

Kerstin Heidelmann, Heidrun Strikker

Erfolgsfaktoren bei Change Prozessen

Kürzel

Kerstin Heidelmann (geb. Bongartz)

Diplompädagogin, Ausgebildete Moderatorin und Coach. Gesellschafterin, Trainerin und Beraterin im Management für SHS CONSULT GmbH. Lehrtätigkeit u. a. an der Universität Bielefeld, FHM in Bielefeld, VHS Minden. Seit 2008 Promotion an der Universität Bielefeld zur ‚Kommunikativen Steuerung von Veränderungen in Familienunternehmen‘.

Heidrun Strikker

Studium der Germanistik und Geschichte für das Lehramt Sek I, 2. Staatsexamen; Kulturredakteurin, Betriebspädagogin in der beruflichen Bildung, Referentin Zentrale Weiterbildung und, Leiterin Personalentwicklung eines Medienkonzerns; selbständige Trainerin und Coach, geschäftsführende Gesellschafterin von SHS CONSULT GmbH, Lehrbeauftragte der Universität Bielefeld und dort Mitglied im Beirat „SLK_5“, Projektleiterin der Coaching-Präsenzphase des Fernstudiums „Coaching und Moderation“ in Kooperation mit dem Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung der Uni Bielefeld, Ausbilderin für Komplementär-Coaching, NLP- Lehrtrainerin, Referentin und Fachautorin zu Coaching, Change und Performance.

Inhaltsverzeichnis

Erfolgsfaktoren bei Change Prozessen	1
Inhaltsverzeichnis	2
Einleitung	5
1 Kriterien für Erfolg und Misserfolg im Wandel	7
1.1. Erfolgreiche Veränderungen	7
1.1.1. Definition Erfolg & Misserfolg	7
1.1.2. Evaluationskriterien von Veränderungen	9
1.2. Veränderungen als einzige Konstante	10
1.2.1. Organisationsentwicklung als Grundlage	10
1.2.2. Change Management: Veränderungen als einzige Konstante	11
1.3. Erfolgsfaktoren im Change: Empirische Befunde	12
1.3.1. Capgemini Studie (2008)	13
1.3.2. KPMG Studie (2009)	17
1.3.3. Erfolgsfaktorenmodell nach Vahs/ Leiser (2007)	19
1.4. Kommunikation in Change Prozessen	22
1.5. Umgang mit Paradoxien im Change	25
1.5.1. Wunsch nach Partizipation vs. geringe Übernahme von Verantwortung	25
1.5.2. Wunsch nach mehr Information versus defensivem Umgang mit Wissen	26
1.5.3. Knappe zeitliche Ressourcen versus längerem Zeitbedarf für Lernen	27
1.5.4. Hoher Komplexitätsgrad vs. notwendiger Reduktion auf Kernprozesse	27
Zusammenfassung	29
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	30
2. Zusammenspiel von externen und internen Beratern	31
2.1 Gemeinsame Kriterien und Unterscheidungsmerkmale für externe und interne Beratung ...	31
2.1.1 Hohe Beteiligung und reflektorische Distanz	34
2.1.2. Prozessschleifen und Prozessstruktur	34

2.1.3	Führungskompetenz und Glaubwürdigkeit	37
2.2	Die Veränderung als „Störfall“	41
2.2.1	Ressourcen unter Druck.....	43
2.2.2	Emotionale Anforderungen versus Fachexpertise in der Beratung.....	44
2.3	Professioneller Umgang mit Rollen und Kapazitäten	46
2.3.1	Die Expertise des Beobachters.....	50
2.3.2	Die interne Beobachtungsposition 1. Ordnung	50
2.3.3	Die Beobachterposition 2. Ordnung in Beratung und Coaching.....	53
2.3.4	Entscheidung für oder wider	56
2.4	Neues Selbstverständnis externer und interner Beratung	56
2.4.1	Veränderungsfähigkeit und Führungskompetenz – Schlüsselbegriffe im Changemanagement	57
2.4.2	Veränderungsfähigkeit von Organisationen	59
2.4.3	Veränderung in der Logik der Organisation.....	59
2.4.4	Erfolgsfaktoren symmetrischer und komplementärer Beziehungen	61
2.5	Business- und Budgetverständnis.....	63
2.6	Zusammenfassung.....	64
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	64
	Schlussbetrachtung	65
	Anhang	65
A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen.....	65
B.	Lösungen zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung	66
C.	Abkürzungsverzeichnis/Formelsammlung	68
D.	Glossar.....	68
E.	Literaturverzeichnis.....	70
F.	Abbildungsverzeichnis (wird von der Herstellung erstellt)	74
G.	Tabellenverzeichnis (wird von der Herstellung erstellt)	74
H.	Sachwortverzeichnis	74

I. Einsendeaufgaben (bitte mit Musterlösung und 100 Punkteschlüssel)..... 74

Einleitung

Zu Beginn des dritten Jahrtausends sehen sich Unternehmen zunehmend mit komplexen, dynamischen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert. Aufgrund des rasanten Wandels in den Märkten stehen Unternehmen selbst unter einem permanenten Veränderungsdruck. Um diesem Druck zu begegnen, geht es heute um weit mehr als schnelle Rationalisierungseffekte. Die Veränderungen betreffen die strategische Ausrichtung der Unternehmen wie auch deren Organisation, die internen Kulturen und die eingesetzten Technologien und Systeme gleichermaßen. Dieser Wandel der Veränderungen führt im Hinblick grundlegend veränderter Markt- und Wettbewerbsbedingungen in vielen Branchen zu einer Neubestimmung der Erfolgsposition des sich verändernden Unternehmens (vgl. Vahs 2007, S. 266).

Veränderungen im Umfeld von Organisationen und deren Wirkungen auf interne Strukturen und Prozesse hat es schon immer gegeben. Doch nicht nur die Häufigkeit und Anzahl von Veränderungen ist gestiegen, sondern auch ihre Bedeutung. Auf der einen Seite erfordern die Globalisierung der Märkte, der steigende Wettbewerbsdruck und die neuen Technologien schnelles und flexibles unternehmerisches Handeln. Auf der anderen Seite üben gesellschaftliche Veränderungen, wie der Wunsch nach Selbstbestimmung, Partizipation und Persönlichkeitsentfaltung, einen starken Einfluss auf Unternehmen als komplexe, vernetzte Systeme aus. „Anpassung ist in so starkem Maße erforderlich, dass ein Schlagwort wie *Stillstand ist Rückschritt* erheblichen Wahrheitsgehalt in sich birgt“ (Rosenstiel 1997, S. 196).

Die Veränderungen zu managen, wird damit zu einer Daueraufgabe, der sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen (vgl. Vahs 2007, S. 266). Einzelne Veränderungen können eine so große Bedeutung erhalten, dass von ihrem Erfolg die zukünftige Existenz einer Organisation entscheidend abhängt. Misserfolge beim Veränderungsmanagement können die Existenz jeder Organisation und somit die Arbeitsplätze der Mitarbeiter gefährden. Experten aus Wissenschaft und Praxis sehen aus diesem Grund im erfolgreichen Veränderungsmanagement eine der wichtigsten unternehmerischen Kernkompetenzen (vgl. Greif et al 2004, S. 20).

Im globalen Wettbewerb überleben nur solche Organisationen, die in der Lage sind, sich durch permanente erfolgreiche Veränderungen ihrer Strukturen und Prozesse, Arbeitsplätze und Aufgaben, an alle neuen Situationen anzupassen oder die selbst Trendsetter der Innovation in ihrem Gebiet sind. Das Bewusstsein, dass Unternehmen sich an Veränderungen ihrer Kontexte nicht nur re- sondern auch pro-aktiv anpassen müssen, reicht aber oft nicht aus, um Wandlungsvorhaben mit Erfolg durchzuführen. Neben erfolgreichen Veränderungsprojekten findet sich eine nicht unerhebliche Zahl gescheiterter Vorhaben (vgl. Mohr 1997, S. 11).

Was führt zu erfolgreichen Veränderungsprojekten? Lassen sich allgemeingültige Parameter identifizieren, die als Erfolgsfaktoren einen direkten Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen haben? Welche Faktoren gilt es zu vermeiden, um Misserfolg möglichst auszuschließen? Um den Antworten ein Stück näher zu kommen befasst sich dieser Studienbrief mit **Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Change Prozessen** sowie mit den besonderen **Herausforderungen und Chancen der Zusammenarbeit von externen und internen Beratern** bei Veränderungen.

Lernziele des Studienheftes Erfolgsfaktoren bei Change Prozessen

Dementsprechend ist das Studienheft in 2 Kapitel gegliedert:

- In Kapitel 1 lernen Sie den Wandel von Unternehmen als kontinuierlichen Prozess begreifen und betrachten Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des Unternehmenswandels anhand verschiedener empirischer Studien. Darüber hinaus beschäftigen Sie sich mit Kommunikation als zentralem Faktor in Veränderungen und lernen den Umgang mit einzelnen Paradoxien im Change kennen.
- In Kapitel 2 lernen Sie Rollen und Funktionen externer und interner Expertise in der Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen kennen. Sie erfahren an konkreten Praxisbeispielen, welche Erfolgsfaktoren auf Seiten der Führung und der Personalentwicklung/Human Resource Management und aufseiten der externen Berater, Coachs und Moderatoren erfüllt werden und welche Risiken und Grenzen im Zusammenspiel der unterschiedlichen Blickwinkel Beachtung finden sollten.

Die eher allgemein gehaltenen Lernziele am Anfang der Kapitel sind verbunden mit konkreten Schlüsselfragen, mit denen jedes Unterkapitel eingeleitet wird. Diese Fragen umschreiben jeweils die Richtung, in die sich ihr Lernfortschritt bewegen soll.

1 Kriterien für Erfolg und Misserfolg im Wandel

In diesem Kapitel sollen Sie zunächst verstehen, welche Kriterien sich zur Bewertung und Evaluation von Veränderungen eignen und lernen den Wandel als kontinuierlichen Prozess begreifen. Auf dieser Basis beschäftigen Sie sich mit einzelnen Studienergebnissen zu Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Change und setzen sich mit Kommunikation als zentraler Einflussgröße bei Unternehmensveränderungen auseinander. Am Ende des Kapitels kennen Sie zentrale Paradoxien im Change und wissen den Umgang mit Ihnen einzuschätzen.

1.1. Erfolgreiche Veränderungen

1.1.1. Definition Erfolg & Misserfolg

Schlüsselfrage: Wie kommen Kriterien für Erfolg und Misserfolg in Veränderungen zustande und wie sind sie einzuschätzen?

Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung mit organisatorischen Veränderungen stehen die Fragen: Was ist eine erfolgreiche organisatorische Veränderung? Woran mache ich den Misserfolg eines Veränderungsprozesses fest? Wissenschaftler sowie Praktiker erhoffen sich auf diese Fragen allgemein gültige Antworten und versuchen Erfolg von Veränderungen durch objektive Kriterien messbar zu machen. Die Gründe für einen erfolglosen Veränderungsprozess sind ebenso vielfältig wie die Faktoren, die zu einem Erfolg führen. Ein gebräuchliches Kriterium ist der Zielerreichungsgrad der Veränderungen. Eine Veränderung, die ihre Ziele zu 100% erreicht, wird oft als ein 100%tiger Erfolg angesehen. Erreicht sie ihre Ziele nicht, kann man sie als Misserfolg bezeichnen. Schwieriger wird die Beurteilung, wenn sich die Ziele im Prozess verändern, mehrere Ziele parallel verfolgt werden oder wenn unerwartete positive oder negative Konsequenzen entstehen.

Beispiel 1.1.: Kostenziel erreicht – Mitarbeiterpotential verloren

In einem mittelständischen Produktionsbetrieb wurden zur Kostenreduzierung die Prozesse in der Organisation rationalisiert: Prozessketten wurden verkürzt, Funktionsbereiche zusammengelegt und einzelne Stellen in unterschiedlichen Bereichen abgebaut. Die Prozesskosten der Organisation wurden mit dieser Maßnahme um 20% reduziert und das Kostenziel der Veränderung zu 100% erreicht. Bei dieser Rationalisierungsmaßnahme wurden aber u.a. gute Mitarbeiter der Entwicklungsabteilung freigesetzt und für die Innovation der Produkte erforderlichen Potentiale gingen verloren. Die Veränderung wurde von den Mitarbeitern sowie Geschäftsführung im Nachhinein nicht als Erfolg angesehen.

Erfolg kann demnach nicht nur formal an der Erreichung der Ziele gemessen werden. Nach Greif et. al. (2004) können verschiedene Gruppen und Personen unterschiedliche Definitionen von Erfolg und Misserfolg konstruieren.

Übung 1.1:

Veränderungen finden immer statt. Aus subjektiver Sichtweise empfindet man sie als Erfolg oder Misserfolg. Notieren Sie sich zwei Veränderungen aus Ihrem beruflichen Kontext (ersatzweise im privaten), die Sie als Erfolg (Veränderung 1) und eher als Misserfolg (Veränderung 2) bezeichnen würden.

Vermerken Sie nun in Stichpunkten zu den jeweiligen Veränderungen mehrere, verschiedene Kriterien, anhand derer Sie persönlich den Erfolg bzw. Misserfolg festmachen. Überprüfen Sie in einem zweiten Schritt, welche Kriterien sehr spezifisch für die Veränderung sind und welche Kriterien aus Ihrer Sicht eher allgemein für Veränderungen als Erfolgs- oder Misserfolgsfaktor gelten. Welche dieser Kriterien würden Sie eindeutig als Erfolgs- oder Misserfolgsfaktor auch für zukünftige Veränderungen bezeichnen?

„Erfolg“ oder „Misserfolg“ ist eine sprachliche Etikette, was Schlüsselpersonen, Beteiligte und Betroffene einzelnen Veränderungen zuweisen. Dieses ‚Labelling‘ in der Organisation beruht auf der Auswahl und Zuordnung von Bewertungsmerkmalen und ähnelt einer Definition von Begriffen. Diese Definition ist nicht als wissenschaftlich anzusehen, sondern beruht auf einer sozialen Konstruktion der Beteiligten. Verfügen bestimmte Bewertungsmuster über einen hohen Konsensgrad unter den verschiedenen Personengruppen, so können diese als verallgemeinerte Bewertungen bezeichnet werden.

Merksatz 1.1: Die Bewertung organisatorischer Veränderungsprozesse als ein Erfolg oder Misserfolg ist eine soziale Konstruktion von Personen oder -gruppen. Sie beruht auf Vergleichen der resultierenden Veränderungen mit den zu erwartenden Zielen und zu beobachteten Ergebnissen.

Die Vergleiche werden

- a) anhand **objektivierbarer Daten** (Messwerte oder Beobachtungsdaten) und
- b) auf einer **sozialen Validierung der subjektiven Meinungen** und Einschätzungen durch akzeptierte Schlüsselpersonen und -gruppen vollzogen (vgl. Greif et al 2004, S. 38).

Greif et al (2004) weisen darauf hin, dass es sich bei diesen Faktoren und vermuteten Zusammenhängen immer um hypothetische Konstrukte handelt. Sogar wenn es in Untersuchungen gelingt, die von Schlüsselpersonen vorgenommenen Einschätzungen wissenschaftlich zu belegen, ist nicht eindeutig, dass die nachgewiesenen Effekte aus vergangenen Veränderungen auch zukünftig in allen Situationen bzw. in einem konkreten Veränderungsprozess auftreten werden.

Definition Erfolgs- und Misserfolgsfaktor

Merksatz 1.2: Erfolgs- und Misserfolgsfaktor ist ein Oberbegriff für alle Arten hypothetischer Konstrukte, Variablen oder Vorbedingungen, von denen erwartet wird, dass sie den Erfolg oder den Misserfolg organisationaler Veränderungen direkt oder indirekt, allein oder zusammen mit anderen Konstrukten, beeinflussen (vgl. Greif et al 2004, S.49).

1.1.2. Evaluationskriterien von Veränderungen

Die meisten bisherigen Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen basieren auf Sichtweisen und Bewertungen durch offizielle Vertreter des Unternehmens, insbesondere Geschäftsführern oder dafür autorisierte Projektleiter. Aber versteht ein Geschäftsführer oder Topmanager das Gleiche unter einer erfolgreichen organisatorischen Veränderung wie ein Projektmanager, Unternehmensberater oder Mitarbeiter?

Bislang existieren keine allgemeingültigen einheitlichen Standards- oder **Benchmark**kriterien, mit denen Veränderungen evaluiert werden können. Es gibt allerdings Kriterien, die relativ weit verbreitet sind und in der Literatur immer wieder genannt werden. In der folgenden Tabelle 1.1. werden typische Klassen von Evaluationskriterien mit konkreten Beispielen aufgeführt (vgl. Greif et al 2004, S. 32).

Tabelle 1.1: Typische Evaluationskriterien von Veränderungsprozessen
(vgl. Greif et al 2004, S. 32)

Kriteriumsklasse	Beispiele
Wirtschaftliche Effizienz	<p>Quantitative Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Return on Investment (ROI) - Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation (EBITDA) - Shareholder value - Umsatzentwicklung - Reduktion der Personalkosten - Verkürzung der Zykluszeit <p>Qualitative Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozessoptimierung - Effiziente Ablauforganisation - Flexibilität
Verbesserungen für externe Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenzufriedenheit - Rückgang der Reklamationen und Beschwerden
Verbesserungen für die Mitarbeiter/innen	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterzufriedenheit - Motivationsverbesserung - Qualifizierung - Physische und psychosoziale Gesundheit oder Wohlbefinden - Arbeitsplatzsicherheit
Innovationsverbesserungen	<ul style="list-style-type: none"> - Offenheit gegenüber zukünftigen Veränderungen - Entwicklung einer lernenden Organisation
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheit der Geschäftsführung - Zielerreichungsgrad (Prozent der erreichten Ziele, Gesamt- und Teilziele)

Die Verbesserung der wirtschaftlichen Effizienz erscheint als wichtiges Ziel für die Auftraggeber von Veränderungen. Ist die Existenz einer Unternehmung gefährdet, schreibt die Organisation „rote Zahlen“, so ist die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit das ausschlaggebende Kriterium für Erfolg. Es stellt sich die Frage, ob selbst in solchen existenzbedrohenden Situationen in der Regel der Blick nur auf **Wirtschaftlichkeitskriterien** zu kurz greift.

Wirtschaftliche Kriterien werden oft als „harte Fakten“ angesehen, die im Unterschied zu anderen Merkmalen auf objektiven Messdaten beruhen. In vielen Fällen mag dies durchaus zutreffen, aber das gilt keineswegs immer. In der wissenschaftlichen Forschung in diesem Feld, siehe Kapitel 1.3, basieren sie meist nur auf subjektiven Einschätzungen von an den Veränderungen bzw. Umfragen beteiligten Personen.

Merksatz 1.4: Welche Kriterien für die Bewertung des Erfolges oder des Misserfolges eines konkreten organisationalen Veränderungsprozesses anwendbar und angemessen sind, muss an die Besonderheiten der jeweiligen Veränderung angepasst werden.

Berücksichtigt werden müssen

- die **Art der Veränderung** (z.B. Veränderung der Organisationsstrukturen und Prozesse mit dem Ziel der Kostenreduzierung),
- die spezifischen **Ausgangs- und Kontextsituation** (z.B. stabiler oder dynamischer Markt),
- die jeweiligen **konkreten Ziele** und Perspektiven der beteiligten Personen(-gruppen) (vgl. Greif et al 2004, S. 34).

Studien zu Erfolg und Misserfolg in Veränderungen werden von unterschiedlichen Personen und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis durchgeführt. Konkrete Ergebnisse einzelner Studien werden in Kapitel 1.3 ausführlich dargestellt.

1.2. Veränderungen als einzige Konstante

Schlüsselfrage: Wie wird die Abgrenzung vom Organisationsentwicklung und dem heutigen Change Management Ansatz zu einem Erfolgsfaktor in Veränderungen?

Nicht nur Organisationen befinden sich im Wandel, auch prozessbegleitende und beraterische Ansätze zum Umgang mit diesem Wandel befinden sich in einer stetigen Veränderung und Weiterentwicklung. In der Literatur gilt es als Basis erfolgreicher Umsetzung von Veränderungsprozessen in Organisationen den Ursprung und die Kernaussage des Change Management Ansatzes zu verstehen und Konsequenzen für das eigene Handeln abzuleiten.

1.2.1. Organisationsentwicklung als Grundlage

In den letzten Jahren setzten sich Autoren aus Wissenschaft und Praxis mit den Zusammenhängen und Beziehungen der **klassischen Organisationsentwicklung** und der heutigen Change-Management-Realität auseinander. Die klassische Organisationsentwicklung wird unter anderem von dem ursprünglichen Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin geprägt. Die folgende Abbildung 1.1 zeigt die drei aufeinander folgenden Phasen als linearen Prozess.



Abb. 1.1: Lewins Drei-Phasen-Modell der Veränderung (eigene Darstellung)

Nach Lewins Modell muss zu Beginn eines jeden Veränderungsvorhaben der zu dieser Zeit herrschende **Gleichgewichtszustand** aufgehoben werden, um das bestehende Effizienzniveau einer Organisation zugunsten eines Neuen auf eine höhere Ebene anheben zu können. Lewin spricht in dieser Phase von „unfreezing“ (auftauen). Dies geschieht in der Regel dadurch, dass versucht wird, die betroffenen Mitarbeiter dazu zu bringen, tradierte Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen und sie von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen. Die Phase des „moving“ oder auch „change“ (verändern) ist durch die Vorgabe der Veränderungsrichtung sowie das Erlernen und die Implementierung neuer Verhaltensweisen charakterisiert. Zum Ende des Veränderungsprozesses geht es nach Lewin in der Phase des „refreezing“ (wieder einfrieren) darum, wieder Ruhe und Sicherheit in der Organisation einkehren zu lassen. Das Ziel besteht darin, einen neuen Gleichgewichtszustand auf dem erreichten, höheren Effizienzniveau zu festigen (vgl. Lewin 1951, zitiert nach Mohr 1997, S. 75).

Beispiel 1.2: Prozessoptimierung in der Produktion

Im Beispiel 1.1. wurde schon auf die Prozessoptimierung zur Kostenreduktion in einem mittelständischen Produktionsbetrieb eingegangen. Betrachtet man diese Veränderung als in sich abgeschlossenen Prozess, so lässt sich dieser nach dem Drei-Phasen-Modell von Lewin beschreiben. Zunächst galt es die bestehenden Produktionsprozesse im Betrieb zu analysieren, Möglichkeiten der Kosteneinsparung zu identifizieren und die Mitarbeiter aufzufordern, zukünftige Wege im Produktionsablauf zu entwickeln. Die bekannten Strukturen und Abläufe wurden in Frage gestellt und bestehende Abhängigkeiten aufgelöst. In der anschließenden Phase der Veränderung wurden neue Wege und Abläufe ausprobiert, implementiert und neue Verhaltensweisen und Zuständigkeiten erprobt. Nach Prüfung der Kostenersparnis, durch die neuen Produktionsketten und die Umorganisation der Zusammenarbeit, ist der Abschluss der Veränderung dadurch gekennzeichnet, dass die neuen Prozesse in den Alltag übergehen. Nach Lewin kehrt in dieser Phase des Prozesses wieder Ruhe ein, die beteiligten Mitarbeiter gewöhnen sich an die neuen Strukturen und Abläufe, der ‚normale‘ Arbeitsalltag erhält Einzug – das Gleichgewicht der Organisation ist wieder hergestellt.

Das Modell von Lewin gibt bis heute eine generelle Struktur zum Verstehen von organisationalen Veränderungen vor und wird auch in neueren Lehrbüchern als Phasengliederung vorgestellt (vgl. u.a. Rosenstiel 2003, S. 451f.). Jedoch geht das Drei-Phasen-Modell davon aus, dass das Gleichgewicht einer Organisation der Normalzustand ist und Veränderungsprozesse eine vorübergehende Irritation darstellen.

1.2.2. Change Management: Veränderungen als einzige Konstante

Die heutige Change-Management-Realität beruht ohne Zweifel auf den Erfahrungen der Organisationsentwicklung. Darin ist man sich in der Literatur einig. „Ohne die Organisationsentwicklung gäbe es heute kein Change Management“ (Wimmer 2004, S. 38). Jedoch kann von dem von Lewin postulierten Gleichgewichtszustand in der heutigen, von schnellen Veränderungen geprägten Zeit, nicht mehr gesprochen werden. Wer heute organisationalen Wandel erlebt, kann schnell erkennen, dass es vor allem um Geschwindigkeit, um die Bewältigung der **Internationalisierungsdynamik**, um den Umgang mit außergewöhnlichen Produktivitätswängen, um das Auffangen völlig überraschender Brüche in den Technologien oder an den Märkten geht (vgl. Wimmer 2004, S. 35). Letztlich sollen Veränderungsprozesse ein stetiges Neustrukturieren ganzer Unternehmen bzw. von Unternehmensnetzen erreichen.

Merksatz 1.4: „Wandel wird von einem einmaligen Projekt zu einer ständigen Herausforderung“ (Krüger 2006, S.17). Als einzige Konstante im Unternehmensalltag gilt mittlerweile nur noch die Veränderung selbst.

Das Zusammenspiel vieler aufeinander folgender bzw. nebeneinander verlaufender Change-Prozesse, die es in der Regel *ohne Pause* zu bewältigen gilt, steht im Fokus. Dieser Wechsel zu stetigen Veränderungen ist auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Change-Prozessen auszumachen.

Wurde noch vor wenigen Jahren Veränderungen vor allem mit Ansätzen der Organisationsentwicklung begegnet, zeigt sich heute ein spezifisches Management des Wandels, das so genannte „Change Management“. Heutige Anforderungen an eine sowohl effiziente wie effektive Veränderungsbegleitung sind nach Wimmer (2004) mit dem traditionellen Grundverständnis von Organisationsentwicklung schwer vereinbar (vgl. Wimmer 2004, S. 37).

Ein Wechsel von der Organisationsentwicklung zum Change Management ist kein **evolutionärer Prozess**, keine langsame, aus sich heraus logische Weiterentwicklung. Um die Grundgedanken der Organisationsentwicklung weiter nutzen zu können, ist es nach Kulmer/Trebesch vielmehr ein radikaler Umdenkprozess - ein Paradigmenwechsel - als Antwort auf radikale Umweltveränderungen (vgl. Kulmer/Trebesch 2004, S. 80). Während die Organisationsentwicklung den Einbezug der Mitarbeiter, ihre Einstellungen und Befindlichkeiten lange in den Vordergrund ihrer Interventionen und Aktivitäten gestellt hat, will Change Management „die Verantwortung der Mitarbeiter für die Einführung der Neuerungen“ (Kulmer/Trebesch 2004, S. 84) stärken. Damit rückt die Frage nach dem Sinn einer Veränderung vehement in den Mittelpunkt.

Merksatz 1.5: Als ein zentraler Erfolgsfaktor, im Umgang mit Veränderungen und deren erfolgreichen Durchführung, steht die Erkenntnis, organisatorischen Wandel als kontinuierlichen Prozess zu begreifen.

Eine zentrale Aufgabe der Auftraggeber, Initiatoren oder Entscheidungsträger bei Change-Prozessen besteht in der kommunikativen Herstellung von Sinn für die Veränderung und dem Diskurs über Sinnhaftigkeit des Tuns. Veränderungen zu managen bedeutet einzelne Veränderungsprozesse nicht losgelöst vom organisatorischen Gesamtzusammenhang als Einzelprojekt zu verstehen, sondern die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation als Gesamtsystem voran zu treiben.

1.3. Erfolgsfaktoren im Change: Empirische Befunde

Schlüsselfrage: Welche Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Veränderungen wurden im Rahmen empirischer Studien identifiziert?

In der Literatur werden in der Regel Annahmen über praktisch bedeutsame Voraussetzungen, Zusammenhänge oder Ursachen von Erfolg als Erfolgsfaktoren bezeichnet. Anhand von theoretischen Ansätzen und Erfahrungen aus der Praxis lassen sich verschiedene Faktoren identifizieren, die zusammenhängend im Veränderungsprozess wichtig erscheinen. Jeder einzelne Faktor trägt seinen Teil zu einem optimalen Veränderungsmanagement bei, die jeweilige Ausprägung ist jedoch zweifellos unternehmens- und projektabhängig.

In den letzten Jahren lieferten einige umfangreichere Studien bis dato kaum verfügbare Daten über Umstände, Bewertung und Erfolgsfaktoren von Change Management im deutschsprachigen Raum.

Die hier vorgestellten Studien zweier großer Beratungshäuser der Change Management Praxis sind sich in Methodik und Fragestellung auf den ersten Blick ähnlich. Innerhalb der oberen Führungsebenen von Großunternehmen im deutschsprachigen Raum wurden je etwa 100 mit Veränderungen betraute Fachkräfte (HR, Projekt und Change Management) per Interview bzw. Fragebogen zur Thematik befragt. Darüber hinaus wird das Erfolgsfaktorenmodell von Vahs/ Leiser (2007) vorgestellt.

In den Ergebnissen liegen alle Studien nahe beieinander und bestätigen existierende Arbeiten und Modelle in den groben Linien. Aber auch wenn Sie ein sehr aufschlussreiches Bild der aktuellen Situation zeichnen, bleibt dennoch anzumerken dass sie weder als wissenschaftlich noch statistisch abgesichert im engeren Sinne angesehen werden können.

1.3.1. Capgemini Studie (2008)

Capgemini legt in seiner 2003 begonnen Studienreihe den Schwerpunkt auf quantifizierbare Ergebnisse, vorgegebene Antwortkategorien und die üblichen Bewertungssysteme ermöglichen diese Erhebung. Die Studie geht wie die meisten Artikel über Veränderungsmanagement von der Idee der „Umsetzungsbarrieren“ in Veränderung aus, die es zu umgehen gilt. Ein Mangel an Konsequenz in der Umsetzung von Veränderungen wird z.B. als wichtige Barriere genannt, im Umkehrschluss wird angemessen / ausreichend konsequente Durchführung als ein Erfolgsfaktor identifiziert.

Die Studie untersucht zunächst ausführlich den Stellenwert und die Anlässe von Veränderung, sowie die Attitüde gegenüber Change Management. Die Antworten werden detailliert statistisch ausgewertet und z. B. nach Ländern, Unternehmensgröße oder Branchenzugehörigkeit aufgeschlüsselt.

Es würde den Rahmen dieser Studieneinheit sprengen auf diesen Teil der Studie detailliert einzugehen. Es bleibt festzuhalten, dass die Autoren signifikante Abhängigkeiten zwischen den Einschätzungen der Befragten und deren Veränderungskontext ausmachen. Sowohl die Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit als auch der geographische Standort des Unternehmens beeinflussten die Antworten.

Beispiel 1.3: Unterschiede je nach geografischem Standort

„In deutschen Unternehmen steht man weit mehr als bei den südlichen Nachbarn auf ein professionelles Projektmanagement (40%). Während österreichische Manager besonders auf Teamgeist und Motivation (46%) setzen, legen ihre Pendanten in der Schweiz überdurchschnittlichen Wert auf konsequentes Monitoring und Controlling (27%). Ein Schelm ist, wer in diesen Ergebnissen seine kulturellen Vorurteile bestätigt sieht“ (Capgemini 2005, S. 48)

Die 2003, 2005 und 2008 auf vergleichbarer Basis durchgeführte Befragungen ermöglichen die Identifikation von Entwicklungen und Trends. Die Studien stellen hierbei insbesondere die „Professionalisierung“ von Change Management heraus, festgemacht wird dies z. B. an

- der gestiegenen Verbreitung von Change Instrumenten
- den zurückgehenden „handwerklichen Fehlern“ in der Umsetzung
- der frühzeitigeren Integration von Change Management und einem besseren Monitoring (vgl. Capgemini 2008, S. 40).

Als weitere Erkenntnis aus dem Vergleich der drei Studien nennt Capgemini die Veränderung von Praktiken, aber auch Einstellungen und Erwartungshaltungen mit der Zeit. Sowohl Theorie als auch Fachpraxis entwickeln sich weiter: neue Tools werden eingesetzt, Prozesse optimiert, „Modetrends“ relativiert. Hinzu kommen die Auswirkungen zyklisch wechselnder wirtschaftlicher Rahmenbedingung für Unternehmen und Veränderung, die als Umfeld und oft Anlass von Veränderung wesentlich die „Change Situation“ bestimmen.

Merksatz 1.6: Die Voraussetzungen für Veränderung und Erwartungen an Change Management sind signifikant geprägt durch die Charakteristika und den Kontext einer Organisation und variieren zudem mit der Zeit. Es ist naheliegend, dass diese Rahmenbedingungen direkte Auswirkungen auf Erfolgsfaktoren von Veränderung bzw. deren relative Gewichtung haben.

Instrumente

Mit großer Sorgfalt geht die 2008'er Studie auf Change Instrumente, deren Verbreitungsgrad und die Einschätzung ihrer Potentiale ein. Auch wenn keine bestimmte Kategorie von Instrumenten als allgemeingültiger Erfolgsfaktor bezeichnet werden kann, so sind doch ohne Zweifel der Einsatz adäquater Werkzeuge und deren handwerklich korrekte Durchführung direkt erfolgsrelevant.

Die Autoren stellen eine interessante Beziehung heraus: besonders anspruchsvollen Werkzeugen wie Kultur- oder Wissensmanagement sowie Lernende Organisation bescheinigen die Befragten überdurchschnittlich hohes Potential für erfolgreiche Veränderung, allerdings finden sie bislang wenig Anwendung (vgl. Capgemini 2008, S. 34).

