

- ▶ Die Ausführungen zur Unternehmensperspektive konzentrieren sich auf einige zentrale Verfahrens- und Verhaltensweisen für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensentwicklung und -führung.
- ▶ Unter Bezugnahme kultureller und personaler Gegebenheiten im Unternehmensgeschehen werden zunächst ausgewählte Handlungsfelder vorgestellt. Im Weiteren wird diese Makro-Ebene der Unternehmenssicht konkretisiert durch die Betrachtung von Change-Prozessen im Rahmen einer Unternehmensentwicklung. Erst das rechtzeitige Erkennen und die adäquate Handhabung von betrieblich notwendigen Veränderungsprozessen im Unternehmen sichert dessen langfristige Überlebensfähigkeit. Die hierfür notwendigen Prozessschritte bilden den Schwerpunkt in diesem Kapitel.
- ▶ Die erfolgreiche Planung, Realisierung und Evaluierung von unternehmerischen Change-Vorhaben erfordert in erster Linie qualifizierte Führungs- bzw. Managementkompetenzen. Innovative Unternehmen unterstützen dementsprechend die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte durch zielgerichtete Förderprogramme. Ein vielfach prämiertes Best-Practice-Beispiel zeigt die Möglichkeiten einer solchen Management-Entwicklung auf.

Inhaltsverzeichnis

2.1	Unternehmensführung – Pointierte Sichtweisen und Aktionsfelder	9
2.1.1	Unternehmenstypen	9
2.1.2	Unternehmensumfeld	10
2.1.3	Unternehmenskultur	11
2.1.4	Personalauswahl	12
2.1.5	Personalentwicklung	13
2.1.6	Ausblick	14
2.2	Change-Prozessmanagement – Führungskräfte als Change-Manager	16
2.2.1	Change-Begriff	16
2.2.2	Change-Erkenntnisse	17
2.2.3	Change-Ebenen	19
2.2.4	Change-Kompetenzen	23
2.2.5	Change-Phasen	24
2.2.6	Change-Steuerungselemente	27
2.2.6.1	Change-Tableau	28
2.2.6.2	Change-Verfahrenssteuerung	28
2.2.6.3	Change-Verhaltenssteuerung	40
2.2.7	Ausblick	43
2.3	Management-Entwicklungsprogramme – Entwicklung von Organisation, Person und Persönlichkeit	43
2.3.1	Anforderungen	43
2.3.2	Sichtweisen	45
2.3.3	Best-Practice-Programmbeispiel	48
2.3.3.1	Einleitende Bemerkungen	48
2.3.3.2	Rahmenbedingungen	48
2.3.3.3	Programm-Zielsetzungen	48
2.3.3.4	Programm-Didaktik	50
2.3.3.5	Programm-Landschaft	51
2.3.3.6	Programm-Methoden	54
2.3.3.7	Programm-Transfer	55
2.3.3.8	Programm-Evaluierung	56
2.3.4	Ausblick	57
	Literatur	58

2.1 Unternehmensführung – Pointierte Sichtweisen und Aktionsfelder

Der erste Beitrag dieser Abhandlung bietet dem Leser einen augenzwinkernden und pointierten Einstieg in einige zentrale Aspekte der Unternehmensführung. Er zeigt unter verschiedenen Perspektiven Analogien zwischen Verhaltensweisen in Tierpopulationen und entsprechenden Aktivitäten von Akteuren in Unternehmen auf. Gleichzeitig wird hiermit der Aktionsraum für ausgewählte Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, die in den folgenden Beiträgen detailliert dargestellt werden, in z. T. karikierender Form aufgezeigt.

2.1.1 Unternehmenstypen

Wer kennt sie nicht, diese Organisationen? Wie bei Wühlmäusen ist das Terrain der einzelnen Mitarbeiter exakt abgegrenzt. Der Blick nach außen wird gar nicht erst gewagt. Die Dicke der Erdschicht zwischen der Oberflächenrealität und dem eigenen Standort wächst von Tag zu Tag. Die Wühlmäuse in diesen Unternehmen halten sich für sehr erfolgreich. Konflikte sind selten. Quertreiber verlassen bald die Organisation oder werden erst gar nicht eingestellt. Monokulturen entstehen. Die rechtzeitige Wahrnehmung von Innovationen scheitert oftmals am dicken Fell. Ändern sich die Umweltbedingungen der Unternehmung, reagieren die Mitglieder dieser Organisation wie Lemminge. Sie folgen aufgrund der fehlenden Außensicht unkritisch ihrem „Leithammel“ – nicht selten dem Einäugigen unter Blinden – auf Gedeih und Verderb, auch wenn es gemeinsam in den Abgrund geht. Führung basiert auf Anweisungen, denen man zu folgen hat.

