen vorstellen. Dieser gemeinschaftliche methodische Hintergrund ist dadurch entstanden, dass Menschen offenbar zu ähnlichen Interpretationen und Bewertungen gelangt sind, die ihnen logisch und plausibel erscheinen. Aber woher nehmen sie die Erkenntnis, das dies so ist (Unsinn 1997)? Wieso glauben Menschen, dass man bei

einer bestehenden Ausgangslage nur so und nicht anders zur Lösung kommen kann? Selbst die Behauptung, in einem bestimmten Fall gebe es keine Lösung, kann auch eine Lösung darstellen.

Hier setzt die Methode der Organisationsentwicklung an. Es geht dabei um das Lernen und das Verstehen, die Methodik transparent zu machen, die es erlaubt, miteinander zu denken und zu entscheiden. Deshalb ist es so wichtig, aus den gelebten und erzählten Geschichten die Struktur der Unternehmung, ihre Handlungsmuster und ihre Entscheidungsprozesse zu analysieren und zu verstehen. Gemeinsam mit den Betroffenen werden Veränderungsprozesse entwickelt und gestaltet, anders als bei Reengineering-Prozessen, die dazu tendieren, Lösungen „durchzupressen".

Von denjenigen, die den Prozess einer Veränderung in die Hand nehmen, werden Konzepte verlangt, die sowohl die Ausrichtung als auch die Methode so transparent machen, dass die Plausibilität des Lösungsweges deutlich und nachvollziehbar wird. In der Praxis zeigt sich, dass immer wieder die alten, aber manchmal auch neue Konzepte vorgestellt werden, doch ohne vom Bewusstsein begleitet zu sein, dass sie alt oder neu sind (Feyerabend 1976, S. 21 ff.). Sicher verbergen sich hinter der Vielzahl von bunten Präsentationsfolien, die die Kompetenz eines Konzeptes unterstreichen sollen, kreative Ideen. Aber auch hier sind es die wissenschaftstheoretischen Annahmen und Methoden, die als Metaphern auf die Denkhaltung Einfluss nehmen, ohne dass dies denjenigen bewusst wird, die sich dort präsentieren. Warum der eine eher wie ein Ingenieur die Dinge anpackt oder ein anderer alles „systemisch" sieht, liegt in der individuellen Geschichte der „Veränderungskünstler" verborgen. Wichtig ist in jedem Fall, dass der Auftraggeber weiß, welcher Denkhaltung welche Vorgehensweise folgt und ob diese zum eigenen Unternehmen passen. Er sollte wissen, dass von verborgenen Denkmethoden mit ihren impliziten Annahmen, Normen und Prinzipien erheblicher Einfluss auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses ausgeübt wird.

Schließlich wollen wir uns mit der Methodik der Umsetzung von Organisationsentwicklungsprozessen selbst auseinander setzen. Dabei gehen wir der Frage nach, wie man Veränderungsprozesse initiiert: von oben nach unten, von unten nach oben oder beides. Zunächst muss geklärt werden, von wo man startet, mit welchem methodischen Konzept man arbeiten will und wie man einen Prozess

der kontinuierlichen Selbsterneuerung organisiert. Dann muss das Drama der Organisationsentwicklung von kompetenten Menschen begleitet werden, die den Anspruch haben, jederzeit den methodischen Weg ihrer Arbeit erklären zu können, denn „wenn du weißt, was du tust, kannst du tun, was du willst" (Moshe Feldenkrais).

Hiervon handelt dieses Buch, und jetzt kann das Drama beginnen …

Das Drama der Organisationsentwicklung

Die Idee zur Umgestaltung einer Organisation ist der Beginn eines Veränderungsprozesses, der sehr viel Freude, aber auch viele Sorgen mit sich bringt. Wenn man gewinnt, die Konkurrenz schlägt, den Kunden zufrieden stellt, die Mitarbeiter begeistert und finanziell balanciert ist, ist das berauschend. Schmerzhafte Teile eines solchen Prozesses sind die Trennung von Mitarbeitern, die Veränderungen nicht mittragen wollen, der Verkauf von Geschäftsanteilen und die Zerstörung von Traditionen. Vor allem Letzteres ist oft ein wesentlicher Teil einer Erneuerung, denn was in der Vergangenheit funktioniert hat, führt in der Gegenwart oft zum Misserfolg.