In Verbindung mit der allgemeinen steigenden Komplexität von Veränderungsprozessen (vgl. Capgemini 2008, S. 17) könnte dies ein Hinweis auf einen möglichen zukünftigen Erfolgsfaktor sein: die Kapazität immer komplexeren Veränderungen mit ebenfalls komplexen und aufwendigen Instrumenten begegnen zu können.

Erfolg und Misserfolg in Zahlen

Zur Frage nach den schwerwiegendsten Problemen und Hindernissen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen werden in 2008 (wie in den Vorgängerstudien)

- strategische Verwirrung
- politische Konflikte und
- handwerkliche Fehler angeführt.

Trotz der angesprochenen vermuteten Professionalisierung von Veränderungsmanagement, sind unter den Top 10 der genannten Probleme und Barrieren auch in 2008 noch Aspekte wie fehlende Priorisierung (47%), kein echtes/nachhaltiges Monitoring (32%) und schwaches Projektmanagement (17%) zu finden.

Interessanterweise wiederholt sich dieser hohe Wert für „handwerkliche“ Aspekte nur bedingt bei der direkten Frage nach Erfolgsfaktoren, wie Abbildung 1.2 zeigt. Fast schon abgeschlagen werden Projektmanagement und Monitoring von den Befragten als Erfolgsfaktoren genannt. Eine weitere Priorisierung von „weichen“ gegenüber „handwerklichen“ Aspekten nimmt Capgemini nicht vor.



Abb. 1.2: Erfolgsfaktoren (vgl. Capgemini Consulting 2008, S. 39)

Zusammenfassend kommt die Studie zu 10 sogenannten „Paintpoints“, Aktionsfelder die als Orientierungshilfe dienen können:

- Situation und Umfeld analysieren und verstehen
- Ausrichtung und Alignment forcieren
- Strukturen und Management entwickeln und aufbauen
- Mobilisierung und Commitment sicherstellen
- Organisation und Prozesse erfassen und designen
- Konflikte und Widerstände reduzieren und vermeiden
- Führung fördern
- Kultur weiterentwickeln
- Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen
- Erfolge identifizieren und verankern

(vgl. Capgemini 2008, S. 41f.)

Prozess wichtiger als Inhalt

Gefragt ob für erfolgreiche Veränderung die inhaltliche („Was wird verändert“) oder die prozessuale Ebene („Wie wird vorgegangen“) ausschlaggebend sind, ergab sich eine knappe Mehrheit für die Wichtigkeit des Prozesses.

Folgendes Beispiel (nicht der Studie entnommen) soll Ihnen helfen beide Ebenen zu unterscheiden aber auch ihre gegenseitigen Abhängigkeiten für Erfolg und Misserfolg zu erkennen.

Beispiel 1.4: Das WIE und WAS von Veränderungen

In einem Unternehmen ist als organisatorische Veränderung der Eintritt in ein neues Marktsegment vorgesehen. Das „WAS“ der Veränderung ist somit eine neue strategische

Ausrichtung, mit allen Umstellungen in Produktion und den betroffenen Prozessen. Zur Veranschaulichung sind zwei Extremfälle denkbar:

- 1) Nach einem Jahr wird die Umsetzung als nicht erfolgreich bezeichnet. Budget und Zeitrahmen werden deutlich überschritten, nur kleinere Teilziele werden erreicht. Nach weiteren 3 Jahren stellt sich die Veränderung jedoch als Erfolg heraus: das Unternehmen hat sich erfolgreich im neuen Marktsegment positioniert.
 - ⇒ *Während und kurz nach der Veränderung überwiegt bei den Beteiligten die Verunsicherung und der Ärger über die misslungene Umsetzung, eine kritischere Grundeinstellung gegenüber Veränderung ist zu befürchten. Auf lange Sicht kann erwartet werden, dass der inhaltliche Erfolg der Veränderung diese negative Stimmung zumindest relativiert.*
- 2) Nach einem Jahr wird die Veränderung als Erfolg bezeichnet. Zwar gab es Fehler und Unstimmigkeiten in der Umsetzung, aber diese von allen Beteiligten angenommen und getragen. Jedoch zeigt sich nach einiger Zeit die strategische Entscheidung für das Marktsegment als Fehlentscheidung, die Veränderung muss zurückgenommen werden bzw. ein erneuter Veränderungsprozess wird notwendig.
 - ⇒ *Aus der Sicht der Beteiligten wird der Veränderungsprozess zunächst getragen und positive Emotionen werden mit der Veränderung verbunden. Sobald jedoch ersichtlich wird, dass der erhoffte inhaltliche Erfolg ausbleibt, eine Fehlentscheidung getroffen wurde und eine neuerliche Anstrengung nötig werden wird, besteht die Gefahr dass die Stimmung und Motivation umschlagen.*

Eine völlige Trennung von Inhalt und Prozess der Veränderung ist weder möglich noch sinnvoll, auch wenn Change Management eventuell nur auf Teile Einfluss nehmen kann. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass aus der Sicht der Beteiligten diese Unterscheidung gerade im Fall von Problemen nicht gemacht wird (vgl. Capgemini 2008, S. 42). Treten Probleme auf einer der beiden Ebenen sind die Auswirkungen automatisch für beide Ebenen relevant.

Übung 1.2:

Beschreiben Sie ein weiteres Beispiel für eine Veränderung, bei der Inhalt und Prozess der Veränderung eng zusammenhängen. Überlegen Sie sich welche inhaltlichen Aspekte und Erfolgsfaktoren aus welchem Grund in eine **Lessons Learned** Analyse nach Abschluss des Prozesses einbezogen werden sollten.

Abschließend identifiziert Capgemini ein hohes Verbesserungspotential bei der Koordination von parallelen bzw. direkt aufeinanderfolgenden Veränderungsprojekten (vgl. Capgemini 2008, S 48). Laut der Studie wird durch die steigende Frequenz von Veränderung und deren Komplexität dieser Punkt immer kritischer. Die **Ruhephasen** der Verstetigung, wie sie noch Lewin in seinem Drei-Phasen-Modell voraussetzte (siehe Kapitel 1.2.1), existieren kaum mehr: Veränderung ist zu einem konstanten Faktor geworden. Dabei folgen Veränderungen nicht zwingend direkt aufeinander, sie überlappen sich, bedingen sich gegenseitig und selbst innerhalb eines Veränderungsprozesses ist es häufig nötig die Ziele zumindest zu adjustieren.

Durch ständige Reorganisation der Organisation kann für die Stakeholder und Mitarbeiter der Eindruck der Lähmung entstehen. Für die Leitung des Veränderungsprozesses entsteht eine paradoxe Situation (siehe Kapitel 1.5: Paradoxien im Change), in der eine Entscheidung zwischen der prozessualen Anforderung, die Veränderung konsequent und transparent

verständlich für die Betroffenen durchzuführen, und der inhaltlichen Notwendigkeit, Ziele umzuformulieren, zum Beispiel als Reaktion auf externe Veränderungen.

1.3.2. KPMG Studie (2009)

Um an dieser Stelle unnötige Wiederholungen zu vermeiden, sei zunächst erwähnt, dass die Ergebnisse dieser Studie in allen groben Zügen die Ergebnisse von Capgemini bestätigen. In der Folge wird nur noch auf Differenzen, neue Ergebnisse und interessante Nuancen eingegangen, die noch nicht in Kapitel 1.3.1 Erwähnung gefunden haben.

In der Methodik zeigt KPMG deutlicher als Capgemini den Willen zur Unabhängigkeit bzw. wissenschaftlichen Fundierung: Die 100 Unternehmen wurden per Zufall aus einem Sample von den 400 umsatzstärksten DAX-Unternehmen ausgewählt, außerdem wurde weitestgehend auf die Vorgabe von Antwortkategorien bzw. **Multiple Choice** Abfragen verzichtet. Dafür ist die Argumentation von den Rohdaten zur abschließenden Bewertung nicht immer einfach nachvollziehbar.

Wie in der Einleitung erwähnt, legt KPMG ihrer Studie eine grundlegend andere Frage als Capgemini zugrunde: Die Befragten werden gebeten auf der Basis einer abgeschlossenen und erfolgreichen Veränderung die dafür relevanten Erfolgsfaktoren anzugeben.

Als Einstieg in die Studie wählten die Autoren der Studie zunächst Fragen über die Häufigkeit von Veränderung. 85% der Unternehmen geben an, sich permanent bis sehr häufig mit Veränderungen auseinanderzusetzen und erwarten in den kommenden 3 Jahren mindestens 2-3 neue Projekte mit großem Veränderungsbedarf (siehe auch Kapitel 1.2.2).

Um die Untersuchung über Erfolgsvariablen zu objektivieren führen die Autoren als Definition 3 Dimensionen von Erfolg ein:

- Inhaltliche Zielerreichung
- Einhaltung der Budgetvorgaben
- Einhaltung zeitlicher Restriktionen

Von den Befragten wurden in einer offenen Frage, neben den vorgegebenen Dimensionen, drei weitere Punkte genannt, die für die Qualität der Veränderung wichtig waren (vgl. KPMG 2009, S. 27):

- Nachhaltigkeit der gewünschten Veränderung
- Zufriedenheit von internen wie externen Stakeholdern und Mitarbeitern
- Vorbildfunktion für die Zukunft

Wie Capgemini widmet KPMG der vermuteten Professionalisierung von Change Management ebenfalls große Aufmerksamkeit. Zur Konkretisierung des Begriffs wurden aus den Expertenmeinungen 3 Bausteine identifiziert (Abb. 1.3). Zusätzlich zu der von Capgemini schon angeführten hauptsächlich „handwerklichen“ Expertise ist für die Autoren dieser Studie der Aspekt des Lernens wichtig, sowie die Institutionalisierung als „Verstetigung und Verzahnung von Kompetenz und Zuständigkeit im Unternehmen“ (KPMG 2009, S. 30).

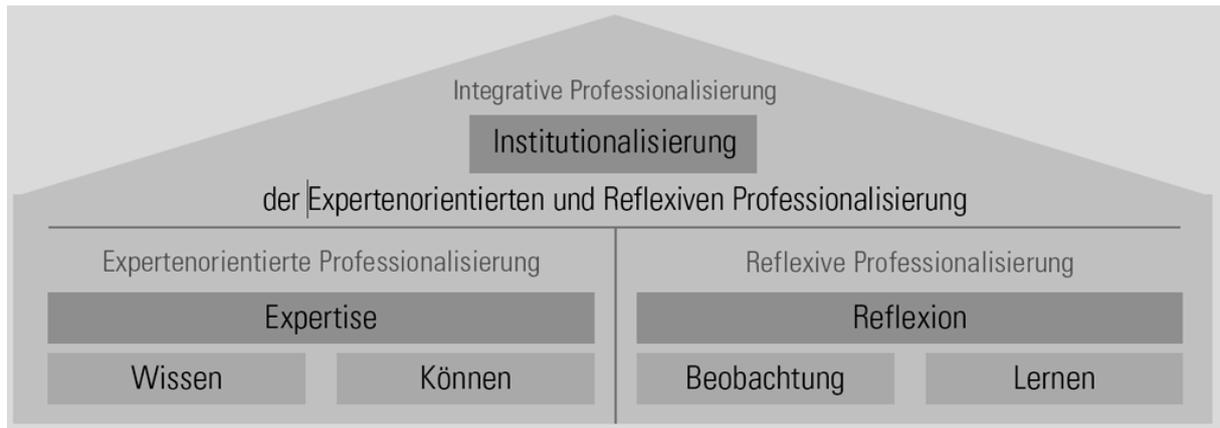


Abb. 1.3: Bausteine einer Professionalisierung (vgl. KPMG 2009, S. 30)

Die Einbindung von Change Management in Projekten wird als Erfolgsfaktor und Verbesserungspotential hervorgehoben. 42% der Befragten gaben an, dass in ihrer Veränderung Change Management nicht eingebunden war, wovon wiederum aber die Hälfte überzeugt war, die Einbindung hätte einen deutlichen Mehrwert für die Veränderung gehabt.

Merksatz 1.7: Die folgende Liste gibt Ihnen eine Gesamtübersicht über die von KPMG aus den Experteninterviews herausgearbeiteten **Erfolgsfaktoren**.

- 1) Bewusste Steuerung / aktive Nutzung auftretender Konflikte (Konfliktmanagement)
- 2) Gezieltes Management der Beziehung und Verhandlung mit dem Betriebsrat
- 3) Klärung der Zielsetzung und Meilensteine des Projekts mit den Auftraggebern
- 4) Eindeutige Vermittlung von Zielsetzungen und Meilensteinen des Projekts
- 5) Qualifizierung von Mitarbeitern für neue Aufgaben
- 6) Systematisches Management von Versetzungen und Austritten
- 7) Entwicklung von Führungskräften für ihre Aufgabe im Veränderungsprozess
- 8) Einsatz materielle Anreizmechanismen – Erfolgsfaktor inhaltlicher Zielerreichung
- 9) Bewusste Gestaltung der Information und Kommunikation mit Stakeholdern
- 10) Messung der Mitarbeiterzufriedenheit im Projekt
- 11) Abschließende Projektbewertung (**Lessons learned**)

(vgl. KPMG 2009, S.21)

Die Autoren betonen Expertenmeinungen, die nicht nur das „Ob“ der Kommunikation im Veränderungsprozess als Erfolgsfaktor sehen (94%), sondern vor allem das „Wie“, „Wann“, „Wer“, „mit Wem“. 4 Potenziale bei der Gestaltung von Kommunikation werden angeführt:

- Besseres (ganzheitliches und schlüssiges Konzept)
- Klare Vermittlung von Notwendigkeit, Zielsetzung und Inhalten
- Auswahl geeigneter Medien und Zeitpunkte
- Gezielte Auseinandersetzung und kritischer Dialog mit Betroffenen

HR als Partner im Veränderungsprozess

Ein Schwerpunkt der KPMG Studie ist die Untersuchung der Potentiale einer Integration von **Human Resource Management** Kompetenzen in Veränderungsprozesse. Abbildung 1.4 zeigt die verschiedenen Rollen, die nach den Autoren HR als Spezialist für personalrelevante Fragen im Prozess, innehaben kann.

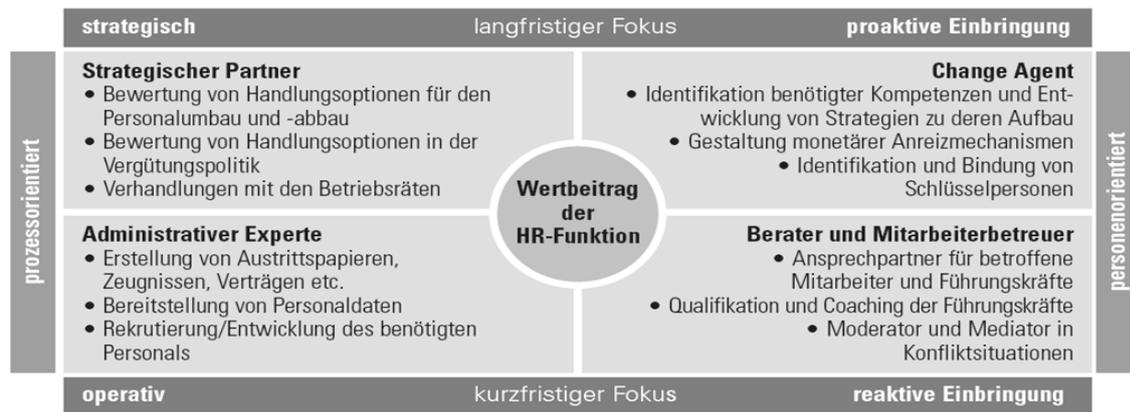


Abb. 1.4: Rollen von HRM in Veränderungsprozessen (vgl. KPMG 2009, S. 45)

Nach Aussagen der Interviewpartner binden bislang ca. 60% der Unternehmen die Abteilung für Human Resource Management bzw. – Beratung regelmäßig in Veränderungsprozesse ein, allerdings meist lediglich als administrativer Dienstleister.

Als Gründe hierfür werden angeführt, dass

- die Notwendigkeit zur Einbindung von HRM oft nicht / zu spät gesehen wird
- HRM lediglich als administrativer Dienstleister wahrgenommen wird und sich auch so darstellt
- HRM nicht über das nötige Know-How verfügt, bzw. die vorhandenen Kompetenzen nicht bekannt
- HRM im Unternehmen ein negatives Image als „Bremsen“ hat.

Für die Zukunft fordern die Autoren eine veränderte Rolle von Human Resource Management, um als Change Agent im Unternehmen und als Business Partner im operativen Geschäft tätig präsent zu sein und das Unternehmen auf demografische Entwicklungen und fortschreitende Internationalisierung vorzubereiten. Voraussetzung hierfür sei die Standardisierung und Verschlanung der Administration.

1.3.3. Erfolgsfaktorenmodell nach Vahs/ Leiser (2007)

Ergänzend zu den zwei behandelten Studien wird an dieser Stelle als drittes eine Untersuchung von Vahs/Leiser vorgestellt. Die Autoren sind aufgrund der Vielzahl und Vielfalt der existierenden Konzepte zur Um- und Neugestaltung von Unternehmen ebenfalls überzeugt, dass es keinen ‚Königsweg‘ oder ‚One-Best-Way‘ für organisatorische Veränderungen gibt. Die Autoren, haben in 2007, zunächst mit standardisierten Fragebögen und später in Interviews die obersten Führungskräfte von insgesamt 1.248 überwiegend mittleren und großen Profit- und Non-Profit-Unternehmen im Wirtschaftsraum Mittlerer Neckar befragt. Die Eckdaten sind mit den anderen Studien grob vergleichbar, auch diese Studie von Vahs & Leiser ist nicht repräsentativ im statistischen Sinne.

Grundlage der Untersuchung sind die nach Vahs & Leiser identifizierten vier Handlungsfelder im Change Management. Ziel des Change Managements ist es das reibungslose Zusammenspiel der in Abb. 1.5 dargestellten Bereiche Strategie, Organisation, Technologie und Unternehmenskultur zu gewährleisten. „Die Erforschung des Unternehmenswandels sollte deshalb die vielfältigen Wechselwirkungen dieser Handlungsfelder berücksichtigen, denn sie entscheiden letztlich über den Erfolg oder den Misserfolg von Transformationsprozessen“ (Vahs/Leiser 2007, S. 3).

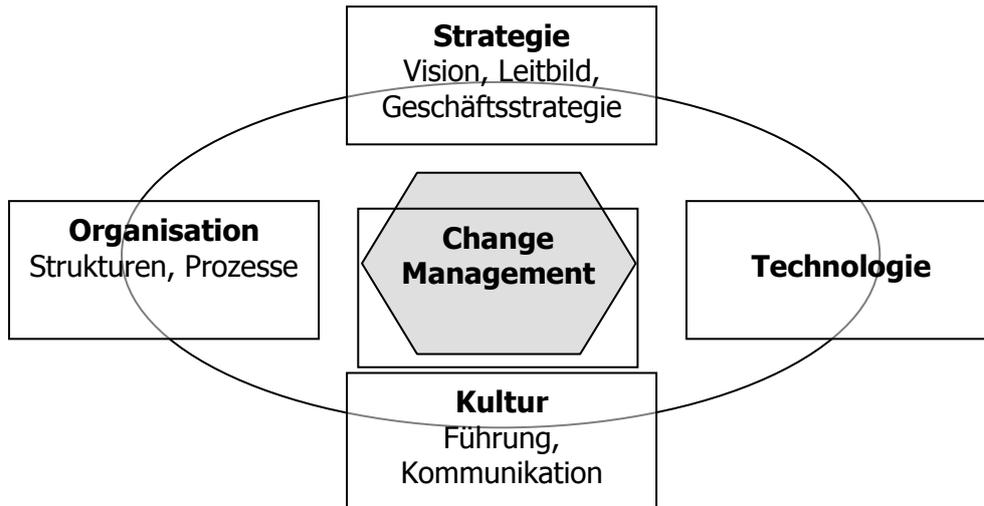


Abb. 1.5: Die 4 Handlungsfelder des Change Managements (vgl. Vahs/Leiser 2007, S. 3)

Eine grundlegende Erkenntnis der Studie zielt auf die systematische und konsequente Verbindung der sogenannten harten und weichen Faktoren bei organisatorischen Veränderungen ab.

Merksatz 1.8: „Erfolgreiche Veränderungsprozesse erfordern die systematische und konsequente Verbindung der rational-quantitativen („harten“) Faktoren mit den mental-qualitativen („weichen“) Faktoren des Wandels. Nur durch den ganzheitlichen Ansatz wird die Basis für eine langfristig erfolgreiche Veränderung von Unternehmen geschaffen“ (Vahs/ Leiser 2007, S.13).

Basierend auf ihren Untersuchungsergebnissen, die wiederum in allen großen Linien denen der schon vorgestellten Studien entsprechen und deshalb hier nicht weiter ausgeführt werden, entwickelten Vahs & Leiser ein Erfolgsfaktorenmodell zum Management von Veränderungen. Die ausgewählten Erfolgsfaktoren bilden sowohl ‚harte‘ Faktoren auf der Sachebene als auch ‚weiche‘ Faktoren der Verhaltensebene ab und werden damit, laut der Autoren, dem Anspruch an eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmenswandels gerecht.

Als direkte mögliche Einflussgrößen auf den Veränderungserfolg nennen Vahs & Leiser die drei Dimensionen Prozessqualität, Managementqualität und Mikropolitik, die sich, wie in Abb. 1.6 gezeigt, in weitere Einflussgrößen oder Erfolgsfaktoren untergliedern lassen.

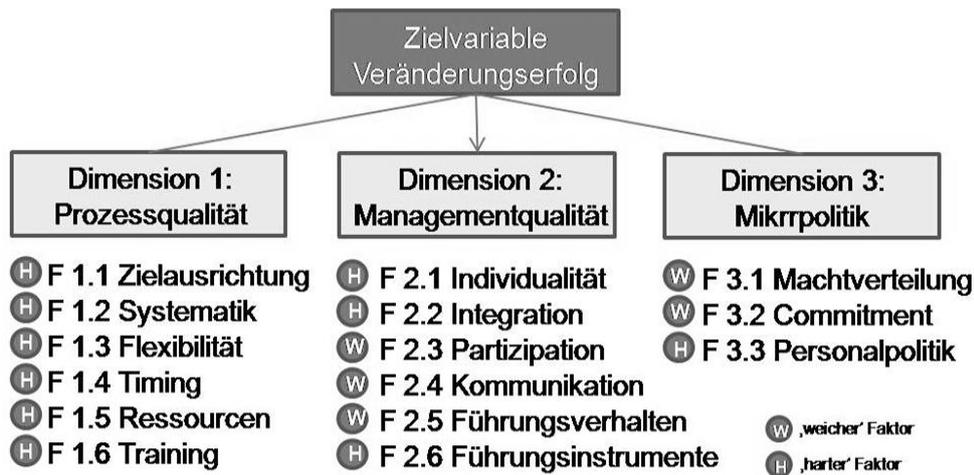


Abb. 1.6: Dimensionen des Erfolgsfaktorenmodells (vgl. Vahs/Leiser 2007, S. 16)

Aus diesen 15 identifizierten Erfolgsfaktoren leiten Vahs / Leiser neun Regeln für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen ab

- 1) Ein vorausschauender Wandel sichert Handlungsspielräume.
- 2) Die Komplexität des Wandels sollte nicht unterschätzt werden.
- 3) Veränderungen erfordern klare und verständliche Ziele.
- 4) Veränderungen spielen sich vor allem in den Köpfen ab.
- 5) Veränderungen erfordern eine angemessene Kommunikation.
- 6) Veränderungen erfordern eine angemessene Partizipation.
- 7) Der konstruktive Umgang mit Widerständen macht erfolgreicher.
- 8) Die Übernahme von Selbstverantwortung erfordert Training.
- 9) Führungskräfte müssen im Wandel „Flagge zeigen“.

Die grundlegenden Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen von Vahs / Leiser (2007) in der Tabelle 1.2 zusammengefasst.

Tabelle 1.2: Grundlegende Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen (vgl. Vahs/Leiser 2007, S. 120f.)

	Voraussetzung	Erläuterung
1	Handlungsspielräume schaffen	Veränderungen sollten rechtzeitig geplant und eingeleitet werden. Dies erweitert die Handlungsspielräume und vermeidet den für eine ausreichende Kommunikation und Partizipation nachhaltigen Zeitdruck.
2	Beteiligung der Mitarbeiter	Vor allem in der Phase der Umsetzung steht die Beteiligung der Mitarbeiter an erster Stelle. Dadurch kann hohe Akzeptanz der Maßnahmen entstehen und gewährleistet werden, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in den Veränderungsprozess einbringen können
3	Klare Ziel- & Zeitvorgaben	Nur wenn alle betroffenen Personen die Zielsetzungen und den zeitlichen Rahmen kennen, können die Initiatoren des Wandels auf die Einsicht der Mitarbeiter in der Notwendigkeit der Veränderung hoffen.
4	Transparente & authentische Kommunikationspolitik	Transparent bedeutet, dass die Hintergründe der Veränderung offen und umfassend kommuniziert werden sollten. Insbesondere von den Mitgliedern des Top-

		Managements wird erwartet, dass sie sagen, was sie denken und das getan wird, was sie sagen.
5	Mittleres Management als zentrale Schnittstelle	Die mittlere Leitungsebene bildet die Schnittstelle zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und der Ausführungsebene.
6	Konsequente Umsetzung	Viele Veränderungsprozesse stoppen nach der Analyse- und Planungsphase, was für Unverständnis bei den Mitarbeitern sorgt. Ebenso regen im Laufe der Veränderung häufig Widerstände, die eine Umsetzung be- oder sogar verhindern. Der Umgang mit Widerständen hat eine Signalwirkung für den weiteren Prozessverlauf und zukünftige Veränderungen

Übung 1.3:

In den vorangegangenen Unterkapiteln wurden verschiedene Ausführungen zu Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren in Veränderungen dargestellt. Erstellen Sie einen Überblick in Tabellenform über die Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren die in allen Studien genannt werden. Erarbeiten Sie zu den jeweiligen Faktoren Handlungshinweise. Was sind Ihre konkreten Empfehlungen für erfolgreiches Veränderungsmanagement?

Zusammenfassung

Die betrachteten empirischen Studien und Expertenmeinungen bestätigen in erster Linie und mit großer Übereinstimmung die wissenschaftlichen Ansätze, wonach allgemeingültige Erfolgsfaktoren nur schwerlich identifiziert werden können. Veränderungssituationen, die Einstellung der Betroffenen und Stakeholder zu Veränderung und schlussendlich die Umsetzung werden als jeweils einzigartig angesehen.

Desweiteren zeigt die breite Palette und Streuung von genannten Erfolgsfaktoren zwischen und auch innerhalb der einzelnen Studie, dass wohl kaum ein dominierender Faktor ausschlaggebend für Erfolg ist, sondern die adäquate Mischung vieler Aspekte und Maßnahmen, insbesondere ein Gleichgewicht aus ‚weichen und harten Faktoren‘.

Die Studien der letzten Jahre deuten auf einen eindeutigen Trend zur Professionalisierung von Change Management an, im Sinne von handwerklich besseren Experten, von einer breiteren Anerkennung und Einbindung von Change Management, aber auch in den induzierten Anforderungen an Change Management nach Effizient und messbarem Erfolg.

1.4. Kommunikation in Change Prozessen

Schlüsselfrage: Was gilt es bei der Kommunikation in Change Prozessen besonders zu beachten?

Change Management heißt nicht nur Veränderung von Strategien, Strukturen oder z. B. technischen Ressourcen, sondern immer auch Veränderung von Menschen ihren Werten, Denkmustern und Verhaltensformen. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Einbeziehung aller Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungen in Unternehmen darstellt. Wenn die Einstellungen und die Motivation der Organisationsmitglieder vor allem über Kommunikation verändert werden

können, so muss der Prozess des Kommunizierens im Mittelpunkt jeder Veränderung stehen (vgl. Hegele-Raih 2002, S. 68).

Merksatz 1.9: Im Prozess des Managements von Veränderungen erscheint neben anderen Faktoren vor allem Kommunikation als eine durchgehend wichtige Aufgabe. Kommunikation ist ein wirksames Mittel, um die Betroffenen durch verschiedene Aktivitäten am Veränderungsprozess zu beteiligen.

Der Wille und die Fähigkeit zum Wandel sind nicht nur Sache des obersten Managements, sondern müssen fester Bestandteil des Selbstverständnisses aller Führungskräfte und Mitarbeiter sein (vgl. Deekeling/Fiebig 1999, S. 5). Intensive, gut strukturierte und gesteuerte Change-Kommunikation kann, effektiv genutzt und eingesetzt, ein Faktor auf dem Weg zu mehr Beteiligung der Betroffenen an Veränderungsprojekten und somit ein Erfolgsfaktor für den Wandel selbst sein.

Viele Mitarbeiter eines Unternehmens sind in der Regel Betroffene des Wandels, ohne dass sie einen aktiven Part bei der Formulierung der Wandlungsstrategie oder der Umsetzung der Veränderung spielen. Aufgrund dessen sollten an die verschiedenen Zielgruppen des Wandels im Verlauf von Veränderungsprozessen permanent Botschaften gesendet werden, um Einblicke in den Prozess und das Wesen der Veränderung zu vermitteln. Die große Bedeutung der Kommunikation wird insbesondere mit den Einflussmöglichkeiten bei den Mitarbeitern vor, während und nach den geplanten Veränderungsmaßnahmen begründet. „Kommunikation kann in diesem Kontext die Einstellung der Betroffenen gegenüber der Veränderung beeinflussen“ (Koch 2004, S. 7) und geht über die Veränderung selbst hinaus. Im Idealfall sollte die Kommunikation über ein Veränderungsprojekt sowohl früher beginnen als auch später aufhören als die Veränderung selbst.

Kommunikation vor der Veränderung:

Durch einen Vorlauf kommunikativer Aktivitäten ist es möglich, im ersten offiziellen Kontakt den betroffenen Mitarbeitern im Unternehmen zunächst das strategische Vorgehen bzw. das dem Veränderungsprozess zugrunde liegende Konzept vorzustellen. Somit kann vermieden werden, dass die Beteiligten wie Betroffenen erst im Rahmen der Realisierungsmaßnahmen des Projektes (z.B. Tests, Qualifizierungsmaßnahmen) mit diesem konfrontiert werden.

Kommunikation während der Veränderung:

Eine besondere Herausforderung bei der Kommunikation in Veränderungsprozessen ist die Frage, wie Konzepte und Ideen zu kommunizieren sind, die im Verlauf des Prozesses selbst noch verfeinert und modifiziert werden müssen. In Unternehmen ist es oft zu beobachten, dass nur jene Informationen an Führungskräfte und Mitarbeiter weitergegeben werden, die einen offiziellen bzw. finalen Status haben. Ein in diesem Zusammenhang bekanntes Phänomen ist, dass Verantwortliche entweder überhaupt nichts weitergeben oder aber die Botschaften derart filtern, dass sie nur noch eine geringe inhaltliche Aussage haben oder für die jeweilige Zielgruppe uninteressant sind (vgl. Gattermeyer/Ayad 2001, S. 30f.). Die folgende Abbildung 1.2 zeigt die Präferenzstruktur der Mitarbeiter in der Implementierungsphase. Die befragten Personen gaben ihre Präferenz auf einer Skala von 1 bis 7 an (1 gar nicht wichtig, 7 äußerst wichtig).

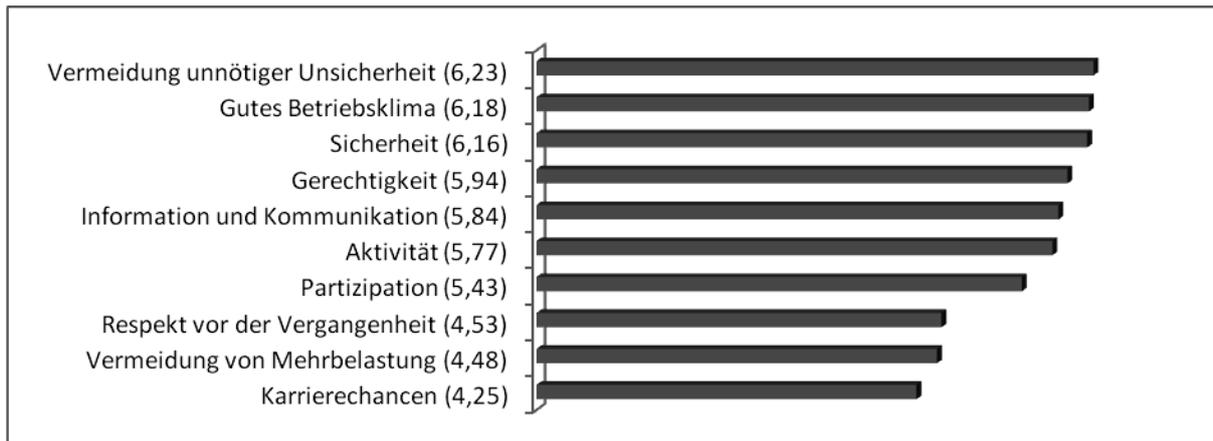


Abb. 1.7: Präferenzstruktur der Mitarbeiter in der Implementierungsphase (vgl. Picot/ Freudenberg/Gaßner 1999, S. 47)

Vor allem die Vermeidung von Unsicherheit (6,23), Sicherheit (6,16) und somit ein gutes Betriebsklima (6,18) erscheinen Mitarbeitern nach einer Studie von Picot et al (1999) als Hauptfaktoren in der Kommunikation in der Implementierungsphase.

