

»Like it, lead it, change it« – die Führung im Veränderungsprozess

Daniela Eberhardt

- 2.1 Vom Verändern und Führen – 6
- 2.2 Organisationsentwicklung – Business Reengineering
und Change Management – 7
- 2.3 Von den Möglichkeiten, einen Change-Prozess
zu gestalten – 9
- 2.4 Was macht einen Change-Prozess erfolgreich? – 10
- 2.5 Herausforderungen und Möglichkeiten des Führens
eines Change-Prozesses – 11
- 2.6 Als Führungsperson im Change-Prozess überzeugen – 13
- 2.7 Eine kurze persönliche Reflexion – 14
- Literatur – 15

Veränderungen zu führen und zu begleiten ist eine einmalige Erfahrung, die sich so niemals wiederholen wird, da jede Art von Veränderung anderen Voraussetzungen, anderen organisationalen Mustern oder Herangehensweisen folgt.

Dieses Buch liefert eine Vielzahl von Impulsen, um anhand unterschiedlicher Praxiserfahrungen zu reflektieren und die Rolle als Führungsperson oder als Beraterin oder Beraterin Veränderungsprozessen zu hinterfragen und den Blick für das eigene Handeln zu schärfen. Diese Beiträge ermöglichen vertiefte Einsichten in Vorgehensweisen, Gestaltungs- und Begleitungsmöglichkeiten von Change-Prozessen. Es beantwortet Fragen wie z. B.: Welche Herausforderungen galt es zu meistern? Wie sind die Beteiligten vorgegangen? Was konnte mit diesem Vorgehen erreicht werden? Mit welchen persönlichen Fragestellungen und Entwicklungen haben sich die Beteiligten auseinandergesetzt? Die dargestellten Fallstudien ermöglichen die Auseinandersetzung mit der Perspektive von Führung oder Begleitung ganzer Organisationen oder Organisationseinheiten im Veränderungsprozess und die vertiefte Auseinandersetzung mit Gruppen oder Führungspersonen, die Veränderungsprozesse initiieren und prägen.

Jede reflexive Auseinandersetzung mit der Praxis erfolgt aufgrund der Vorstellungen dessen, was gute Praxis ausmacht. Jeder von uns hat diesbezüglich eigene Erfahrungen, Vorstellungen und Alltags-theorien. Die folgenden einführenden Impulse basieren auf ausgewählter wissenschaftlicher Literatur zum Thema Change Management und Führung und sollen einladen, Fallstudien aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und die eigenen Perspektiven weiterzuentwickeln.

2.1 Vom Verändern und Führen

Es gibt wohl kaum Organisationen oder Unternehmen, die von sich behaupten können, dass sich nichts verändert oder verändern wird. Viele Unternehmen sind aufgrund der zunehmenden Globalisierung, technologischen Entwicklungen oder der veränderten Marktanforderungen gefordert, sich neu auszurichten. Unternehmen, die heute erfolgreich am Markt sind, können sich nicht mehr darauf

verlassen, das auch morgen zu sein. Es braucht eine intensive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Entwicklungen und Veränderungen und einen adäquaten Umgang damit. Führungspersonen werden aufgrund ökonomischer Abhängigkeiten mit Entwicklungen konfrontiert, die nicht einfach zu durchschauen sind. Dramatische Umsatzeinbrüche treten ein, weil der Euro an Kaufkraft verliert oder weil die Turbulenzen an den internationalen Finanzmärkten Planungen unmöglich machen. Handeln ist gefragt und für Führungspersonen stellen sich die zentralen Fragen, wie sie diesen Herausforderungen begegnen sollen, mit welcher Intensität sie eingreifen können und welche Wirkung sie damit erzeugen. Wimmer (2009) geht zwischenzeitlich sogar von einer ganz neuen Dimension des Change Management aus und spricht davon, dass die globalen Veränderungen einen solchen intensiven Einfluss haben, dass wir »in unserer Generationen auf keinen vergleichbaren Präzedenzfall zurückgreifen können« (S. 4), d. h. wir haben keine Vorbilder, nach denen wir uns ausrichten können. Kurzfristig notwendige Maßnahmen wie eine Reduktion der Kosten durch Einsparungen im Bereich der Innovation oder in anderen Bereichen helfen, um kurzfristige ökonomische Engpässe zu verhindern. Was bedeutet dies aber langfristig und nachhaltig für die Unternehmen? Je intensiver ein Umbau oder eine Neuausrichtung wird, desto mehr steht auch das bisherige Führungsverhalten auf dem Prüfstein und erfordert ein Umdenken, ein Neudenken und eine Neudefinition von Führung.

Führungspersonen, die einen solchen Prozess leiten und mitgestalten, werden häufig damit konfrontiert, Veränderungen auszulösen in einer Organisation, mit deren Vision, Zielen und Kultur sie sich identifizieren. Es geht um »ihre Organisation« mit all den bisherigen Erfolgen und den vielen geschätzten Gepflogenheiten. Die Führungsaufgabe während der Veränderung wahrzunehmen, bedeutet eine Organisation neu auszurichten und die Menschen, die darin arbeiten, dafür zu gewinnen, ohne selbst den genauen Weg zu kennen. Es geht darum, diese gemeinsame Reise zu verantworten und zum Ziel zu bringen. Führung in Veränderungsprozessen zu übernehmen und zu gestalten und Dinge neu auszurichten heißt auch, »das Bisherige aufgeben« und andere Verhaltensweisen ein-

zufordern oder neue Strukturen und Prozesse einzuführen und umzusetzen. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen bewirkt auch Widerstand und nicht alle Mitarbeitenden lassen sich dafür »gewinnen«. Die erfolgreiche Realisierung eines Veränderungsvorhabens ist jedoch nur möglich, wenn zumindest viele Kolleginnen und Kollegen mitmachen, die Idee tragen und das Neue aufgreifen und umsetzen. Anderenfalls endet die strategisch gute Idee, z. B. Synergien durch den Zusammenschluss ähnlicher Organisationen zu nutzen, in erhöhten Kosten, nicht eingetrossenen Marktvorteilen und einer erhöhten Unzufriedenheit.