Es gibt jedoch auch andere Unternehmenstypen. Mitunter sagen Außenstehende: „Da geht es zu wie im Affenstall.“ Es herrscht betriebsame Hektik. Von Einigkeit ist nichts zu spüren. Irgendwelche Meinungsverschiedenheiten werden permanent ausgetragen. Konflikte werden als Wachstumschance angesehen. Mannigfaltige Freiräume zur Entwicklung von Führungspersönlichkeiten sind gegeben und gewollt (vgl. zur Thematik den Abschnitt „Führung“ in [Kap. 4.2.](#)).

Die Sinnesorgane dieser Organisationen sind gegenüber Außenreizen empfindlich wie bei einem Delphin. Tut sich irgendetwas, wird es bald in ihre Sensoren geraten. Die Arbeitsweise dieser Unternehmen kann mit der eines Wolfsrudels verglichen werden. Die einzelnen Wölfe durchstreifen ihr Gebiet. Sichtet einer von ihnen Beute, heult er laut und holt seine Kollegen und Mitarbeiter zu Hilfe. Eine solche Wolfsrudel-Taktik wird immer dann erfolgreich sein, wenn es darum geht, rasch Beute zu machen.

Diese beiden Unternehmenstypen – hier mit der Tierwelt verglichen – stellen beispielhafte Extreme dar. Dennoch kann man sie in der Realität beobachten. Mitunter werden auch in einem Unternehmen in unterschiedlichen Abteilungen – je nach Stallgeruch – bei-

de Formen anzutreffen sein, was zu Revierkämpfen zwischen den betreffenden Bereichen führen kann (vgl. u. a. Glasl 2007, 2011; Knapp 2012).

Den einen oder anderen Effekt pauschal als gut oder schlecht zu bezeichnen, wäre sicher zu kurz gegriffen. Es kommt immer darauf an, in welcher Umwelt sich ein Unternehmen bewegt.

2.1.2 Unternehmensumfeld

Arbeitet ein Unternehmen in einer Umwelt mit wenigen oder lang vorhersehbaren Change-Prozessen, ist es sicherlich möglich vorzugehen wie Wühlmäuse oder Lemminge. Die Anpassungsfähigkeit der Organisation nach außen wird kaum gefordert. Der Reibungsverlust ist gering. Manche organisatorische Regelung ist – überspitzt gesagt – vor so langer Zeit etabliert worden, dass all die Mitarbeiter, die wussten, warum Dinge auf diese Weise gehandhabt werden, längst in Pension gegangen sind. Dennoch läuft alles reibungslos weiter. Die Mitarbeiter leben stumm wie Fische und stur wie Ochsen in der Vergangenheit.

Wehe aber, diese Unternehmung gerät in etwas turbulenteres Fahrwasser. Change-Vorhaben scheitern nicht nur daran, dass organisatorische Regelungen nicht flexibel genug ausgelegt sind (vgl. zur Thematik Change-Prozessmanagement [Kap. 2.2.](#)).

Die Zusammensetzung der Mitarbeiter dieser Organisation – sei es durch eine einheitliche Rekrutierung oder eine forcierte Anpassung neuer Mitarbeiter – ist derart starr auf die bestehenden Verhältnisse ausgerichtet, dass die Mitarbeiter und Manager bei Einstellungs- und Verhaltensänderungen erhebliche Widerstände zu überwinden haben. Der Entwicklung von Führungskräften zu Persönlichkeiten sind starre Grenzen gesetzt. Die ohnehin wenigen kritikfähigen und risikofreudigen bzw. ideenreichen Arbeitnehmer neigen in diesen Organisationen – besonders wenn sie nicht in den Change-Prozess einbezogen werden – nach einer Phase des Auflehns zur „inneren Kündigung“, oder sie sehen sich auf dem externen Arbeitsmarkt um (vgl. Brinkmann und Stapf 2005). Welche Konsequenzen können damit verbunden sein?

Die besten bzw. die jüngsten Mitarbeiter (inkl. Führungskräfte) gehen zuerst. Die schlechtesten bzw. die älteren Arbeitnehmer bleiben übrig. Projektteams verlieren ihre kreativen Köpfe. Selbst Routineentscheidungen werden langsamer getroffen, da alle auf das „vermeintliche Ende“ der Reorganisation und auf neue Direktiven warten. Die Produktivität sinkt, obwohl sie doch durch die Reorganisationsmaßnahmen gesteigert werden soll, weil die Zugpferde abgesprungen sind. Das Unternehmen erleidet zudem einen weiteren Image-Verlust auf dem externen Stellenmarkt. In Analogie zur Tierwelt: Das Territorium wird unattraktiv, der Reproduktionsfaktor zur Arterhaltung sinkt.

Anders die Flexibilitätsvoraussetzungen der Wolfsrudel-Organisation: Gerät sie in größere Umweltturbulenzen, kann sie rasch und sensibel auf neue Entwicklungen reagieren

und sich den neuen Gegebenheiten anpassen. Bei sich stark wandelnden Umweltbedingungen zeigt sich der Vorteil dieses Organisationstyps. Besitzt sie jedoch eine stabile Umwelt, wird sehr viel Eigendynamik aufgewandt, die die Marktbedingungen des Unternehmens gar nicht erfordern. Dadurch werden Ressourcen verpulvert, die anderweitig besser genutzt werden könnten.