Kommunikation nach dem Veränderungsprojekt:

In kommunikativen Aktivitäten nach Beendigung der Implementierung der Projektlösung sollten Erfolge und/oder Misserfolge benannt, Leistungen anerkannt, Konsequenzen aus dem Veränderungsprojekt aufgezeigt und eine mögliche weitere Entwicklung gemeinsam erarbeitet werden. Nur durch vor- und nachgelagerte Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich der Veränderungen wird eine durchgehende Prozesskommunikation gewährleistet.

Merksatz 1.10: Kommunikation findet im Prozess des Wandels immer statt: Mitarbeiter diskutieren über geplante oder laufende Veränderungen, egal ob sie gut informiert sind oder nicht.

Im Strudel der schnell aufeinander folgenden Ereignisse in Change-Prozessen kommt meist derjenige zu spät, der möglichst vollständig und der Reihe nach kommuniziert. Unvollständig, aber häufiger und zügig zu kommunizieren, ist in der Regel besser als abzuwarten, bis irgendwann exakt und vollständig informiert werden kann (vgl. Doppler/Lauterburg 2002, S. 329).

Absichtsvolle Nicht-Kommunikation führt oft dazu, dass viele Betroffene unterstellen, es wurden bereits Entscheidungen gefällt, über die sie jedoch keine Informationen erhalten haben. Als Folge glüht die Gerüchteküche. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte interpretieren Nicht-Informationen als einen gezielten Angriff auf die Vertrauensbasis und Transparenz. Sie fühlen sich abgewertet und nicht ernst genommen (vgl. Strikker/ Bongartz 2006, S. 12).

Die Betroffenen eines Change-Prozesses sollten stets über

- a) die Gründe der Veränderung,
- b) die konkreten Inhalte,
- c) die einzelnen Prozessschritte,
- d) alle relevanten Folgen,
- e) die Erfolge und Misserfolge des Veränderungsprozesses

informiert werden. Damit alle Betroffenen, den Wandlungsprozess, der selbst stets Veränderungen unterliegt, kontinuierlich verfolgen können, zeichnet sich Kommunikation in Change-Prozessen durch vielfältige Rückkopplung- bzw. Feedbackschleifen im laufenden Prozess aus.

Merksatz 1.11: Veränderungsprozesse haben keinen linearen Charakter, sondern unterliegen stetigen Veränderungen, denen mit vielfältigen Rückkopplungsprozessen begegnet werden sollte.

Jedoch besteht erfolgreicher Change Management aus mehr als Kommunikation mit den Betroffenen bzw. Beteiligten. Hinzukommen z.B. Partizipation, Verbindlichkeit, Transparenz, Philosophie. Somit sind weniger die Techniken zur Planung neuer Strategien als vielmehr Maßnahmen, die sicherstellen, dass neue Strategien und Strukturen überhaupt initiiert und in weiterer Folge umgesetzt werden können, zentrale Aufgaben. Change Management fokussiert sich in erster Linie weniger auf detaillierte Entwürfe von Soll-Zuständen, sondern zielt auf die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft, das Skizzieren von Visionen und vor allem auf die Umsetzungsaktivitäten der Beteiligten ab (vgl. Gattermeyer/Ayad 2001, S.15).

1.5. Umgang mit Paradoxien im Change

Schlüsselfrage: Wie gestaltet sich der Umgang mit paradoxen, für Veränderungen in Organisationen charakteristischen, Anforderungen, für die es keine eindeutigen Lösungen gibt?

Change Management vollzieht sich in einer turbulenten Zeit mit viel Dynamik und unterschiedlichsten Einflussfaktoren auf die Beteiligten in Unternehmen. Widersprüche, gegensätzliche Interessen, Widerstände und Konflikte sind daher nicht ungewöhnlich und fordern den professionellen Blick auf die zentralen Ziele und Vorhaben. Der erfolgreiche Umgang mit immer wieder auftretenden Paradoxien in Veränderungsprozessen scheint immanent zu sein (vgl. Strikker/ Bongartz 2006, S. 19). Im Folgenden werden ausgewählte Paradoxien, deren Bewältigung für den Erfolg von Veränderungsprozessen zentral ist, vorgestellt.

1.5.1. Wunsch nach Partizipation vs. geringe Übernahme von Verantwortung

In vielen Organisationen ist mittlerweile die frühzeitige Partizipation der Beteiligten, nicht nur als kommunikatives Feedback und kreativer Ideengeber, sondern auch als aktiver und kompetenter Part einer Veränderung, eine Selbstverständlichkeit geworden. Führungskräfte und Mitarbeiter werden gefragt und integriert, ihre Meinung wird respektvoll aufgenommen und ihre Anregungen werden in Pilotprojekten getestet.

Beispiel 1.5 : Pilotprojekt Zeiterfassung

Eine neue Software zur Erfassung von Mitarbeiterdaten wurde in der Personalabteilung eines großen Automobilherstellers eingeführt. In einem Pilotprojekt wurden mit ausgewählten Mitarbeitern aus der Personalabteilung einzelne Aspekte der Zeiterfassung im neuen System diskutiert, Anforderungen formuliert und ausführliche Tests durchgeführt. Ziel war es, die betroffenen Mitarbeiter der Softwareumstellung sowie ihr konkretes Know-How gleich von Anfang an einzubinden. Im weiteren Verlauf der Umstellung sollte dieses detaillierte Wissen aus dem Pilotprojekt genutzt werden, indem die am Pilotprojekt beteiligten Mitarbeiter der

Personalabteilung ihr Wissen wiederum in Schulungen und als kontinuierliche Ansprechpartner an ihre Kollegen weitergeben sollten.

Während die Aufgabe der Beteiligung im Pilotprojekt mit Begeisterung und Zustimmung aufgenommen wurde, kamen die ausgewählten Mitarbeiter der Forderung nach Übernahme von Verantwortung in der Schulung ihrer Mitarbeiter nur sehr zögerlich oder gar nicht nach. Die mit ihrem besonderen Wissen aus dem Pilotprojekt entstandene Verantwortung für den weiteren Erfolg der Softwareumstellung wurde nur sehr ungerne und mit viel Skepsis bezüglich möglicher Konsequenzen übernommen (vgl. Bongartz 2005, S. 108).

Die Kehrseite von Partizipation zeigt auf die Verantwortlichkeit, die handelnde Personen gezielt oder auch unbeabsichtigt übernehmen. Das **Roll-out** für eine neue Maßnahme zu verantworten, dabei selbst in den Mittelpunkt der Öffentlichkeit und Kritik zu geraten, erscheint vielen, verbal nach Partizipation Rufenden, letztendlich doch nicht erstrebenswert. Mitarbeiter oder Führungskräfte, die Verantwortung für einzelne Maßnahmen im Veränderungsprozess übernehmen, verlassen damit ihren angestammten Platz und begeben sich in eine exponierte und tendenziell angreifbare Position mit einer ungewissen Zukunft.

Merksatz 1.12: Die Verantwortlichkeiten der mit einzelnen Maßnahmen der Veränderung betrauten Personen sollen eindeutig festgelegt werden. Daher bedarf es einer genauen Kenntnis der professionellen Kompetenzen, des persönlichen Reifegrads und der perspektivischen Wünsche der ausgewählten Verantwortlichen, die in Change-Prozessen eine zentrale Rolle und beispielhafte Aufgabe übernehmen sollen (vgl. Bongartz/ Strikker 2006, S. 32).

Folgende Details sollen klar definiert, mit allen Beteiligten abgestimmt, schriftlich fixiert und in der Phase der Umsetzung eingehalten werden:

- die Rollen und die mit ihnen verbundenen Aufgaben der Projektmitglieder
- die Fähigkeiten des Einzelnen und die verschiedenen Fachexpertisen
- Entscheidungskompetenzen und Koordinationsverantwortung der Beteiligten

Eventuell notwendige Delegationen von Aufgaben an weitere Personen müssen festgehalten und an die Beteiligten kommuniziert werden (vgl. Strikker/ Bongartz 2006, S. 17).

1.5.2. Wunsch nach mehr Information versus defensivem Umgang mit Wissen

Bei bald jedem Veränderungsprozess gibt es die Forderung nach mehr Information und Kommunikation. Beteiligte und Betroffene wollen verständlicherweise wissen, wohin die Reise gehen soll, wer mitfahren wird und in welcher Rolle er/sie die neue Wegstrecke mitgestalten wird. Das Wissen um neue Sachlagen, die Kenntnis von Entscheidungen oder die Teilnahme an Diskussionsrunden vermitteln eine scheinbare Sicherheit, dem Kreis der Auserwählten anzugehören oder zumindest so nahe zu stehen, dass eine größere Gefahr für die eigene Tätigkeit realistischer Weise nicht bestehen kann. Ein hoher Informationsgrad speist dieses trügerische Gefühl (vgl. Strikker/ Bongartz 2007, S. 16).

Aus der Perspektive der Beteiligten ist nur allzu verständlich, dass sie die gewünschte Verantwortlichkeit für neue Aufgaben und Prozesse untrennbar mit einem hohen Grad an Information verbinden.

Auf der anderen Seite werden aber genau diese Informationen dafür genutzt, sich frühzeitig in bekannte **defensive Routinen** (vgl. Argyris 2004, S. 31) zu begeben, den eigenen Bereich/Abteilung etc. unantastbar abzuschotten und die eigene Position dauerhaft zu sichern. Von Veränderung ist dabei keine Rede mehr. Wer viel Informationen besitzt und in seinen Netzwerken gut etabliert ist, kann taktisch und diplomatisch geschickt agieren, um die geballte Veränderungsenergie des Unternehmens frühzeitig von der eigenen Abteilung und Person weg auf andere Felder zu richten.

Merksatz 1.13: Informationen obliegen in Veränderungsprozessen einer durchaus zwiespältigen Funktion: Frühzeitig und umfassend die richtigen Personen zu informieren, ohne zu viel mitzuteilen und ohne kontraproduktive Gerüchte zu initiieren (vgl. Strikker/Bongartz 2007, S. 20).

1.5.3. Knappe zeitliche Ressourcen versus längerem Zeitbedarf für Lernen

Ökonomische Prozesse unterliegen immer den Kriterien von Effektivität und Effizienz. Der Faktor Zeit gilt unter wirtschaftlicher Perspektive als knappe Ressource und soll möglichst begrenzt eingesetzt werden. Change-Prozesse müssen diese Erwartungshaltung erfüllen, indem sie die Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen beschleunigen und das Innovationstempo vorantreiben. Lernen soll sich unnötiger Fehlzeiten entledigen und sich hoch konzentriert auf die im Arbeitsprozess wesentlichen spezifischen Anforderungen beziehen (Bongartz/ Strikker 2007, S. 32). Inhalte werden auf das scheinbar sachlich notwendige verkürzt, während medial gesteuerte Selbstlernkonzepte einem aufwendigen Lernen unter Anleitung mit herkömmlicher Didaktik gegenübergestellt werden.

Veränderungslernen soll möglichst direkt am Arbeitsplatz oder in notwendige Workshops implementiert werden. Auch wenn **eLearning** und **Blended Learning** Konzepte ihre Potenziale noch lange nicht entfaltet haben und in Zukunft andere Lernzeiten vermuten lassen, somit wird dennoch auch weiterhin gelten:

Merksatz 1.14: Lernen benötigt Zeit, Menschen brauchen einen zeitlichen Rahmen, um ihre vielfältigen Veränderungen zu integrieren und für sich als ein neues Lebens- und Arbeitskonzept authentisch, kongruent und mit hoher Leistung umsetzen und leben zu können.

Auch erfolgreiche Selbstlernkonzepte erfordern einen Sinnzusammenhang und Zeit, um diesen Sinn zu verinnerlichen. Die mancherorts gewünschte Verschmelzung der Lern- in Arbeitsprozesse mündet in eine Unterordnung von Lernen unter Arbeit und lässt die Gefahr virulent werden, dass zwar gearbeitet, aber nicht mehr gelernt wird (vgl. Reglin/Severing 2005, S. 174ff.).

1.5.4. Hoher Komplexitätsgrad vs. notwendiger Reduktion auf Kernprozesse

Bei der Analyse, Planung und Implementierung von Veränderungsprozessen sind verschiedene Ebenen betroffen, welche die Organisation und ihre Strukturen, die Menschen, ihre Beziehungen untereinander und ihre Kommunikation miteinander umfassen. Darüber hinaus werden neben fachlichen und sachlichen Problemen auch persönliche Verhaltensmuster und subjektive mentale Modelle tangiert, die eine hohe individuelle Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit erfordern. Fachliches Expertenwissen stößt dabei

vielfach an Grenzen, da es dem Risiko unterliegt, sich zu sehr an vergangenem Wissen zu orientieren und zu wenige Optionen in die Zukunft entwickelt.

Eine mehrdimensionale und detaillierte Analyse von Problemen kann den Blick und das Gefühl für den zentralen Hebel (**Attraktor**) einer Veränderungssituation verstellen und unnötige „Nebenbaustellen“ eröffnen.

Merksatz 1.15: Durch Reduktion der Komplexität auf wichtige Kernprozesse werden die Blicke und die Aktivitäten aller auf die gemeinsame Zielsetzung gebündelt, um die Veränderungsenergie zu zentrieren.

Beispiel 1.6: Systemwechsel als zentrale Aufgabe

Im Beispiel 1.5 in Kapitel 1.6.1 wurde die Einführung einer neuen Software zur Erfassung von Mitarbeiterdaten eines großen Automobilherstellers schon im angesprochen. Bei der Einführung einer neuen IT-Software im Personalwesen handelte es sich um eine hochkomplexe Einführung einer Technologie mit einer Vielzahl an Prozessen, Abhängigkeiten und Daten. Die besondere Brisanz dieser Einführung lag in dem gleichzeitigen Anlauf an allen deutschen Standorten. Prinzipiell waren alle Mitarbeiter des Unternehmens als Prozesspartner des Personalwesens von der Veränderung betroffen. Aufgrund dieser hohen Auswirkung auf alle Organisationsmitglieder ergab sich ein beträchtliches Maß an Komplexität.

Um den Überblick nicht zu verlieren und im Sinne der Zielsetzung arbeitsfähig zu bleiben, wurde das Gesamtprojekt zur Systemumstellung in drei Kernbereiche unterteilt: Neugestaltung Prozesse, Regulierung Zugangsdaten, Ablösung Kernsystem. Dieser Struktur wurden jegliche Teilaspekte, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, etc innerhalb des Veränderungsprozesses zugeordnet. Somit ergab sich eine klare Struktur mit jeweils, eindeutig zugeordneten Aufgaben und Zielen. Jeder Beteiligte, jede Teilaufgabe im Projekt war zu jeder Zeit einer der drei Projektbereiche mit eindeutigem Ziel zugeteilt und hatte sich entsprechend dieser Zielvorgabe ins Gesamtgefüge einzuordnen. Somit konnte vermieden werden, dass projektbeteiligte Personen sich aufgrund einzelner Fragestellungen in der Komplexität des Gesamtprozesses verloren.

Die gleichzeitig erforderte Vernetzung vieler Aktivitäten steht zumindest in einem partiellen Gegensatz dazu. Sie ist dennoch eine notwendige Bedingung, um synchron und parallel verlaufende Prozesse immer wieder aufeinander abzustimmen und in synergetische Formen der Kooperation zu überführen. Steuerungsgruppen sind in besonderer Weise gefordert, den Blick auf das Detail fokussieren zu können und dennoch das Gesamte aus der Vogelperspektive im Auge zu behalten. Ihre Koordinations-, Steuerungs-, und Synchronisationsleistung können sie im Sinne des Ziels der Veränderung überzeugend unter Beweis stellen (vgl. Bongartz/ Strikker 2006, S. 34).

Umgang mit Paradoxien bewusst steuern

Die besondere Rolle der Betreiber des Wandels, die auf verschiedensten Hierarchiestufen zu finden sind, besteht darin, ein Verständnis für die Komplexität der auf mehreren Ebenen liegenden Paradoxien zu entwickeln, ihre Vernetzung zu prüfen und ihre Bedeutung für die Zielerreichung einzuschätzen. Gerade weil es keine eindeutigen Lösungen im Umgang mit den Paradoxien gibt, muss ein gemeinsames Verständnis im Umgang mit den Paradoxien gefunden werden (vgl. Krusche 2008, S. 32). In oder mit einer Steuerungsgruppe und ggf. den Change-Verantwortlichen müssen diese Themen von Zeit zu Zeit in einer Prozessreflexion besprochen, bewertet und handlungsrelevant entschieden werden.

Merksatz 1.16: Für einen erfolgreichen Umgang mit den Paradoxien in Veränderungen müssen die Betreiber des Wandels ein Verständnis für das Spannungsfeld des Sowohl als Auch entwickeln und vermitteln können.

Dies bedeutet, dass sowohl die Werte, Verhaltensmuster und Aktivitäten der Menschen in der alten Situation als auch die der neuen Situation gewürdigt werden müssen. Die Verknüpfung zwischen alter Situation, Handeln im unsicheren Übergang und überzeugendem Vorleben neuer Zielsetzungen sollte gestalterisch genutzt werden, um die Dynamik des Veränderungsprozesses wirkungsvoll aufrecht zu erhalten.

Zusammenfassung

Organisatorische Veränderungen sind heute eine Konstante, erfolgreiches Veränderungsmanagement vital für jedes Unternehmen. Dennoch sagen 67 von 100 Experten, dass ihre letzten Veränderungen nicht vollständig erfolgreich waren, Ziele nur teilweise erreicht wurden, oder andere Vorgaben nicht wie geplant eingehalten wurden. Desweiteren geben 33 von 100 Befragten an, dass ihr Unternehmen durch andauernde Reorganisation gelähmt und nur bedingt effizient ist. Erfolgsfaktoren zu identifizieren, um diese Situation zu verbessern, erscheint demnach als eine große und wichtige Herausforderung (vgl. Capgemini 2008, S. 51).

Merksatz 1.17: Aus den betrachteten Studien lässt sich zusammenfassend für Erfolgsfaktoren festhalten, dass Wissenschaftler wie Praktiker mit großer Übereinstimmung relativ wenig allgemeingültige Faktoren identifizieren.

Organisation und Veränderungen haben jeweils eine besondere Vorgeschichte und werden durch die aktuelle Umgebungssituation, Markt- sowie Wirtschaftssituation, stark beeinflusst. Um spezifische Situationen und Probleme zu identifizieren und erfolgreich zu bewältigen sind spezielle Analyse und Managementinstrumente erforderlich, die über allgemeine Erfolgsfaktoren hinausgehen. Neben Faktoren werden oft auch konkrete Maßnahmen als Ursache für die Ergebnisse der Veränderungen genannt (vgl. Greif et al 2004, S. 39).

Einige Grunderkenntnisse resultieren aus den 3 behandelten Studien:

- Wie jeder andere Prozess braucht auch jeder Veränderungsprozess ein aktives, **professionelles Projektmanagement**. Fehler oder Versäumnisse auf dieser „handwerklichen“ Ebene wirken sich direkt negativ auf den Veränderungsprozess aus und werden von fast allen Experten aus der Praxis als eine der Umsetzungsbarrieren genannt.
- **Gelebtes Leadership** könnte als Sammelbegriff die Erfolgsfaktoren klare Vision, konsequente Umsetzung und Commitment oder Engagement der oberen Führungsebene zusammenfassen. Die Mitarbeiter und Stakeholder in Situationen permanenten Wandels verlieren wichtige und gewohnte Orientierungspunkte. Eine engagierte und glaubhafte Führungsrolle ist nötig, damit sie selbst motiviert und im vollen Vertrauen die Veränderungen tragen können.
- Ob institutionalisiert im Unternehmen oder nicht, ein klarer Trend der Professionalisierung des noch immer relativ jungen Feldes `Change Management` ist unumstritten. Hierbei gilt es nicht nur das „handwerkliche“ Know-how aufzubauen, sondern durch **Reflexion im Prozess** und aus dem Prozess zu lernen. Außerdem ist für große Unternehmen nicht nur die Institutionalisierung der Kompetenz in einer

internen Abteilung gemeint, sondern auch und vor allem das Ausbauen des Change Managements als Kernkompetenz in Führung und Management des Unternehmens.

- Der Erfolg eines Prozesses ist Erfolgsfaktor für den darauf Folgenden: Der erfolgreiche Abschluss eines Veränderungsprozesses ist doppelt wichtig, da Stakeholder und Mitarbeiter die **Erfahrungen aus dem Prozess als „Startkapital“ für den nächsten Prozess** mitnehmen. Vertrauen in positive Veränderung das heute aufgebaut wird, erleichtert den nächsten Prozess... einmal verlorenes Vertrauen muss mühsam mit der nächsten Veränderung wieder aufgebaut werden, wenn dies überhaupt mittelfristig möglich ist.

Kommunikation kann als besonders wichtiger da übergreifender Erfolgsfaktor herausgestellt werden. Er ist zunächst einmal hochgradig relevant als direkter Faktor zur transparenten Information von Betroffenen sowie zur nötigen Koordination innerhalb des Veränderungsprozesses. Darüber hinaus ist Kommunikation in jeglicher Form auch die Basis, das Transportmittel, für fast alle weiteren weichen Faktoren, ob klare Vision, transparente Durchführung oder Commitment des Managements. Nur wenn es gelingt diese Faktoren auch zielgruppengerecht, durch die richtige Person und zum richtigen Zeitpunkt zu kommunizieren, können diese ihr Potential entfalten.

Als allgemeiner Aspekt, der weit über reines Veränderungsmanagement hinaus unsere Zeit prägt, ist abschließend die große und steigende Komplexität in allen Lebens- und Geschäftsbereichen zu nennen. Klar kalkulierbare und eindeutig lösbare Sachverhalte, die Sicherheit und Orientierung gaben, werden immer mehr abgelöst durch paradoxe Situationen, die nicht mehr einfach mit ja oder nein, richtig oder falsch, beantwortet werden können. Die Kapazität zum Umgang mit Paradoxien ist für jeden Change Experten ein immer wichtigerer Erfolgsfaktor, ob zur eigenen Rolle und Entscheidungsfindung im Prozess, oder in der Kommunikation von Paradoxien zu den Betroffenen.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

1.1 Auf welchen Grundgedanken basiert der heutige Change Management Ansatz?

1.2 Nennen Sie die wesentlichen Erfolgsfaktoren, die in den beiden Studien von Capgemini und KPMG genannt werden.

1.3 Woran scheitern laut der Studien viele Veränderungsvorhaben?

1.4 Auf welche Besonderheiten weist Vahs & Leisers Erfolgsfaktorenmodell hin?

1.5 Was macht Kommunikation zu einem zentralen Erfolgsfaktor in Veränderungen?

2. Zusammenspiel von externen und internen Beratern

Lernziel

In diesem Kapitel lernen Sie die Erfolgsfaktoren, Gemeinsamkeiten und Unterscheidungsmerkmale im Zusammenspiel von **interner und externer Beratung im Change** kennen. Es werden die wesentlichen Anforderungen und Aufgaben der beiden Handlungsfelder dargestellt und die Möglichkeiten wie Grenzen beider Formen der Beratung aufgezeigt. Insbesondere **die interne Beratung** kann sich, anders noch als vor einigen Jahren, als wichtiges und strategisch wie ökonomisch profitables Instrument zur Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen innerhalb der Unternehmen etablieren. Dieser Aspekt wird aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und führt zu neuen Anforderungen an die internen wie externen Berater, ob und wie sie diese Entwicklung unterstützen können. Zum Abschluss des Studienbriefes sollten Sie die wesentlichen Erfolgsfaktoren beider Beratungsperspektiven kennen und in Ihre Praxis überführen können.

2.1 Gemeinsame Kriterien und Unterscheidungsmerkmale für externe und interne Beratung

Schlüsselfrage: Welche erfolgskritischen Faktoren sind für interne wie externe Beratung besonders relevant und worin bestehen die Unterschiede?

Changeprozesse in Unternehmen werden von unterschiedlichsten Personen in verschiedenen Rollen getragen, unterstützt und umgesetzt. Die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte übernehmen neben ihrer eigentlichen Arbeit und Funktion zusätzliche Aufgaben, die in der Literatur mit Begriffen wie **Sponsor, Promotor, Change Agent, Auftraggeber, Mitarbeiter, Unterstützer, Widerständler, Skeptiker** etc. beschrieben werden. Sie müssen die notwendigen Anpassungen und Veränderungen in den Abläufen und Strukturen abstimmen und sind für die Verwirklichung und Umsetzung der strategischen Zielsetzungen zuständig.

Interne Unterstützung steht ihnen in größeren Unternehmen in den Personalentwicklungsabteilungen bzw. im Human Resource Management zur Verfügung, die meist als Stabsabteilungen organisiert oder in größeren Unternehmensbereichen in eigenen Changemanagement-Abteilungen zusammengefasst sind. Hier finden sich Experten für Prozessberatung, Konzepterstellung, Coaching und Beratung, Training und Moderation, die wegen ihrer Netzwerke ins Unternehmen, ihrer Kenntnis vieler Personen und der internen Abläufe häufig bei der Initialisierung und Organisation von Veränderungsprozessen einbezogen werden. Diese internen Experten bilden zudem mit dem Management eine Brücke zu externen Beratern und Fachexperten und übernehmen häufig als Dienstleistung die Vorauswahl und die Rahmenorganisation in der Zusammenarbeit mit diesen Externen (vgl. Böttcher/Strikker. 2010, S.183).

Die externen Berater stehen i. d. R. sowohl dem Management als auch den internen Beratern als Partner auf Augenhöhe gegenüber. Sind die Unternehmen kleiner bzw. haben sie sich von internen Beratern getrennt, was als Tendenz seit einigen Jahren zu beobachten ist, dann ersetzen die externen Berater deren Funktion der Expertise und kommen zugleich in die Funktion, eine gewisse Nähe und Kenntnis des Unternehmens aufzubauen. Langjährige Kontakte sind daher nicht selten. Allerdings ist zweifelsfrei die Beziehung sowohl zwischen internen und externen Beratern und zu ihren Klienten von einem hohen Dienstleistungscharakter und einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Konstellation geprägt.

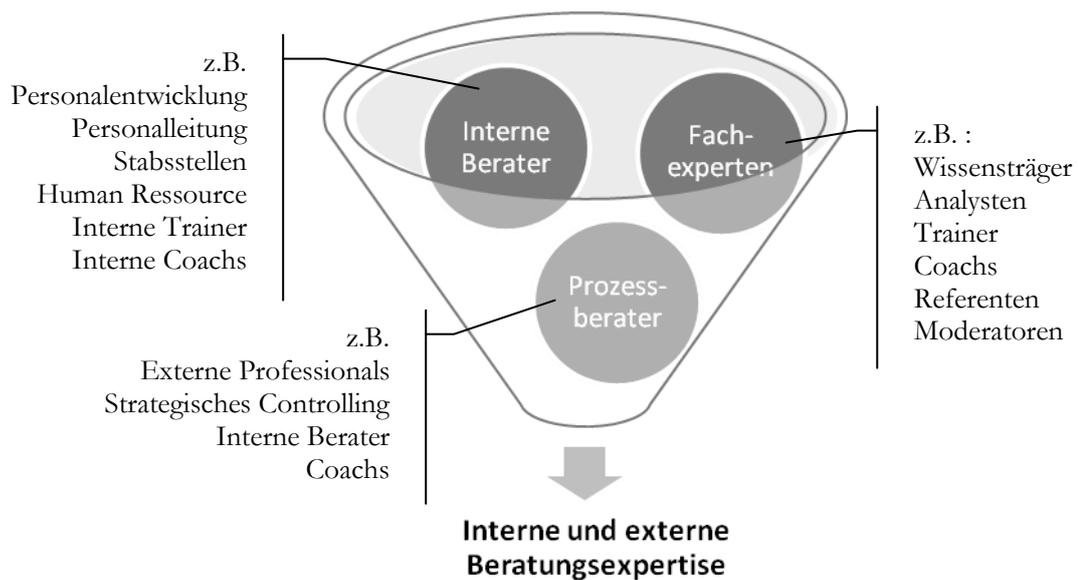


Abb. 2.1: Das Beratungscluster (eigene Darstellung)

Für die internen Berater bedeutet die **Zusammenarbeit** mit zu externen Kollegen sowohl fachliche Ergänzung wie persönliche Entlastung. Es gibt aber zugleich auch eine latente Wettbewerbssituation. Haben sie im Unternehmen den Kontakt zwischen ihren internen Auftraggebern und den Externen herstellen, tragen sie die letztendliche Ergebnisverantwortung darüber, ob sie die zwischenmenschlich „passenden“ Berater mit der richtigen Expertise und einem angemessenen Auftreten ausgesucht haben.

Daher liegt ihnen viel daran, die Auswahl und den Kontrakt mit den externen Auftragnehmern verantwortlich zu steuern und nachhaltig zu gestalten. Im Top-Management wird dieser „Umweg“ über die Vorauswahl durch interne Ansprechpartner nicht immer genutzt, sondern der direkte Weg zu (vertrauten) externen Beratern und Coachs hergestellt, was insbesondere im Bereich Coaching deutlich wird: „Viele unserer Gesprächspartner aus den Personalbereichen bemerkten an dieser wie an anderen Stellen, dass sie über die Coaching-Aktivitäten im Top-Managementbereich nicht genau informiert sind. Die dortigen Prozesse laufen häufig an den Personalabteilungen vorbei. Topmanager suchen sich ihre Coaches eher selbst und dies auch nach anderen Kriterien als auf den mittleren Management-Ebenen“ (Böning/Fritschle, 2005, S. 94). Diese stehen dann u. U. „zwischen“ dem internen Berater und dem Auftraggeber und kommen quasi am internen Kollegen „vorbei“ oder ganz ohne dessen Wissen ins Unternehmen. Ein auf diese Weise hergestellter Auftrag wird von internen Beratern nicht gern gesehen, denn eine solche direkt bei den Entscheidungsträgern angesiedelte Positionierung des Externen kann sich positiv wie negativ auf die eigene Stellung und Reputation im Unternehmen auswirken. Die Diskussionen über Zuständigkeit und Expertise zwischen internen Personalmanagern und externen Profis „führte längere Zeit zu Auseinandersetzungen zwischen beiden Gruppen, welche die Themenführerschaft wechselseitig beanspruchten und sich gegenseitig bestritten – siehe zum Beispiel die Diskussion, an der sich führend u.a. folgende Autoren beteiligten: Sattelberger (1996), Loos (2002), Schryögg (2003), Hamann und Huber (2001), Rückle (2001) und Böning (2003).“ (Böning/Fritschle, 2005, S. 28) Interne Berater schätzen es daher eher nicht, wenn sie aus politischen oder nicht transparenten Gründen aus laufenden Prozessen herausgehalten werden. Offene Information und **pro-aktive Kommunikationsgestaltung** seitens der externen Berater kann diese konflikträchtige Situation erheblich abfedern. Andererseits erhalten externe Berater oftmals wesentlich mehr Informationen und ein beträchtliches Wissen, das die internen Berater aufgrund interner Zusammenhänge nicht bekommen oder auch explizit

nicht bekommen sollen. Dies wissen auch die internen Berater und können erheblichen Nutzen aus dieser sich ergänzenden Konstellation ziehen, wenn es um **Rollenverteilung** und Prozessgestaltung, was sich insbesondere im Kontext von Coaching und dessen erfolgreicher Etablierung in den Unternehmen in den vergangenen Jahren zeigt. „Nach vielen zum Teil kleinmütigen Debatten einigten sich externe und interne Personalentwickler schließlich auf eine meist friedliche Koexistenz. Auf diese Weise sicherte sich Coaching in seinen unterschiedlichen Varianten und Vorgehensweisen einen festen Platz in der sich etablierenden systematischen Führungskräfteentwicklung der 90er Jahre.(...) Die Entwicklung von Führungskräften ist seither um ein kreatives und problemorientiertes sowie sehr individualisiertes, zielorientiertes und spezifisches Instrument bereichert worden.“ (Böning/Fritschle, 2005, S. 28f.).

- ❖ Der externe Berater und Coach kommt mit den internen Ansprechpartnern in einer temporären Gemeinsamkeit zusammen, um in dieser Dreierformation diejenigen Themenstellungen zu lösen, die – aus interner Sicht – das System der Organisation nicht allein bewältigen kann oder nicht allein bewältigen will.
- ❖ Führungskräfte als Auftraggeber wählen
 - entweder den internen Berater als Begleiter und Experten,
 - suchen eigenständig die Zusammenarbeit mit dem externen Berater
 - Oder der interne Berater stellt die Beziehung zwischen Externen und den internen Ansprechpartnern her.

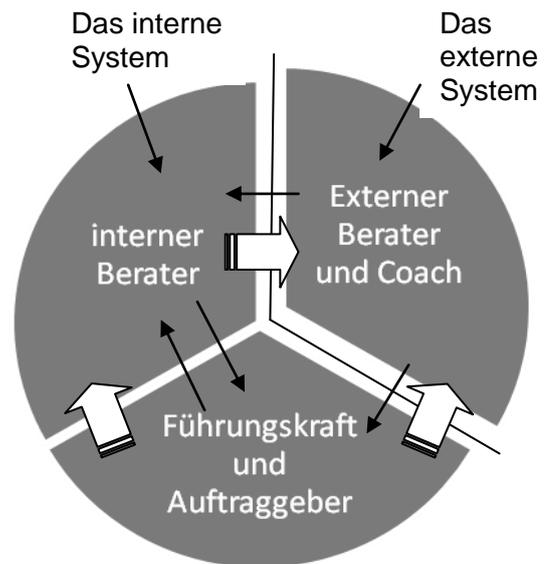


Abb. 2.2: Auftraggeber – Auftragnehmer – Situation (eigene Darstellung)

Größere Unternehmen haben zunehmend einen „Pool“ mit externen Beratern und Coachs aufgebaut, um zeitnah einerseits die Freiheit der Wahl gegenüber Personen und Expertise und andererseits ökonomisch günstige Konditionen zur Verfügung stellen zu können.