Die herausfordernde Führungsaufgabe liegt darin, sich gezielt mit der Ist-Situation auseinanderzusetzen und zu erkennen, wann und warum es in der bisherigen Form so nicht weitergehen kann. Aufbauend auf die strategischen Auseinandersetzungen und Führungsentscheidungen muss ein attraktives Zukunftsbild entstehen, das »ausreichend Vertrauen schafft, um die außergewöhnlichen Anstrengungen im Zuge des Transformationsprozesses auf sich zu nehmen« (Wimmer, 2009, S. 7). Und schließlich ist konkretes Handeln in der Implementierungsphase eines Change-Prozesses – vor allem auf der Ebene der Führungspersonen – erforderlich.

Diesen beschriebenen Pfad zu gestalten, ist eine herausfordernde Führungsaufgabe! Eine triviale Zusammenfassung lautet: Die Führungspersonen im Veränderungsprozess sind gefordert, etwas zu verändern, das ihnen häufig lieb und teuer ist, und wissen dabei nicht genau, wie sie das angehen sollen und welche Unwägbarkeiten das mit sich bringen wird! Dabei sind sie persönlich stark gefordert und werden mit Widerständen konfrontiert. Sie brauchen einen langen Atem, damit der Change-Prozess nachhaltig erfolgreich gelingt!

2.2 Organisationsentwicklung – Business Reengineering und Change Management

Die Veränderung von Organisationen ist in der heutigen Wissensgesellschaft mehr als je zuvor abhängig vom nutzbaren Wissen und der Expertise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Seit den späten 1950er-Jahren gilt als eine Möglichkeit, Veränderun-

gen in Organisationen zu gestalten, die Organisationsentwicklung (zur Geschichte der Organisationsentwicklung Warner Burke & Bradford, 2005).

Unter Organisationsentwicklung (OE) wird ein **geplanter Veränderungsprozess** verstanden, der auf allen Ebenen der Organisation ansetzt: der Mitarbeitenden, der Gruppen und der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gruppen im Unternehmen, der Gesamtorganisation etc.

Beckhard (1969) bezeichnete als einer der ersten OE als eine Anstrengung, die

- geplant,
- organisationsweit,
- von der Führung aus gemanagt zum Zwecke der
- Verbesserung der Effektivität und Gesundheit der Unternehmen durch
- eine geplante Intervention unter Einbezug von verhaltenswissenschaftlichen Know-How durchgeführt wird.

Als wissenschaftliche Grundlage der Modellvorstellungen der OE dienen in erster Linie Modellvorstellungen der Sozialpsychologie, der Verhaltenswissenschaften und der Systemtheorie. Frühe Vertreter waren beispielsweise Lewin, Lippitt, Maslow, McGregor oder Argyris. Organisationsentwicklung ist **wertbasiert** und baut meistens auf den folgenden humanistischen Grundhaltungen auf: Ziele der Organisation und der Mitarbeitenden werden aufeinander abgestimmt, Offenheit und Ehrlichkeit in Beziehungen wird unterstützt, es wird eine Möglichkeit für alle Organisationsmitglieder geschaffen, persönlich zu lernen und sich zu entwickeln, die Machtdistanz zwischen den Mitarbeitenden verschiedener hierarchischer Ebenen wird minimiert, Betroffene des Change-Prozesses werden in die Erarbeitung und Umsetzung des Veränderungsprozesses integriert, »Betroffene werden zu Beteiligten« etc.

Typische Inhalte der Organisationsentwicklung sind Vision, Leitbild, Strategie, Struktur, Entlohnungssysteme, Policies, Abläufe, Führung und Führungsverhalten sowie vor allem die Veränderung der Organisationskultur. **Organisationsentwicklung ist ein Prozess**, der die Veränderung in den Inhaltsbereichen über verschiedene Phasen und Stufen einführt. Obwohl die Organisationsent-

wicklung als geplanter Prozess gilt, wird in der OE häufig auf die Reaktionen dieser geplanten Stufen aufgebaut, d. h. Beraterinnen und Berater von OE-Prozessen helfen den Führungspersonen, die unerwarteten Konsequenzen der geplanten Interventionen zu bearbeiten (Warner Burke & Bradford, 2005).

Veränderungsprozesse werden im Sinne der Organisationsentwicklung unter Einbezug der Betroffenen entwicklungsorientiert gestaltet. Im Fokus steht dabei die Sinnhaftigkeit der Veränderung, die Vision und Strategie sowie die Kommunikation und Auseinandersetzung.

In den 1980er-Jahren haben viele Beratungsunternehmen ihre traditionellen Praktiken, Organisationsentwicklung zu betreiben, ergänzt, gänzlich verändert und »Reengineering« oder »Business Reengineering« angeboten. Dabei handelt es sich um eine direktiv-autoritäre Vorgehensweise, die in der Fachliteratur auch »Bombenwurf« genannt wird (Hammer & Champy, 2003). Im Reengineering geht es um eine radikale Neuausrichtung, die ohne Einbezug der Betroffenen entwickelt und anschließend den Mitarbeitenden zur Umsetzung vorgegeben wird.