Wie entstehen diese beiden Unternehmenstypen? Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht lassen sich neben anderen insbesondere drei Aspekte identifizieren: Die Form der Personalauswahl und -entwicklung sowie – übergeordnet – die interne Kultur einer Organisation.

2.1.3 Unternehmenskultur

Die Kultur einer Organisation entwickelt sich vom Gründungsprozess an ständig weiter und verselbstständigt sich mit der Zeit (vgl. u. a. zur Unternehmenskultur Sackmann 2002; Sackmann und Bertelsmann-Stiftung 2004; Bleis und Helpup 2009, S. 106 ff.). Bei der Gründung der Unternehmung bestehen in den Köpfen der Urväter bzw. Urmütter heterogene Ansichten darüber wie die Organisation zu funktionieren hat, welchen Zweck sie erfüllen muss und auf welchem Weg die Erfolge zu erzielen sind. Die zu diesem Zeitpunkt erfolgreichen Vorstellungen setzen sich durch. Wächst die Unternehmung, verfestigen sich die Strukturen, obwohl die Umweltbedingungen nicht mehr denen der Gründerzeit entsprechen. Nicht nur die Mitarbeiter, die von Anfang an dabei waren, sind auf diese Strukturen und tradierten Wertvorstellungen eingeschworen. Auch neue Mitarbeiter erhalten diese eingepflegt z. B. durch formale Regelungen, informelle Übungen und Rituale oder durch Geschichten, Anekdoten und Mythen über die Organisation. In diesen Mythen werden Heldentaten von Gründern oder früheren Mitarbeitern und Führungspersonlichkeiten verherrlicht. Sie dienen als Vorbild. Insbesondere inhabergeführte Mittelstandsunternehmen sind manchmal in diesem „Aktionskreis der Lemminge“ gefangen. Hier liegen auch Regeln begründet, die die Rigidität sowohl von Werten als auch von Einstellungen und Verhaltensweisen bestimmen.

In den Unternehmen hingegen, die wir als Wolfsrudel-Organisationen bezeichnen, sind abweichende Meinungen grundsätzlich erwünscht und werden sogar belohnt. Solche Organisationen bieten den Mitarbeitern sowohl eine „Heimat“ als auch Zukunftschancen. Sie fördern dabei explizit Karriere- und Entwicklungsperspektiven (vgl. u. a. Schlipat und Martin 2015). Produktive und kreative Konflikte werden so gefördert und dienen gleichzeitig als Element zur Entwicklung von Persönlichkeiten in der Führungsrolle (vgl. zur Thematik den Abschnitt „Persönlichkeitsentwicklung“ in Kap. 5.1.–5.3.).

In Lemming-Unternehmen werden abweichende Meinungen schon im Vorfeld negativ sanktioniert, die Informationswege sind reglementiert. Widerspruch wird als Majestätsbe-

leidigung angesehen. Dort gilt noch der Satz des klassischen Altertums: „Der Überbringer einer schlechten Nachricht wird erst einmal geköpft.“ Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich für das Firmenwohl gern köpfen lassen, sind jedoch dünn gesät, so dass in diesen Organisationen berechtigte Kritik und schlechte Nachrichten gar nicht erst überbracht werden.

In Wolfsrudel-Unternehmen mit hoher Informationstransparenz und Interaktionsdichte, in denen der Platzhirsch ständig konstruktiv herausgefordert wird, werden konträre Ansichten natürlich wesentlich häufiger geäußert, diskutiert und in zielführende Maßnahmen umgesetzt. Die Projekt und Teamarbeit steht unter kreativen und innovativen Vorzeichen (vgl. zur Thematik den Abschnitt „Teamperspektive“ in [Kap. 3.1.–3.5.](#))

2.1.4 Personalauswahl

Die Personalauswahl unterstützt die vorhandene Kultur einer Unternehmung und vice versa (vgl. u. a. Meifert et al. 2010; Weuster 2012). In der Lemming-Organisation werden die zukünftigen Arbeitnehmer aus den Bewerbern durch ein Raster unter folgendem dominierenden Aspekt ausgewählt: Passt dieser Mann – bzw. diese Frau – in unsere Organisation, frei nach dem Stichwort: „Gleich und Gleich gesellt sich gern“? Wer jedoch ausschließlich in die Fußstapfen von anderen tritt, wird keine neuen Wege finden. Es findet eine Akkumulation bekannter Einstellungen und Verhaltensweisen statt. Die Angriffs- und Verteidigungsstärke bei „Territorialkämpfen“ mit Mitbewerbern lässt dementsprechend nur ganz bestimmte Handlungsweisen zu.