Merksatz 2.1 :

Die geklärte und transparente Beziehung des externen Beraters zum Unternehmen und zu seinen internen Ansprechpartnern ist ein wesentlicher Bestandteil für seinen Erfolg im Unternehmen und für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit mit den beteiligten Protagonisten.

Übung 2.1: Bitte vergleichen Sie die unterschiedlichen Voraussetzungen interner und externer Beratung im Kontakt miteinander und finden Sie Antworten auf folgende Fragen:

- ❖ Worin bestehen die wesentlichen Merkmale einer guten Auftraggeber-Auftragnehmer-Situation in der Beratung?
- ❖ Welche Möglichkeiten haben interne Berater, ihre Positionierung im Unternehmen zu stärken?
- ❖ Welche potentiellen Schwierigkeiten müssen externe Berater bei ihren Kontakten ins Unternehmen berücksichtigen?

2.1.1 Hohe Beteiligung und reflektorische Distanz

Die Steuerung eines Prozesses liegt i.d.R. zwar in der Verantwortung mehrere Personen oder Teams, meist im Management, ist aber oft durch Parallelaktivitäten verschiedenster Beteiligter hierarchieübergreifend organisiert. Das Prinzip, über klare Ziele alle Beteiligten mitzunehmen und einzubinden, setzt fortlaufende Kommunikation und konsequente Abstimmung voraus. Immer wieder muss geprüft werden, ob die Organisation (noch) auf dem richtigen Weg ist oder eintretende Veränderungen zu Korrekturen führen.

“Organisationale Veränderungen sind äußerst komplex und in ihrem Ablauf nie vollkommen vorhersehbar oder berechenbar. Jederzeit können unvorhergesehene oder auch vollkommen neuartige Probleme auftreten, aber auch neue Möglichkeiten. Die Erfolgchancen und Misserfolge müssen deshalb kontinuierlich ermittelt und neu eingeschätzt werden, wenn dies notwendig ist. Nur wenn der Change Manager im gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses für potenzielle zukünftige Probleme und Risiken, Chancen und Möglichkeiten offen bleibt, kann er diese Veränderungen der Veränderung bearbeiten und erfolgreich managen. Zusammen mit seinen Kooperationspartnern sollte er dazu kontinuierlich die aktuelle Situation explorieren, um Hinweise auf mögliche zukünftige Probleme und Risiken zu erkennen. Je eher er sie entdeckt, um so eher kann er eingreifen.“ (Greif/Runde/Seeberg 2004, S. 52).

2.1.2. Prozessschleifen und Prozessstruktur

Unerwartete Situationen können neuen Veränderungsanlässe auslösen und Zieljustierungen notwendig werden lassen. Das Management ist daher ständig gefordert, den Prozess mit immer wieder kehrenden Schleifen bzw. „Feedback-Loops“ zu steuern. In diesen **Veränderungsschleifen** (vgl. Pieper 1991, S. 74, hier: der Managementkreis) haben interne wie externe Berater überall ihren Platz, sei es zu Beginn in der Phase der Zielfindung und Konzeptionierung, bei der Unterstützung in der Führung und Kommunikation oder in der Moderation bei inhaltlichen Fragen oder bei der Begleitung konkreter Maßnahmen. In den Unternehmen sind hier die externen Organisationsberater und ihre internen Kooperationspartner, die Change Agents, besonders gefordert, mit neutralem Blick auf die Gesamtsteuerung zu schauen und zu beobachten, wie sich der Prozess entwickelt (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2004, S. 204ff.).

Werden die Ziele eines Veränderungsvorhabens von den Verantwortlichen identifiziert, müssen diese Entscheidungen im Rahmen eines entsprechenden Kommunikationskonzeptes offen und klar an die verschiedenen Zielgruppen im Haus vermittelt werden. Im Verlauf des Change Prozesses ist es darüber hinaus zwingend notwendig, die erreichten bzw. ausbleibenden Schritte und Erkenntnisse immer wieder zu „controllen“ und ggf. Nachbesserungen oder auch Korrekturen der Ziele selbst vorzunehmen. Erst durch eine offene und umsichtige Steuerung können praxisrelevante Maßnahmen und konkrete Inhalte auf den Weg gebracht und zielfördernd umgesetzt werden (vgl. Pieper 1991, S. 77f). Die **Prozesssteuerung** muss für alle Beteiligten möglichst nachvollziehbar und transparent sein. Es muss von der Führung daher sichergestellt werden, dass bei auftretenden Problemen möglichst direkt nachgefragt, kontrolliert und immer wieder korrigiert bzw. neu abgestimmt werden kann (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2004, S. 48ff.) wie die nächste Grafik verdeutlicht.

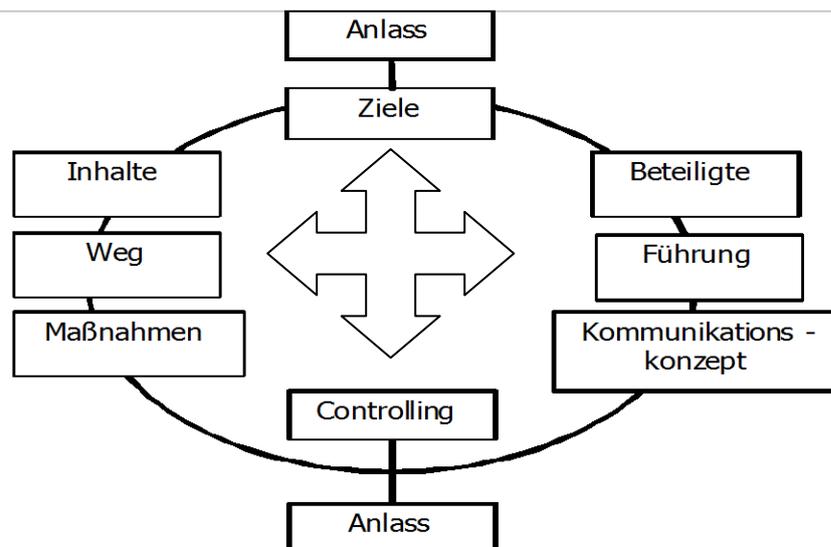


Abb. 2.3: Die Beratungs- und Veränderungsschleife im Change (eigene Darstellung)

Es ist zentrale Aufgabe der Führung, dass auftretende Veränderungen und Anpassungen in den Kreislauf von Kommunikation und Information eingespeist werden: „Wenn bei organisationalen Veränderungen die Ziele klar und stabil definiert werden können und nach einer Phase des Suchens Mittel gefunden werden, die ohne Anpassung und weitere „Probleme“ umgesetzt werden können und zur Zielerreichung führen, wäre dies eine vergleichsweise einfache Problemlösung. Organisationale Veränderungen sind aber selten so einfach, sondern im Allgemeinen erheblich komplexer.“ (Greif/Runde/Seeberger 2004, S. 79).

Eine Definition dieser angesprochenen Komplexität wird treffend von D. Dörner bereits 1979 und 1989 gegeben: „Die Komplexität eines Problems oder Systems hängt (1) von der Zahl der zu beachtenden Merkmale, (2) der Zahl der Beziehungen zwischen den Merkmalen (Vernetztheit), (3) der Veränderung der Beziehungen der Merkmale (Dynamik) und (4) der Intransparenz der Beziehungen zwischen den Merkmalen ab.“ (Greif/Runde/Seewald 2004, S. 80). Die Information und Kommunikation während eines Change Prozesses zwischen allen Beteiligten wird daher in der Praxis oft von den Führungskräften selbst und von ihren internen Personalmanagern als Begleiter gesteuert. Sie haben nicht nur die Entscheidungskompetenz und die räumliche Nähe zu den Beteiligten, sondern können oft am schnellsten die notwendigen bzw. unerwarteten Termine koordinieren und auf auftretende Prozessschwankungen zeitnah reagieren (vgl. Böttcher/Strikker 2010; Lambeck/Strikker 2010).

Jedes Unternehmen, jede Organisation hat darüber hinaus, trotz ähnlicher Herausforderungen wie die Wettbewerber, eine sehr eigene, komplexe Veränderungskultur, die von externen Beratern als Kulturfremde erst einmal verstanden und dann auch noch weiterentwickelt bzw. verändert werden muss. Thomas Sattelberger, einer der in Deutschland bekanntesten internen Personalmanager der 90er Jahre, formuliert diese Besonderheit von Veränderungskultur und die Grenzen des Wissens aus anderen Unternehmen bereits 1991 sehr anschaulich anhand seiner Erfahrungen mit einem beruflichen Wechsel von Daimler-Benz zu MTU: „Die Beschäftigung mit Kultur setzte ich fort, als ich bei meinem Wechsel zu MTU anfangs quasi wie ein Anthropologe auf einer neuentdeckten Insel zu mir unbekanntem „Menschenschlag“ beobachtete. In den ersten zwei Jahren stellte ich fest, dass etliche meiner bei der Daimler-Benz erfolgreichen Problemlösungsmuster und Vorgehensweisen bei MTU sich als wenig tauglich, ja in einem oder anderen Fall sogar als Flop erwiesen. Ich registrierte erstaunt, welche Manager mit welchen Verhaltensweisen bei MTU im Vergleich zu Daimler-Benz erfolgreich waren beziehungsweise welche meiner Fähigkeiten, oder man kann auch Eigenarten sagen, bei MTU mehr oder weniger kulturfunktional waren als bei Daimler-Benz.“ (Sattelberger 1991, S. 240).

In der anfänglichen Phase der Konzeptionierung von Veränderungsprozessen und Zielsetzungen wird daher bereits deutlich, dass viele Ebenen und unterschiedliche Wirkungsfaktoren zu berücksichtigen sind. Veränderungen sind komplex und daher hat sich in der Organisationsberatung das Konzept der Prozessarchitekturen entwickelt. Diese Architekturen werden auf der Grundlage strategischer Managemententscheidungen entwickelt und sollen sich zu einem möglichst eindeutigen und von allen Beteiligten akzeptierten bzw. mitgetragenen Gesamtbild zusammensetzen (vgl. Königswieser/Cichy/Juchum 2001, S.148ff).

Eine **Prozessarchitektur** schafft Klarheit, wer wann was zu tun hat und in welchem Zeitfenster. Damit wird zugleich die Verzahnung der verschiedenen Prozessschritte für die jeweils Verantwortlichen deutlich und setzt von vornherein fest, wann Kommunikation stattfinden muss, damit die nächsten Schritte und Maßnahmen eingeleitet bzw. abgeschlossen werden können. Ein **Prozesscontrolling**, wie in der Veränderungsschleife deutlich wird, ist daher eine unverzichtbare Aufgabe von Management und Beratung, denn nur so wird das Wissensmanagement von Veränderungen ausgewertet und kann systematisch reflektiert werden (vgl. Greif/Runde/Seeberger 2004, S. 251ff.).

Wie immer die internen und externen Berater sich im Zusammenspiel der Kräfte mit dem Management und den Mitarbeitern einigen und ihre verschiedenen Funktionen und Aufgaben einbringen, das Ziel ist eine stimmige „runde“ Abstimmung und Klarheit über den Prozessverlauf.

Mit der nächsten Grafik sollen die wesentlichen Prinzipien – Zeit (auch: Gleichzeitigkeit), Beteiligte und Meilensteine – als *Grundgerüst* dieser Architekturen aufgezeigt werden.

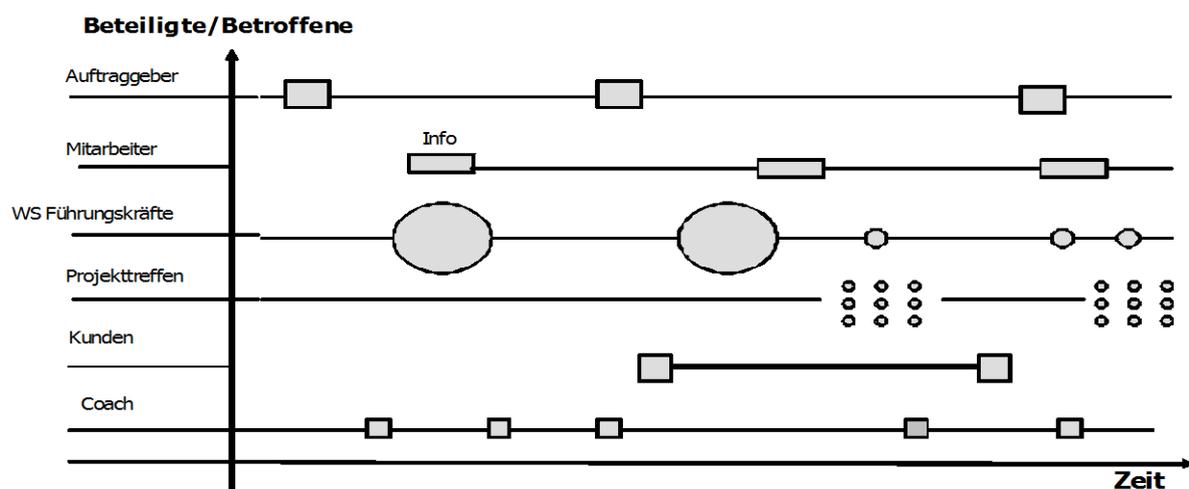


Abb. 2.4: Veränderungsarchitektur (eigene Darstellung)

Übung 2.2:

Erstellen Sie anhand eines praktischen Beispiels, z. B. die Planung Ihres nächsten längeren Urlaubs, die Parameter der Veränderungsschleife und entwickeln Sie dann eine entsprechende Prozessarchitektur.

Beachten Sie, dass *mehr* Beteiligte und deren zeitliche wie personelle „Verwicklung“ in Ihre Planungen zu berücksichtigen ist als es auf den ersten Blick erscheint. Wen müssen Sie einbeziehen, damit Ihr Vorhaben gelingt? Was alles ist zu tun und einzuplanen – und was könnte den glücklichen Verlauf Ihres Urlaubs möglichst sicherstellen, was hinderlich sein? Haben Sie bedacht, wie Ihr Blick aus dem Fenster, wie die Geräusche, die Atmosphäre sein sollen?

Merksatz 2.2 :

Als Mitglied einer Organisation die alltägliche Komplexität um sich herum immer wieder zu reduzieren, Probleme handhabbar zu machen und damit eine möglichst einfache, praxisnahe Umsetzung der Aufgaben zu erreichen, ist Grundlage von Handeln innerhalb komplexer Zusammenhänge.

2.1.3 Führungskompetenz und Glaubwürdigkeit

Changemanagement ist kein theoretischer Entwurf, der nur punktgenau umgesetzt werden muss, damit die geplante Veränderung eintritt, sondern viele Veränderungsprozesse verlaufen gerade nicht in die erwünschte Richtung.

In Change Management-Prozessen lassen sich stattdessen aktuell drei Phänomene feststellen (vgl. Schindler/von Schlippe 2005, S.285ff), die nicht nur für die Unternehmen gravierende Folgen haben, sondern die zugleich kontraproduktiv auf die Erfolgsfaktoren für interne wie externe Beratung einwirken:

1. Defizite in der Glaubwürdigkeit des Managements
2. Mangelnde Überzeugungskraft bzw. Illusion bezüglich der Machbarkeit bei den Beteiligten
3. Krise im Managen bzw. in der konkreten Durchführung von Veränderungen

„Es wird zunehmend problematischer, Veränderungsvorhaben glaubwürdig zu kommunizieren. Wenn Firmen, die große Gewinne machen, gleichzeitig MitarbeiterInnen entlassen, ist es kaum möglich, den Sinn einer Veränderung zu kommunizieren, ohne dass dem Topmanagement nicht egoistische Motive unterstellt werden. Andererseits scheint gleichzeitig der Glaube an die Machbarkeit von Veränderung ungebrochen. Häufig führen jedoch diese illusionistisch übersteigerten Hoffnungen inzwischen bei vielen MitarbeiterInnen der Organisationen zu einer **Veränderungsmüdigkeit**. Außerdem haben in den letzten Jahren Berater von Unternehmen oft Erfolge versprochen, die nicht einlösbar waren. Das führte häufig zu einem gewaltigen Autoritätsverlust von Beratern und Changemanagern.“ (Kersting 2005, S. 285).

Das folgende Praxisbeispiel bezieht sich auf die *Vorannahme* vieler Berater, dass das Wissen, das für die anstehende Veränderung gebraucht wird, im System der Organisation, vorhanden ist.

Das *Veränderungsanliegen* war es, die Abstimmungskompetenz in einem Managementboards zweier großer Unternehmensbereiche zu erhöhen und einen Kommunikationsprozess zu starten, der zu einem Synergie-Effekt in der Zusammenarbeit beider Bereiche führen.

Allerdings: Veränderungen haben viele verschiedene Facetten – auch die eines Richtungsmachtkampfes, in den interne wie externe Berater gleichermaßen verwickelt werden können:

Beispiel 2.1 :

Zwei interne Berater aus der Personalentwicklung stehen in engem Austausch mit der Geschäftsführung (bestehend aus zwei Personen, der eine langjährig dabei und der andere seit einem halben Jahr an Bord) über eine mögliche Umstrukturierung beider Bereiche.

Auslöser sind Beschwerden über fachliche Schwachstellen und teilweise heftige Kritik an der internen Zusammenarbeit und Außenwirkung im Unternehmen insbesondere seitens der Konzernleitung. Beide Bereiche sollen zukünftig mehr *Synergien* nutzen. Es gab in letzter Zeit wachsenden Unmut von den eigenen Mitarbeitern und Führungskräften über die

Situation und bereits mehrfach Beschwerden über Doppelarbeit, zu viel Verwaltung und fehlenden Austausch.

Das Gesamtziel, so betont vor allem der neue Geschäftsführer:

Die Führungskräfte sollen in den kommenden drei Monaten

- Schnittstellenmanagement aufbauen
- abteilungsübergreifend intensiver zusammenarbeiten und
- wirksam den gemeinsamen Auftritt nach innen wie nach außen optimieren.

Der Gestaltungsrahmen:

Die internen Berater erhalten den Auftrag, mit externer Unterstützung Ideen und **Rahmenbedingungen** für ein *Kommunikationskonzept mit Initialzündung* zu entwickeln. Der neue Geschäftsführer, als Treiber des Prozesses, bringt viele inhaltliche Hinweise ein. Der andere Geschäftsführer schließt sich erst einige Zeit später an und stimmt allen bisher diskutierten Ideen zu, denn es sollen in Kürze, zur Vorbereitung eines ersten *Workshops* und zur Entwicklung der weiteren *Meilensteine*, mit allen Mitgliedern des **Managementboards** Einzelgespräche geführt und Anregungen direkt ausgewertet werden.

Die **Ergebnisse** sollen im Rahmen einer Präsentation verdichtet, dem gesamten Managementboard vorgetragen und dort in Kleingruppen intensiv bearbeitet werden. **Ziel** soll sein, die Führungskräfte generell für Veränderungen zu motivieren, dennoch unbedingt „quick wins“ herauszuarbeiten, konkrete Teams zu benennen und einzelnen Verantwortlichen verschiedene Aufgaben zuzuordnen, so dass konkrete Vorhaben so schnell wie möglich auf den Weg gebracht werden können ..

Ein **Projektteam** mit je einem externen und internen Berater, der Geschäftsführung und einzelnen Managern soll anschließend die Erkenntnisse in einer ausdifferenzierten Prozessarchitektur bündeln und weiter vorantreiben.

Der Prozess der Vorbereitung:

Die gemeinsame Arbeit im Beraterteam und mit dem Managementboard läuft hervorragend. Es werden viele spannende, teils sehr skeptische und zögerliche, aber auch viele engagierte Gespräche mit den Teilnehmern des Boards geführt. *In diesen Gesprächen wächst zunehmend bei den Beratern die Erkenntnis, dass beide Geschäftsführer daran arbeiten müssen, ein gemeinsames Bild der anstehenden Veränderungen zu entwickeln.* Sie raten den Geschäftsführern dringend dazu, ihre unterschiedlichen Meinungen und offenen Themen bis zum Workshop zu klären. . Beide melden zurück, dass sie ihre nächsten regelmäßigen Meetings dafür nutzen werden, unter vier Augen miteinander zu reden. In der Einschätzung der Beraterteams verläuft daher diese Prozessphase insgesamt aufschlussreich und erscheint den Beratern insgesamt erfolgversprechend. Die Ergebnisse liegen schließlich vor und eine erste Prozessarchitektur schält sich heraus, die zur Diskussion gestellt werden kann. Der Präsentationstermin wird aus organisatorischen Gründen aufseiten des langjährigen Geschäftsführers mehrfach nach hinten geschoben. Unmut bei den Boardmitgliedern über die Zeitverzögerung und die dadurch ausstehenden Entscheidungen über die weitere Richtung der Umstrukturierung wird gegenüber den internen Beratern laut, was diese den externen Kollegen und der Geschäftsführung mitteilen.. Dennoch vergehen weitere Wochen bis zum anberaumten Workshop, in denen sich zunehmend Ärger im Managementboard aufbaut.

Beide Beraterteams stoßen in dieser Phase immer wieder ein geplantes Treffen mit der Geschäftsführung an, das schließlich zwei Wochen vor Termin stattfindet. Hier zeigt sich, dass beide Personen sich in den vergangenen Wochen nur kurz getroffen haben und immer noch deutlich konträre Vorstellungen zum Veränderungsprozess und vor allem von einer möglichen Umstrukturierung ihrer Bereiche haben.

Die Beratergruppe greift in einer mehrstündigen Diskussion die deutlichsten Unterschiede auf und arbeitet die Gemeinsamkeiten heraus. Beide Geschäftsführer einigen sich schließlich auf gemeinsame Aussagen für den Workshop und nehmen ihre größten

Differenzen heraus, um sie in naher Zukunft bilateral zu klären. Die Beratergruppe erhält den Auftrag, diese Ergebnisse entsprechend in das Konzept einzuarbeiten.

Die Präsentation der Ergebnisse:

Erst am Tag der Präsentation, trotz vorheriger Bemühungen seitens der Berater, einen Gesprächstermin mit dem Geschäftsführungsteam zu organisieren, treffen sich Berater und Geschäftsführer nur zwei Stunden vor dem Termin, um letzte Fragen zu klären. Der neue Geschäftsführer macht deutlich, dass beide sich verpflichtet fühlen sollten, dem Managementboard gegenüber einheitlich aufzutreten – bei aller Unterschiedlichkeit, die sie noch untereinander klären müssen. Zur Präsentation selbst verspätet sich der langjährige Geschäftsführer dann allerdings erheblich und sein Kollege fängt schließlich ohne ihn an. Viele Aspekte der Präsentation werden mit Zwischenbemerkungen kommentiert, insbesondere bei den Führungskräften des langjährigen Geschäftsführers mehren sich kritische Stimmen. Dennoch gibt es zu den Ergebnissen viel Zustimmung und die Berater können mit den vorgeschlagenen „quick wins“ bereits erste Personen für die weitere Umsetzung gewinnen.

Die Bearbeitung der Ergebnisse

In der anschließenden Diskussion werden zwei „Lager“ deutlich. Als die Berater zur geplanten Kleingruppenarbeit auffordern, wird von einigen Teilnehmern mit Unwillen darauf reagiert, weil doch nun alles klar wäre und alles weitere in der Hand der Geschäftsführung liege. Schließlich finden sich alle in Gruppen zusammen. Beide Geschäftsführer wollen herumgehen und so einen Gesamteindruck bekommen.

Nach einer teils unruhigen, teils sehr motiviert verbrachten Arbeitsphase werden die z. T. einander widersprechenden Ergebnisse präsentiert. Dann stellt sich der langjährige Geschäftsführer vor die Gruppe, greift einige der Diskussionspunkte auf und begründet überraschend seine ursprüngliche Position, weil ganz offensichtlich die Bereiche für eine Umstrukturierung noch nicht bereit seien. Der zweite Geschäftsführer versucht, die wieder aufflammende „Lagerhaltung“ in der anschließenden Diskussion einzudämmen und appelliert an die Chancen des Prozesses und an die Gemeinsamkeit in den Unterschieden. Zum Abschluss gibt sein Kollege noch den Hinweis, dass die Unterschiede zwischen ihnen beiden sicher in der nächsten Zeit einvernehmlich zu klären seien und dass dies auch zeitnah geschehen werde. Zu diesem Zeitpunkt wird deutlich, dass sich der Großteil der Teilnehmer innerlich zurückgezogen hat und besonders die engagierten Kleingruppenmitglieder ausgesprochen frustriert sind.

Als zum gemeinsamen Büffet geladen wird, bleibt nur ein kleiner Teil der Anwesenden etwas länger. Die anderen verabschieden sich zwar von den Geschäftsführern, aber nur wenige persönlich von den Beratern.

Das Ergebnis der „Initialzündung“:

Im weiteren Verlauf wurden *die externen Berater* wegen Kritik aus den Reihen des neuen Geschäftsführers nicht mehr in die weitere Prozessentwicklung involviert. Ihnen wurde vorgeworfen, sie hätten nicht früh genug erkannt, dass sich die Unterschiedlichkeit in den Inhalten und Zielen auf einen politischen Machtkampf um Positionen zurückführen lassen. Sie hätten dies mit externer Professionalität erkennen und frühzeitig gegensteuern bzw. methodisch oder persönlich ausgleichen müssen. *Die internen Berater* seien nicht Manns genug gewesen, den Prozess angemessen zu koordinieren. Letztlich könne man aber verstehen, dass sie schließlich keine inhaltliche oder personenbezogene Positionierung im Prozess hätten einnehmen können.

Zudem standen beide Interne mit dem neuen Geschäftsführer weiterhin im Austausch, verloren aber genau dadurch die Akzeptanz des langjährigen Geschäftsführers und wurden von ihm gar nicht mehr in seine weiteren strategischen Überlegungen einbezogen.

Schließlich wurde das bis dato unerreichte Ziel, beide Bereiche stärker zusammenzuführen, konzerseitig in die Hand genommen. Es wurden neue Verantwortlichkeiten im Management benannt, der langjährige Geschäftsführer erhielt die verantwortliche Gesamtsteuerung beider Bereiche und sein Kollege wechselte nur wenige Monate später in eine Stabsstellenfunktion der Zentrale.

Merksatz 2.3 :

Der Begriff Changemanagement suggeriert n. Kersting die Möglichkeit eindeutiger bzw. direkter Steuerung von Veränderung. Dies ist in der organisatorischen Praxis nicht einfach aufrecht zu erhalten, wenn Probleme in der Durchführung bzw. im Verlauf von Veränderungen eintreten. Zudem stehen politische Interessen und persönliche Differenzen oftmals einer klaren Steuerung entgegen. An dieser Stelle wenden sich die Changeverantwortlichen in Organisationen oftmals an interne wie externe Berater, ohne dass eine entsprechend erfolgreiche Einbindung in Problemlösungen und Veränderungsprozesse gelingt. Berater müssen daher damit rechnen, dass sie als Projektionsfläche für Stimmungen und Meinungsbilder dienen und damit zu einem 'Teil des Problems' erklärt werden können.

Das Praxisbeispiel verdeutlicht die hohe Eigendynamik interner Veränderungsprozesse und die enorme Bedeutung einer frühzeitigen Rollen- und Funktionsklärung aller Beteiligten. Es zeigt sich im Beispiel: auch wenn insbesondere externe Berater/Prozessbegleiter aus ihrer Beobachtungsposition zu einem frühen Zeitpunkt erkennen, dass Probleme auftreten und sie dies klar kommunizieren, bedeuten ihre Interventionen jedoch nicht selbstverständlich, dass sie angenommen werden. Wenn, wie im obigen Beispiel, zudem Machtkalkül und verdeckte Interessen ins Spiel gebracht werden, bleiben externe wie interne Berater ggf. genau von diesen internen Beziehungsgeflechten und verdeckten Absprachen ausgeschlossen und erkennen u. U. erst im laufenden Prozess die Machtgeflechte „hinter den Kulissen“. Daher garantiert auch die Nähe zu den Entscheidern und internen Prozessbegleitern und eine hohe Anschlussfähigkeit des externen Beraters (vgl. Backhausen/ Thommen 2004, S.142ff.) keinesfalls eine erfolgreiche Umsetzung der ursprünglichen Zielsetzungen. Die internen Prozesstreiber, auch wenn sie dem Top-Management angehören, sehen sich innerhalb ihres Systems Widerständen und gegenläufigen Interessen gegenüber. Im Zuge der Veränderungsprozesse kann es daher immer wieder zu unerwarteten Machtverschiebungen und Managementfluktuation kommen und gerade anlaufende Veränderungen wieder zunichte machen. Damit müssen externe wie interne Prozessbegleiter, so zeigt die Erfahrung aus der Praxis, jederzeit rechnen. (vgl. Backhausen/ Thommen 2004, S.142ff.).

Übung 2.3:

1. Welche Problemstellen zeigen sich in dem praktischen Beispiel?
Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und versetzen Sie sich in die Position der internen Berater. Welche Möglichkeiten sehen Sie, den Prozess anders zu gestalten? Wann und wie hätten Sie sich an ihrer Stelle einbringen oder den Ablauf verändern können?
2. Worin sehen Sie Chancen in der Zusammenarbeit mit den externen Beratern, worin liegen deren Grenzen? Versetzen Sie sich in deren Rolle und Aufgabenstellung in einer solchen Situation – welche Möglichkeiten des Eingreifens haben Sie in einer solchen Situation?
3. Vergleichen Sie nun die Positionen der beiden Beratertandems miteinander. Notieren Sie, ohne den Inhalt der strategischen Diskussion kennen zu müssen, welche Prozessschritte aus Ihrer Sicht a) für beide Geschäftsführer und b) für das

Managementboard angemessen waren und welche nicht bzw. was seitens der Beratergruppe gefehlt hat im Prozess.

4. Beachten Sie dabei: je weniger Sie in den faktischen Inhalt involviert sind, desto mehr Prozessklarheit gewinnen Sie.

2.2 Die Veränderung als „Störfall“

Das obige Beispiel macht deutlich: Externe Berater stehen funktional und persönlich im Verlauf von Veränderungen außerhalb der Organisation und ihrer Machtstrukturen. Anders als ihre internen Kollegen sind sie neutrale Beobachter und können in dieser Positionierung ihre kulturfremde Sichtweise einbringen, irritierende Anregungen und stärkende Impulse geben. Ihre „Abhängigkeit“, ihr Einfluss und ihre Kraft entsteht und fällt mit ihrer auftragsgemäßen Einbindung an Personen und Strukturen. Unbewusst oder ungewollt, aber auch ebenso gezielt bieten sie internen Beteiligten eine Projektionsfläche für deren Emotionen und Zielsetzungen. Auf das, was und wie innerhalb der Organisation kommuniziert, womit konfliktscheu umgegangen, was hierarchisch „ausgehandelt“ und ob tatsächlich offen oder intransparent entschieden wird, haben die Externen oftmals nur bedingt Einfluss, zumal, wenn sie in bereits laufende Prozesse eingebunden sind (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2004, S. 214ff). Aufgabe der Externen ist es, Neutralität zu wahren und Anschlussfähigkeit herzustellen, indem sie professionell und systematisch auf diese Change-Aspekte hinweisen, Unklares offenlegen, Verborgenes deutlich machen und ggf. auch gegen individuelle Widerstände die vorhandenen Möglichkeiten und Grenzen der Prozesse, die individuellen Verhaltensweisen, Einsichten und Zielsetzungen aus neutraler Perspektive aufzeigen.

Rudolf Wimmer weist u. a. auf diese besondere Funktion von Nicht-Zugehörigkeit des externen Beraters hin, indem er auf die Selbstorganisation eines Systems verweist und den Reiz externer Positionierung für den Kunden beschreibt: „Wenn also eine Mitarbeitervorschlag, ein Strategiepapier, ein Vorstandsbeschluss umgesetzt werden soll, dann wird *im* System entschieden – also auf der Basis zuvor getroffener Entscheidungen -, was davon zu halten ist. Genau deshalb bleiben Vorschläge unberücksichtigt, werden Strategien nicht umgesetzt und beißen sich Berater oftmals die Zähne am der Eigensinnigkeit der Organisation aus. Die Organisation sitzt einfach am längeren Hebel. Sie entscheidet selbst, was Eingang in ihre Kommunikation findet und wie damit umgegangen wird. Organisation ist *Selbstorganisation*. (...) Manager einer Organisation sind Mitglieder der Organisation, Berater und Beraterinnen sind dies nicht. Gerade in dieser Differenz sehen Manager (als Mitglieder der Organisation)den Reiz, Berater und Beraterinnen zu engagieren. *Ersatzmanagement* ist deshalb auch der Sündenfall einer jeden Beratung (Wimmer 2008, S. 48ff.), weil dadurch die Mitgliedschaftsdifferenz ignoriert wird.“ (Wimmer 2009, S. 113f.).