Kiel (2010) unterscheidet zwischen einem radikalen Wandel und einem evolutionären Wandel. Er sieht den Anlass oder die Notwendigkeit für eine Veränderung als Grundlage dafür, in welchem Umfang, in welcher Dynamik, mit welcher Gestaltung und Steuerung Wandel geführt und begleitet wird. Als Auslöser für den radikalen Wandel sieht er z. B. die Insolvenzgefahr oder das Scheitern mehrerer Veränderungsvorhaben in der Vergangenheit. Wenn es um die kontinuierliche Optimierung vorhandener Prozesse oder die Förderung der Kultur geht, präferiert er den evolutionären Wandel.

Herausforderungen wie der Abbau und das Downsizing von Unternehmen, die vielfältigen Mergers und Akquisitionsaktivitäten und die dramatischen weltweiten Veränderungen haben den Anspruch an die Gestaltung von Veränderungsprozessen teilweise verändert. Es entstanden verschiedene Varianten der Gestaltung von Veränderungsprozessen, die sich in ihrer Philosophie, ihrer Alltagssprache und den damit verbundenen Wertvorstellungen unterscheiden (ein detaillierter Vergleich findet sich in Worren, Ruddle & Moore,

1999). Während sich die klassische Organisationsentwicklung an der Sprache und den Wertvorstellungen des Humanismus und der Sozialpsychologie ausrichtet, werden Sprache, Werte und normative Ausrichtung des Change Management verstärkt in den Werten und der Sprache von Unternehmen verankert. Das Change Management der 1980er-Jahre orientiert sich vornehmlich an den Ergebnissen und am Wissen von internen oder externen Experten. Die vorherrschenden Werte sind ökonomischer Erfolg (»the bottom-line«) und die Vorgehensweise ist direktiv. In der klassischen Organisationsentwicklung geht es um die Prozessgestaltung und die Partizipation der Betroffenen. Dominante Werthaltungen sind humanistisch geprägt (»the selfactualization«) und Veränderungsmanagement erfolgt durch Unterstützung und Coaching.

Ideologisch betrachtet ist jeder dieser beiden Ansätze und Herangehensweisen als »kritisch« einzustufen: Change Management im beschriebenen Sinne fokussiert sich lediglich auf »the bottom-line«, die ökonomischen Ergebnisse, und verliert dabei den umfassenden Bedarf einer organisationalen Veränderung aus dem Blick: Menschliche Entwicklung, Kreativität und Engagement lassen sich nicht »reengineeren«. Organisationsentwicklung hingegen ist im klassischen Verständnis ebenfalls unvollständig, da die »touchy-feely« Orientierung die individuelle Entwicklung höher bewertet als die Leistungsfähigkeit von Organisationen. Und die meisten Unternehmen haben wirtschaftliche Interessen oder müssen im Non-profit-Bereich zumindest wirtschaftlich so tragfähig sein, dass sie ihre eigene Existenz nicht gefährden. Es bleibt damit die Frage offen, wie Change Management so gestaltet werden kann, dass es gelingt, eine humanistisch ausgerichtete Organisation zu schaffen, die sozialverantwortlich handelt und gleichzeitig auch zu Hochleistungen fähig ist (Eberhardt, 2010; Warner Burke & Bradford, 2005, S. 21ff.).

Moderne und postmoderne Auseinandersetzungen mit dem Thema »Wie kann ein Change-Prozess gestaltet werden?« bringen neben den klassischen Vorgehensweisen neue Möglichkeiten hervor. Humanistische Werte werden durch Business-Werte ergänzt, konstruktivistische Weltbilder (basierend auf der Annahme, dass Menschen die Wirklichkeit nicht erfassen sondern ein jeweils in-

dividuelles Modell der Wirklichkeit konstruieren), ein stärker datenbasiertes Vorgehen, beispielsweise ergänzt durch angewandte Forschung, erhöht die Möglichkeiten der Evaluation und Überprüfung von Change-Management-Interventionen (Warner Burke & Bradford, 2005, S. 31 ff.). Change Management wird in diesem Sinne mit den Prämissen und Methoden der Organisationsentwicklung kombiniert mit einer klaren Ausrichtung an ökonomischen Fragestellungen und unter stärkerer Berücksichtigung von Top-Down-Ansätzen umgesetzt.

2.3 Von den Möglichkeiten, einen Change-Prozess zu gestalten

Die aktive Gestaltung eines Change-Prozesses ist eine Intervention, sie greift in die Abläufe und das Erleben und Verhalten in Organisationen ein. Eine effektive Intervention ist relevant für die Bedürfnisse der Organisation, basiert auf dem Wissen zwischen den Wirkungszusammenhängen von Interventionen und erwarteten Ergebnissen, beinhaltet eine Entwicklungs- und Transfermöglichkeit für die Mitarbeitenden des Unternehmens und geschieht verständnisvoll. Eine verständnisvolle Intervention berücksichtigt die Bereitschaft des Kunden, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen, die jedoch abhängig von der Vorgeschichte und den verfügbaren Ressourcen ist. Eine verständnisvolle Intervention beinhaltet auch die Veränderungsfähigkeit des Kunden (»Verarbeitungskapazität«), den Kontext (im Unternehmen und außerhalb) und die Fähigkeit und Kapazität des Beraters bzw. der Beraterin und Change Agents (Cummins & Worley, 2005).

Für die Gestaltung eines Change-Prozesses sind verschiedene Orientierungshilfen verfügbar.

Wenn die verbesserte Leistungsfähigkeit via neue Verhaltensweisen erreicht werden soll, geht es darum, die Einstellungen und Werte zu verändern und am Verhalten anzusetzen. Wenn neue Beziehungen zur Leistungsverbesserung führen sollen, wird der Schwerpunkt in der Anpassung der Strukturen gesehen, und wenn neue Prozesse als Grundlage für die Leistungsverbesserung gelten, kommt es auf die Anpassung der Produktionsmethoden und der technologischen Hilfsmittel an (Brown und Harvey, 2005).