Die Gestaltung einer Organisation verlangt eine neue Vision, d. h. neue gedankliche Rahmen im Hinblick auf Märkte, Produkte, Strategiestruktur und Personalentwicklung. Veränderungsmanager beginnen mit dem, was sie vorfinden. Sie sind wie Architekten, die mit visionärem Blick veraltete Fabriken für eine neue Nutzung umgestalten müssen. Aber folgen sie tatsächlich einer neuen Vision oder dem Drängen externer Berater, die ihnen ein Horrorszenario entwerfen?

Diejenigen, die sich mit der Veränderung in ihrem Unternehmen auseinander setzen, stehen vor einem Gestaltungsprozess wie ein Künstler vor seiner Leinwand oder der Musiker vor seinen Notenlinien. Doch kennen sie sich in der Fertigkeit, die ihre Arbeit verlangt, auch so aus? Haben Sie die Ahnung von Mischtechnik, Pinselführung, Harmonielehre und Instrumentierung (Harlan 1987, S. 31 f.)?

Die traditionellen Managementfähigkeiten wie zum Beispiel finanzieller Weitblick, Sachverstand in Fertigungsfragen und Marketingkenntnisse sind in den meisten Erfolgsstorys von Organisationen wichtige Bestandteile. Doch wenn man umgestalten will, reichen sie nicht aus. Die Fähigkeit, einen gedachten Veränderungs-

schritt aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, setzt das Wissen davon, wie so etwas geht, und die Bereitschaft zum Experimentieren voraus (Sievers 1997, S. 10 ff.). Trauen sich die angesprochenen Manager das zu? Wer verändern will, muss zunächst den methodischen Hintergrund verstehen, muss also verstehen, wie er selbst seine Unternehmung organisiert hat, denn daraus erklärt sich ja seine jetzige Situation. "Wie haben wir es angestellt, dass es uns jetzt so schlecht geht?" Können die Betroffenen eine solche Frage stellen, ohne sich in Rechtfertigungsstrategien zu ergehen? Besteht die Bereitschaft, in die Rolle der Lernenden zu schlüpfen, um am eigenen Leibe auszuprobieren, was man den anderen später zumuten will?

Probleme, so glaubt man, ließen sich erfolgreich vermeiden, indem man eine große Beratungsfirma ins Haus holt, der die Kompetenz vorausläuft zu wissen, wie Veränderung zu organisieren sei. Der Auftraggeber hat so den Vorteil, sich nicht selbst mit den lästigen Details der allgemeinen Befindlichkeit im Unternehmen auseinander setzen zu müssen. Die Beratungsfirma ermittelt zunächst das „wahre" Problem. Das ist nicht unbedingt das, was die Menschen im Unternehmen als ein solches bezeichnen würden. Doch dank einiger Überredungskünste seitens der Berater sind sie bereit, daran zu glauben. Was sollten sie auch anderes tun? Denn sonst wären sie mit ihrem „wirklichen" Problem wieder allein. Der nächste Schritt ist dann, sich dem methodischen Vorgehen dieser Beratungsfirma zu überlassen, ohne wirklich mitdenken zu können. Die Menschen werden zwar am Lösungsfindungsprozess beteiligt, wie jedoch z. B. aus einem entdeckten Einsparpotenzial von 0,43 Mann-Kapazität in einem Team ein ganzer Mensch wird und wie dann die Arbeit auf weniger Köpfe so verteilt wird, dass das Tagesgeschäft auch noch weitergehen kann, das wird selbstverständlich nicht diskutiert. Man ist froh, ein Rationalisierungspotenzial ermittelt zu haben, und bittet die Betroffenen, dies umzusetzen.