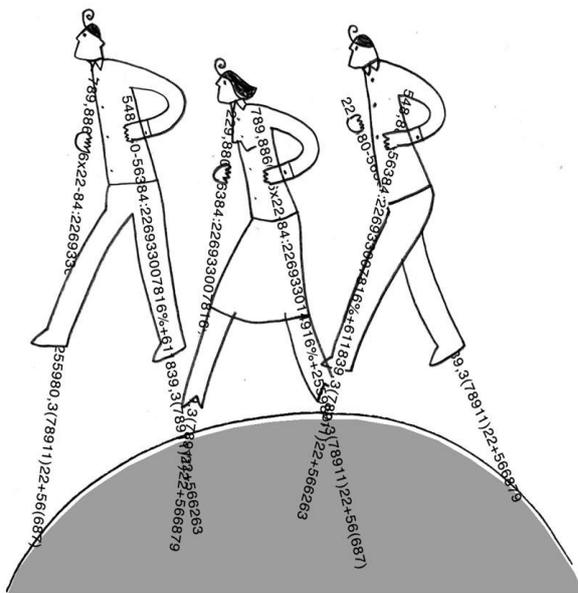
Beratung soll in Problemsituationen einen nutzenbringenden Beitrag zur Lösungsfindung bieten.

König/Vollmer (2005) haben sich grundsätzliche Gedanken über Probleme als Auslöser für Beratung gemacht: „Dabei ist „Problem“ nicht in dem alltäglich negativen Sinn zu sehen, sondern im Verständnis der Problemlösungspsychologie: Ein Problem liegt immer dann vor, wenn jemand ein bestimmtes Ziel erreichen möchte, sich aber über die Wege zur Erreichung nicht klar ist (...) Beratung als Unterstützung bei der Problemlösung kann dabei in unterschiedlichen Formen erfolgen: Ein Berater kann als Experte Anregungen geben, oder er kann den Klienten unterstützen, selbst neue Lösungen zu finden. Daraus ergibt sich die Unterscheidung in zwei ursprüngliche Formen von Beratung: Prozess- und Expertenberatung. Diese Unterscheidung ist ursprünglich von Edgar H. Schein (der in der Tradition von Levin und Mc Gregor am MIT, dem Massachusetts Institut of Technology tätig

war) Ende der 60er Jahre eingeführt und Ende der 80er Jahre nochmals weitergeführt wurde (...)

- **Expertenberatung** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Berater auf der Basis seines Wissens oder seiner Erfahrung Anregungen und Hinweise gibt: Er gibt z. B. dem Klienten Anregungen für die Bewältigung seines täglichen Arbeitspensums oder Hinweise zur Verbesserung der Zusammenarbeit in einem Team.
Prozessberatung ist Unterstützung des Klienten, die Situation selbst zu klären und selbst neue Lösungen zu finden. Im Rahmen von Prozessberatung werden keine Lösungen angeboten und keine Vorschläge gemacht, sondern der Klient wird durch geeignete Methoden dazu gebracht, die Situation selbst neu zu durchdenken oder auf dem Hintergrund früherer Erfahrungen neue Lösungen zu entwickeln.“ (König/Volmer 2005, S. 159).

Die reine Expertenberatung aber, wie sie lange im Bereich der Betriebswirtschaft und Informatik eingesetzt wurde, verspricht, Lösungen von außen in ein System hineinzutragen, weil sie vielleicht in einem anderen Unternehmen oder einem andere Unternehmensbereich funktioniert haben oder weil sie Teil eines Gedankenmodells sind, das sich hier anwenden ließe.



Von außen lassen sich Lösungen nicht erfolgreich nur per Zahlen- und Faktenwissen in ein System hineinragen.

Abb. 2.5: Experten mit Lösungen (Strikker. 2007a, S.117)

Diese Einstellung impliziert zudem, dass sich sowohl Veränderungen als auch Anliegen der Klienten gleichen und sich wiederholbar von außen lösen ließen. „Was passend ist, kann jedoch nur der Klient entscheiden. Diese Entscheidung kann ihm kein Berater abnehmen. Zudem kann ein Klient eine Lösung besser umsetzen, wenn er sie selbst entwickelt hat und als seine eigene erlebt. Beratung in der Tradition von Pädagogik und Psychologie war und ist dem gegenüber vorrangig Prozessberatung. Ziel ist es dabei, einen Klienten zu unterstützen, seine Probleme genauer zu erkennen und auf dieser Basis selbst neue Lösungen zu finden.“ (König/Vollmer, 2005, S. 159f.)

Schlüsselfrage: Wenn Changemanagement am besten mit der Expertise der Prozessberatung zu begleiten ist - wie können interne Berater diese Befähigung angesichts ihrer Zugehörigkeit zum System entwickeln? Wie entscheidet sich, wann die externe, wann

die interne Beratung gefragt ist und in welcher Art von Zusammenspiel beide in den Changeprozess eingebunden werden können? Wie nutzt das Management die internen und externen Ressourcen?

2.2.1 Ressourcen unter Druck

Merksatz 2.5: Das Management eines Unternehmens ist in Veränderungsprozessen dafür verantwortlich, erfolgreich, schnell und effektiv Lösungen für all jene Probleme und Fragen zu finden, die trotz strategischer Vorgaben und detaillierter Planungen unerwartet im laufenden Geschäft auftreten.

Unter dem Druck tagesaktueller Bewältigungsanforderungen werden Probleme von den Beteiligten meist als unerwünschte Abweichung, als ärgerlicher „Störfall“, als akute Krisensituation oder als von jemandem „verschuldete“ Abweichung vom Soll-Zustand wahrgenommen. Da aber die erfolgreiche Steuerung der Veränderungen das Überleben und die weitere Entwicklung des Unternehmens sichern soll und diese Steuerungsaufgabe klar bei den Changeverantwortlichen liegt, ist das Management vor allem darauf bedacht, solche „alltäglich“ auftretenden Krisen zunächst aus eigener Kraft und mittels eigener Funktion und Möglichkeiten zu bewältigen.

Viele Mitarbeiter und Führungskräfte erleben das Krisenmanagement in solchen Momenten als hektisch, druckvoll und wenig strukturiert (vgl. Strikker 2007b, S. 29ff.). Zusätzlich zum schnellen Tagesgeschäft sorgen Diskussionen im Management und unter den Mitarbeitern für weitere Unruhe und viele Meetings und Leitungsrunden unterbrechen die Arbeit an den eigenen Aufgaben.

Nicht selten wird der Druck zur Fehlerbeseitigung auf die unteren Managementebenen erhöht, um die aufgetretenen Probleme und daraus folgenden Unstimmigkeiten der verschiedenen Teams und Beteiligten möglichst rasch wieder zu minimieren. Dies gelingt, wenn sich die Beteiligten mit hohem Engagement und Initiativkraft einbringen und ihre Mitarbeiter als verantwortliche „Mit-Treiber“ in unterschiedlichen Rollen und Funktionen unterstützen. „Wenn Veränderungsprozesse in einem Unternehmen gestartet werden, so sind nicht nur Anlass, Ursache und grobe Zielsetzung erkennbar, vielmehr werden auch Personen sichtbar, die ihr Interesse an einer Veränderung deutlich artikulieren. Ohne ihren Mut und ihre innovativen Ideen hätten Neuerungen keine Chance und würden nach sehr kurzer Zeit wieder in der Vergessenheit verschwinden. Diese Aktiven und Treiber neuer Impulse verbinden oft ihre persönliche Karriere mit dem Erfolg der Veränderung, zumindest werden sie von Mitarbeitern, Führungskräften und Unternehmensleitung mit dem Ausgang der Veränderung assoziiert. Folglich haben die Aktiven ein sehr großes Interesse an einer erfolgreichen Umsetzung der Ideen und Konzepte. Diese Situation bringt sie allerdings schnell in ein Dilemma: Ihr Engagement und ihre Parteilichkeit für die Sache sind notwendig und förderlich, andererseits geraten sie in die Gefahr von Einseitigkeit und ‚blinden Flecken‘. Die Zusammenarbeit mit einer Prozessbegleitung soll die Prozess-Treiber vor den kritischen Effekten bewahren.“ (Böttcher/Strikker 2010, S. 182).

Übung 2.4 : Reflektieren Sie Ihre eigene innere Haltung gegenüber professioneller Beratung:

- Welche beruflichen Erfahrungen haben Sie damit gemacht, einen neutralen Dritten bei der Lösung von Problemen hinzuzuziehen? Was hat Sie überzeugt, was eher nicht?
- Wann würden Sie lieber einen externen, wann einen internen Ansprechpartner nutzen wollen?

- Diskutieren Sie mit anderen Ihre Vorstellungen darüber, wann Beratung angezeigt ist, wann nicht. Unterscheiden Sie in a) im Konflikt mit Kollegen bzw. mit Vorgesetzten und b) bei persönlichen beruflichen Themenstellungen (Karriereentwicklung o.ä.) und bei Streit im Team.
- Halten Sie Ihre Überlegungen als erstes „Zwischenfazit“ schriftlich fest und reflektieren Sie dies am Ende des Studienbriefes noch einmal.

2.2.2 Emotionale Anforderungen versus Fachexpertise in der Beratung

Nicht nur bei großen, auch bei kleineren Unternehmen sind im Rahmen von Changemanagement die internen Abläufe, Strukturen und die Organisation von Schnittstellen - zu den Führungskräften und Mitarbeitern wie zu Kunden, Lieferanten etc. - immer komplexer geworden. Die Bewältigung dieser Komplexität wird zunehmend zu einer Aufgabe für interne und externe Experten mit Prozess- Know How und absorbiert viele Kräfte im Changemanagement. Funktionierendes Schnittstellenmanagement wird zunehmend wichtig, wenn es darum geht, die Interessen vieler Beteiligter nicht nur zu berücksichtigen, sondern zu erkennen, welche Funktionen und Aufgaben vernetzt werden müssen, um den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen zu bringen.

Da im Change an vielen Punkten parallel Veränderungen und oft mit unterschiedlichem Tempo stattfinden, wird externe wie interne Beratung oft zur Unterstützung bei der Reduzierung dieser Komplexität aufgefördert. Die Herausforderung ist: es sind viel mehr Personen in Prozesse eingebunden als den meisten Beteiligten bekannt oder bewusst ist. Dieses Nicht-Wissen führt zu Störfaktoren, welche die ohnehin knappen Ressourcen unnötig binden oder gar aufbrauchen und damit erfolgreiches Changemanagement aushöhlen können.

Beispiel 2.2:

Nachfolgende Grafiken aus einer konkreten Beratungssituation verdeutlichen diesen Bedeutungszusammenhang von Emotionalität, Kommunikation und Steuerung von Veränderung – einmal aus der Sicht der beteiligten Hierarchie, und dann aus der emotionalen Innenperspektive deiner Schnittstellenmanagerin als Betroffene.

Im Verlauf eines gemeinsamen Workshops zweier Hauptabteilungen werden die Anforderungen an die gemeinsame Schnittstelle diskutiert. Alle Beteiligten werden vom internen Moderator gebeten, ihre Vorstellungen über die Kommunikationsabläufe zu visualisieren. Dabei treten erhebliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Hauptabteilungsleiter und der Schnittstellenmanagerin zutage.

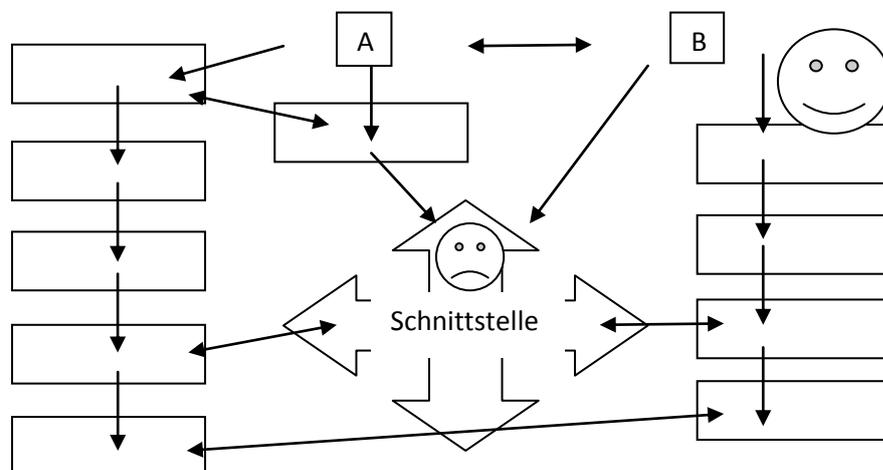


Abb. 2.6: Kommunikationsschnittstelle aus Sicht der Hauptabteilungsleiter (eigene Darstellung)

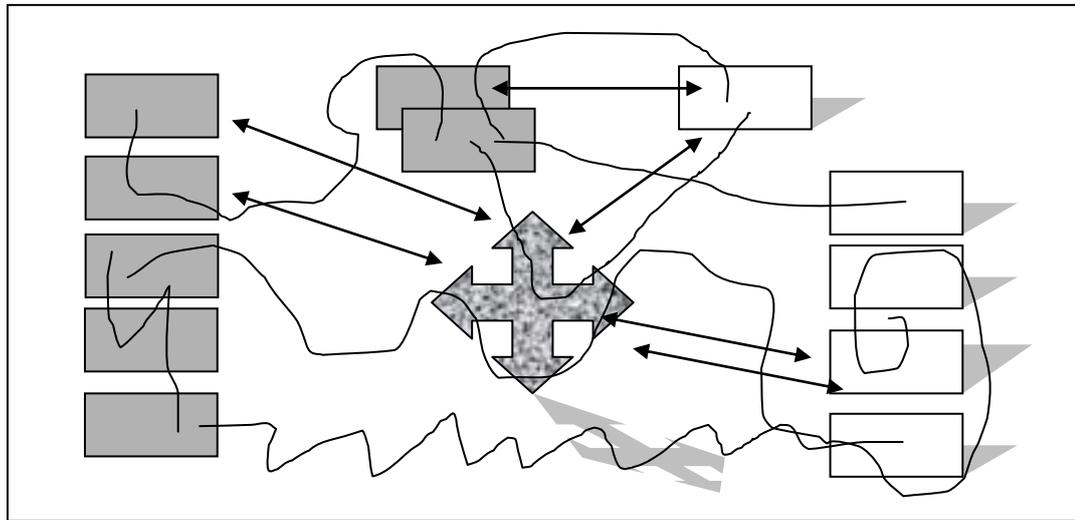


Abb. 2.7: Kommunikation aus Sicht der Schnittstellenabteilung (eigene Darstellung)

Weisen die Hauptabteilungsleiter in erster Linie auf die bereits funktionierenden Strukturen und die fachlich relevanten Abläufe hin, gestaltet die Schnittstellenmanagerin eine mit gut und weniger gut funktionierenden Beziehungen versehene Skizze, die aufzeigt, wo aus ihrer Sicht massive Konflikte bestehen. Dabei nimmt sie auch die Hauptabteilungsleiter nicht heraus und eine intensive, emotionsgeladene Diskussion entsteht, in deren Verlauf entschieden wird, einen professionellen, aber außen stehenden Prozessberater hinzuzuziehen, um einen distanzierteren Blick auf diese angespannte Situation zu gewinnen und zu neuen Ideen und besseren Lösungen führt.

Ohne Näheres über den Inhalt wissen zu müssen, wird durch die Methode der Visualisierung bereits deutlich, wie stark sich die Schnittstellenmanagerin in Beziehungsgeflechte, Störungen und positive wie negative Emotionalität eingebunden wahrnimmt, anders als die Führungskräfte. Diese scheinbare Distanz der beiden Hauptabteilungsleiter ist jedoch nicht mit einer neutraleren oder distanzierteren Haltung wie der eines Externen verwechseln – sie halten lediglich die ihnen zuvor nur geringfügig bekannt gewesenen emotionalen Aspekte nicht für so wesentlich, dass sie diese hätten hervorheben wollen. Zudem hatten sie einige der Verknüpfungen, welche die Schnittstellenbeteiligten als belastend erlebten, noch gar nicht im Fokus.

Die Experten, die hier als Berater hinzu gerufen werden, stehen vor der besonderen Herausforderung, neben ihrem Fachwissen zur Optimierung der unternehmerischen Abläufe auch ein emotionales Gespür für die Sensibilitäten, Vorlieben und Grenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu entwickeln und in ihre Beobachterrolle ein verändertes bzw. angepasstes neues Rollenverständnis zu integrieren.

„Die meisten emotionalen Konflikte erhöhen den Stress und schränken das Leistungsverhalten sowie die Arbeitszufriedenheit in Organisationen ein (vgl. Morris/Feldmann 1996, S. 988). Damit verbunden gehen mit negativen Emotionen oft hohe seelische Kosten, d.h. Einbußen im seelischen Befinden und monetäre Kosten aufgrund von beispielsweise Verzögerungen im Prozessablauf einher. Auch wenn viele Spannungen und Konflikte in Teams emotionale Ursachen haben, stellen Emotionen jedoch auch Formen des Umgangs mit problematischen Situationen bereit, z. B. Bewältigungsmöglichkeiten (Coping).“ (Küpers /Weibler 2005, S. 87).

Das ambivalente Spannungsverhältnis in der Steuerung zwischen positiven und negativen Emotionen kann sich im Changemanagement mit seinen täglichen Belastungen in unterschiedliche Richtungen entwickeln und einmal zur Verschärfung zwischenmenschlicher Konflikte führen, ebenso gut aber auch einen Motivationsschub bei der Suche nach neuen Lösungen und Ideen freisetzen.

Merksatz 2.6: Veränderungsthemen sind an emotionale Einstellungen gebunden und kontraproduktives Verhalten, Widerstand oder Blockadehaltung sind ebenso möglich wie überraschende Leistungssteigerung. Externe wie interne Berater haben bei der Begleitung von Veränderungsprozessen intensiv zu beobachten, welche Richtung die emotionale Qualität der Veränderung einnimmt.

Das Eisberg-Modell von Böning und Fritsche fokussiert diese **emotionale Qualität von Veränderung** und bietet Lösungsvorschläge für eine neuen Betrachtung von Fachthemen und deren emotionale Bewältigung:

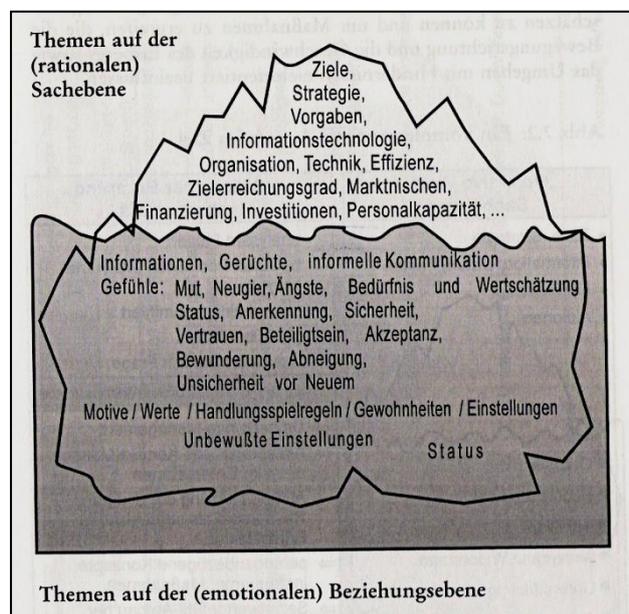


Abb. 2.8: Der Prozess-Eisberg (Böning/Fritschle 1997, S. 245)

Da sich im Changemanagement persönliche Problemstellungen und komplexe fachliche Fragen überlappen, wird von einzelnen Beteiligten oder auch Teams der emotionale Aspekt von Veränderungen verstärkt an die Berater herangetragen. Es wird zunehmend Coaching-Expertise von Beratung erwartet und gehört daher seit einigen Jahren – wenn auch mit viel begleitenden Diskussionen über die „richtige“ Professionalität und das unspezifische Berufsbild – (vgl. Rauen 2008, S. 148) längst zum Angebot interner wie externer Beratung. Coaching bietet den Beteiligten einen besonderen Rahmen für die emotionalen Aspekte im Change und wird als Alternative, individuelle Variante bzw. punktuelle Ergänzung zur Fach- und Prozessberatung gewählt. Coaching-Expertise erfüllt im Changemanagement den Bedarf, in Veränderungsprozessen eine differenzierte Klärung individueller Perspektiven, emotionaler und systemischer Zusammenhänge und neuer Handlungsmöglichkeiten fokussieren zu können (vgl. Strikker 2007a; Strikker 2009).

2.3 Professioneller Umgang mit Rollen und Kapazitäten

Da das Management der Unternehmen in erster Linie mit der Steuerung des operativen Geschäftes beschäftigt ist, werden insbesondere die Kapazitäten der internen Spezialisten entsprechend stark für diese neuen Veränderungsthemen gebraucht. Sie stehen dann allerdings für weitergehende Themen nur bedingt zur Verfügung, was sich auf ihre ursprünglichen Aufgabengebiete und deren erfolgreiche Steuerung niederschlägt: „Veränderungsprozesse sind heutzutage keine singulären Maßnahmen mit sequenziellen Schritten. Im Gegenteil: Gleichzeitigkeit, Tempo, Unüberschaubarkeit, Kontingenz, Widersprüchlichkeit, Rückkopplungsschleifen, Machtkämpfe, undurchschaubare Interessen etc. sind Begleitumstände von Veränderungen. Komplexität ergibt sich nicht nur aus dem Umfang des ursprünglichen Themas und der Zielsetzung, sondern auch aus der Gestaltung des Prozesses und der Vielfalt der engen oder weit tangierten Kontaktfelder. Daher ist ein differenzierter und distanzierter Blick auf ‚die Dinge‘ notwendig. Beobachtungen dienen dazu, die unternehmerische Landschaft/Umwelt ins Auge zu fassen, um der Steuerung bedeutsame Hinweise zu geben.“ (Böttcher/Strikker 2010, S. 182). Diese Steuerungsfähigkeit als Zeichen von Führungskompetenz ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Changemanagement.

Obwohl die Zahl der Veränderungsprozesse in Unternehmen in den letzten Jahren deutlich steigt und viele Mitarbeiter und Führungskräfte in Veränderungen direkt einbezogen sind, lässt sich jedoch beobachten, dass damit keineswegs ein selbstverständlicher Zuwachs an Professionalität in der Steuerung und Abstimmungsqualität einhergeht.

Der Changeprozess selbst, der sich tagtäglich in vielen kleinen Erfolgen und Misserfolgen ausdrückt, wird von den Beteiligten kaum reflektiert, sondern stattdessen durch aktuelles Handeln und spontanes Reagieren auf Abweichungen zur kollektiven Alltagserfahrung, mit der es zu leben und sich zu arrangieren gilt. Immer deutlicher wird in solchen Situationen die Verknüpfung persönlicher Fragestellungen mit den Interessen und Vorgaben der Organisation.

„Die Kapazitätsgrenzen auf der Ebene der Individuen – Stichwort Führungsspanne – wie damit auch auf der Ebene des Führungssystems führen in der Regel zu einer genaueren Ausdifferenzierung der Führungsfunktionen in Organisationen. Neben der Führung von *Teileinheiten* wird die Sorge für die Gestaltung der langfristigen Überlebensfähigkeit der *Gesamtorganisation* zu einer Kernaufgabe von Führung in einer Organisation (Wimmer 2009, S. 169 ff). Die auf die Gesamtorganisation bezogene Führungsaufgabe geht über die Verfolgung von Einzelinteressen individueller Personen, Gruppen oder von Teilfunktionen im Unternehmen hinaus und zielt auf eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens.“(Wimmer 2009, S. 171).

Für Führung im Changemanagement bedeutet dieser Interessenskonflikt zwischen Mensch und System, dass die langfristige Existenzsicherung daran gebunden sein kann, wie gut es gelingt,

- neben dem Gesamtprozess und –ziel die subjektiven Wahrnehmungen der Beteiligten gegenüber der Veränderung frühzeitig einzuschätzen und
- das eigene Führungshandeln als einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Veränderung und zukunftsfähige Entwicklung der Organisation zu erfassen.

Merksatz 2.7: Erfolgreiche Veränderung hängt daher stark davon ab, wie gut es Führung gelingt, den emotionalen Druck, die individuellen Sorgen und die daraus resultierenden Konflikte ernst zu nehmen und die individuellen Interessen und Erwartungen mit den Zielsetzungen und den Marktanforderungen seitens der Organisation zu verbinden.

Gelingt es allerdings weder dem Management noch den übrigen Beteiligten, die akuten Probleme und Störungen aus eigener Kraft wirksam zu reduzieren und führt dies zum Zweifel am Gelingen des Changemanagements, wird der Ruf nach Unterstützung und Beratung vernehmbar. Dann stehen Mensch und System gleichermaßen vor der

Veränderung – aber nicht notwendigerweise auch vor der entsprechenden Einsicht, die Interessenskonflikte als einander ergänzende Ressourcen zu nutzen.

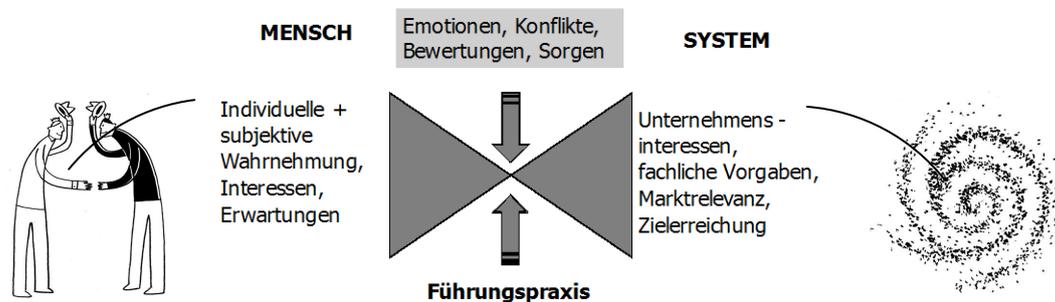


Abb. 2.9: Führen und verändern in Eigenverantwortung (eigene Darstellung)

Im Changemanagement zeigt sich angesichts häufiger Führungswechsel, unklarer Perspektiven und anderer Begleiterscheinungen, dass durch diese auf vielen Ebenen einwirkenden Faktoren sowohl die individuellen als auch die unternehmensspezifischen Gestaltungskompetenzen eher wenig ausgeprägt sind. Die Schwierigkeit, die sich internen wie externen Beratungsexperten dann stellt, zeigt sich im Wunsch vieler Klienten, ihre persönliche Belastungssituation möglichst schnell zu minimieren, ohne jedoch im System die auslösenden, immer wieder wechselnden strukturellen Bedingungen ändern zu können oder zu wollen.“ (vgl. Strikker 2007a, S. 147ff.). Böning/Fritsche verweisen an dieser Stelle auf Erkenntnisse der aktuellen Hirnforschung, die besagen, dass selbst für gut befundene Einsichten nicht ohne weiteres zu Veränderungen im eigenen Verhalten und ebenso wenig im Kontext führen (müssen). Gibt das Management z.B. Anweisungen, die als sinnvoll und einsichtig angenommen werden, so müssen sie dennoch „im Einklang stehen mit den bisherigen Erfahrungen der Mitarbeiter, mit ihren daraus sich ergebenden Erwartungen und dem, was man „Mikrokultur“ oder „Stimmung“ nennen könnte. Passt eine entsprechende Anweisung nicht zur Kultur, zum Beispiel die Übertragung von Verantwortung auf ein Team einer Firma, die bislang nur Einzelverantwortung kannte, hat sie schlechte Chancen, umgesetzt zu werden. Nicht zuletzt bedarf es auch einer bestimmten Motivation, solche Anweisungen zu befolgen. Die Herstellung einer motivierenden Umgebung als Anforderung an die moderne Führungskraft macht den Balanceakt deutlich: „Umgebungsvariablen“ wie die Firmenatmosphäre, entscheiden mit über eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Unternehmen und müssen daher vom Manager berücksichtigt werden. Andererseits werden diese Variablen wiederum in starkem Maße vom Vorbildverhalten der Führungskraft beeinflusst.“ (Böning/Fritsche 2003, S. 209).

Ein Beispiel für die Wirkung dieser sog. „Umgebungsvariablen“ ist das immer wieder auftretende Problem der Work-Life-Balance, wenn Menschen sich wünschen, persönlich ressourcenvoller leben zu wollen durch ein Mehr an Zeit für Familien, Reisen oder eine befriedigendere berufliche Aufgabe, dafür aber ggf. Hierarchieverlust oder größere Mobilität in Kauf nehmen zu müssen. Die zu beobachtende Unbeweglichkeit in solchen Entscheidungssituationen gründet oftmals auf der fehlenden Erfahrung im Umgang mit solchen Entscheidungssituationen und entsprechenden Vorbildern, führt dann oft zu Angst vor negativen persönlichen Konsequenzen und ist meist mit Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes bzw. den Verlust von Einfluss, Sicherheit und Macht verbunden.

Ein wesentliches Merkmal von Changemanagement, der sich in Personaleinsparungsmaßnahmen ausdrückt und zu viel Managementfluktuation führt, unterstreicht die Problematik, sich in Changeprozessen eigenen Bedürfnissen und zugleich den Ansprüchen und Anforderungen der Organisation zu stellen.

Viele Personen, die innerhalb der Veränderungsprozesse im Unternehmen verbleiben, suchen deshalb nach wirksamen Möglichkeiten, die Organisation zukunftsfähig weiterzuentwickeln und selbst in erster Linie darin 'überleben' zu können. In Folge sind viele Anfragen nach Prozess- und Personenberatung im Change damit verbunden, von den Experten möglichst konkrete, praxistaugliche Anregungen und ideenreiche Unterstützung zu erhalten, die aus interner Sicht das System selbst nicht (mehr) hergibt und die daher von einem Fachexperten kommen sollen. Dieser Kundennutzen kann allerdings dann zu der Anforderung führen, der Berater möge die drei Komponenten 'Mensch, System und Fachwissen' in einer Person erfüllen – was aus ökonomischen Erwägungen für den Klienten durchaus interessant ist, hätte er doch dann „drei Fliegen mit einer Klappe geschlagen“ (vgl. Böning/Fritsche 2005; Greif/Runde/Seeberg 2004).

Allerdings kann Beratung nicht darauf reduziert werden, unmittelbar umsetzbare Dienstleistungswünsche zu verfolgen, denn diese Form der ergebnisorientierten inhaltliche Arbeit als „verdingter“ Fachexperte würde bedeuten, die Position der Neutralität und Ergebnisoffenheit, die in der distanzierten Betrachtung inhaltlicher Fragen zu verlieren. Zudem gerät Beratung in die „Falle“, sich als Berater zum „besseren Manager“ bzw. im Sinne von Wimmer (2009) zum „Ersatzmanager“ berufen zu fühlen, der besser als die Internen weiß, was zu tun sei.

Die Gleichzeitigkeit bzw. Überlappung, mit der all diese Veränderungsfragen an Beratung und Coaching herangetragen werden, stellt die Beteiligten vor die Aufgabe, die Synchronisation von einerseits persönlicher Veränderungsnotwendigkeit und andererseits angemessenem Umgang mit organisationsspezifischem Wandel zu erarbeiten. Dies fordert von den internen wie externen Beratern eine besondere, eine sich ergänzende, sprich: **komplementäre Kompetenz** (vgl. Strikker 2007a; Königswieser 2007; Böning 1997). Diese Doppelfähigkeit bedeutet hier, dass Beratung

- die achtsame Berücksichtigung individueller/emotionaler Aspekte und eine darauf ausgerichtete Neutralität, Ergebnisoffenheit und Vertraulichkeit sicherstellt,
- dem Klienten die Option der Freiheit in der Wahl ermöglicht, aus mehreren Alternativen die bestgeeignete Lösungsstrategie herauszuarbeiten und dies zukunftsfähig im Sinne der Determinanten des Systems und
- Fachexpertise als ermöglichenden Input und Anregung zur Reflexion anzubieten.

Komplementäre Kompetenz zu entwickeln, gibt den internen Beratern die Freiheit, sich angesichts der vielschichtigen und komplexen Veränderungsprozesse in den Unternehmen gemeinsam mit ihren externen Kollegen dem 'Dilemma' der Neutralitätswahrung bei **gleichzeitiger Systembindung** zu stellen. Für die externen Berater wird dagegen wichtig sein, wie gut ihnen aus der Nicht- Zugehörigkeit zum System gelingt, in die wechselhaften und unplanbaren Veränderungsabläufe tiefe und detaillierte Einblick zu erhalten, die vielen personellen Wechsel ihrer Ansprech- und Bezugspartner auszugleichen, ihre in Frage stellende Systemdistanz aufrecht zu erhalten und ihre Haltung gegenüber den Anliegen ihrer Klienten weiterhin professionell zu gestalten. „Hier schlägt die Stunde der Prozessexperten, die bereits mit mehreren Prozessen Erfahrungen sammeln durften. Interne Prozessbegleiter können das Wissen um die Zusammenhänge, Kulturen und Interessen verschiedener Bereiche und Abteilungen zusammenfügen. Externe erweitern diese Erfahrungen um den Unternehmens- und branchenübergreifenden Blick.“ (Böttcher/Strikker 2010, S. 183) Die zu beobachtende Tendenz dieser Entwicklung ist eine **komplementäre Verbindung** beider Expertisen und eine sich wechselseitig ergänzende Professionalisierung interner und externer Beratung (vgl. Strikker/ Strikker 2009).

Es war lange Zeit eines der Grundprinzipien von neutraler Prozessberatung, sich als „Beratersystem“ außerhalb des Systems der Organisation zu platzieren und diese Distanz gegenüber dem „Klientensystem“ professionell zu organisieren. Die Begegnungen und Kommunikationen zwischen beiden im „Berater-Klienten-System“ wurden methodisch

deziert reflektiert. Diese Reflektionen wurden mit Hilfe geeigneter Tools aus der Sicht des Beratersystems zurückgespiegelt und in Handlungsempfehlungen oder nur als Beobachtung zur Verfügung gestellt. Im Changemanagement wird dieses Prinzip der Distanz teilweise kritisch sowohl im Sinne des Kundennutzens als auch der neuen Anforderungen an komplementäre Beraterprofile hinterfragt, wenn es um die emotionale Qualität der Veränderungen als Veränderungsvariable geht.