Eine weitere Unterscheidung der Interventionsmöglichkeiten nehmen Cummins & Worley (2005) vor, sie konkretisieren dabei auch die Ansatzpunkte für die Umsetzung:

- psychologische Interventionen: Coaching, Training, Prozessberatung, Teamentwicklung, Konfliktlösung, Beziehungen zwischen Gruppen und Abteilungen;
- technologisch-strukturelle Interventionen: Downsizing, Effizienzsteigerung, Qualitätsmanagement, Partizipation, Arbeitsgestaltung;
- Human-Resources-Management-Interventionen: Performance Management, Entlohnungskonzepte, Diversity, Erfolgsplanung und -messung;
- strategische Interventionen: Mergers, Verkauf von Beteiligungen, Kulturveränderung, Wissensmanagement, Veränderung von Identität und Branding, Supply-Chain-Management.

Change Management als geplanter Prozess kann in verschiedene Phasen eingeteilt werden.

Die **sieben Basisprozesse** von Glasl (2008) ermöglichen durch eine unterschiedliche Aneinanderreihung oder Verknüpfung verschiedene Phasenabläufe.

- **Diagnoseprozesse** helfen dabei, die Probleme wahrzunehmen, und können via Experten, gemeinsam mit Experten oder zwischen den Betroffenen und als Selbstdiagnose erfolgen.
- **Soll-Entwurfs-Prozesse** dienen der Entwicklung von Visionen, Leitbildern sowie Zielen und Programmen,
- **Lernprozesse im engeren Sinne** dienen der Vermittlung und Umsetzung von Wissen und Können, Verhalten kann ausprobiert werden.
- In **psychosozialen Änderungsprozessen** werden eingeschlifene Verhaltensmuster aufgegeben und neue Kommunikationsformen aufgebaut sowie Erwartungen transparent gemacht und Rollen und Beziehungen geklärt.
- **Informationsprozesse** dienen der Vorinformation über Sinn und Zweck des Change-Prozesses sowie über Zwischeninformationen und Ergebnisse.

- **Planen und Lenken der Veränderungsprozesse** dient der Koordination und Abstimmung von Aktivitäten zeitlich, inhaltlich, finanziell und sichert die Abstimmungsprozesse.
- **Umsetzungsprozesse** verankern durch unterstützende Strukturen und Instrumente, schaffen Rahmenbedingungen und Routinen und setzen Zeichen durch symbolische Aktionen und Rituale.

Für die Beratung von Change-Prozessen wurden verschiedene Vorgehensweisen und Modellvorstellungen publiziert, sie bieten eine hilfreiche Orientierung (z. B. Doppler & Lauterburg, 2003; Müller, Nagel und Zirkler, 2006). Als einfaches und sehr nützliches Modell wird auf den **Beratungszyklus** von Kolb und Frohman (1978) verwiesen. In ihrem Modell vom geplanten Veränderungsprozess ist zunächst der Einstieg und »Kontrakt« (die verbindliche mündliche Vereinbarung) zwischen dem Berater bzw. der Beraterin und dem Kundensystem vorgesehen, es folgt die Diagnosephase, die Planungs- und Implementationsphase und schließlich die Evaluations- oder Bewertungsphase und die Institutionalisierung des Change-Vorhabens. Zu jedem Zeitpunkt gibt es Feedbackschleifen und in der Realität erfolgt auch dieser Prozess nicht linear, sondern die Sequenzen überlappen sich.

In Abstimmung der Philosophie und des Vorgehens des gewählten Change-Prozesses ist es wichtig, die **Rolle des Beratenden** zu klären, der den Change-Prozess begleitet. Business Reengineering geht von Expertenlösungen aus, die nach der Erarbeitung der Lösung implementiert werden. Die Beratung von Veränderungsprozessen folgt in diesem Sinne der Logik einer »Arzt-Patienten-Beziehung«. Der Berater diagnostiziert das Problem und erarbeitet eine Lösung hierfür. Anschließend wird diese dem Kunden zur Einführung und Umsetzung übergeben und die Mitarbeitenden haben die erarbeiteten Lösungen zu akzeptieren. Change Management als eine Weiterentwicklung der klassischen Organisationsentwicklung basiert auf systemtheoretischen und humanistischen Grundannahmen. Der Kunde bzw. das Klientensystem hat nach dieser Vorstellung eine Fragestellung oder ein Problem und behält im Laufe der Beratung auch die Verantwortung hierfür. Im Beratungsprozess wird Unterstützung geboten,

die Fragestellung konkreter zu fassen, anders zu betrachten, neu zu interpretieren und zu verstehen. Mit einem vertieften Problembewusstsein werden von den Betroffenen und Beteiligten neue Lösungen – unter Begleitung eines Prozessbegleiters bzw. einer Prozessbegleiterin – erarbeitet. Edgar Schein hat in vielfältigen Publikationen diese Grundannahmen der Lösungsorientierung und Prozessberatung beschrieben und publiziert (Schein 1987, 1999, 2003). Ihm geht es dabei um die Stärkung der Selbstverantwortung, der Wertschätzung dessen was gut ist und der Fokussierung auf die verfügbaren Ressourcen. Die Ideen und Weiterentwicklungen der Prozessberatung sind ausführlich beschrieben bei Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts (2009).

2.4 Was macht einen Change-Prozess erfolgreich?

Veränderungsprozesse in Organisation einzuführen ist ein langwieriger und oftmals schwieriger Prozess, der genügend Ausdauer und eine Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Abteilungen erfordert.