Kürzlich sagte uns ein Vorstand: „Glauben Sie wirklich, dass unsere Leute selbst eine solche kompetente Veränderung herbeiführen können?" Wir antworteten: „Das müssen sie doch sowieso alleine tun, nachdem wir Ihnen als Beratungsfirma die Veränderungspläne in ihre Firma getragen haben." Dem Vorstand wurde da erst deutlich, dass eine Beratungsfirma eben „nur" Konzepte zurücklässt. Die eigentliche Leistung der Veränderung muss durch die Betroffenen selbst erbracht werden, und zwar dann, wenn die Berater schon längst das Haus verlassen haben.

Dieses Buch handelt von dem dornigen Weg, Organisationsentwicklung als Methode zu verstehen. Da es kein fertiges Change-Konzept gibt, muss sie einen transparenten Weg aufzeigen, wie sich Unternehmen einen solchen Prozess selbst erarbeiten können. Selbst wenn Verantwortliche in Unternehmen oft glauben, dass eine bekannte Beratungsfirma ein methodisches Konzept aus der Tasche ziehen könnte, welches einen systematische Veränderungsprozess organisiert, kommen sie nicht umhin, über folgende Fragen nachzudenken: Gesetzt den Fall, wir hätten alles verändert. Was wäre dann anders? Wäre das andere besser als das, was wir heute haben, und passt die neue Lösung zu unserer Firma, unserer Kultur, unseren Menschen? Es geht ja nicht allein um ein Change-Konzept, sondern auch darum, wie die daran beteiligten Menschen die identifizierten Handlungsfelder als für sich passend empfinden und die Bereitschaft entwickeln, Neues zu versuchen.

Wir wollen die Mythen, Legenden und Heldentugenden aufspüren, die Veränderungen vorausgedacht werden. In ihnen stecken Normen, Regeln und Prinzipien, die auf geheimnisvolle Weise ihre Wirkung tun. Wir wollen sie entmythologisieren, um sie zu verstehen und gegebenenfalls ihre Kraft zu nutzen. Das alles lässt sich weder delegieren noch von externen Hilfen erledigen, denn der Veränderungsprozess ist Chefsache von Anfang an. Organisationen werden gerade während eines Veränderungsprozesses durch ihr Wettbewerbsumfeld herausgefordert. Man kann Systeme entwickeln, um die Wirtschaftlichkeit zu garantieren oder weiter zu optimieren, aber erst die Führung ermöglicht eine Organisation und gewährleistet, dass diese auch umgesetzt wird. Insofern ist die Umgestaltung einer Organisation kein Prozess, den die Führungsebene als Projektarbeit delegieren kann, sondern bedarf ihrer klaren Führung und uneingeschränkten Bereitschaft, auch in schwierigen Zeiten den Weg anzugeben.

Es bleibt einem manchmal nur das Staunen, wenn man Unternehmen in Veränderungsprozessen erlebt, in denen die Führungsebene aus lauter Zeitmangel alleiniger Gralshüter der im Veränderungsprozess angefallenen Kosten oder Einpeitscher völlig illusorischer Einsparpotenziale ist. Dann sieht man nichts als reproduzierende Künstler vor sich, die zum x-ten Male einen Caspar David Friederich mit immer düstereren Farben nachmalen oder die Ouvertüre zu Beethovens Fidelio im doppelten Tempo geigen.