Übung 2.4 :

In wie weit erscheint es Ihnen in der externen Beraterrolle sinnvoll,

- die geforderte neutrale Distanz zum Unternehmen zu wahren
- und diese Haltung gegenüber der Organisation deutlich zu kommunizieren?
- Was bedeutet für Sie professionelle Distanz und Neutralität?

Finden Sie praktische Beispiele aus Ihrer persönlichen Erfahrung mit dieser externen Positionierung.

Halten Sie Ihre Überlegungen schriftlich fest und reflektieren Sie Ihre Meinung anhand der nachfolgenden Texte des Kap. 2.5.

2.3.1 Die Expertise des Beobachters

Ein wesentliches Kriterium zur Entscheidung für oder gegen interne bzw. externe Beratung bzw. für eine gemeinsame Aufgabenstellung ist der Grad der funktionalen Einbindung des internen Beraters in die unternehmensspezifischen Abläufe und die Fülle seiner Aufgaben und Zielsetzungen innerhalb des Systems. Von dieser Einbindung und Verstrickung ist der externe Berater weitestgehend frei und verspricht stattdessen neutralen Abstand zur Organisation. "Wenn wir vom Beobachter und dem Beobachteten sprechen, empfiehlt es sich, das sei noch einmal betont, die beiden unterschiedlichen Typen von Beobachtern bzw. des Beobachteten zu unterscheiden: des Beobachteten eines Gegenstandes In der Regel ist sich der Beobachter, der einen Gegenstand beobachtet, nicht der Prinzipien, die er dabei anwendet, bewusst; ja, es erscheint ihm so, als sei sein Beobachten ein passiver Vorgang, das Aufnehmen von Informationen, die irgendwo da draußen in der Welt *gegeben* sind. Wie er ein Objekt wahrnimmt, scheint durch dessen Eigenschaften determiniert. Er schreibt die Ursache für seine Wahrnehmung dem Objekt zu." (Simon 2006, S. 44).

Für den Beobachter 1. Ordnung innerhalb eines Unternehmens, in diesem Zusammenhang der interne Berater, bedeutet dies, dass er reflektieren muss, inwieweit seine Bewertungen und Aussagen über die Organisation für ihn als „gegeben“ erscheinen und in wieweit er seine „beobachtbare Realität“ überhaupt distanziert erfassen, beobachten oder in Frage stellen kann. Teil des Systems zu sein, auf das er sich in seinem Denken, Fühlen und Handeln bezieht und

in dessen organisatorischen, kulturellen und emotionalen Bedingungen er arbeitet. Der externe Beobachter, „der einen Beobachter 1. Ordnung und die ihn umgebende Welt der Objekte beim Beobachten beobachtet“, (Simon 2006, S. 44) richtet stattdessen seinen Fokus von außen - wie aus einem Helikopter heraus - auf diejenigen Faktoren, die für die Weiterentwicklung bzw. das Überleben des Systems als Ganzes relevant sind, insbesondere auf die Kommunikationssysteme und Abläufe, die das System erhalten (vgl. Simon 2006, S. 80ff.).

Die Beobachterposition 2. Ordnung abstrahiert die individuellen Verhaltensweisen und stellt sie im klassischen Verständnis als Systemfaktoren in den Kontext, in dem sie stattfinden.

2.3.2 Die interne Beobachtersposition 1. Ordnung

Interne Coachs werden als Teil ihrer Organisation unmittelbar eingebunden und häufig aufgefordert, kostengünstige und praxisgerechte Lösungen im Rahmen schnell erreichbarer Ziele zu verfolgen. Meist sind sie neben Beratung mit weiteren Aufgaben betraut und treten damit in unterschiedlichen Funktionen auf, sei es als Coach, als Trainer, Moderator oder Experte in Fragen der Kommunikation bzw. als Vertreter einer unternehmensspezifischen Führungsphilosophie. Ihre unterschiedlichen Beziehungen im Hause, ihre Funktion als solche und ihr vielfältiges Netzwerk zu den verschiedenen Bereichen machen sie zu hierarchieübergreifenden, vertraulichen Wissensträgern mit zugleich großer Nähe zu den Entscheidungsträgern der Organisation, die ein besonderes Interesse an bestimmten Ergebnissen der Beratung haben könnten.

Diesen Spannungsbogen muss der interne Berater ausloten und sein Handeln zwischen Einzelinteressen und den Zielen der Organisation ausgewogen ausrichten (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2004, S. 204ff.). Die Zusammenarbeit mit externen Beratern unterstützt ihn dabei, diese Balance professionell zu steuern.

Interne Berater sind im Changemanagement besonders stark gefordert, ihre Rolle und Aufgabenstellung immer wieder neu zu reflektieren und ihren größtmöglichen Beitrag erfolgreich zu platzieren. Insofern sind sie einerseits gebunden an persönlichen Erfolg und den ihrer internen Auftraggeber. Zugleich - in ihrer Aufgabe als Berater und Prozessbegleiter - ist dieser Erfolg daran gekoppelt, sich nicht als angepasster Ausführer von Aufträgen zu platzieren, sondern den Prozess zu beobachten, ggf. zu hinterfragen und korrigierende Impulse einzubringen. Die interne Perspektive kann, aufgrund der Nähe zu den Themen, allerdings gerade in hektischen Veränderungsphasen oder aufgrund der eigenen Erfolgsperspektive u. U. zu „blinden Flecken“ und ggf. auch zu blockierenden Haltungen führen, wenn das eigene Ziel gefährdet ist oder die eigene Expertise nicht eingebracht bzw. abgefragt wird. „Mitarbeiter/innen äußern sich in vertraulichen Gesprächen mitunter sehr offen misstrauisch gegenüber fast allem, was sie von der Führung über die geplanten Veränderungen hören. (...) Die Tendenz ist groß, auch gut gemeinte Worte und Handlungen vorschnell in einem negativen Sinne zu interpretieren(..) Jede kleine Information verbreitet sich zusammen mit den Interpretationen als Gerücht wie ein Lauffeuer über die informellen Kommunikationsnetzwerke. Dies untergräbt das Engagement der Mitarbeiter/innen für die Veränderungen.“ (Greif/Runde/Seeberg 2004, S. 173).

Aus der Perspektive 1. Ordnung ist es aus Sicht der systemischen Betrachtung problematisch wenn nicht gar unmöglich, zugleich einen für den Klienten bzw. Auftraggeber - dies kann eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter bzw. ein Team oder eine Projektgruppe sein- notwendig distanzierteren Blick zu wahren und für die Organisation ungewöhnliche Perspektiven oder irritierende Lösungsvorschläge zu entwickeln.

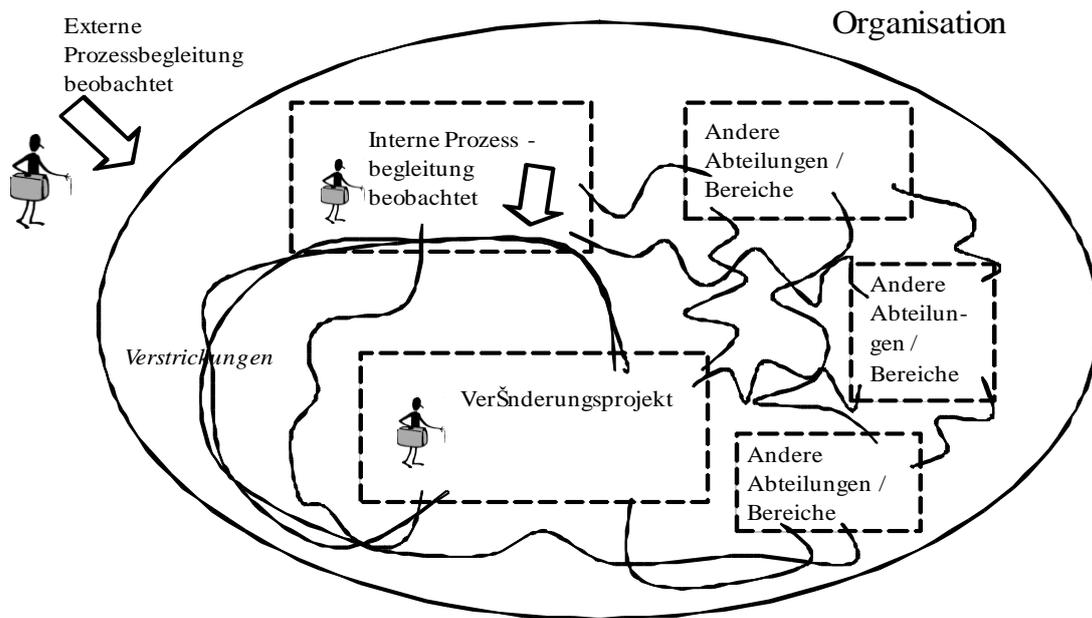


Abb. 2.10: Die Verstrickung interner Prozessbegleitung (Böttcher/Strikker 2009, S. 188)

In der Grafik zeigt sich deutlich, wie stark unterschiedliche Netzwerke rund um ein bestehendes Veränderungsprojekt einerseits etabliert und andererseits betroffen bzw. mit angesprochen sind. Daraus ergeben sich für interne Prozessbeobachter eigene Verstrickungen und Beziehungsgeflechte, von denen der externe Beobachter frei ist – mit der Möglichkeit der ungebundenen, neutralen Beobachtungsqualität und der Konsequenz der Nicht- Zugehörigkeit zum System sowie der personalen Ausgeschlossenheit von den internen Dynamiken.

Das folgende Beispiel aus einer intern gesteuerten Beratungssituation zeigt, dass allein der zwischenmenschliche Kontakt zwischen internen Beratern und ihren Klienten in der Organisation Auswirkungen auf Funktion, Selbstverständnis und Rollenverhalten des Beraters hat und sich ähnlich verstrickt darstellen kann wie in der Prozessbegleitung.

Beispiel 2.3:

Eine Führungskraft des oberen Managements erlebt die aktuelle Belastung als kaum noch tragbar und zeigt zunehmend Burnout- Symptome wie Erschöpfung, Unkonzentriertheit, überzogene Reaktionen gegenüber Mitarbeitern oder Kollegen, zu geringe Distanz gegenüber Sachthemen, hohe Gereiztheit, fehlender Überblick etc. Der interne Berater hat am Rande von schwelenden Schwierigkeiten in der Abteilung gehört, hatte aber noch keine Möglichkeit, Kontakt zur Führungskraft oder Mitarbeitern aufzunehmen. Überraschend wird er von dieser Führungskraft mit der Moderation eines Workshops beauftragt. Als Anliegen formuliert der Abteilungsleiter, er wolle Entlastung in der Diskussionsleitung haben und sich besser auf die Inhalte konzentrieren, denn es stünden wichtige Entscheidungen an. Nachdem die Agenda und die wesentlichen Informationen ausgetauscht sind, scheint es sich um eine eher normale Arbeitssitzung zu handeln und der interne Berater bereitet sich methodisch auf eine ergebnisorientierte Moderation vor.

Zu Beginn des Meetings erlebt er, dass der Abteilungsleiter von allen Teilnehmern distanziert begrüßt wird und sich eine frostige Stimmung aufbaut. Im Laufe der Beiträge zeigt sich die Führungskraft in der Sache mehrfach uninformatiert, reagiert gereizt auf Nachfragen zu seiner

Position und greift schließlich einen Mitarbeiter ungerechtfertigt hart an. Als dieser sich wehrt und Argumente vorbringen will, verlässt der Abteilungsleiter unvermittelt und laut türschlagend den Raum. Es gelingt dem Moderator, die Sitzung so abzuschließen, dass die irritierten Mitarbeiter sich untereinander darüber verständigen, wie sie ihre Themen zu einem anderen Zeitpunkt klären können. Der interne Berater folgt der Führungskraft wenig später und findet den Mann in seinem Büro den Tränen nahe. Dieser schildert dem Berater seine Situation und erklärt, dass er schon lange an der Überlastung leidet, aber das ginge ja den meisten im Unternehmen so, er müsse vielleicht einfach ein Wochenende ausschlafen und keine Arbeit mit nach Hause nehmen. Als der Berater einige Aspekte näher hinterfragt und anregt, auch die Person der vorgesetzten Führungskraft einzubeziehen, besteht der Abteilungsleiter auf strikter Vertraulichkeit. Er überlege, ob er einen Arzt konsultieren sollte und fordert vom internen Berater so lange Verschwiegenheit, bis sich die persönliche Situation klärt. Der Berater ist an Verschwiegenheit in dieser Situation gebunden, besteht aber umso stärker darauf, zeitnah weitere Informationen zu bekommen und in engem Kontakt zu sein. Er rät dem Abteilungsleiter, dringend mit seinem Vorgesetzten zu sprechen, dies wird aber wiederholt strikt abgelehnt, da es sich um eine rein persönliche Situation handele.

Bereits in den nächsten Tagen allerdings mehren sich Beschwerden der Teammitarbeiter über den Kommunikationsstil der Führungskraft und vor allem über seine Unzuverlässigkeit bei zwei Kundenterminen, die er viel zu kurzfristig abgesagt hatte. Der interne Berater weiß zwar, dass dies mit Arztbesuchen und der Verfassung des Abteilungsleiters zusammenhängt, kann aber keine erklärenden Aussagen dazu machen. In Folge wird er, als er mehrfach versucht, die Aufregung zu schlichten, als wenig unterstützend und parteiisch bezeichnet. Als sich schließlich herausstellt, dass die Führungskraft für ein halbes Jahr krankgeschrieben wird und von Stund an nicht mehr ins Unternehmen kommt, wird der interne Berater massiv vom Vorgesetzten des Abteilungsleiters angegriffen und der mangelnden Loyalität bezichtigt, weil er nicht früher dafür gesorgt habe, dass ein Ersatz geschaffen wurde oder pro-aktiv eine interne Umstrukturierung auf den Weg gebracht werden konnte.

Merksatz 2.7 :

Interne Berater sind – im Vergleich zu ihren externen Kollegen - in einer Position der geringen Distanz und betrachten die Dinge aus ihrer Perspektive der Gebundenheit an das komplexe System der Organisation. Damit befinden sie sich in der Beobachterposition 1. Ordnung.

Die externen Berater stehen in ihrem Abstand zur Organisation und gegenüber den Beteiligten in der sog. 2. Beobachtersposition und stellen die Betrachtung von Anliegen aus einer distanzierten Perspektive zur Verfügung. Diese besondere Form der Beobachtung kann von externen Beratern leichter angenommen werden als für interne Coachs.

2.3.3 Die Beobachterposition 2. Ordnung in Beratung und Coaching

Die Perspektive der Ungebundenheit und ermöglichenden Beobachtung ergibt sich erst aus einer weitestgehend neutralen Haltung gegenüber den Beteiligten und dem Unternehmen (vgl. Backhausen/Thommsen, 2004 S. 194ff.). Distanz und Neutralität sind in der Beratung zur Lösung spezifischer Problemstellungen daher von großer Bedeutung und eine Voraussetzung für die Begleitung organisationaler Veränderung und persönlicher Entwicklung. Was bedeutet demgegenüber die zunehmend auf individuelle Fragestellungen zugeschnittene Suche nach Klärung und Problemlösung im Changemanagement für externe Prozessberater? Es zeigt sich in den vergangenen Jahren: Coaching als entsprechende Expertise gewinnt an zunehmender Bedeutung.

Für die Rolle des in einem solchen Zusammenhang angesprochenen Beraters gilt im Kontext von Changemanagement - vielleicht sogar ganz besonders wegen der Nähe zum Gegenüber, dem Coachee - die Wahrung von Neutralität und Distanz als Kernprinzip und Erfolgsfaktor für seine professionelle Beratung. Was es dem Coach erleichtert, ist, dass im unternehmensrelevanten Coaching – anders als beim Sportcoaching – (vgl. Strikker. 2007b) i.d.R. wesentlich weniger Fachberatung und Prozesswissen erwartet wird als vielmehr die Expertise, individuelle Reflexion und eine perspektivreiche Lösung einer spezifischen Situation zu ermöglichen und den entsprechenden Kontext des Coachees schnell zu erfassen. Dieses Anliegen stützt wiederum die Positionierung des Coachs als professionellen Beobachter 2. Ordnung umso mehr, wenn er zudem Prozessexpertise einbringen kann.

So erklärt sich die Empfehlung vieler Coachs und Berater: „Die wichtigste Fähigkeit des Coaches ist, in der Position eines Beobachters 2. Ordnung zu bleiben und den Coachee einzuladen, diese Position vorübergehend auch einzunehmen. Gerade deshalb kann eine „gute fachliche Expertise“ des Coaches sogar hinderlich sein, weil die Gefahr besteht, erstens den blinden Fleck des Coachees zu teilen, und zweitens der Versuchung zu erliegen, der „bessere“ Manager zu sein und auf der „Rezeptebene“ Ratschläge zu geben. Nur wenn Coaching unter einer externen und neutralen Perspektive des Coaches geführt wird, kann der beträchtliche Mehrwert für Unternehmen und Coachee realisiert werden. Die Neutralität bezieht sich dabei sowohl auf die beteiligten bzw. betroffenen Personen als auch auf die ins Auge gefassten Lösungen und auf eine mögliche Veränderung oder Nichtveränderung überhaupt. Diese Neutralität ist ein Zeichen der Professionalität und nicht der Gleichgültigkeit des Coaches.“ (Backhausen/Thommsen 2004, S. 197).

Dies wiederum bedeutet ein balanciertes Auftreten der Prozessberater und Coachs und einander ergänzende Facetten ihrer Expertise.

Coaching, an dieser Stelle verstanden als eine aktuelle Facette von Changeberatung, wird vor allem intern vor allem als „helfende“, unterstützende Begleitung Einzelner oder Teams durch das Unternehmen verstanden und hat unterschiedliche Anlässe wie z. B. Fragen zur individuellen Laufbahnentwicklung, Klärung von Problemsituationen, Vorbereitung auf anstehende besondere bzw. neue Aufgaben im Unternehmen (vgl. Backhausen/Thommsen 2004, S. 197):

- Internes Coaching wird i.d.R. als innerbetriebliche Aufgabe von Personalentwicklern, Trainern oder Personalleitern durchgeführt. Immer häufiger wird auch von Führungskräften erwartet, in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe, ihren Mitarbeitern als Coach zur Verfügung zu stehen.
- Externes Coaching bedeutet, dass eine dem Unternehmen gegenüber außen stehende Person - der Coach - beauftragt wird, mit ausgewählten Führungskräften bzw. Mitarbeitern des Unternehmens - den Coachees - eine auszuhandelnde Form der persönlichen Zusammenarbeit zu vereinbaren.
- In beiden Fällen gelten Vertraulichkeit und professionelles Gesprächsverhalten sowie Methodensicherheit als grundsätzliche Voraussetzungen für das Gelingen von Coaching.

Um eine Berater-Balance zu wahren zwischen den systemischen und personalen Anforderungen, hilft ein komplementäres Grundverständnis, das externe wie interne Berater den Veränderungen entgegenbringen können, in die ihre Klienten verstrickt sind und denen sie Unterstützung geben, diese Verstrickungen weitestgehend zu lösen. Dabei können sie nicht nur ihre eigenen Fähigkeiten der Beobachterposition 1. und 2. Ordnung aus der Distanz einbringen, sondern ihre eigene Professionalität unmittelbar und methodisch lernbar an die Klienten weitergeben (vgl. Strikker 2007a, S.90-101). Die folgende Grafik veranschaulicht diese komplementären Bezugsgrößen und zeigt sie, statt in Widerspruch zueinander, in einer sinnvollen Gleichzeitigkeit und in sich aufeinander beziehenden Balance.

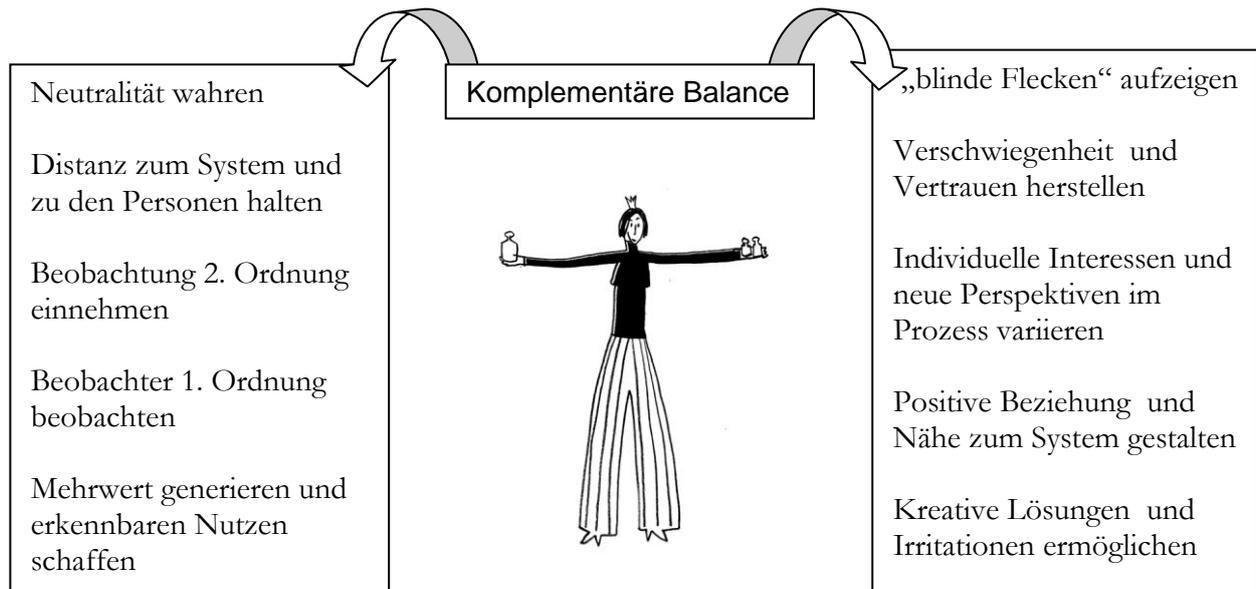


Abb. 2.11: Komplementäre Balance (eigene Darstellung)

Im Austausch mit ihren Klienten geht es externen wie internen Beratern vornehmlich um die unbekannt oder unbewussten Aspekte von Veränderungen, denen ihre Klienten ausgesetzt sind und darum, diese aus größtmöglicher Kenntnis und dennoch neutraler Distanz aufzuzeigen. Beide Beratergruppen stehen heute der Anforderung gegenüber, in ihrer professionellen Neutralität und Distanz gegenüber Klienten und der Organisation zu bleiben und sich darüber hinaus mit den *eigenen* „blinden Flecken“ bei der Beobachtung dieser Organisation zu befassen.

Für interne Berater sind dies die Verstrickungen, denen sie in ihren Rollen, Beziehungen und Funktionen ausgesetzt sind, für die externen Berater ist es das Unwissen über viele interne Netzwerke und Stimmungen in Bereichen, in denen sie nicht aktiv sind. Die geforderte Beobachterposition einzunehmen und damit in Distanz zum System – und zum Klienten – zu stehen, führt allerdings nur zu einem begrenzten Nutzen, wenn es dem Berater nicht gelingt, im zwischenmenschlichen Kontakt Nähe und Vertrauen aufzubauen und eine Atmosphäre der personalen Verschwiegenheit zu schaffen. Berater müssen also mental einerseits Nähe herstellen und andererseits „auf Distanz“ bleiben, damit sie die individuellen Interessen ihrer Klienten mit den Anforderungen des Unternehmens abgleichen und den Personen emotional wie sachlich genügend Raum geben können. Das, was externe Berater als distanzierte Perspektive auf Veränderungen einbringen, ist oft genau das, was ihren Klienten nicht gut gelingt und was sie selbst, ganz persönlich und auch in ihren **Rollen** und Funktionen immer wieder innerlich brauchen – sowohl die internen Beraterkollegen als auch die Führungskräfte und Mitarbeiter. Daher sind alle Beteiligten daran interessiert, wechselseitigen Nutzen zu generieren und voneinander zu lernen, um die Organisation zu stärken und den kreativen eigenen Ideen einen positiven Zugang in die Organisation zu verschaffen.

Übung: 2.5:

Finden Sie in nächster Zeit mindestens eine reale Situation, in der Ihnen eine Person von ihren beruflichen Problemen erzählen mag.

Achten Sie dabei insbesondere auf Ihre eigenen Reaktionen und Gedanken. Kommentieren Sie die Hinweise des anderen innerlich? Bewerten Sie die Erklärungen positiv oder negativ? Gehen Sie inhaltlich auf die Beschreibungen ein? Suchen Sie nach Lösungen oder machen Sie Vorschläge? Dann sind Sie tendenziell in der Wahrnehmung der 1. Beobachterposition.

Hören Sie stattdessen auf den Inhalt als Informationsquelle für weitere Hinweise, achten Sie auf Dinge „zwischen den Zeilen“ oder die unausgesprochenen Aspekte. Fragen Sie nach, lassen Sie sich Details oder Vergleiche mit anderen Situationen erzählen, auch solche, die einen völlig anderen Ausgang genommen haben.

Unterstützen Sie Ihr Gegenüber, die eigenen Probleme mit den Augen anderer zu sehen. Geben Sie Raum für verschiedene Perspektiven, suchen Sie nach Möglichkeiten außerhalb der gewohnten Vorgehensweisen. Dann befinden Sie sich auf dem Weg auf die Beobachterposition 2. Ordnung.

2.3.4 Entscheidung für oder wider

„Die Entscheidung für oder wider externe oder interne Begleitung wird unabhängig von den kurz skizzierten Faktoren maßgeblich von den aktuellen unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Hat der Auftraggeber in der Vergangenheit positive Erfahrungen mit externer Beratung bzw. mit einem bestimmten Beratungsunternehmen oder Berater gemacht, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er das gleiche Unternehmen beim nächsten Veränderungsprozess wieder wählt. Unter Umständen wächst hier die Gefahr heran, dass der ‚Externe‘ über die Zeit ‚internalisiert‘ wird und somit die gerade gewollte reflektorische Distanz ihre Weite verliert. Auffällig ist des Öfteren, dass Manager ihnen vertraute Berater aus einer vorherigen Karrierestation sozusagen „mitnehmen“ in ihr neues Unternehmen, um sich dort weiter unterstützen zu lassen.“ (Böttcher/Strikker 2010, S. 184). Der interne Experte ist daher klug beraten, ein Netzwerk verschiedener und auch immer wieder neuer Berater im Unternehmen zu positionieren bzw. bekannt zu machen, die für das Unternehmen eine weitere Alternative bieten. Im Changemanagement mit seinen vielen Veränderungen und Einschnitten ist diese Sicherheit von besonders großer Bedeutung. „Auch die Größenordnung und Relevanz des Veränderungsvorhabens (Mikro-/Makro Change) entscheiden über die jeweilige konkrete Rolle und Aufgabe des internen oder externen Experten; hier kann unter Umständen bewusst der Weg eingeschlagen werden, mehrere Experten als Berater und Begleiter einzubinden. Ein zentraler Faktor für den erfolgreichen Gesamtprozess ist in diesem Fall, dass auf klare Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten der an der Steuerung und Begleitung Beteiligten geachtet wird. Nicht vernachlässigt werden sollte auch die passende „Chemie“ zwischen Auftraggeber und Berater – egal ob intern oder extern - da Veränderungsprozesse eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Steuerung und Begleitung erfordern.“ (Böttcher/Strikker 2010, S. 184).

2.4 Neues Selbstverständnis externer und interner Beratung

Hat externe und interne Beratung überhaupt die Möglichkeit, auf die unterschiedlichen personellen Ebenen einzugehen und gleichzeitig die Beteiligten in Veränderungsprozessen im Sinne der Unternehmensziele zu begleiten?

Lambeck (Interner Berater einer großen Bank) und Strikker (externe Beraterin und Coach) (2010) haben dazu festgestellt: „Im Alltag von Change-Projekten fordern die konkreten Anfragen der Kunden bereits mit großem Nachdruck, sich als Coach wie Berater im eigenen Selbstverständnis neu zu positionieren. Führungskräfte, die z. B. aufgrund persönlicher Krisenerfahrung ein individuelles unterstützendes Coaching anfordern, erleben es als ausgesprochen hilfreich, wenn der Coach eine weitergehende Expertise einbringt und sie parallel zur ursächlich emotionalen Entwicklung darin unterstützen kann, neben der persönlich entlastenden Reflexion eine strukturierte, professionell sachbezogene

Hilfestellung bei der Betrachtung ihrer Führungsstrukturen zu erarbeiten. Im Rahmen individueller emotionaler Anliegen und Kompetenzen ist es für die meisten Führungskräfte im Change sogar notwendig, ihre persönliche Entwicklung auf die systemische Verflechtungen und Bedingungen in ihren Unternehmen zu reflektieren. Ansonsten können sie ihre eigene Führungsfähigkeit in der Organisation nicht weiter nach vorn bringen und sich neu positionieren bzw. neue Strategien für sich und ihren Verantwortungsbereich platzieren. So kann auch z. B. die plötzliche Erkenntnis, konsequent und methodisch kleinschrittig ein anstehendes schwieriges Kritikgespräch mit einem Mitarbeiter vorbereiten zu müssen, im Rahmen einer Beratung nicht warten, bis ein dafür geeigneter Trainingsanbieter gefunden wird. Hier müssen sich Berater und Coachs in den Dienst des besten und changegerechten Ergebnisses stellen und sich als Sparringspartner anbieten – mit kritischem Feedback, individuellen Verbesserungsideen, Vernetzung dieses Vorhabens mit möglichen Konsequenzen und weiteren Lösungsszenarien etc. [...]“ (Lambeck/Strikker 2010, S. 44).

Personenbezogene Interventionen des Coachings und prozessorientierte Methoden der Beratung treffen im Changemanagement auf vielschichtige und komplexe Ereignisse. Ursachen und Wirkungen von Handlungen der Beteiligten lassen sich nicht linear steuern und sind nur bedingt rational zu erfassen. In Veränderungsprozessen, so betont Lambeck in Lambeck & Strikker (2010), kann sich heute eine vermeintlich kleine individuelle Übungssequenz im Kontext individueller Beratung oder Coaching durchaus gleichrangig neben eine komplexe Lernlandschaft zur Klärung der Führungsrolle, Funktion oder Strukturen der akuten Situation stellen.

Dies fordert interne und externe Berater auf, ihre theoretischen Grenzziehungen untereinander und die Facetten ihrer fachlichen Expertisen zu überdenken, sich quasi selbst veränderungsfähig zu machen und neue Impulse in ihre Konzepte und kundenorientierten Begegnungen zu bringen.

Merksatz 2.8:

Veränderungsprozesse professionell zu begleiten, erfordert von Human Resource Verantwortlichen innerhalb der Unternehmen und von ihren externen Partnern die konsequente und weitestgehend gleichwertige Berücksichtigung systemischer wie persönlicher Themenstellungen und somit eine angemessene Qualifizierung für *beide* Perspektiven.

2.4.1 Veränderungsfähigkeit und Führungskompetenz – Schlüsselbegriffe im Changemanagement

Die Idee der komplementären Kompetenz in Coaching, Beratung und Führung verfolgt diesen Weg. Ziel ist zum Einen, eine Verbindung zwischen der persönlichen Veränderungsfähigkeit der Menschen zu stärken als sie zugleich bei der immer komplexer werdenden Steuerung erfolgreicher Veränderungsprozesse in ihren Organisationen zu unterstützen. Um hier erfolgreich zu sein, ist der Entwicklungsstand bzw. der Reifegrad der Organisation ebenso zu berücksichtigen wie die aktuelle wirtschaftliche „Fitness“ und der Kontext, in dem die Veränderung steht (vgl. Lambeck/Strikker 2010, S. 44).