Das Center for Applied Research CFAR (2000) hat eine Zusammenstellung einer Vielzahl von Gründen für das Misslingen von Change-Prozessen, Fehler, die im Change-Prozess begangen werden, und schließlich die 10 Erfolgsfaktoren von Beckhard (1969) für ein erfolgreiches Change Management aufbereitet und zusammengestellt.

1. Es gibt genügend Handlungsdruck (intern oder extern) für den Change.
2. Einige strategische Personen sind betroffen oder verletzt.
3. Einige strategische Personen sind bereit, eine echte Diagnose des Problems vorzunehmen.
4. Der Prozess wird geführt (Berater, Schlüsselpersonen, neue Linienverantwortliche).
5. Es gibt eine gemeinsame Problemidentifikation zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden.
6. Es gibt eine Bereitschaft, ein Risiko einzugehen und neue Formen der Beziehung auszuprobieren.
7. Es gibt eine realistische und langfristige Perspektive.

8. Es gibt eine Bereitschaft, die Ausgangssituation zu analysieren und darauf aufbauend die Situation zu verändern.
9. Das System belohnt Menschen für die Anstrengung im Bereich der Veränderung und Verbesserung und belohnt kurzfristige Ergebnisse.
10. Es gibt messbare Zwischenergebnisse.

2.5 Herausforderungen und Möglichkeiten des Führens eines Change-Prozesses

Als Einstieg in diesen Abschnitt werden aus der Liste der Misserfolgsk Faktoren von Change Management (CFAR, 2000) einige der vielen Aspekte dargestellt, die auf das Thema Führung und Change Management fokussieren. Diese Faktoren zeigen auf, welche Komplexität und welcher hoher Anspruch an die Führung von Change-Prozessen gestellt wird.

Die meisten Change-Prozesse scheitern an unrealistischen Erwartungen, zum Beispiel wird von einem Endergebnis ausgegangen schließlich ist aber der Prozess von zentraler Bedeutung, da Veränderung nicht aufhört oder endet. Von zentraler Bedeutung ist die Unterstützung des Top-Managements, denn wenn die Führung ihre Aufmerksamkeit nicht mehr auf den Veränderungsprozess richtet, wird es erfolgskritisch. Dies passiert auch dann, wenn die unterste Führungsebene den Veränderungsprozess nicht mitträgt, weil beispielsweise ihre Führungsautorität verändert und »gefährdet« wird. Weitere kritische Punkte sind Konflikte zwischen den Zielen von Mitarbeitenden und denen der Organisation oder ein gewisser Widerstand bei Führungskräften, auch sich selbst im Veränderungsprozess zu entwickeln und zu verändern. Change-Prozesse können von Führungspersonen besonders effektiv verhindert werden, wenn zwischen dem Verhalten des Top Managements und den postulierten Werten und Verhaltensweisen eine Diskrepanz entsteht. Eine solche Diskussion wird derzeit öffentlich in der Bankenbranche geführt. Obwohl wegen der Bankenkrise Stellenkürzungen und Einsparungen vorgenommen wurden, kam es zu keiner nennenswerten Neuausrichtung der Ent-

lohnungs- oder Salärssysteme für das Top-Management und gerade im Anlagebereich werden weiterhin oder sogar vermehrt sehr hohe Boni für Top-Manager bezahlt. Weitere kritische Erfolgsfaktoren für Führungspersonen sind die Überabhängigkeit von internen Spezialistinnen und Spezialisten bzw. externen Beraterinnen und Beratern.

Kotter (1996) hat sich mit seiner Publikation »Leading Change« auf die Fehler und die Möglichkeiten bei der Führung eines Change-Prozesses konzentriert. Basierend auf den acht häufigsten Fehlern in der Führung von Veränderungsprozessen (die Notwendigkeit für die Veränderung wurde zu wenig erkannt, es werden keine ausreichenden Führungskolitionen geschlossen, die Bedeutung einer sinnstiftenden Vision wurde unterschätzt, die Vision wurde zu wenig kommuniziert, die blockierenden Hemmnisse wurden nicht beseitigt, es wurden keine kurzfristigen Erfolge erzielt, der Sieg wurde zu früh ausgerufen und die Veränderung wurde nicht stark genug in der Unternehmenskultur verankert) zeigt er die Konsequenzen auf, die bei einem nichterfolgreichen Change-Prozess entstehen. Die neuen Strategien sind nicht gut umgesetzt, Akquisitionen führen nicht zu den erwarteten Synergien, die Neuausrichtung dauert zu lang und kostet zu viel, das Downsizing liegt außerhalb der Kostenkontrolle und die Qualitätsprogramme erzielen nicht die erwünschten Ergebnisse (Kotter, 1996).

Kotter schlägt für die erfolgreiche Führung eines Change-Prozesses den im Folgenden kurz skizzierten achsstufigen Prozess vor.

■ Notwendigkeit für den Change-Prozess etablieren

Eine Untersuchung des Umfeldes und Marktes und das Aufzeigen und die Auseinandersetzung mit Krisen oder Chancen stehen im Mittelpunkt der Phase 1. Dies kann beispielsweise erreicht werden, indem Informationen verbreitet werden, die die Schwächen gegenüber der Konkurrenz aufzeigen, indem Ziele sehr anspruchsvoll gesetzt oder offensichtliche Beispiele von Verschwendung aufgezeigt werden.

■ Führungskolition bilden

In der Phase 2 geht es darum, eine Gruppe zusammenzustellen, die genügend Macht hat, diese Veränderungen anzutreiben und diese Gruppe dabei in

ihrer effektiven Zusammenarbeit zu unterstützen. In der Umsetzung bedeutet das, dass die richtigen Personen für die zukunftssträchtige Ausrichtung mit genügend Erfahrung und hoher Glaubwürdigkeit identifiziert werden, gemeinsame Ziele entwickelt und Vertrauen aufgebaut wird.