Die Wolfsrudel-Organisation legt Wert darauf, dass auch verschiedene Vorbildungen, unterschiedliche Interessen und divergierende Werthaltungen einbezogen werden. Stärke- und Schwächerelationen werden akzeptiert. Individuelle Profile werden zu einem synergetischen Optimum komplettiert. Es entsteht somit eine komplementäre Wirkungskette. Territorialkämpfe werden reduziert durch die Akzeptanz von Andersartigkeit. Die Angriffs- und Verteidigungsstärke solcher Art Populationen nimmt auch durch die komplementäre Grundstruktur zu. Verschiedene Handlungsweisen erhöhen die Reaktionsbreite und damit wiederum die Flexibilität (vgl. zur Thematik den Abschnitt „Komplementär-Management“ in [Kap. 4.1.](#))

Glücklicherweise gibt es Personalverantwortliche in fortschrittlichen Unternehmen, die bewusst auf kritische Kandidaten zurückgreifen, da diese genügend Engagement und neue Ideen mitbringen, um ein produktives und kreatives „Chaos“ in die Organisation zu bringen. Freiräume für die Persönlichkeitsentwicklung sind gewollt und werden als „Systembestandteil“ akzeptiert (vgl. zur Thematik den Abschnitt „Management-Entwicklungsprogramme“ in [Kap. 2.3.](#)). Aber auch in diesen Konstellationen wird – zeitlich verzögert – ein Anpassungseffekt erhofft. Man geht von der Annahme

aus, dass die neuen Ideen und die in die Organisation hereingetragenen Konflikte für den Gesamterfolg des Unternehmens fruchtbar sein werden und sich diese Mitarbeiter letztlich den Unternehmenszielen unterordnen. Der Gefahr einer Demotivation oder gar eines Burnout bei solcherart produktiven Mitarbeitern und Führungskräften wird durch entsprechende Personal-Instrumente und -Maßnahmen entgegengesteuert, z. B. Mitarbeiter- bzw. Management-Entwicklungsprogramme, Freizeitregelungen, Motivationstöpfe, Zielvereinbarungen, Entscheidungsautonomie (vgl. u. a. Paschen 2004, S. 13 ff.). Letztlich werden hierdurch neue Ideen und Entwicklungen kontinuierlich aufgegriffen und in die Unternehmung und deren Arbeitssystem überführt.

2.1.5 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung der Lemming-Organisation ist eher reaktiv. Entsprechende Aktivitäten erfolgen erst dann, wenn das Wasser bis zum Halse steht. Dadurch wird die unmittelbare operationale und sofortige Umsetzung von Maßnahmen zwingend notwendig. Konsequenterweise stehen anpassungsorientierte Fachtrainings im Vordergrund. Die aktuelle Unternehmenssituation bestimmt die Bildungs- und Förderungsinhalte. Individuelle Auswahlmöglichkeiten für die Mitarbeiter fehlen. Sie werden zu Qualifizierungsmaßnahmen (zwangs-)delegiert. Personalentwicklung on-the-job kann kaum realisiert werden, da die Mitarbeiter nicht in ausreichendem Maße zeitlich flexibel und motivational angesprochen sind. Darüber hinaus torpedieren oftmals die Führungskräfte solche Entwicklungsprozesse zu eigenständigen Persönlichkeiten durch ihr erlerntes Verhaltens- und Verfahrensrepertoire, z. B. aufgrund mangelnder Erfahrung in der Rolle als Coach oder Personalentwickler vor Ort und aufgrund zu geringer Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz an ihre Mitarbeiter (vgl. zur Thematik den Abschnitt „Coaching und Führung“ in [Kap. 4.2](#) und [4.3](#)).

Die Personalentwicklung der Wolfsrudel-Organisation ist weitaus mehr auf zukünftige Chancen und Risiken ausgerichtet. Entwicklungsmaßnahmen zur Management-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz stehen gleichgewichtig neben Aktivitäten zur Erhaltung der Fachkompetenz. Die Mitarbeiter können ihre Personalentwicklungswege mitbestimmen. Sie werden im Rahmen von Sonderaufgaben, Projekten, Aufgabenvariationen und durch Delegation von ihren Führungskräften auf künftige Aufgaben on-the-job und durch diverse externe Qualifizierungsmaßnahmen off-the-job weiterqualifiziert. Die Personalentwicklungsaktivitäten sind integriert in die Unternehmenswirklichkeit (vgl. u. a. Paschen 2004, S. 30 ff.; Wegerich 2011, S. 30 ff.). Die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters und die Entwicklung der Organisation sind gleichrangige Ziele (vgl. zur Thematik den Abschnitt „Entwicklungsprogramme“ in [Kap. 2.3.](#) und [5.1.](#)).