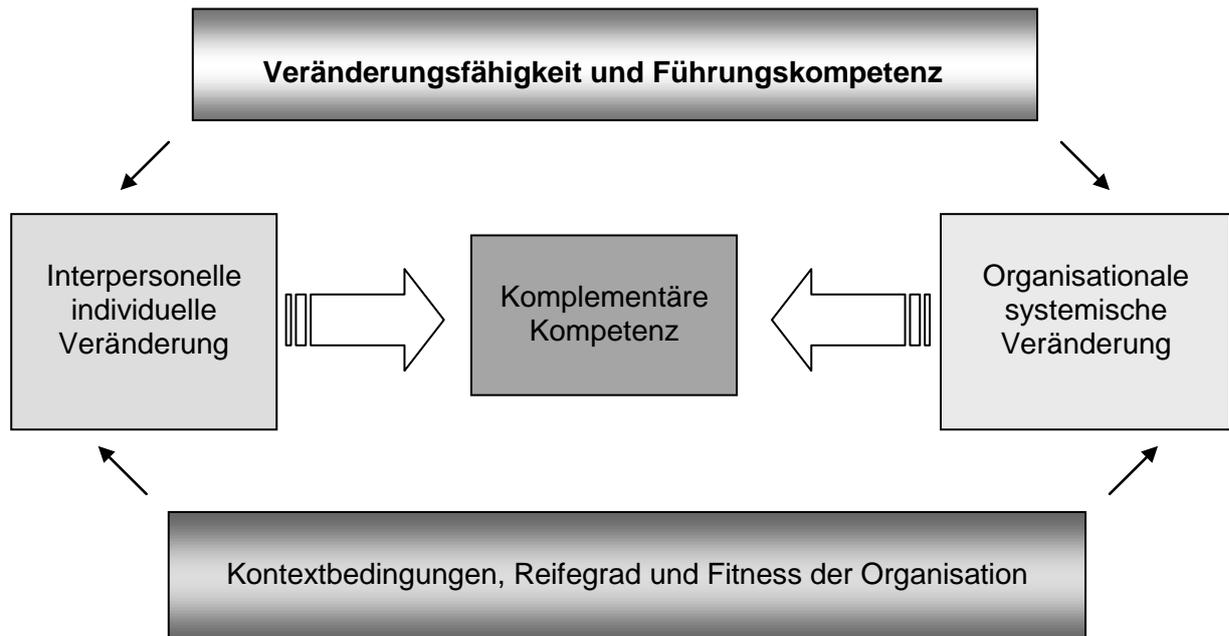


Abb. 2.12: Komplementäre Kompetenz (vgl. Lambeck/Strikker 2010, S. 45)

Komplementäre Kompetenz im Changemanagement rückt vier Dimensionen in den Blick für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Führungskräften und ihren internen wie externen Beratern:

1. Der Grad der interpersonellen Kompetenz aller beteiligten Verantwortlichen und Entscheider
2. die Ermöglichung von Veränderung in Rahmen der vorgegebenen und veränderbaren Kontextbedingungen und strategischen wie ökonomischen Herausforderungen
3. der kulturelle und wirtschaftliche Reife- bzw. Entwicklungsgrad des Unternehmens und seine Werte und übergeordneten Ziele
4. die Organisationsstrukturen, systemischen Abläufe, vorhandenen Ressourcen und Mittel

„Diese vier Dimensionen machen deutlich, dass sich Veränderungsfähigkeit auf Kontext, die Einzelpersonen wie die der Organisation beziehen muss. Coaching und Beratung müssen diese „Vierdimensionalität“ mit der Fähigkeit von Unternehmen wie den in ihnen handelnden Personen berücksichtigen. Changeprozesse beanspruchen daher immer zugleich die Veränderung der Organisationsstrukturen und Prozesse und die individuellen Veränderungsfähigkeit der betreffenden Entscheidungsträger und Changeverantwortlichen.“ (Lambeck/Strikker 2010, S. 46).

Merksatz 2.9:

Der Erfolg von Changemanagement hängt wesentlich davon ab, wie weit sich die Beteiligten

- kritisch-konstruktiv reflektieren,
- sich ihrer Führungs- und Veränderungsfähigkeit auch ohne direkte Zugehörigkeit zur Hierarchie stellen
- und sich eigenverantwortlich im Kontext ihrer systemischen Bedingungsfaktoren und Umfeld-spezifischen Zusammenhänge verhalten können

2.4.2 Veränderungsfähigkeit von Organisationen

Die grundsätzliche Frage, wie externe und interne Berater die aus ihrer Perspektive wesentlichen Impulse setzen können, die dann in einer Organisation im Rahmen von Changemanagement tatsächlich zu wahrnehmbaren Veränderungen führen oder ob die dafür notwendige Wissensvermittlung und das 'Anstiften' zu neuem Lernen überhaupt möglich ist, hat in den vergangenen Jahren vor allem innerhalb der systemischen Organisationsberatung zu neuen Fragestellungen geführt (vgl. Wimmer/Meissner/Wolf et al 2009, S. 112ff.).

Der Berater stellt Wissen zur Verfügung- aber will oder kann die Organisation damit etwas anfangen?

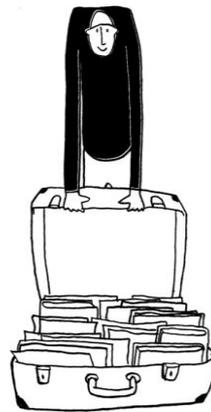


Abb. 2.13: Das Wissen der Berater (Strikker 2007a, S. 158)

Übereinstimmung gibt es unter vielen Beratern darin, dass – verkürzt skizziert

- durch unterstützende Beobachtung 2. Ordnung die Ermöglichung neuer Handlungsoptionen und Einsicht in die Veränderung der Organisation und ihrer Beteiligten erreicht werden kann
- in der (selbst)kritischen Reflexion über die eigene Funktion und die sich daraus ergebende Perspektive auf die Organisation (Beobachtungsposition 1. Ordnung) eine der Voraussetzungen für individuelle Veränderungsfähigkeit innerhalb von Organisationen liegt.
- In Prozessberatung und Coaching ein erhebliches Potential liegt, trotz unerwarteter Herausforderungen Einfluss auf die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse in einer Organisation zu nehmen (vgl. Nagel 2009, S. 94ff.).

2.4.3 Veränderung in der Logik der Organisation

Organisations- und Managementberater stehen, bei aller Professionalität und Distanz, immer „unter der Knute“ der Organisation, denn letztlich entscheidet diese über die Relevanz und Akzeptanz von Entscheidungen: „Die Organisation sitzt einfach am längeren Hebel! Sie entscheidet selbst, wa Eingang in das Netz der Kommunikation findet und wie dann damit umgegangen wird.“ (Jung/Wimmer 2009, S. 112)

Patricia Wolf und Heiko Hilse stellen daher die wichtige Frage für interne wie externe Beratung: „Wie aber finden Ergebnisse von individuellen Lernprozessen Eingang in das organisationale Wissen? Wie oben ausgeführt, werden für eine Organisation nur jene Kommunikationen von Individuen relevant, welche sie nach ihren Wahrnehmungsmustern

als entscheidungsrelevant (an)erkennt. Generell gilt: wenn ein Individuum etwas lernt, kann es den Inhalt des Gelernten der Organisation mitteilen. Aus der Sicht der Organisation produziert es dann Daten. Diese können, wenn sie den organisationalen Erwartungen entsprechen, von der Organisation als (entscheidungsrelevante) Information konstruiert werden. Ist diese Information mit dem vorhandenen Wissen der Organisation nicht zu bearbeiten, dann kann sie letztlich zu einer organisationalen Wissenstransformation führen. *Ob* die Organisation die von Individuen kommunizierten Daten zu einer Information umwandelt, hängt als von der Fähigkeit der Individuen ab, ihre Lernergebnisse für die Organisation anschlussfähig zu kommunizieren. Was *genau* diese Kommunikation bei der Organisation auslöst, kann jedoch nur zu einem sehr geringen Teil von Individuen beeinflusst werden.“ (Wolf/Hilse 2009, S. 127ff.). Dieser „geringe Teil“ ist jedoch die Tür zu neuem Lernen, welche die Beobachtung 2. Ordnung unverzichtbar bei Veränderungen macht.

Ist Lernen bzw. die daraus resultierende Idee der Veränderung also mehr als ein zufälliger Glückfall für die Beteiligten und ihre internen und externen Berater, weil diese es schaffen, ihre Arbeit anschlussfähig zu gestalten?

Für zukunftsfähige Beratung stellt sich die Frage, wie es Beratung gelingen kann, ihr eigenes Verhalten, entsprechend der Systemlogik der Organisation, immer wieder neu zu variieren und Veränderungsfähigkeit auf diese individuelle Weise zu ermöglichen.

“*Lernen ist ein sozialer Prozess*, in dem Individuen die Realität gemeinsam (re)konstruieren. Individuelle Wissenstransformation geschieht in einem Prozess, der gleichzeitig sozial und individuell ist, weil Perspektivübernahme und Identitätsentwicklung stark verschränkt sind. Individuelles Lernen kann zu organisationalen Lernen führen, wenn es den Organisationsmitgliedern gelingt, Lerninhalte anschlussfähig in Bezug auf die Wahrnehmungsmuster der Organisation zu kommunizieren.(...) Manager, die in Unternehmen Wissen und Lernen managen möchten, sollten also zunächst einmal die Organisation sehr genau beobachten und versuchen, aus den auf Bestätigung oder Veränderung von Wissen abzielenden Prozessen Einsichten in die Systemlogik zu gewinnen.“ (Wolf/Hilse 2009, S. 129). Auch wenn es keine Garantie gibt, dass durch Einsicht oder Berücksichtigung der Systemlogik tatsächlich Veränderungen „nach Wunsch“ eintreten, eröffnet dies „jedoch die Möglichkeit, für die Organisation passgenaue Prozesse oder Strukturen zum Umgang mit Informationen zu entwerfen und zu implementieren. Das hat etwas mit Effizienz von Managementhandeln zu tun, denn nur passgenaue Prozesse und Strukturen werden von der Organisation sofort akzeptiert werden.“ (Wolf/Hilse 2009, S. 129). Berater, die solche passgenauen Konzepte (mit)entwickeln wollen, müssen sich daher insbesondere mit ihrer „passgenauen“ Beziehungsgestaltung zu den Beteiligten und Verantwortlichen in Changeprozessen befassen. Um zur Systemlogik einerseits zu „passen“ und andererseits ihre Neutralität und Distanz zu wahren, müssen sie sich mit ihrer Kommunikationsfähigkeit auseinandersetzen und diese ggf. deutlich anderes gestalten, als sie dies bisher gewohnt waren.

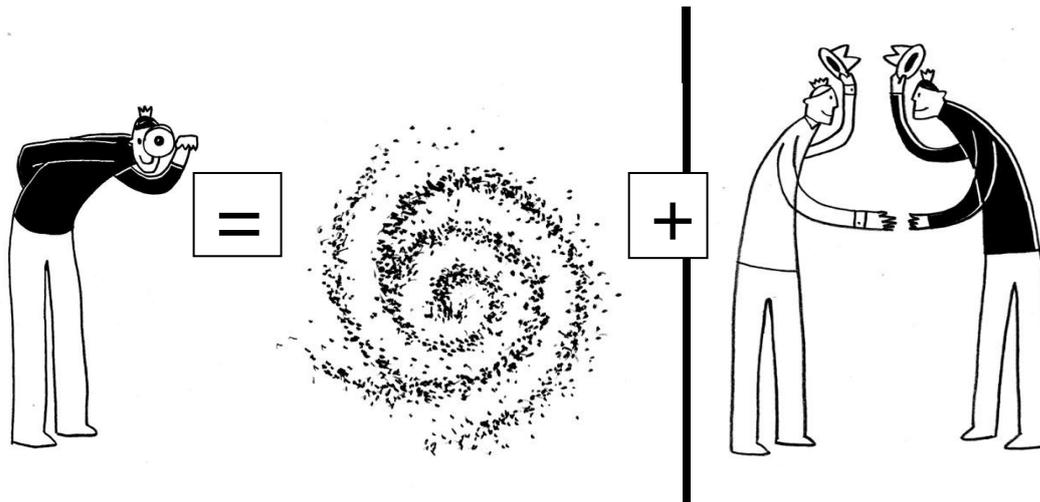


Abb. 2.14: Blick auf Systemlogik und Beteiligte (vgl. Strikker 2007a, S.41 u. S.19)

In Veränderungen geht es darum, sehr genau, „mit der Lupe“ die eigene Person und die eigene Verwicklung in die Prozesse zu erfassen und mit dieser konzentrierten Reflexion das System zu betrachten. Dies gilt für die internen wie die externen Berater ebenso wie für die Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen. Erst aus einer komplementären Sichtweise gegenüber der eigenen Positionierung und der Dynamik der systemischen Veränderungsprozesse gelingen wirkungsvolle Beziehungen zu anderen Beteiligten und Verknüpfungen der verschiedenen Ideen und Positionen im Changemanagement.

Übung 2.6:

Nehmen Sie drei Blatt Papier, markieren Sie den „neutralen Punkt des externen Beobachters“, auf dem Sie sich selbst positionieren und legen Sie die 3 Blätter verteilt vor sich auf den Boden. Blatt 1 steht für die emotionale Beziehungsqualität von Beratern und Klienten, Blatt 2 steht für den internen Berater, Blatt 3 für die Interessen des Unternehmens. Stellen Sie sich jeweils nacheinander auf die 3 Blätter und achten Sie darauf, im Zwischenschritt immer zu Ihrem eigenen Ausgangspunkt zurückzukehren, bevor Sie auf das nächste Blatt steigen. Nehmen Sie sich auf jeder Position einen Moment Zeit, um zu reflektieren, was die besondere Qualität dieser Perspektive ausmacht. Überprüfen Sie abschließend aus Ihrer eigenen externen Betrachtung heraus, welche besonderen Merkmale jede der vier Positionen hat.

2.4.4. Erfolgsfaktoren symmetrischer und komplementärer Beziehungen

In der Zusammenarbeit zwischen Externen und Internen entwickelt sich im Changemanagement und den vielschichtigen Kommunikationsanforderungen ein multiples Rollenverständnis zwischen Symmetrie und Komplementarität. Watzlawick et al. haben diese besonderen Interaktionsmuster bereits früh beschrieben: „Symmetrische Beziehungen zeichnen sich durch Streben nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden zwischen den Partnern aus, während komplementäre Interaktionen auf sich gegenseitig ergänzenden Unterschiedlichkeiten basieren“ (Watzlawick/Beavin/Jackson 1990, S. 69). Erst die differenzierte Betrachtung der kommunikativen Beziehungen zwischen internen und externen Beratern und ihrer Klientel im Kontext von Changemanagement eröffnet den Blick für die unterschiedlichen Rollen, Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen in der Zusammenarbeit.

„Von beiden Beteiligten wird ein Verständnis für wechselnde Rollen erwartet, d. h. sowohl um die Rolle erfolgreich auszufüllen, als auch um die Rolle des jeweils Anderen anzuerkennen. Auf der negativen Kehrseite stehen gegenseitige Rollendiffusion, das Umfeld irritierende Kompetenzstreitigkeiten und Wettbewerb untereinander um die ‚angesehene‘ Position. Nicht selten wird die Diskussion um den ‚Lead‘ in den einzelnen Aufgabenfeldern zu einem gewichtigen Gradmesser für eine gelungene Zusammenarbeit. Soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz auf beiden Seiten sind unabdingbare Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Kooperation“ (Lauterburg 2004, S. 24). Gerade beim Beginn der Zusammenarbeit ist es erforderlich, die gegenseitigen Erwartungen klar zu formulieren und auszuhandeln, die jeweiligen Kompetenzbereiche abzustimmen und die Philosophie des gemeinsamen Handelns zu klären.“(Böttcher/Strikker 2010, S. 192).

Im Zusammenspiel dieser Faktoren, die im Wesentlichen die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen interner Organisationsentwicklung und externer Prozessbegleitung ausmachen, lassen sich auf einer praktischen Ebene vier maßgebliche Kriterien identifizieren (vgl. Böttcher/Strikker 2010, S. 193).

1. Werthaltung und Philosophie

Eine hohe Übereinstimmung

- in der grundsätzlichen Haltung zu Changemanagement
- in der Art und Weise, an Veränderungsprozesse heranzugehen und
- in Bezug auf die Change-Variablen und die eigenen Optionen innerhalb der Organisation und ihrer spezifischen Kultur

bilden das Fundament einer kreativen, sich ergänzenden Kooperation der internen Organisationsentwicklung und ihrer externen Prozessbegleiter und Coachs. Bereits im ersten Kontaktgespräch sollten sich beide Parteien miteinander über diese Wertekategorien austauschen z. B. über die Erfahrungen mit bisherigen Konzepten oder über Erfolgs- wie Misserfolgsgeschichten aus ähnlichen Prozessen.

2. Professionelles Verständnis und Wertschätzung

Entscheidend für das gegenseitige Verständnis sind persönliche Offenheit, Klarheit im Anliegen und im Kompetenzportfolio und vor allem die Akzeptanz im Hinblick auf den professionellen Beitrag *beider* Rollen. Zu wissen und darauf vertrauen zu können, was interne Experte und externe Begleiter jeder für sich inhaltlich für das Projekt liefern –

- wo die Feldhöhe, die systemisch relevante Kompetenz und der praktische Aktionsspielraum des einen Partners beginnt und die des anderen aber auch endet
- wo man sich gegenseitig „braucht“, um in der eigenen Rolle noch besser zu werden
- und dieses in beiderseitiger Wertschätzung regelmäßig und offen abzugleichen und im kollegialen Feedback gemeinsam zu optimieren -

diese symmetrischen wie komplementären Handlungsmerkmale sind bei der Steuerung und Begleitung umfassender Veränderungsvorhaben enorm hilfreich.

3. Offene Kommunikation und partnerschaftliche Zusammenarbeit

Veränderungsvorhaben entwickeln im Prozessalltag eine eigene Dynamik und nehmen an Schnelligkeit meist zu, die dann in der Steuerung und Begleitung eine ebenso rasche Kommunikation oder auch entsprechend schnelles Handeln erfordern.

Um dies zu bewerkstelligen, müssen die Beteiligten eine Synchronisation und Parallelsteuerung verschiedener Kommunikationen entwickeln– bspw. sich nicht nur zu den festgelegten, regelmäßigen Meetings oder Telefonaten zu begegnen, sondern zusätzlich kurzfristige Kontakte und reaktionsschnelle Abstimmungen ermöglichen. „Eine besondere Verantwortung kommt hier dem internen Experten zu, da er als „Informationsfilter“ entscheidet, welche wichtigen Ereignisse oder Entwicklungen im Unternehmen bzw. im Veränderungsprozess er dem externen Begleiter wann mitteilt. Eine offene und vertrauensvolle Kommunikation unterstützt den externen Berater dabei, in der Begleitung pro-aktiv auf die Prozesseinflüsse reagieren zu können und stärkt die partnerschaftliche

Zusammenarbeit.“ (Böttcher/Strikker 2010, S. 197). Dies wird erreicht durch eine Veränderung im Selbstverständnis der Rollen und in einer vernetzten, synchronisierten Beziehungsgestaltung, wie sie das folgende Schaubild verdeutlicht.

Symmetrische und komplementäre Beziehungen

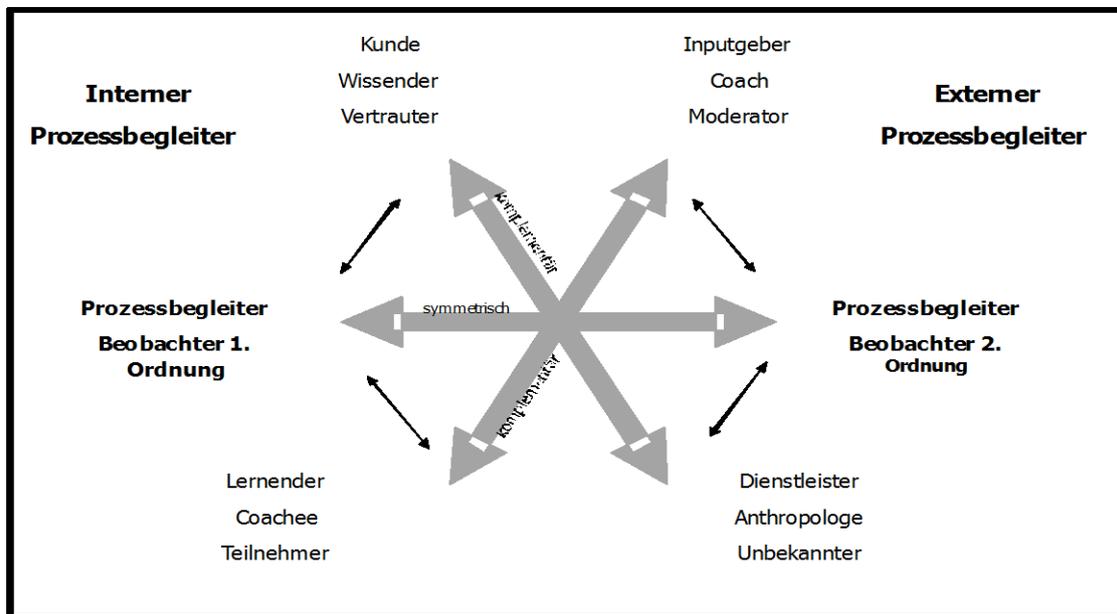


Abb. 2.15: Beziehungsmuster und Rollen (Böttcher/Strikker 2010, S. 192)

Interne und externe Prozessbegleiter nehmen zwar verschiedene Positionen in ihrer Beobachterrolle wahr, aber sie blicken auf die gleichen Systeme und deren Beziehungsgeflechte. Dabei fallen ihnen entsprechende Rollen zu, die sie zueinander wie gegenüber der Organisation mit eigener Expertise und in ihrer Kommunikation mit komplementärer bzw. symmetrischer Funktion ausstatten.

2.5 Business- und Budgetverständnis

Langandauernde Veränderungsprozesse durchlaufen unterschiedliche Phasen der Unternehmensentwicklung. Nicht selten kommt es dadurch zu Korrekturen und neuen Entscheidungen, die deutlich abweichen von den ursprünglichen Planungen, weil z.B. sonst Kundenerwartungen nicht erfüllt werden könnten, weil vielleicht Verhandlungen nicht zu gewünschten Ergebnissen führen oder weil neue Produkte in das Portfolio übernommen werden (vgl. Greif/Runde/Seeberg 2004, S.21ff, S. 94ff.). Solche Einflüsse auf Changemanagement sind eher die Regel als die Ausnahme und daher ist ein immer wiederkehrender Konflikt die Einhaltung der Kosten. Changemanagement zu steuern bedeutet daher, Zielanpassungen vorzunehmen und die zur Verfügung stehenden bzw. eingeplanten Budgets laufend zu kontrollieren. Kostenbewusstsein gehört daher zum Repertoire eines jeden erfolgreichen Prozessbegleiters, ob intern oder extern. Beratung steht schnell im Fokus, wenn es um Einsparungen geht. Umso wichtiger, dass externe wie interne Berater ein hohes Maß an Businessverständnis haben und sich mit ihrer Arbeit als wertvoller und ökonomisch sinnvoller Beitrag zur Steuerung der Veränderungen einbringen können.

Merksatz 2.10:

Entscheidend für erfolgreiche Begleitung sich ständig verändernder Changeprozesse ist ein hohes Verständnis der externen Berater für diese nicht vorhersehbaren Störungen und deren Auswirkungen auf das System und seine Strukturen bzw. Abläufe und die Anforderungen an die internen Berater.

2.6 Zusammenfassung

Ein wesentliches Erfolgskriterium für die gute Zusammenarbeit ist die Bereitschaft und Befähigung beider Seiten, neue Situationen als kreative und im Sinne des Gesamtprozesses als nutzenbringende Chance zu begreifen. Das bedeutet, die Unwägbarkeiten zum Anlass zu nehmen, gemeinsam mit dem Management und den Mitarbeitern immer wieder – und damit als verlässliche Konstante - zu reflektieren, welche neuen Maßnahmen erforderlich sind, um sich an die gegebenen Umständen anzupassen – ohne das Gesamtziel aus den Augen zu verlieren.

Kein noch so engagiertes Management und keine noch so professionelle Beratung sind davor gefeit, „die Widersprüchlichkeit des Organisationsalltags und die damit einhergehende Unsicherheit hinsichtlich der Richtigkeit unternehmerischer Entscheidungen auszuräumen. Die Organisation und speziell das General Management wird unweigerlich mit der Paradoxie konfrontiert, das Unternehmen erfolgreich auf die Zukunft hin ausrichten zu müssen, obwohl die Zukunft des Unternehmens sowie sein Umfeld unsicher und gegenwärtig unbekannt sind. (...) Wer da auf Eindeutigkeit und widerspruchsfreie Rationalität setzt, verkennt die Komplexität heutiger Organisationen.“ (Wimmer 2009, S. 173).

Komplementäre, einander ergänzende und offen kommunizierende Beratung kann einen wertvollen Beitrag leisten, die Komplexität von Changemanagement auszuhalten und mit klug eingesetzten Interventionen die Beteiligten in ihrer Kommunikation und in ihren Beziehungen in Resonanz mit der Organisation zu bringen. Es zeigt sich unter den Bedingungen von Changemanagement, dass interne Berater und ihre externen Kollegen ein Verständnis multipler Rollen und variantenreicher Prozessbegleitung entwickeln müssen, um mit der Komplexität und Unplanbarkeit der Ereignisse angemessen umgehen zu können.

Damit stehen sie in ähnlicher Anforderung wie die Organisationen – sich selbst verändern zu müssen und dies, ohne sicher zu sein, dass die Zukunft nicht noch weitere und überraschende Befähigungen abverlangen könnte. Je facettenreicher und offener aber die interne und externe Beratung ihre eigene Expertise der Veränderungsfähigkeit ausbaut, umso überzeugender und „anstiftender“ kann ihr Beitrag zu gelungenen und zukunftsfähigen Changeprozessen sein.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 2.1 Wie stehen externe und interne Berater einander in der Kontaktphase gegenüber?
- 2.2 Wozu dient eine „Veränderungsarchitektur“?
- 2.3 Welche Faktoren wirken in einer sog. „Veränderungsschleife“ auf den Prozess?
- 2.4 Welcher Unterschied besteht zwischen Expertenberatung und Prozessberatung?
- 2.5 Beschreiben Sie die Bedeutung von emotionalen Konflikten im Change in Bezug auf das Profil der Berater.
- 2.6 Was ist der Unterschied zwischen der Position der 1. Ordnung und der Position 2. Ordnung?
- 2.7 Welche Fähigkeiten erfordert komplementäre Balance von Beratern?
- 2.8 Welche 4 Kriterien kennen Sie, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit interner und externer Beratung ausmachen?

Schlussbetrachtung

Anhang

A. Bearbeitungshinweise zu den Übungen

- 1.1 Wichtig ist hier vor allen Dingen, dass Sie auf Ihre eigenen Konstrukte von Erfolg und Misserfolg aufmerksam werden. Sowohl objektive Daten als auch subjektive Meinungen prägen dabei Ihre Bewertungen und Einschätzungen ihrer Veränderungen. Setzen Sie sich damit auseinander, was für Sie persönlich die Maßgabe ist, wann ein Kriterium allgemein gültig sein müsste bei Veränderungen und wann Sie es für situationsspezifisch halten.
- 1.2 Achten Sie auf die Unterscheidung von inhaltlichen Zielen einer Veränderung und den Kriterien, die eng mit dem Prozess der Veränderung zusammen hängen. Hierdurch erlangen Sie ein Verständnis dafür wie in der Nachbereitung von Veränderungsprozessen Erfolgsfaktoren eine zentrale Rolle spielen.
- 1.3 Achten Sie bei den Handlungsempfehlungen darauf, dass Sie konkret werden. Überlegen Sie sich Beispiele und einzelne Handlungsschritte, die eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderung unterstützen bzw. wie Misserfolg vermieden werden können.
- 2.1 Nennen Sie förderliche und hemmende Faktoren für den Aufbau einer gleichwertigen Beziehung zueinander. Stellen Sie sich vor, Sie seien der interne Berater – was wünschen Sie sich, was brauchen Sie? Stellen Sie sich nun den externen Berater vor – was wünschen, was brauchen Sie in dieser Rolle?
- 2.2 Es geht um den praktischen Nutzen und das Grundgerüst dieser Architekturen. Nutzen Sie die Übung und die Fragen im Text zu Ihrer Reflexion.
- 2.3 Hier geht es darum, sich der Wirkungszusammenhänge und Feedback-Schleifen klar zu werden, die in jedem Veränderungsprozess wirken. Achten Sie besonders auf den ursprünglichen Anlass einer Veränderung. Wodurch kann dieser sich ändern?
- 2.4 Wesentlich sind die direkten Unterschiede, die es den Unternehmen erleichtern, Entscheidungen über die passende Form der Beratung zu treffen. Nennen Sie Kriterien für und gegen die jeweilige Beratungsexpertise
- 2.5 Wichtig ist, dass Sie erfassen, welche besondere Herausforderung für „klassische“ Prozessberater und ihr oberstes Prinzip der Neutralität und Distanz besteht, wenn sie sich zugleich in der Rolle eines Coachs mit der Bearbeitung individueller emotionaler Konflikte befassen. Beachten Sie den Faktor „Glaubwürdigkeit“ in Veränderungsprozessen. Nutzen Sie die Übung im Text dazu, sich Ihrer eigenen Distanz, Glaubwürdigkeit und Nähe im Umgang mit Konflikten bewusst werden.
- 2.6 Berater müssen beide Positionen kennen und sich hineinversetzen können in die jeweilige Perspektive. Sie sollten wissen, was diese Positionierungen bedeuten und worin die Chancen und Grenzen liegen.
- 2.7 Changemanagement-Prozesse sind komplex und brauchen anpassungsfähige Methoden und Befähigungen der Berater. Beschreiben Sie, inwiefern komplementäre Kompetenz bisher getrennte Expertise in der Person und im Repertoire des Beraters bündelt.

- 2.8 Verschaffen Sie sich abschließend Klarheit über die wesentlichen Erfolgsfaktoren interner und externer Berater und beschreiben Sie aus Ihrer Sicht die 4 Hauptmerkmale erfolgreichen Handelns beider Positionen mit eigenen Worten.

B. Lösungen zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1. Während Lewins Drei-Phasen-Modell noch vom Gleichgewichtszustand in Organisationen als Normalzustand ausgeht und Veränderungen als Störung dieses Zustandes ansieht, steht im Change Management Ansatz die Erkenntnis im Vordergrund, organisatorischen Wandel als kontinuierlichen Prozess zu begreifen.
- 1.2. Die breite Palette und Streuung von genannten Erfolgsfaktoren macht deutlich, dass nicht ein dominierender Faktor ausschlaggebend für den Erfolg ist, sondern die adäquate Mischung vieler Aspekte und Maßnahmen. Insbesondere auf das Gleichgewicht aus ‚weichen und harten‘ Faktoren wird hingewiesen. Beide Studien weisen darauf hin, dass die Voraussetzungen für Veränderung und Erwartungen an Change Management signifikant geprägt sind durch die Charakteristika und den Kontext einer Organisation. Ein eindeutiger Trend zur Professionalisierung von Change Management, im Sinne von handwerklich besseren Experten, von einer breiteren Anerkennung und Einbindung von Change Management sowie der Ruf nach höherer Effizienz und messbarem Erfolg, ist den beiden Studien gemeinsam.
- 1.3. Viele Veränderungsvorhaben scheitern an einer Vernachlässigung der „weichen“ Seite des Wandels. Gerade die psychologische Ebene ist aber für einen (nachhaltigen) Veränderungserfolg von größter Bedeutung. Insofern sollten insbesondere eine unzureichende Kommunikation und Partizipation, Konflikte im Top-Management und unklare Ziel- und Zeitvorgaben vermieden werden.
- 1.4. Eine Übersicht über die wesentlichen Erfolgs- und Misserfolgskriterien nach Vahs / Leiser in Ihrem Erfolgsfaktorenmodell finden Sie in Abb. 1.6 auf Seite 21.
- 1.5. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren im Change. Kommunikation ist ein wirksames Mittel, um die Betroffenen durch verschiedene Aktivitäten am Veränderungsprozess zu beteiligen. Damit alle Betroffenen, den Wandlungsprozess, der selbst stets Veränderungen unterliegt, kontinuierlich verfolgen können, zeichnet sich Kommunikation in Change-Prozessen durch vielfältige Rückkopplung- bzw. Feedbackschleifen im laufenden Prozess aus.
- 2.1 Externe wie interne Berater kommen temporär zusammen, um Lösungen für Themen zu finden, die das Unternehmen von sich aus nicht bewältigen oder zur Verfügung stellt. Beide Berater müssen sich auf Augenhöhe gleichwertig begegnen können. Es gibt einerseits eine klare Auftraggeber- Auftragnehmer-Beziehung, die einen hohen Dienstleistungsanspruch an den externen Berater heranträgt. Andererseits ist der Externe zugleich ein Wettbewerber im hierarchienahen Kontakt mit den internen Auftraggebern, dem Management. Geklärte und transparente Kommunikation ist Voraussetzung für den Erfolg in der Zusammenarbeit zwischen internen und externen Beratern.
- 2.2 Veränderungsarchitekturen sollen die Wirksamkeit von Prozessbegleitung unterstützen und ein Gesamtbild des Prozesses abbilden, das von allen Beteiligten verstanden und mitgetragen werden kann. Sie verbinden die Parameter Zeit, Beteiligte und Maßnahmen/Meilensteine und schaffen Klarheit, wer wann was zu tun hat. Ziel ist eine hohe Abstimmungsqualität zu erreichen und Prozessschwankungen ausgleichend begegnen zu können. Parallelaktivitäten verschiedenster Beteiligter werden hierarchieübergreifend dargestellt und daher erfüllen Veränderungsarchitekturen die Anforderung, in komplexen Prozessen geeignete Methoden zur Steuerung zu entwickeln, die diese Komplexität zugleich reduzieren helfen.