■ Vision und Strategie entwickeln

In Phase 3 wird eine Vision für den Change-Prozess erarbeitet und Vorgehensweisen zur Erreichung dieser Vision entwickelt. Umgesetzt wird diese Phase durch eine konstruktive Zusammenarbeit im Führungsteam, das sich gemeinsam auf eine erstrebenswerte und machbare Richtung bewegt und eine gemeinsame Vision und Strategie entwickelt und weiterentwickelt. Eingeleitet wird dieser Prozess oftmals durch Vorstellungen einer Person, die auch Aussagen zum Nutzen und zu den Marktgegebenheiten macht.

■ Die Vision der Veränderung kommunizieren

Eine positive Kommunikation nutzt in Phase 4 jedes sinnvolle Medium, um die Vision und das Vorhaben zu kommunizieren. Das von den Mitarbeitenden erwartete Verhalten wird durch das Führungsteam vorgelebt. Als Kernelemente für die wirkungsvolle Kommunikation gelten die Einfachheit, die Vorbildwirkung der Führungskräfte, die Medienvielfalt, die Wiederholung von Botschaften und vor allem auch das Sich-Zeit-Nehmen für Gespräche, Dialoge und Auseinandersetzung.

■ Aktivitäten der Mitarbeitenden ermöglichen

In Phase 5 geht es um die Beseitigung von Hindernissen, die der Veränderung im Weg stehen, die Änderung von Systemen oder Strukturen, die die Vision behindern und die Ermutigung zu Verhaltensweisen und Aktivitäten, die die Vision und Strategie unterstützen. Um die Mitarbeitenden zum Wandel zu befähigen empfiehlt Kotter, bewusst mit ihnen zu kommunizieren, notwendige Weiterbildungen anzubieten, Informations- und HR-Systeme auf die Vision auszurichten und Vorgesetzte, die den Wandel blockieren, damit zu konfrontieren.

■ Kurzfristige Erfolge generieren

Die Planung sichtbarer Verbesserungen der Leistungen und Erfolge, die kurzfristige Verwirklichung

von Erfolgen und die Wertschätzung und Belohnung der dafür verantwortlichen Personen sind Schwerpunkte der Phase 6. Kurzfristige Erfolge liefern den Beweis dafür, dass sich die Anstrengungen lohnen, die Beteiligten werden in ihren Anstrengungen gewürdigt und das Führungsteam erhält konkrete Rückmeldungen über die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen. Wichtig ist es hierbei, das Top-Management darüber informiert zu halten, dass der Wandel erfolgreich verläuft.

■ Konsolidieren und mehr Veränderung erzeugen

Mit einer zunehmenden Glaubwürdigkeit besteht die Möglichkeit für die Führung, alle Systeme, Strukturen und Regeln zu ändern, die nicht mit der Vision übereinstimmen. Es geht darum, Mitarbeitende einzustellen, zu entwickeln und zu befördern, die die Vision umsetzen können und den Prozess mit neuen Projekten, Themen und Beteiligten aufrecht zu erhalten. Um den Change-Prozess zu konsolidieren und voranzutreiben braucht es mehr Veränderung anstelle von weniger, mehr Hilfe und Unterstützung (die intensive Einbindung verschiedener Personen), eine klare Führung durch das Top-Management und das Projekt-Management und Führung von unten. Unnötige Abhängigkeiten innerhalb der Organisation werden identifiziert und eliminiert.

■ Den Wandel in der Kultur verankern

Um den Wandel nachhaltig zu leben, braucht es eine Steigerung der Leistung durch kunden- und produktivitätsorientiertes Verhalten, eine verbesserte Mitarbeiterführung und ein wirksames Management. Ein transparentes Aufzeigen der Verbindung von neuem Verhalten und Erfolg der Organisation und die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen sind zentrale Herausforderungen der Phase 8. Um die vielfältigen Veränderungen in der Kultur zu verankern, braucht es viele Gespräche und gegebenenfalls Personalveränderungen, da manchmal der einzige Weg eine Kultur zu verändern über den Wechsel entscheidender Schlüsselpersonen geht. Beurteilungs- und Beförderungskriterien müssen auf die neue Kultur ausgerichtet sein und schließlich ist es notwendig, in dieser Schlussphase die Normen und geteilte Werte zu verändern und zu verankern.

2.6 Als Führungsperson im Change-Prozess überzeugen

Die Ansatzpunkte zur Führung eines Change-Prozesses sind anspruchsvoll und vielfältig. Schließlich kommt es bei all diesen oben genannten Führungsaufgaben auf die Persönlichkeit und das Verhalten der Führungskraft an.

Der Anspruch auf Führung kann über verschiedene Formen geltend gemacht werden. Vor allem in einer Veränderungssituation genügt der formale Anspruch auf Führung, z. B. aufgrund einer hierarchischen Stellung, nicht. Nach Weibler (2002) kann unter Führung die eigene sozialakzeptierte Beeinflussung anderer, die bei den Geführten eine Verhaltensumrichtung oder -veränderung bewirkt, verstanden werden. Im Kern dieser hier ausgewählten Definition steht der Zuschreibungsprozess von Führung durch die geführten Personen.

Kotter (1996) hat vor allem zwei Fähigkeiten identifiziert, die eine erfolgreiche Karriere in einer herausfordernden Situation unterstützen. Führungspersonen, die **lebenslang lernen**, zeichnen sich aus, indem sie die Bereitschaft mitbringen, sich neuen Herausforderungen zu stellen sowie aufrecht und ehrlich über Erfolg und Misserfolg reflektieren. Ein **wettbewerbsorientierter innerer Antrieb** führt dazu, dass die Führungspersonen über einen guten Leistungsstandard verfügen, den Wunsch haben die Dinge gut zu machen und in Konkurrenz- bzw. Wettbewerbssituationen über genügend Selbstvertrauen verfügen.