Die Karriereplanung ist in der Lemming-Organisation strengstens geregelt. Die generative Lösung – Alter und Erfahrung als Entwicklungsmerkmale – ist noch weit verbreitet. In der Wolfsrudel-Organisation hingegen sind rasche Wandlungen möglich. Bereichsübergreifende Jobrotationen sind an der Tagesordnung, um existierende Revierkämpfe innerhalb der Organisation aufzulösen bzw. nicht entstehen zu lassen. Kaminaufstiege, d. h. der Hierarchiesprung nur innerhalb eines bestimmten Fachbereiches, sind kaum möglich. Die einzelnen Mitarbeiter müssen sich auf neue Führungskräfte, die Führungskräfte auf neue Mitarbeiter einstellen. Auch in der Kollegenschaft tauchen öfter neue Gesichter auf. Mitunter wird dies mit dem Begriff der „ad-hoc-kratie“ bezeichnet und die Führungskraft wird als „Change-Agent“ betrachtet (vgl. Thematik Change-Prozessmanagement in [Kap. 2.2.](#)). Eine solche Führungskraft wird von ihren Mitarbeitern als „Motivationskraft“ und nicht, wie in der Lemming-Organisation, als „Interventionskraft“ wahrgenommen.

2.1.6 Ausblick

Die Wolfsrudel-Organisation ist immer bereit zu neuen Territorialkämpfen mit Mitbewerbern, wohingegen die Lemming-Organisation sich innerhalb ihrer vertrauten Gefilde in Sicherheit wähnt und einen Ausbruch aus der vertrauten Umgebung in ihrer Phantasie mit den Klippen verknüpft, an denen sie gemeinsam mit all ihren Mitarbeitern enden wird. Oftmals sind ihre Herdenführer über die Jahre hinweg so träge geworden, dass allein der Versuch sich fortzubewegen physische Probleme mit sich brächte.

Welcher Organisationstyp letztlich erfolgreicher sein wird, hängt von den externen und internen Erwartungen und Anforderungen an die Unternehmung ab (vgl. u. a. Marek [2010](#), S. 13 ff.). Ob die Verhaltensweisen einer Wolfsrudel-Organisation im einzelnen Fall besser sind, muss mit einem Fragezeichen versehen werden. Kreative Lösungen haben in Organisationen mit einem heterogenen Mitarbeiterstamm die größeren Chancen, entdeckt zu werden (vgl. u. a. Bambach und Kuhn-Fleuchaus [2011](#), S. 108 ff.). Problemfelder werden hier unter verschiedenen Gesichtspunkten mit unterschiedlichem Vorwissen betrachtet. Dagegen besteht in der Lemming-Organisation die Gefahr geistiger Inzucht, Probleme werden immer aus ähnlichen Perspektiven beleuchtet, und falls aus diesem Blickwinkel keine Lösung in Sicht ist, als unlösbar ad acta gelegt. Potenzielle Marktchancen werden vertan.

Die Anzahl der Ideen und ihre kreativen Ausprägungen werden in der Wolfsrudel-Organisation umfangreicher sein. Diese kreativen Vorschläge umzusetzen, erfordert jedoch eine gewisse Disziplin, um die Vor- und Nachteile zu prüfen (vgl. u. a. Hauschildt und Salomo [2010](#)). Hier muss die Wolfsrudel-Organisation reagieren wie ein Wolfsrudel in der Natur. Sobald die Beute entdeckt wurde, müssen Mechanismen, z. B. Kommunikationswege und Partizipationsmethoden entwickelt werden, die bewirken, dass sich alle Mitglieder der Organisation auf das Erreichen eines Ziels einstellen und es dann auch konsequent verfolgen. Wenn man dem Beispiel aus der Natur

folgt, so zeigt die Analogie, dass das Wolfsrudel unter Führung des Leittieres direkt nach dem Wittern der Beute (Kunde, Wettbewerber, etc.) das Wild in koordiniertem Verhalten angreift und „erlegt“.

Die Organisation darf also in einem solchen Fall – wenn eine Chance in Sicht ist – nicht mit der oben beschriebenen Hektik reagieren, sondern muss die Disziplin des Wolfsrudels in der Schlussphase seiner Jagd aufbringen. Dann wird sie auch erfolgreich mit neuen Gegebenheiten fertig. In dieser Phase können wiederum viele Wölfe von den stringenten und tradierten Handlungsweisen der Lemminge lernen.

Erfolgreiche Verhaltens- und Verfahrensweisen in Entscheidungssituationen – sowohl in der Tier- als auch in der Arbeitswelt – sind gekennzeichnet durch systemisches und situationsgerechtes Agieren (vgl. u. a. Königswieser und Hillebrand 2013, S.19 ff.; Bleis und Helpup 2009, S. 191 f.).

Schon Goethe formulierte sinngemäß: „Gleichheit bringt Ruhe, der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht“, und so sind die hier kurz beschriebenen Perspektiven und Aktionsräume unter Berücksichtigung der vorhandenen systemimmanenten Konfliktpotenziale situativ zu erkennen und situationsgerecht umzusetzen. Dafür werden – wie die folgenden Kapitel belegen – Führungsfähigkeiten und Handlungsweisen benötigt, die zentrale Faktoren für die Entwicklung zur Führungspersönlichkeit darstellen.