- 2.3 Anlass, Ziele, Beteiligte, Führung, Kommunikationskonzept, Controlling (des ursprünglichen Anlasses), Maßnahmen, Weg/Strategie, Inhalte – Anlass...
- 2.4. Expertenberatung ist dadurch gekennzeichnet, dass der Berater auf der Basis seines Wissens oder seiner Erfahrung Anregungen und Hinweise gibt: Er gibt z.B. dem Klienten Anregungen für die Bewältigung seines täglichen Arbeitspensums oder Hinweise zur Verbesserung der Zusammenarbeit in einem Team.
 Prozessberatung ist Unterstützung des Klienten, die Situation selbst zu klären und selbst neue Lösungen zu finden. Im Rahmen von Prozessberatung werden keine Lösungen angeboten und keine Vorschläge gemacht, sondern der Klient wird durch geeignete Methoden dazu gebracht, die Situation selbst neu zu durchdenken oder auf dem Hintergrund früherer Erfahrungen neue Lösungen zu entwickeln
 Die reine Expertenberatung, wie sie lange im Bereich der Betriebswirtschaft und Informatik eingesetzt wurde, verspricht, Lösungen von außen in ein System hineinzutragen, weil sie vielleicht in einem anderen Unternehmen oder einem andere Unternehmensbereich funktioniert haben oder weil sie Teil eines Gedankenmodells sind, das sich hier anwenden ließ
- 2.5 Emotionalen Konflikten kommt im Changemanagement eine besondere Bedeutung zu. Sie treten vor allem bei Abweichungen von geplanten Veränderung, den „Störfällen“, auf und belasten die Arbeitsqualität und Ressourcen der Beteiligten. Engagement und Initiativkraft sind aber Voraussetzungen für den Erfolg von Veränderung und daher werden immer mehr Anfragen nach Coaching und Beratung laut, wenn diese Ressourcen aufgebraucht oder blockiert zu sein. Emotionale Qualität von Veränderungen hat somit eine wesentlich größere Bedeutung als lediglich ein individuelles Problem zu sein. Für Berater ergibt sich daraus, neben ihrem organisationalen Prozessverständnis auch die emotionale Qualität als Veränderungsphänomen zu betrachten, um eine entsprechend komplementäre Expertise aufzubauen, die es ihnen ermöglicht, einerseits die neutrale Distanz zur Organisation zu wahren, sich aber zugleich intensiv auf den individuellen Bedarf an Lösungen als unmittelbarer Ansprechpartner und Vertrauter einzulassen.
- 2.6 Die Beobachterposition 1. Ordnung agiert und reagiert innerhalb der Organisation und beeinflusst dadurch die Wirkungen und Ursachen von Verhaltensweisen direkt und interpersonell wie auch funktional im Rahmen seiner Rollen und Aufgaben.
 Die Beobachterposition 2. Ordnung abstrahiert die individuellen Verhaltensweisen und stellt sie im klassischen Verständnis als Systemfaktoren in den Kontext, in dem sie stattfinden.
 Für den Beobachter 1. Ordnung innerhalb eines Unternehmens, in diesem Zusammenhang der interne Berater, bedeutet diese Positionierung, dass er reflektieren muss, inwieweit seine Bewertungen und Aussagen über die Organisation für ihn als „gegeben“ erscheinen und in wieweit er seine „beobachtbare Realität“ überhaupt distanziert erfassen, beobachten oder in Frage stellen kann. Teil des Systems zu sein, auf das er sich in seinem Denken, Fühlen und Handeln bezieht und in dessen organisatorischen, kulturellen und emotionalen Bedingungen er arbeitet.
 Der externe Beobachter, „der einen Beobachter 1.Ordnung und die ihn umgebende Welt der Objekte beim Beobachten beobachtet“, richtet stattdessen seinen Fokus von außen - wie aus einem Helikopter heraus - auf diejenigen Faktoren, die für die Weiterentwicklung bzw. das Überleben des Systems als Ganzes relevant sind, insbesondere auf die Kommunikationssysteme und Abläufe, die das System erhalten.
- 2.7 Komplementäre Kompetenz schafft Balance zwischen
 Einerseits: Neutralität wahren, Distanz zum System und zu den Personen halten, Beobachtung 2. Ordnung einnehmen, Beobachter 1. Ordnung beobachten, Mehrwert generieren und Nutzen schaffen
 Andererseits: „blinde Flecken“ aufzeigen, Verschwiegenheit und Vertrauen herstellen, individuelle Interessen und neue Perspektiven im Prozess variieren, positive Beziehungen und Nähe zum System gestalten, kreative Lösungen und Irritationen ermöglichen

Bezieht Kontextbedingungen, Reifegrad und Fitness der Organisation ein, unterstützt persönliche Veränderungsfähigkeit und Führungskompetenz, fördert die Abstimmung zwischen interpersoneller individueller Veränderung und organisationaler systemischer Veränderung

- 2.8 1. *Transparente Werterhaltung und Philosophie* setzen einen ethischen Rahmen für die Prozessbegleitung und geben dem Berater und seinen Gegenübern Orientierung und Austauschmöglichkeiten über die eigene innere Haltung und die anzustrebenden Ziele und Vorhaben 2. *Professionelles Verständnis und Wertschätzung* verlangen vom Berater, die Kontextbedingungen und den organisationalen Hintergrund der aktuellen Situation/ des Prozesses ebenso zu erfassen wie die subjektive Bewertung und emotionale Ausgangslage des/ der Klienten anzuerkennen, 3. *offene Kommunikation und partnerschaftliche Zusammenarbeit* legen die Zielsetzungen und nachvollziehbaren Meilenstein offen, nach denen erfolgreiche Schritte ebenso messbar gestaltet wie aktuell notwendige Anpassungen und andere unerwartete Veränderungen einbezogen werden können. Dies verlangt eine Kommunikation „auf Augenhöhe“ von Berater und Klient, beide treten einander gleichwertig gegenüber (unabhängig z. B. vom Kenntnis- bzw. Wissensstand des Beraters oder der hierarchischen Einbindung des Klienten), 4. *Business- und Budgetverständnis* bedeutet darüber hinaus, die wirtschaftliche Dynamik und die besonderen Anforderungen an ein Unternehmen im Wettbewerb einschätzen zu können, unter denen Mitarbeiter und Führungskräfte täglich stehen. Berater müssen mit Anschlussfähigkeit und einer gewissen Feldkompetenz ausgestattet sein oder sie sich erwerben, damit messbarer Erfolg erarbeitet, kommuniziert und immer wieder neu gesichert werden kann. Auch Beratung und Prozessbegleitung bedeuten Kosten und Mehraufwand, der erwirtschaftet werden muss. Ebenso wie alle anderen Prozessbausteine und Anforderungen im Change Management muss Beratung eine Kosten-Nutzen-Relation aufweisen können.

C. Abkürzungsverzeichnis/Formelsammlung

d. h.	das heißt
etc.	et cetera
et al.	et altera
f.	die folgende Seite
ff.	die folgenden Seiten
H.R.	Human Resources
i.d.R.	in der Regel
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

D. Glossar

Attraktor: Ein Bestandteil eines Systems von dem das Gleichgewicht des Systems maßgeblich bestimmt wird.

Benchmark: Ein best-practice Beispiel. D.h. ein erfolgreiches Beispiel zu einer bestimmten Fragestellung eines im Wettbewerb stehenden Individuums oder Organisation.

Blended Learning: Ein Lehr-/Lernkonzept, welches Präsenzphasen und Phasen des virtuellen Lernens miteinander verbindet.

EBITDA Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation (EBITDA): Eine betriebswirtschaftliche Kennzahl zur Bewertung der Erträge und Cash-Flows über einen bestimmten Zeitraum.

eLearning: elektronisch unterstütztes Lernen

emotionale Qualität von Veränderung: Die persönlich, subjektive, gefühlte Wahrnehmung der Veränderung.

evolutionärer Prozess: Ein Prozess, der sich aus einer Eigendynamik heraus weiterentwickelt.

Expertenberatung: Inhaltliche Beratung von einem Experten.

defensive Routinen: durch präventive Routinemaßnahmen soll eine Schutzfunktion etabliert werden.

‘Dilemma` der Neutralitätswahrung bei gleichzeitiger Systembindung: Das Dilemma, der Bindung zwischen verschiedenen Systemen und ihren Interessen. Im Sinne einer Kooperation sind die Interesse des anderen Systems von Bedeutung, andererseits steht das Erhalten und die Entwicklung des eigenen Systems im Vordergrund.

HR (Human Ressourcen): Personalmanagement

Internationalisierungsdynamik: Dynamik mit der wirtschaftliche Entwicklungen über das nationale Umfeld hinaus sich international auswirken.

komplementäre Kompetenz: Die Kompetenz kooperativer, ergänzender Zusammenarbeit.

komplementäre Verbindung: Verbindung kooperativer, ergänzender Zusammenarbeit.

Lessons Learned: Fokussiert die Reflexion der durchgeführten Maßnahmen.

Managementboard: Unternehmensspitze. Vorstand, Geschäftsleitung.

Multiple Choice: Fragen, bei denen eine Auswahl an Antwort zur Verfügung steht.

Prozessarchitektur: Die Architektur des Prozesses, beinhaltet die Phasen und die mit den Phasen verbundenen Aufgaben eines Prozesses.

Prozessberatung: Begleitung/Beratung eines Prozesses, wie z. B. eines Veränderungsprozesses, um die Phasen des Prozesses begleiten, unterstützen und reflektieren zu können.

Prozesscontrolling: Kennzahlen, welche zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Prozesses als Bewertungsmaßstab herangezogen werden um den Prozessfortschritt beobachten zu können.

Return on Investment: Kennzahl, welche den Gewinn belegt, der in einer Organisation durch eine vorangegangene Investition generiert werden konnte.

Roll - out: Markteinführung

Shareholder value: Bewertung eines Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der Interessen der Anteilseigner.

Veränderungsschleifen: Lernprozess – Erkenntnis/Entwicklungsschleifen in einem Veränderungsprozess.

E. Literaturverzeichnis

Das vorliegende Studienheft basiert auf folgenden Quellen:

BACKHAUSEN, W. & THOMMEN, J. (2004): *Coaching. Durch systematisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

BÖNING, U. & FRITSCHLE, B. (2005): *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*. Bonn: Manager Seminare Verlag.

BÖNING, U. & FRITSCHLE, B. (1997): *Veränderungs-Management auf dem Prüfstand– eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis*. Freiburg: Haufe Verlag.

BÖTTCHER, C. & STRIKKER, F. (2010): Kooperation interner Organisationsentwicklung und externer Begleitung – Aufgaben und Rollen am Beispiel eines Change Projektes im Vertrieb. In: STRIKKER, F. (HRSG.): *Human Ressource im Wandel*.

CAPGEMINI (2005): *Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005. Bedeutung, Strategien, Trends*. [online] URL: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management_2005.pdf

CAPGEMINI (2008): *Change Management – Studie 2008. Business Transformation – Veränderung erfolgreich gestalten*. [online] URL: http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Change_Management_Studie_2008.pdf

DÖRNER, D. (1979): *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

DÖRNER, D. (1989): *Die Logik des Misslingens. – Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

FATZER, G. & RAPPE-GIESECKE, K. & LOOS, W. (1999): *Qualität und Leitung in der Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*. Köln: EHP- Verlag.

GREIF, S. & RUNDE, B. & SEEBERG, I. (2004): *Erfolge und Misserfolge im Change Management*. Göttingen et al.: Hogrefe Verlag.

JUNG, S. & WIMMER, R. (2009): *Organisation als Differenz: Grundzüge eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses*. In: WIMMER, R. & MEISSNER, J. O. & WOLF, P. (HRSG.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

KOCH, A. (2004): *Change-Kommunikation – Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen*. Marburg: Tectum Verlag.

KÖNIG, E. & VOLMER, G. (2005): *Systemisch denken und handeln – Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.

KPMG STUDIE (2009): *Ziele definieren, sicher ankommen. Professionelle Steuerung von Veränderungsprozessen und der Beitrag des Human Resource Managements*. Justus-Liebig Universität Giessen. [online] URL: <http://www.kpmg.de/Themen/11135.htm>

KÖNIGWIESER, R. & CICHY, U. & JUCHUM, G. (2001): *SIMsalabim. Veränderung ist keine Zauberei, Systemisches IntegrationsManagement*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

KRUSCHE, B. (2008): *Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

KÜPERS, W. & WEIBLER, J. (2005): *Emotionen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

LAMBECK, M. & STRIKKER, H. (2010): *Führungs- und Veränderungsfähigkeit. Komplementäre Kompetenz im Steuern von Krisensituationen*. In: STRIKKER, F. (HRSG.): *Human Ressource im Wandel*.

MORRIS, J. A. & FELDMANN, D. C. (1996): *The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor*. In: *Academy of Management Review*. Vol.1, Heft 4, NY, S.986-1010.

NAGEL, R. (2009): *Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen*. In: WIMMER, R. & MEISSNER, J. O. & WOLF, P. (Hrsg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

PIEPER, J. (1991): *Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen*. In: SATTELBERG, T.: *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 2. Auflage*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

RAUEN, C. (2008): *Coaching-Tools, Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. Bonn: managerSeminare Verlag.

SATTELBERG, T. (1991): *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 2. Auflage*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

SCHEIN, E. H. (2000): *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: EHP-Verlag.

SCHINDLER, H. & SCHLIPPE VON, A. (HRSG.) (2005): *Anwendungsfelder systemischer Praxis – Ein Handbuch*. Dortmund: Borgmann Media Verlag.

SIMON, F. B. (2006): *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

STRIKKER, F. & BONGARTZ, K. (2006): *Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse. Umgang mit Kommunikation und Paradoxien*. In: LASKE, S. & ORTHEY, A. & SCHMID, M. (HRSG.): *Handbuch "PersonalEntwickeln". 106. Ergänzungslieferung*. Köln: Wolters-Kluwer Verlag

STRIKKER, H. (2007a): *Komplementär - Coaching. Mensch und System komplementär verbinden*. Paderborn: Jungfermann Verlag.

STRIKKER, H. (2007b): *Coaching - zwischen Erfolgsdruck, Expertise und Effizienz*. In: STRIKKER, F. (HRSG.): „*Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis*“. Augsburg: Ziele-Verlag.

STRIKKER, F. & STRIKKER H. (2009) : *Komplementär-Coaching: Herausforderung an Coaching im Change und in der Krise*. In: BIRGMEIER, B. (HRSG.): *Coachingwissen – Denn sie wissen nicht, was sie tun?*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

VAHS, D. (2007): *Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: DUV.

WIMMER, R. & MEISSNER, J. O. & WOLF, P. (HRSG.) (2009): *Praktische Organisationswissenschaft – Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

WOLF, P. & HILSE, H. (2009): *Wissen und Lernen*. In: WIMMER, R. & MEISSNER, J. O. & WOLF, P. (2009): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Weitere verwendete Quellen und weiterführende Literatur

ARGYRIS, C. (2004): *Defensive Routinen*. In: *Profile, Ausgabe 7.*. Köln: EHP Verlag, S. 3–30.

BONGARTZ, K. (2005): *Kommunikationskonzept in einem Change Projekt im Bereich Human Resources. Umsetzung eines zentral/dezentral spezifischen Kommunikationskonzeptes*. Diplomarbeit Universität Bielefeld

BONGARTZ, K. & STRIKKER, F. (2007): *Kommunikationsmanagement bei einem Change Projekt*. In: BENTELE, G. & PIWINGER, M. & SCHÖNBORN, G. (HRSG.): *Kommunikationsmanagement, 27 Jg., Heft 3*. Köln: Verlag Wolters-Kluwer.

GAPGEMINI (2005): *Veränderungen erfolgreich gestalten - Change Management 2005. Bedeutung, Strategien, Trends*. [online] URL: http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management_2005.pdf.

DEEKLING, E. & FIEBIG, N. (HRSG.) (1999): *Interne Kommunikation – Erfolgsfaktoren für Coporate Change*. *Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (2002): *Change Management – den Unternehmens-wandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

GATTERMEYER, W. & AYAD, A. (2001): *Change-Management & Unternehmenserfolg - Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

HEGELE-RAIH, C. (2002): *Kommunikation im und über Change Management – Eine theoretische Betrachtung*. Frankfurt am Main: Verlag Lang.

KÖNIGSWIESER, R. & CICHY, U. & JUCHUM, G. (2001): *SIMsalabim. Veränderung ist keine Zauberei, Systemisches IntegrationsManagement*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

KRÜGER, W. (HRSG.) (2006): *Excellence in change – Wege zur strategischen Erneuerung*. 3. Voll. überarb. Aufl.. Wiesbaden: Gabler Verlag.

KULMER, U. & TREBESCH, K. (2004): *Der kleine Unterschied und die großen Folgen – Von der Organisationsentwicklung zum Change Management*. In: *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, Jg. 16, Heft 4, Organisationsentwicklung und Management AG, Zürich, S. 80-85.

LAUTERBERG, K. & DOPPLER, K. (2004): *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus Verlag.

MOHR, N. (1997): *Kommunikation und organisatorischer Wandel – Ein Ansatz für effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess*. Serie: *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*, Band 217. Wiesbaden: Gabler Verlag.

PICOT, A. & FREUDENBERG, H. & GASSNER, W. (1999): *Management von Reorganisation, Maßschneidern als Konzept für den Wandel*. Wiesbaden: VS Verlag.

REGLIN, S. (2005): *Zum Verhältnis von Lern- und Arbeitsorganisation. Ergebnisse der Weiterbildungsforschung*. In: GÖHLICH, M. & HOPF, C. & SAUSELE, I. (HRSG.): *Pädagogische Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag.

SCHEIN, E. H. (2000): *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: EHP-Verlag.

STRIKKER, F. (HRSG.) (2010): *Human Ressource im Wandel: Veränderungskompetenzen entwickeln*. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

WATZLAWICK, P. & BEAVIN, J. & JACKSON, D. (1990): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

WIMMER, R. (2004): *OE am Scheideweg – Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich?* In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, Heft 1, Zürich, S. 26-38

Literaturempfehlungen:

1.) KÖNIGWIESER, R. & CICHY, U. & JUCHUM, G. (2001): *SIMsalabim. Veränderung ist keine Zauberei, Systemisches IntegrationsManagement*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Auf plastische Weise legt das Werk dar, auf welche Weise einen ganzheitlichen Zugang zu einer Unternehmensentwicklung beitragen kann. Das Werk spiegelt Erfahrungen aus der Praxis und zeigt an diesen Verknüpfung wissenschaftlicher Theorien auf.

2.) STRIKKER, F. (HRSG.) (2010): *Human Ressource im Wandel. Veränderungskompetenzen entwickeln*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Der Band reflektiert die strategische Rolle und Aufgabe der Human Ressource (HR) in Veränderungsprozessen und fragt nach, welche Position HR zukünftig im Unternehmen einnehmen wird. Im Fokus stehen die Beteiligten, ihre Aktivitäten und Verarbeitungsformen im Change und wie sich HR zum Management positionieren kann.

Die Autoren motivieren die Mitarbeiter von HR ihre Ideen und Expertise im Management zu präsentieren, um den Wandel im Unternehmen offensiv zu unterstützen. Im zweiten Teil wird dem Leser aufgezeigt, wie HR sich selbst besser auf Veränderungen einstellen kann, wie es sich selbst organisieren muss und wie die Beteiligten sich persönlich und fachlich weiter entwickeln können. Akteure aus HR berichten aus ihrer erfolgreichen Praxis und stellen branchenübergreifende Beispiele vor.

F. Abbildungsverzeichnis (wird von der Herstellung erstellt)

G. Tabellenverzeichnis (wird von der Herstellung erstellt)

H. Sachwortverzeichnis

I. Einsendaufgaben (bitte mit Musterlösung und 100 Punkteschlüssel)

1	(a) Definieren Sie, was eine Veränderung erfolgreich macht und unterscheiden sie die prozessuale und inhaltliche Ebene? (b) Inwiefern ist hierbei die Veränderung der Veränderung im laufenden Prozess eine besondere Herausforderung?	20
	<p>(a) Ein gebräuchliches Kriterium zur Erfolgsmessung ist der Zielerreichungsgrad der Veränderung. Nach dessen Abschluss wird der neue Zustand mit den ursprünglich gesetzten Zielen verglichen. Von einem „100%“ Erfolg kann z.B. nur dann gesprochen werden, wenn alle gesteckten Ziele in vollem Umfang erreicht wurden. Dafür bedarf es einer konkreten, spezifischen Zieldefinition zu Beginn des Veränderungsprozesses und ihrer schriftlichen Fixierung. Eine Quantifizierung setzt allerdings objektivierbare Daten voraus und wird deutlich komplexer wenn verschiedene Veränderungen parallel existieren, bzw. die Zielsetzungen sich während des Prozesses selbst verändern.</p> <p>Eine weiterführende bzw. ergänzende Definition ist die der sozialen Validierung der Ergebnisse, also die subjektive Einschätzung durch anerkannte Personen oder Gruppen. Beide Aspekte koexistieren, die soziale Komponente gewinnt an Gewicht je weniger objektivierbare und quantifizierbare Daten den Zielerreichungsgrad bestimmen.</p> <p>Bei der Erfolgsmessung von Veränderungen kann zwischen der inhaltlichen Ebene („Was wird verändert“) und der prozessualen Ebene („Wie wird vorgegangen“) unterschieden werden. Die aktuellen Studien aus der Praxis legen hier eine Tendenz nahe, die insgesamt die prozessuale Ebene für den Gesamterfolg etwas stärker bewertet. In jedem Fall bedingen sich beide Ebenen zumindest aus Sicht der Beteiligten und Betroffenen gegenseitig, ein Defizit im „Wie“ oder „Was“ der Veränderung trübt immer auch den subjektiv empfundenen Erfolg der jeweils anderen Ebene.</p>	6
		4
		5
	<p>(b) Organisationale Veränderungen sind komplex und in ihrem Ablauf nicht vollkommen berechenbar. Es können ständig unvorhergesehene oder auch vollkommen neuartige Probleme auftreten. Die Erfolgchancen und zu vermutenden Misserfolge müssen deshalb in einem besonderen Feedbackprozess ermittelt und neu eingeschätzt werden.</p> <p>Nur wenn der Change Manager aufmerksam die potenziellen zukünftigen Probleme und Risiken, Chancen und Möglichkeiten analysiert und</p>	2
		3

	reflektiert, kann er diese Veränderungen der Veränderung bearbeiten und erfolgreich managen. Daher sollte er kontinuierlich die aktuelle Situation explorieren, um Hinweise auf mögliche zukünftige Probleme und Risiken zu erkennen.	
2	Wählen Sie aus den im Studienbrief genannten Erfolgsfaktoren für Sie besonders relevante 5 Faktoren aus. (a) Begründen Sie, warum gerade diese Auswahl aus harten und weichen Faktoren sich besonders vielversprechend ergänzt. (b) Inwiefern kann Kommunikation in Change Prozessen sowohl als harter wie auch als weicher Erfolgsfaktor verstanden werden?	20
	<p>(a) Im Text genannte Erfolgsfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewusste Steuerung / aktive Nutzung auftretender Konflikte • Gezieltes Management der Beziehung und Verhandlung mit dem Betriebsrat • Klärung der Zielsetzung und Meilensteine des Projekts mit den Auftraggebern • Eindeutige Vermittlung von Zielsetzungen und Meilensteinen des Projekts • Qualifizierung von Mitarbeitern für neue Aufgaben • Systematisches Management von Versetzungen und Austritten • Entwicklung von Führungskräften für ihre Aufgabe im Veränderungsprozess • Einsatz materieller Anreizmechanismen – Erfolgsfaktor inhaltlicher Zielerreichung • Bewusste Gestaltung der Information und Kommunikation mit Stakeholdern • Messung der Mitarbeiterzufriedenheit im Projekt • Abschließende Projektbewertung (Lessons learned) • Situation und Umfeld analysieren und verstehen • Ausrichtung und Alignment forcieren • Strukturen und Management entwickeln und aufbauen • Mobilisierung und Commitment sicherstellen • Organisation und Prozesse erfassen und designen • Konflikte und Widerstände reduzieren und vermeiden • Führung fördern • Kultur weiterentwickeln • Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen • Erfolge identifizieren und verankern • Handlungsspielräume schaffen • Beteiligung der Mitarbeiter • Klare Ziel- & Zeitvorgaben • Transparente & authentische Kommunikationspolitik • Mittleres Management als zentrale Schnittstelle • Konsequente Umsetzung 	5
	Die Antwort sollte durch die getroffene Auswahl und insbesondere deren Begründung zunächst das grundlegende Verständnis der Komplementarität von rational-quantitativen („harten“) Faktoren und mental-qualitativen („weichen“) Faktoren zeigen. Wenn die Auswahl lediglich Faktoren eines Typs enthält, so sollte diese Wahl zumindest in der Antwort aufgegriffen und begründet sein.	5
	Desweiteren sollte die Antwort ein Gleichgewicht herstellen und möglichst folgende Perspektiven abdecken:	5

	<ul style="list-style-type: none"> - Vor- und Nachbereitung mit Beteiligten und Betroffenen - Beteiligen, mobilisieren, aktivieren - Konsequente Durchführung und Kontrolle - Klare und glaubwürdige Vorgaben - Angemessene Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen - Feedback & proaktives Konfliktmanagement 	
	(b) Der Erfolgsfaktor „Kommunikation“ beinhaltet zunächst einmal handwerkliche Aspekte (frühzeitig, häufig/stetig, vollständig, ehrlich, ausgewogen etc.). Kommunikation beinhaltet aber auch immer die Frage, wie sie vom Empfänger aufgenommen wird und damit eine mental-qualitative Dimension (angemessen, verständlich, zielgruppenorientiert, glaubwürdig, offen, vollständig, transparent etc.). Eine erfolgreiche Veränderungskommunikation muss sowohl harte wie weiche Aspekte berücksichtigen und zu einem Gesamtkonzept zusammenführen.	5
3	Externe und interne Berater bemühen sich als Konkurrenten um die Akzeptanz der Change Manager im Unternehmen. Arbeiten Sie Haupthindernisse für eine kooperative Zusammenarbeit beider Gruppen heraus und, vor diesem Hintergrund, die besondere Problematik einer starken Positionierung der internen Berater gegenüber ihren externen Kollegen in Changeprozessen? (Beachten Sie dabei auch die Positionen der 1. und 2. Ordnung.)	20
	Informationen über politische und strategische Fragen werden dem internen Berater seitens des Managements aus Vertraulichkeitsgründen und weil sie als ausführende Dienstleister verstanden werden, bis zum Zeitpunkt der Umsetzung vorenthalten.	
	Die internen Berater kommunizieren gegenüber den Managern aus einer hierarchisch unterlegenen Position und werden intern nicht als gleichwertige Gesprächspartner angesehen.	
	Die internen Berater haben zu verschiedenen Managementbereichen Kontakte und müssen sich um eine ausgeglichene Positionierung bemühen. Daher können sie weder Partei ergreifen noch Informationen, die sie aus einem Bereich bekommen, dem anderen Bereich gezielt vorenthalten, ohne in Widersprüche und Vertrauenskonflikte bzw. Loyalitätsprobleme zu geraten. Wird bspw. ein interner Berater von einem Manager beauftragt, einen Konflikt mit einem anderen Manager zu moderieren, kann dies von Beginn an eine Schiefelage in der Prozessbegleitung hervorrufen und den zweiten Manager zu eigenen und nicht kommunizierten Haltungen bringen. Externe Berater könnten diese Schiefelage ausgleichen, wenn sie aber von den internen Beratern geholt, werden, führt dieser Auftrag ggf. zu einseitigen Informationen und mangelhafter Einbindung der Externen.	
	Die Position 1. Ordnung bedeutet eine Verhaftung innerhalb der Organisation. Interne Berater sind Teil des Systems. In Changeprozessen kann dies unweigerlich auch zu einer Veränderung ihrer Funktion und Rolle führen. Ihre Eigeninteressen gegenüber ihrer Position und Zukunft im Unternehmen kann dazu führen, dass sie in politischen Veränderungsprozessen nicht unvoreingenommen reagieren und so in Konflikte und Widersprüche gegenüber den Veränderungen geraten.	
	Externe Berater definieren sich oft über die Position ihrer Ansprechpartner - je höher situiert, desto bedeutender ihre Verbindung. Damit können sie bei den internen Beratern Ausgrenzungsängste und Machtverlust innerhalb der Organisation auslösen.	
	Externe Berater kommen als Vertrauenspersonen explizit ins Unternehmen und müssen diese Vertraulichkeit auch gegenüber internen Gesprächspartnern wahren.	

	Die fehlende Zusammenarbeit beider Gruppen wird gesteuert über die unterschiedlichen Beziehungen und Kenntnisse innerhalb und außerhalb der Organisation. Oft werden externe Berater als Träger von Informationen aus anderen Branchen und Organisationen geholt (Benchmark- Kenner), weil den internen Beratern diese spezifische Professionalität und Expertise abgesprochen wird.	
	Externe Berater haben Distanz zu den Abläufen und Prozessen im Unternehmen und erkennen aus ihrer 2. Beobachterposition leichter die Schwierigkeiten, Paradoxien und Probleme innerhalb der Organisation.	
	Die Kontakte des oberen Managements zu externen Beratern werden oft ohne die internen Berater hergestellt oder allenfalls durch deren Vermittlung. Die externen Berater gestalten ihre Kontrakte dann mit den Auftraggebern direkt und geben ihre Empfehlungen und Expertise ohne Einbeziehung der internen Berater. Dies hat Auswirkungen auf die Zukunftsgestaltung und die externen Berater haben damit einen entscheidenden Machtfaktor auf ihrer Seite.	
	Informationen über politische und strategische Fragen werden dem internen Berater seitens des Managements aus Vertraulichkeitsgründen und weil sie als ausführende Dienstleister verstanden werden, bis zum Zeitpunkt der Umsetzung vorenthalten.	
	Die internen Berater kommunizieren gegenüber den Managern aus einer hierarchisch unterlegenen Position und werden intern nicht als gleichwertige Gesprächspartner angesehen.	
	Die internen Berater haben zu verschiedenen Managementbereichen Kontakte und müssen sich um eine ausgeglichene Positionierung bemühen. Daher können sie weder Partei ergreifen noch Informationen, die sie aus einem Bereich bekommen, dem anderen Bereich gezielt vorenthalten, ohne in Widersprüche und Vertrauenskonflikte bzw. Loyalitätsprobleme zu geraten. Wird bspw. ein interner Berater von einem Manager beauftragt, einen Konflikt mit einem anderen Manager zu moderieren, kann dies von Beginn an eine Schiefelage in der Prozessbegleitung hervorrufen und den zweiten Manager zu eigenen und nicht kommunizierten Haltungen bringen. Externe Berater könnten diese Schiefelage ausgleichen, wenn sie aber von den internen Beratern geholt, werden, führt dieser Auftrag ggf. zu einseitigen Informationen und mangelhafter Einbindung der Externen.	
4	Welche vier Hauptdimensionen kennen Sie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen dem Management und externen wie internen Beratern?	10
	Vier Dimensionen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Führungskräften und ihren internen wie externen Beratern: 1. Der Grad der interpersonellen Kompetenz aller beteiligten Verantwortlichen und Entscheider 2. die Ermöglichung von Veränderung in Rahmen der vorgegebenen und veränderbaren Kontextbedingungen und strategischen wie ökonomischen Herausforderungen 3. der kulturelle und wirtschaftliche Reife- bzw. Entwicklungsgrad des Unternehmens und seine Werte und übergeordneten Ziele die Organisationsstrukturen, systemischen Abläufe, vorhandenen Ressourcen und Mittel	
5	Was verstehen Sie unter „komplementärer Kompetenz“ von internen und externen Beratern? Welche vier Themenbereiche werden angesprochen?	10
	Es geht darum, eine Verbindung zwischen der persönlichen Veränderungsfähigkeit der Menschen herzustellen und sie zugleich bei der immer komplexer werdenden Steuerung erfolgreicher Veränderungsprozesse in ihren Organisationen zu unterstützen. Dabei ist der Entwicklungsstand bzw.	5

		der Reifegrad der Organisation ebenso zu berücksichtigen wie die aktuelle wirtschaftliche „Fitness“ und der Kontext, in dem die Veränderung steht.	
		a. Veränderungs- und Führungskompetenz b. Organisationale systemische Kompetenz c. Interpersonelle individuelle Veränderung d. Kontextbedingungen, Reifegrad und Fitness der Organisation	5
6		Beschreiben Sie in welcher Hinsicht die genannten Paradoxien im Change in der Zusammenarbeit von internen und externen Beratern von Bedeutung sind. Geben Sie jeweils eine Empfehlung zum Umgang mit der Paradoxie	20
		<u>Wunsch nach Partizipation vs. geringe Übernahme von Verantwortung</u> Für interne Berater stellt sich während des gesamten Prozesses der Veränderung die Frage, in welcher Form, in welchem Umfang und mit welchem Ziel externe Berater in den Gesamtprozess sowie einzelne Teilaspekte der Veränderung sowohl inhaltlich als auch prozessual eingebunden werden sollen. Eine zentrale Herausforderung ist die Balance zu finden zwischen zieleffizienter Partizipation und ergebnisorientierter Verantwortungsübernahme durch den externen Berater.	5
		<u>Wunsch nach mehr Information versus defensivem Umgang mit Wissen</u> In der Zusammenarbeit zwischen internen und externen Berater stellt sich an verschiedenen Schnittstellen die Frage, welche gegenseitigen Informationen bedarf es, um bestmögliche Ergebnisse innerhalb der Veränderung zu erreichen. Diese Entscheidungen sind jeweils von der Art der Einbindung des externen Beraters und seiner zu verantwortenden Rolle innerhalb der Veränderung abhängig und können zu unterschiedlichen Zeiten des Prozesses verschiedenartig ausfallen.	5
		<u>Knappe zeitliche Ressource versus längerem Zeitbedarf</u> Die Einbindung externer Berater sollte auch immer unter dem Gesichtspunkt der möglichen zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen (intern sowie extern) analysiert und im Hinblick auf den vorgesehenen Veränderungsprozess geplant und fest vereinbart werden. Mögliche Veränderungen im Vorgehen müssen dabei ebenso berücksichtigt werden wie Ausfälle personeller Art.	5
		<u>Hoher Komplexitätsgrad vs. Notwendige Reduktion auf Kernprozesse</u> In der Zusammenarbeit mit externen Beratern kann der Blick ‚von Außen‘ gezielt genutzt werden, um bei einer mehrdimensionale und detaillierte Analyse von Problemen den Blick und das Gefühl für den zentralen Hebel einer Veränderungssituation nicht zu verlieren. Dabei gilt es aber gleichzeitig einzelne Besonderheiten als auch komplexe spezifische Zusammenhänge als interne Berater zu erkennen und zu berücksichtigen.	5