Die Diskussion um den geeigneten Führungsstil hat sich in den letzten Jahrzehnten verlagert, vor allem, um dem veränderten Anspruch gerecht zu werden, Unternehmen zu führen, die sich verändern. Die klassischen Vorstellungen der Organisationsentwicklung setzten bei einem partizipativen Führungsverständnis an. Lange Zeit ging es um den Ausgleich von aufgaben- und mitarbeiterbezogener Führung unter der Berücksichtigung der Führungssituation. Die klassische Organisationsentwicklung hat hierbei den Schwerpunkt in der mitarbeiterorientierten Führungsintervention gesehen, die Modellvorstellungen des Business Reengineering haben die aufgabenorientierte Führung stärker priorisiert.

In der Führungspsychologie wurden die verschiedenen Führungsstil-Modellvorstellungen zur Balance

von mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung unter Berücksichtigung der Situation als transaktionale Führungsstile zusammengefasst. Die Führungsstilmodelle wurden speziell für den Anspruch der Führung in der Veränderungssituation um den Führungsstil der »transformationalen Führung« ergänzt (zu den verschiedenen Aspekten der Führung und Zusammenarbeit vgl. auch Steiger & Lippmann, 2008). Die transformationale Führung hat die Führung im Change Management im Fokus und geht davon aus, dass es mit transformationaler Führung besonders gelingt, Veränderungen zu bewirken und herausragende Leistungen zu erzielen (Bass, 1985, 1999; Felfe, 2006; House, 1977). Im Zentrum der transformationalen Führung steht die Aktivierung des Selbstkonzeptes und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden (Shamir, House & Arthur, 1993). Häufig wird die transformationale Führung mit charismatischer Führung gleichgesetzt, allerdings ist die transformationale Führung eher verhaltensorientiert einzuordnen, sie kann unterschiedlich stark praktiziert werden, während die charismatische Führung im Sinne von Max Weber nur wenigen Auserwählten vorbehalten ist (Felfe, 2006). In den transaktionalen Führungsstilmodellen geht es um das Erreichen sowie die Kontrolle von Zielen und Aufgaben durch die Mitarbeitenden. Der Mechanismus läuft über faire Austauschbeziehungen. In den meisten Modellvorstellungen diagnostiziert die Führungsperson unter spezifischen Aspekten die Führungssituation und passt entsprechend das Führungsverhalten flexibel an.

Führung in der Veränderungssituation bedingt, dass es bei allen Beteiligten eine erhöhte Anstrengung braucht, den Alltag zu bewältigen und gleichzeitig Veränderungen zu leben. Die Führung selbst kann Orientierung geben, weiß aber selber nicht genau, wie die Umsetzung konkret erfolgt. Die transformationale Führung ergänzt diese Modellvorstellungen der transaktionalen Führung durch die »Transformation« von Einstellungen und Werten, damit die Motivation und Leistung bei den Mitarbeitern steigt. Bass (1985) und in der Folge eine Vielzahl an Autoren hat vier I's identifiziert, die die Grundlage für diese Transformation bilden:

- idealisierte Einflussnahme,
- inspirierende Motivation,
- intellektuelle Stimulierung und
- individualisierte Zuwendung.

Die Führungspersonen sind sich in der transformationalen Führung ihrer besonderen moralischen und fachlichen Vorbildfunktion bewusst, begeistern mit Visionen und wecken die Hoffnung, diesen Erwartungen auch gerecht zu werden. Sie regen ihre Mitarbeiter zu innovativem Denken und Handeln an und erkennen die persönlichen Bedürfnisse nach Leistung und Entwicklung und fördern diese.

Allerdings ist Vorsicht geboten, wenn die transformationale Führung als einziger Führungsstil der Wahl im Change-Prozess postuliert wird. House et al. (2004, 2007) zeigen auf, dass die visionäre und charismatische Führung international und universell als Idealvorstellung von Führung gilt. Felfe (2006) weist hingegen in seiner Übersicht auf die Romantisierung dieses Führungsstils hin und zeigt auch auf, dass alle Mitarbeitenden, die ihre eigenen Werte, Eigenschaften und Verhaltensweisen als denen der Führungspersonen ähnlich wahrnehmen, auf die transformationale Führung ansprechen und sie positiv beurteilen.

Im Fokus dieses transformationalen Führungsverhaltens steht die Motivation der Geführten und die Befähigung, diese auf eine Vision auszurichten, die mit der Veränderungssituation erreicht werden soll. In der Führungssituation selbst gibt es aber Situationen oder die Zusammenarbeit mit Personen, für die die Modellvorstellungen der transformationalen Führung nicht passen oder ankommen und es keine »einfachen« Vorstellungen und Antworten in der Führung gibt. In den Modellvorstellungen verschiedener transaktionaler Führungsstile wie z. B. der Reifegradtheorie von Hersey und Blanchard (2001) gibt es Ansatzpunkte hierfür. Je nach Einschätzung der Motivation und Fähigkeit der Mitarbeitenden werden die Führungsinterventionen direkter oder schlagen im Extremfall sogar eine Trennung von dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin vor.