Als Führungspersönlichkeit in diesem Sinne kann eine Person bezeichnet werden, die aufgrund ihrer spezifischen Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Charisma, Glaubwürdigkeit, Gestaltungswille, Zielfokussierung, Visionskraft etc.) und deren Wirkung im Unternehmenskontext überdurchschnittliche Erfolge im Rahmen seiner Führungsaufgabe erzielt.

Bedeutsame Erfolgsparameter (vgl. u. a. Schieffer 1998; Crisand und Schmidt 2010; Guttenberger 2014; Kaschek und Schumacher 2015) sind dabei:

- die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbststeuerung für eine zufriedenstellende Life-Balance (siehe insbesondere [Kap. 5.1.–5.3.](#))
- die Kompetenz in seiner Führungsrolle sowohl ökonomisch als auch sozial effizient und effektiv zu handeln (siehe insbesondere [Kap. 4.1.–4.3.](#))
- die Qualifikation seiner Mitarbeiter individuell und im Team adäquat zu fordern und zu fördern (siehe insbesondere [Kap. 2.3.](#) und [3.1.–3.5.](#))
- die Fertigkeit unternehmerischer Change-Prozesse unter erfolgreicher Beteiligung seines Umfeldes zielorientiert zu gestalten (siehe insbesondere [Kap. 2.2.](#))

Anmerkung: Dieses Kapitel basiert auf einer Zusammenarbeit mit meinem ehemaligen Kollegen Dr. Herbert Einsiedler

2.2 Change-Prozessmanagement – Führungskräfte als Change-Manager

Die Fähigkeit, Change-Vorhaben in Unternehmen auf Organisations-, Team- und Individualebene zu erkennen und erfolgreich zu bewältigen, ist ein zentraler Faktor für die Entwicklung zu einer Führungspersönlichkeit. Die Führungskraft wird hierbei näher in der Rolle eines Change-Managers bzw. einer Change-Managerin betrachtet. Die dabei notwendigen Change-Prozessmanagement-Kompetenzen (vgl. u. a. Groß, 2014) sind eine Schlüsselvariable für den beruflichen Aufstieg (vgl. zur Thematik den Abschnitt „Führung“ in Kap. 4.2).

2.2.1 Change-Begriff

In unserem Privatleben agieren wir in aller Regel gemäß der Maxime: Kontinuität und Stabilität. Unser Berufsleben steht im Gegensatz dazu unter dem Leitsatz: Nichts ist so beständig wie der Wandel.

Während der generelle Umgang mit Veränderungen als Change-Management bezeichnet wird, ist mit dem Begriff „Change-Prozess“ das einzelne Change-Vorhaben gemeint (vgl. Kompa 2011, S. 4).

Setzen wir uns mit Change-Vorhaben auseinander, so ist es zunächst hilfreich, den zugrundeliegenden Sachverhalt näher zu bestimmen. Change-Prozessmanagement bedeutet (vgl. Streich 2006, S. 34):

Die permanente Initiierung, Planung, Steuerung und Kontrolle von innovativen Vorhaben unter Berücksichtigung der persönlichen Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen.

Der Fokus einer zielführenden Change-Steuerung liegt somit im effektiven Wechselspiel zwischen innovativen Aufgaben unter Beachtung persönlicher Einstellungen und Verhaltensweisen. Erfolgreiche Change-Vorhaben haben somit inhaltliche, Verfahrens- und Verhaltensaspekte zu berücksichtigen (vgl. Abb. 2.1).

Auslöser von Change-Vorhaben können sich für das einzelne Individuum ergeben bei Unternehmenswechsel, hierarchischem Aufstieg oder z. B. durch die Übernahme neuer Rollen – beruflich oder privat. Teamgebundene Change-Aufgaben sind vielfach durch bereichsübergreifende Projekte gekennzeichnet. Change-Aktivitäten, die die gesamte Organisation betreffen, ergeben sich beispielsweise durch das externe Marktumfeld oder aus internen Zwängen (Restrukturierungen).

Die nachfolgenden Ausführungen (vgl. Streich 2011) beschäftigen sich zunächst mit Erkenntnissen über menschliche Einstellungen und Verhaltensweisen. Die sich daraus ergebenden Anforderungen an Führungskräfte als Change-Manager für eine effektivere und effizientere Steuerung von Change-Prozessen werden – differenziert nach Verhaltens- und Verfahrensweisen – anschließend präsentiert und diskutiert.