Veränderungsprozesse sind jedoch nicht das alleinige Heilmittel, einem in die Krise gekommenen Unternehmen wieder auf die Sprünge zu helfen. Jede Organisation muss ständig neu belebt und kontinuierlich verbessert werden, denn stetige Marktpräsenz erfordert ständige Anpassung an veränderte Marktbedingungen. Die Notwendigkeit zur Umgestaltung betrifft nicht allein reformbedürftige Krankenhäuser und eine beamtenlastige Dienstleistungsgesellschaft, sondern schließt viele relativ neue Hightech-Unternehmen mit ein. Mittelständische Unternehmen sind häufig durch die Persönlichkeiten geprägt, die sie führen. Letztlich ist es jedoch egal, ob man die Firma selbst gegründet hat, sie als hoch bezahlter Manager dirigiert oder sie per Dekret verwaltet: Veränderung ist immer eine Frage der Bereitschaft, sich mit der eigenen Persönlichkeitsstruktur auseinander zusetzen, den Geschichten anderer zuzuhören und ihren Interpretationen zu folgen, selbst wenn man glaubt, alles zu wissen und zu können. Schließlich wollen wir diesen Prozess auch denjenigen Managern deutlich machen, die die Verantwortung für die Zukunft und den Erfolg der Unternehmung übernommen haben, ohne sich selbst zum Anlass eines neuen Mythos zu machen.

Wenn ein Change-Prozess angekündigt wird, fühlen sich die Manager der mittleren Führungsebene häufig in den Sog der Veränderungen mit hineingezogen. Sie sehen sich als Opfer der Entwicklung, nicht als Täter und Mitgestalter des eingetretenen Zustands. Psychologisch sind ihre Gefühle voraussagbar. Der allgemein menschliche Wunsch, ein Gleichgewicht zwischen der Suche nach Vielfalt und Abenteuer und dem Bedürfnis nach Dauerhaftigkeit und Sicherheit zu schaffen, ist von vielen Philosophen und Dichtern beschrieben worden. Da Veränderung stets Unsicherheit bedeutet, haben viele Menschen Probleme, sich damit auseinander zusetzen. „Hamlet", Shakespeares bekannte Tragödie, kreist um dieses Thema: Hamlets verhängnisvollster Fehler ist sein Widerwille zu handeln.

Wenn Organisationen verändert werden sollen, müssen Manager und Angestellte in den Untenehmen lernen, mit Ängsten und Kritik, die aus einer Anpassung an eine Veränderung resultieren, auf faire Weise umzugehen. Ironischerweise sind es oft gesunde Unternehmen, in denen der Widerstand gegenüber Veränderungen größer ist als bei solchen, die in einer Krise stecken. Ein Mitarbeiter einer großen deutschen Unternehmung sagte zu mir: „Ich habe manchmal den Eindruck, dass unser Management aus lauter Angst vor ei-

nem Veränderungsprozess unsere Probleme erkennt, aber die Lösungen nur im Austausch von Köpfen sucht." In aller Regel bringt Organisationsentwicklung Unruhe in die behaglich geheizten Funktionsbereiche, deckt Führungsschwächen auf und bringt diejenigen in einen Erklärungsnotstand, die in die Krise geführt haben.

Unternehmen, die am Rande des Bankrotts stehen, haben andere Prioritäten als solche, deren Zahlen stimmen. Insofern ist es für prosperierende Unternehmen ungleich schwerer, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass gerade jetzt mit dem Umbau der Organisation begonnen werden muss. Dieser Fall ist geradezu klassisch für multinationale Unternehmen. Jede Führungsebene ist zunächst theoretisch davon überzeugt, dass eine kontinuierliche Veränderung zu ihren Aufgaben gehört. Der Grad der Bereitschaft, wirklich zu schütteln und zu rütteln, um die Mitarbeiter wach zu machen für die Herausforderungen des Marktes und der Konkurrenz, ist jedoch stark abhängig von der eigenen persönlichen Entwicklung des Führungspersonals (Bennis 1998, S. 41 ff.). Wer den Wert „Veränderung" aus seiner eigenen Lebensgeschichte als Bedrohung interpretiert und bewertet, wird diese Einstellung wie eine Fahne vor sich hertragen. Auch wenn viele Führungspersonen dies nicht wahrhaben wollen, die Mitarbeiter erkennen schnell, ob ein Vorgesetzter die Veränderung wirklich will oder sich im Sinne einer politischen Aktion in Scheinaktivitäten verliert.