Krantz (2006) beschäftigt sich mit der Frage von Führung, Verrat und Anpassung und postuliert, dass Verrat ein essentielles Element von Führung im Change-Prozess ist. Nach seiner Ansicht geht es im Veränderungsprozess darum, übergeordneten Aufgaben und Herausforderungen, die für die Weiterentwicklung der Organisation notwendig sind, zu bewältigen. Das stimmt nicht immer mit den Wünschen und Vorstellungen einzelner Mitarbeitender

und Führungspersonen überein und damit umzugehen, kann einen Verrat am Einzelnen zu Gunsten des Unternehmens rechtfertigen. Oder es stellt eine Führungsfähigkeit im Change-Prozess dar:

»Betrayal in the service of higher purpose is inherent in organizational life and deeply linked to the capacity to lead!« (Krantz, 2006, S. 221)

Führung ist ein Zuschreibungsprozess und baut auf einem persönlichen Band wie Gegenseitigkeit, Loyalität und Freundschaft zwischen der Führungsperson und der geführten Person auf. Wenn unlösbare Konflikte zwischen den persönlichen Interessen und den organisatorischen Herausforderungen entstehen, stehen die Führungspersonen vor der Herausforderung, an den Einzelinteressen »Verrat« zu begehen. Krantz (2006) zeigt neben der Notwendigkeit dieses Vorgehens auch die Konsequenzen für die Führungsperson auf: Führungspersonen, die »Verrat« begehen – selbst für einen übergeordneten Zweck –, nehmen das Risiko von negativen Emotionen und Abwehrverhalten auf sich:

»They stimulate a constellation of emotions and defensive responses that can compromise both the capacity to work and the development of leaders and followers alike.« (Krantz, 2006, S. 227)

Und genau diese Reaktion wirkt sich wieder auf die Zuschreibung von Führung aus, denn die sozial akzeptierte Beeinflussung anderer setzt im Normalfall Vertrauen voraus. Schließlich ist es aber auch genau dieser Teil des Vertrauens und der Zusammenarbeit, den keiner verletzen möchte, auch wenn es aus übergeordneten Gründen sinnvoll ist.

2.7 Eine kurze persönliche Reflexion

Organisationen sind erfolgreich, wenn ihre Mitarbeitenden erfolgreich sind und sich gemeinsam für die Organisation einsetzen! Es geht um vieles: um den Menschen, seine Ziele, Ideen, die Energie die jemand freisetzen und einbringen kann, die Begeisterung und das Engagement. Und es geht um den Umgang mit Angst, Verunsicherung und Widerwillen.

Bei der Führung eines Veränderungsprozesses geht es um den Blick für die Organisation und für die Menschen. Wenn es gelingt, diese beiden Perspektiven zusammenzuführen, kann eine Entwicklung stattfinden. Über den Austausch und das Lernen der Mitarbeitenden lernt und verändert sich die Organisation und die Führungsperson!

Im Veränderungsprozess ist die Richtung definiert, den genauen Weg kennt niemand. Es gilt, Möglichkeiten zum Austausch zu schaffen und den Dialog zu führen. Die gemeinsame Gestaltung der Zukunft erleichtert die Umsetzung. Entwicklung braucht dabei immer Zeit und Geduld.

Führung im Veränderungsprozess wahrzunehmen, bedeutet für mich, die Verantwortung für den Prozess, die Ergebnisse und die Menschen zu übernehmen. Und das, obwohl es nie reibungslos verläuft!

Literatur

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
- Brown, D.R., & Harvey, D. (2005). *An experimental approach to organization development* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice.
- CFAR (2000). Summary of key factors for successful and unsuccessful change. Unpublished manuscript, Center for Applied Research at Philadelphia.
- Cummings, T.G. & Worley C.G. (2004). *Organization development and change* (8th ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management – den Unternehmenswandel gestalten* (10. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Eberhardt, D. (2010). Strategisches Human Ressource Management. In: B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für das Human Ressource Management* (S. 59–88). Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163–176.
- Glasl, F. (2008). Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung. In: F. Glasl, T. Kalcher & H. Piber (Hrsg.). *Professionelle Prozessberatung – das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (2. erweiterte und überarbeitete Aufl.), (S. 90–132). Bern: Haupt.
- Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen* (7. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In: J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.). *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Leadership and organization: A 62 nation GLOBE study*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House R.J. Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C. & House, R.J. (eds.) (2008). *Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Oxon: Psychology Press.
- Kiel, V. (2010). Wandel in Organisationen – Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive (S. 413–439). In: C. Negri (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung*. Berlin Heidelberg New York Tokio: Springer.
- Kolb, D. & Frohmann, A. (1970). An organization development approach to consulting. *Sloan Management Review*, 12 (1), 51–65.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Krantz, J. (2006). Leadership, betrayal and adaption. *Human Relations* 59(3), S. 221–240.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R. & Corthouts, F. (2009). Process consulting revisited – Taking a relational practice perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), pp. 39–58.
- Müller, W.R., Nagel, E. & Zirkler, M. (2006). *Organisationsberatung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E.H. (1987). *Process consulting: Its role in organization development*, Vol. 1. New York: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1999). *Process consulting revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections*, 4(4), 27–38.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577–594.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Warner Burke W. & Bradford D.L. (2005). The crisis in OD. In: David L. Bradford & W. Warner Burke (eds.) *Reinventing Organization Development – New Approaches to Change in Organizations* (pp.7–18). San Francisco: Wiley & Sons.

Weibler, J. & Wolfram L. (2002). Personalführung effizient gestalten. DVD, Produktionsort: Zentrum für Fernstudienentwicklung.

Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau – Change Management zur Krisenbewältigung. *Organisationsentwicklung* (3), S. 4–11.

Worren, N.A.M., Ruddle, K., & Moore, K. (1999). Form organization development to change management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 273–286.

Like it, lead it, change it. Führung im
Veränderungsprozess

Eberhardt, D. (Hrsg.)

2012, 180 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-25622-6