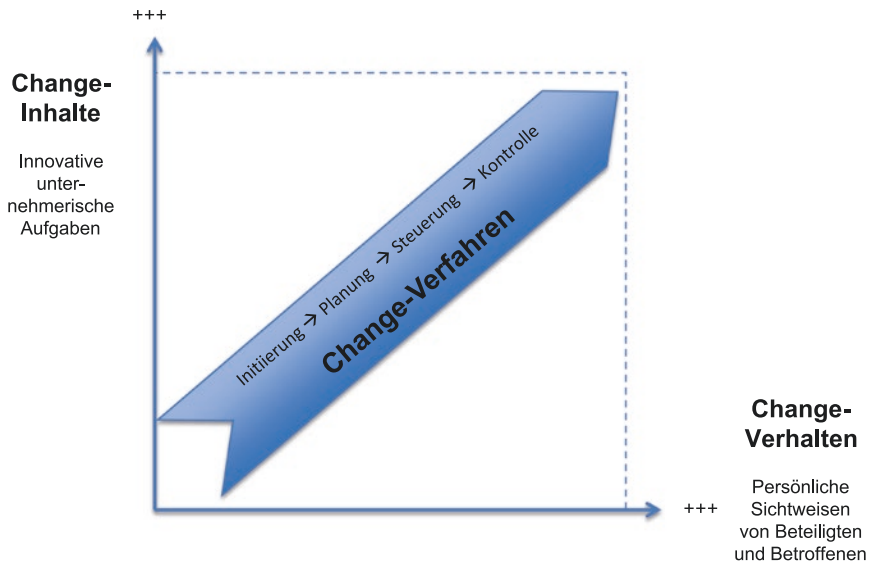


Abb. 2.1 Change-Fokus. (Eigene Darstellung)

2.2.2 Change-Erkenntnisse

Schon Konrad Adenauer formulierte Bezug nehmend auf menschliches Verhalten: „Wir leben alle unter dem gleichen Himmel, aber wir haben nicht alle den gleichen Horizont“. Bewusst oder unbewusst spricht er hier das „Tunnelblick-Phänomen“ an, bei dem es einem bei zunehmender Länge des Tunnels buchstäblich „schwarz vor Augen“ wird und das Wichtige und Dringliche nicht mehr im Fokus der Wahrnehmung liegt. Wird der Horizont bei Change-Prozessen nur im Rahmen des bisherigen Tätigkeitsspektrums gesehen oder darüber hinaus? Werden Entscheidungen und Entwicklungen unter dem Blickwinkel der Verlängerung des eigenen Arbeitsvertrages getroffen oder unter der Sichtweise einer innovativen Erweiterung der existierenden Dienstleistungen und Produkte im Unternehmensinteresse bzw. im Hinblick auf die Entwicklung zur Führungspersönlichkeit?

Diese und weitere individualbezogene Verhaltensweisen und Einstellungen die angesichts von Veränderungen zum Tragen kommen machen innovationsgetriebenen Führungskräften das Leben im Berufsalltag schwer. Dementsprechend ist im Rahmen unternehmerischer Change-Prozesse neben strategischen und strukturellen Gegebenheiten auch die Beachtung der Change-Mentalität der Mitarbeiter und Führungskräfte als Element der Unternehmenskultur von herausragender Bedeutung.

Die Veränderungsflut der letzten zwei Jahrzehnte in Unternehmen wird von den Betroffenen und Beteiligten zwar als notwendig eingeschätzt, gleichzeitig ist jedoch eine zunehmende Erschöpfung festzustellen. Merkmale sind unter anderem eine nachlassen-

de Leistungsbereitschaft und ein Anstieg von Fällen „innerer Kündigung“ auch auf den Leitungsebenen. Die Change-Prozesse werden, bei gleichzeitiger Zunahme von persönlichen Angriffen und Schuldzuweisungen, skeptischer und misstrauischer aufgenommen. Nur noch knapp 10% der Führungskräfte vertrauen der Meinung ihrer Vorstände oder Geschäftsführer, vielfach aufgrund mangelnder Glaubwürdigkeit und Umsetzungsstärke, wenn im eigenen Bereich Change-Vorhaben anstehen (vgl. Pichler 2013, S. 32 ff.; o. V., Wirtschaftspsychologie 2012).

Sprenger (2000, S. 254) formulierte in diesem Zusammenhang schon vor einigen Jahren: „Viele Führungskräfte sind Konsequenz-Invaliden“.

Change-Prozessmanagement wird getreu dem Motto: „Kognitive Weltmeister, aktionale Kreismeister“ betrieben (vgl. zur Umsetzungsproblematik u. a. Berner 2015). Der ehemalige Vorstandsvorsitzende eines internationalen Automobilkonzerns formulierte im Rahmen einer Management-Tagung: „Nicht das Erzählte reicht, sondern das Erreichte zählt“. Unter diesem Leitspruch wurde in dieser Organisation endlich das TUN forciert und effektiviert.

Dieses Führen durch changefördernde „Glaubenssätze“ hat Aufforderungscharakter. Jede Führungskraft muss deshalb überlegen, welche Führungssätze von solcher Bedeutung sind, dass sie selbst danach handeln (Stichwort Glaubwürdigkeit) und sie ihren Mitarbeitern und ihrem Umfeld kurz und prägnant vermitteln sollte.

Betrachten wir Change-Prozesse detaillierter, so müssen wir – wie oben beschrieben – feststellen, dass die Lebenszyklen von Veränderungen immer kürzer werden, sodass reines Erfahrungslernen im Rahmen von Change-Prozessen nicht mehr möglich ist. Als Folge ergibt sich hieraus ein vermehrter Umgang mit Unsicherheit gepaart mit einem Zwang zur Fehlerakzeptanz.