Der Mythos der Veränderer

Zehn Heldentugenden für Change-Manager

Beschäftigen wir uns zunächst mit den Personen, die für Veränderungsprozesse ausgesucht wurden. Lassen sich hier Grundmuster in der Persönlichkeitsstruktur solcher Manager finden, die Changeprozesse erleichtern oder erschweren?

Unserer Meinung nach ist eines der Schlüsselprobleme europäischer Unternehmen und Organisationen, dass sie übermäßig gemanagt und zu wenig geführt werden. Das Gleiche gilt für die Durchführung von Veränderungsprozessen. Allzu häufig beschließt die oberste Führungsebene den Wandel und delegiert seine Umsetzung. Diejenigen, die jetzt den Prozess zu gestalten haben, bewegen sich im Unternehmen wie Freiwild. Weder besteht Klarheit hinsichtlich ihrer Kompetenzen, noch fühlen sie sich von der oberen Führungsebene getragen und geschützt. Häufig erkennt man bereits an der Auswahl dieser Personen, dass Führungspersönlichkeiten gar nicht gewünscht sind. Die für den Wandel notwendigen Entscheidungsspielräume können auch gar nicht im Vorhinein mit Qualifikationen belegt werden, die den einen befähigter erscheinen lassen als den anderen. Wo sollen die Veränderungskompetenzen denn auch gelernt worden sein? Zum Teil liegen die Ursachen wohl in der Struktur unserer Universitäten und Managementschulen: Wir bringen den Menschen bei, wie man ein guter Techniker, Verwalter oder ein guter Angestellter wird, aber wir bereiten sie weder darauf vor, andere zu führen, noch wie man vom strategischen Konzept zum Begeistern und Umsetzen kommt. Zunächst werden die jungen Menschen auf Universitäten mit einem wissenschaftlichen Ausbildungspaket konfrontiert. Hier wird lediglich die Breite der wirtschaftlichen Komplexität vermittelt. Bei der Ausbildung des Führungsnachwuchses wird zu wenig auf die Fähigkeiten und Kenntnisse geachtet, die eine

Führungskraft braucht, um erfolgreich zu sein. Überaus fraglich ist auch, ob die Universitäten und Hochschulen ihren eigenen Anspruch, theoretische Vordenker für wirtschaftliche Prozesse zu sein, überhaupt noch einlösen können. Ist es denn nicht eher so, dass sie zum Nachdenker einer schon längst gängigen Praxis geworden sind? Ja, man kann vermuten, dass der in vielen Hochschulen vermittelte Stoff um Jahre hinter der gelebten Praxis zurückbleibt.

Gleiches gilt für die Ausbildung in Unternehmen. Da gibt man den Führungsnachwuchs in Hände von internen und externen Trainern, die selbst kaum Führungsaufgaben in einer Linienfunktion innehatten oder sich aufgrund unerfüllter Karrierewünsche resigniert ins Trainingsgeschäft zurückgezogen haben. Betriebliche Weiterbildung erzieht oft zu einer zynischen Besserwisserei. Der praktische Beweis für die Richtigkeit vorgebrachter Thesen wird kaum je angetreten.

Unternehmen müssten entweder ihre besten Führungskräfte temporär heranziehen oder Trainer engagieren, die Führungsaufgaben innehatten, um den Führungsnachwuchs zu lehren, wie man die Verantwortung für die Unternehmung von morgen übernimmt. Wann werden die Führungskräfte von Unternehmen lernen, dass es nicht reicht, sich über das Wissen der Nachwuchskräfte in einem Mitarbeitergespräch zu „informieren" (noch fürchterlicher sind die so genannten Kaminabende, an denen die Top-Manager den Nachwuchskräften sprichwörtlich eins vom Pferd erzählen, da sie nämlich tatsächlich ein Pferd haben und von ihrer letzten Erleuchtung während eines Ausritts schwadronieren), sondern ihnen mehr Zeit widmen, sie systematisch bei wichtigen Diskussionen hinzuziehen und sie an der Abwägung von Entscheidungen teilhaben lassen?

Soll der Veränderungsprozess gelingen, bedarf es Führungspersonen in Schlüsselpositionen, die kraft ihrer Persönlichkeit Veränderungsprozesse kompetent begleiten können. Bei der Untersuchung deutscher Führungskräfte, die erfolgreiche Veränderungsprozesse durchgeführt hatten, wurden uns verschiedene Kernkompetenzen genannt, die maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Umgestaltungsprozesses haben. Die genannten Kernkompetenzen sind eher wie Tugenden zu verstehen, denn es handelt sich dabei um Fähigkeiten, von denen man erzählt, dass sie erfolgreich machen, die man sich sogar manchmal in schlichter Überschätzung selbst zuschreibt, aber in aller Regel in ihrer Vollständigkeit kaum lebbar sind.

Dennoch geistern sie wie Mythen durch die Unternehmungen, und deshalb ist es wichtig, sie in ihrer Wirkung zu verstehen. Diese Tugenden schaffen Legenden, weil sie eine Qualität ausdrücken, die in keinem betriebswirtschaftlichen Lehrbuch erklärt werden.

Die betriebswirtschaftliche Theorie trennt die Betrachtung der Unternehmung vom Beobachter ab. Vom Beobachter wird verlangt, „daß die Eigenschaften des Beobachters nicht in die Beschreibung seiner Beobachtung eingehen dürfen" (von Helmholtz 1921, S. 49). Das schafft genau die Probleme, die Hochschulabsolventen mit der Praxis haben: Solange die Theorie sich als von der Welt getrennt erklärt und sie wie durch ein Guckloch betrachtet, kann sie denen da draußen sagen, wie sie sich verhalten sollen: Du sollst …! Du sollst nicht …! So kann man getrost moralisieren. Im Unterschied dazu werden die Menschen in der Praxis für ihr Handeln verantwortlich gemacht. Doch wer möchte schon gern für seine Handlungen Verantwortung übernehmen? Es ist doch viel angenehmer, diese Last anderen aufzubürden.

Dennoch hat die Forderung nach Verantwortungsübernahme für die vorgeschlagenen Rezepte ihre Berechtigung. Die Selbstbezüglichkeit eines vorgeschlagenen Weges offenbart, ob die Führungskraft die entwickelten Rezepte an ihrer eigenen Person vorleben kann. Das Phänomen der Heldentugenden und ihrer Mythen bildenden Kraft besteht letztendlich darin, dass sich die Helden mit ihren Rezepten verbunden haben. Da für die Theorie der Rezeptor nicht existiert, muss der Mythos erklären, was die Theorie nicht kann oder will.

1. Heldentugend: Aufmerksamkeit

Der Narzisst würde sagen: „Schaut auf mich! Wie findet ihr mich? Bin ich nicht toll?!" Aber genau das sagt unser Manager mit der 1. Heldentugend nicht. Er sagt: „Schaut auf mich! Versuchen wir es zusammen!" Eine der offensichtlichsten Eigenschaften einer Führungspersonen ist ihre Fähigkeit, andere auf sich zu konzentrieren. Dies schafft sie, weil sie eine Vision, einen Traum, bestimmte Absichten und eine außergewöhnliche Hingabe für eine Sache hat. Eine solche Führungskraft löst bei anderen geradezu das Bedürfnis aus, sich ihr anzuschließen, denn sie versteht es, andere in ihre Vision einzubeziehen.

Solchen charismatischen Führungspersönlichkeiten gelingt es oft, ihren Anhängern eine völlig neue Ebene der Erfahrung zu er-