Nicht nur in Großunternehmen, sondern auch im Mittelstand sind Change-Prozesse unausweichlich. Innerhalb eines 2-Jahres-Zyklus erlebten nach einer europaweiten Studie (14 Länder) von Mercuri Urval 72% der mittelständischen Unternehmen einen Change-Prozess, wobei sie in dieser Zeit nach Schätzung ihrer Führungskräfte im Durchschnitt 43% an Produktivität einbüßen (vgl. Mercuri Urval 2012).

Hier stellt sich die Frage, wie Unternehmen mit Change-Prozessen umgehen. Die neuen Verhaltensweisen verlangen von Mitarbeitern und Führungskräften zudem ein neues Rollenverständnis. Viele Führungskräfte haben zum Beispiel Angst vor Fehlentscheidungen (vgl. u. a. Volk 2000, S. 32; Pichler 2013, S. 33). Erst angstfreies Agieren ermöglicht aber das Erkennen und die erfolgreiche Umsetzung innovativer Veränderungsvorhaben.

Der ehemalige Top-Manager Jack Welch meinte in diesem Zusammenhang, dass Organisationen – und damit Beschäftigte aller Ebenen – immer noch dazu neigen, ihr Gesicht der Unternehmensleitung und ihren Hintern den Kunden zuzuwenden. Dies träfe selbst dann zu, wenn die unternehmerische Zielsetzung laute: „One face to the Customer“. Eine intensive Förderung des Selbstvertrauens der Mitarbeiter aller Ebenen ist somit eine zentrale Führungsaufgabe. Selbstvertrauen gibt Mut und vergrößert den individuellen Handlungsspielraum (vgl. Welch 2001, S. 21).

Augenscheinlich scheinen viele Unternehmen dazu zu neigen, „geklonte Manager“ mit Hierarchieaufstieg zu belohnen. Diese Verhaltensweisen sind insbesondere im Rahmen der Personalauswahl von Managern zu beobachten, wo Entscheider oftmals ihre Entscheidung nach Nähe und Sympathie statt nach Andersartigkeit und Komplementarität treffen – mit der Folge, dass „Schmidt Schmidtchen“ einstellt. Folgen sind Innovationsreduktion und Förderung von „Kaminkarrieren“. Søren Kierkegaard formulierte diesbezüglich „Wir werden geboren als Originale, aber wir sterben als Kopie!“

Kritisch zu beobachten ist, dass Führungskräfte mit dem entsprechenden Wissen und generalisierten Handeln von gestern über die hierarchische Macht von heute verfügen und die Entscheidungen für morgen treffen. Inwieweit in diesem Rahmen die eingangs postulierte hohe Innovationsrate bei kurzen Veränderungszyklen realisierbar ist, erscheint mehr als fraglich.

Die Change-Prozessmanagement-Kompetenz stellt seit Jahren eine zentrale Anforderung für erfolgreiche Manager dar (vgl. u. a. WiWo Nr. 6 2000; Pichler 2013). Innovative Consulting- und Trainingsorganisationen bieten dieser Erkenntnis folgend erfolgreich unternehmensinterne Entwicklungsprogramme zum „Change-Manager“ an (vgl. Streich 2012). Etablierte Unternehmen haben Stabs- bzw. Linienfunktionen, die kontinuierlich Change-Vorhaben prozessual steuern (z. B. Lufthansa, BMW, VW etc.).

Neben dem Reifegrad der Organisation ist dabei auch der Reifegrad der Führungskräfte und Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für das Gelingen unternehmerischer Change-Prozesse. Teilweise sind die Manager in einem Aktionsdilemma gefangen. Sie sollen Unternehmer sein und erwarten dies auch von ihren Mitarbeitern, obwohl alle Beteiligten selbst seit Jahren im Unternehmen haben verweilen können, eben weil sie nicht unternehmerisch agierten (vgl. Sprenger 2000, S. 25).

Im Rahmen individueller Change-Prozesse ist generell zu überlegen, inwieweit der Einzelne Teil des Problems oder Teil der Lösung ist. Wenn er Teil des Problems ist, kann er nur durch veränderte Einstellungen und Verhaltensweisen noch Teil der Lösung werden (vgl. Sprenger 2000, S. 76). Als zentrale Botschaft wird demgemäß vielfach in Organisationen mit hoher Change-Geschwindigkeit propagiert: „Wer nicht mit der Veränderung geht, wird verändert!“

Neben der angesprochenen Verhaltensebene sind weitere Change-Ebenen im Rahmen einer erfolgreichen Change-Bewältigung bedeutsam.

2.2.3 Change-Ebenen

Betrachten wir die zentralen Aspekte im Rahmen von Change-Prozessen, so können wir diese zunächst in drei unterschiedliche Bereiche differenzieren:

- Change-Inhalte (i. S. v. Change-Aufträgen aus dem Unternehmensgeschehen),
- Change-Verfahren (i. S. v. Methoden und Techniken des Change-Managements) und

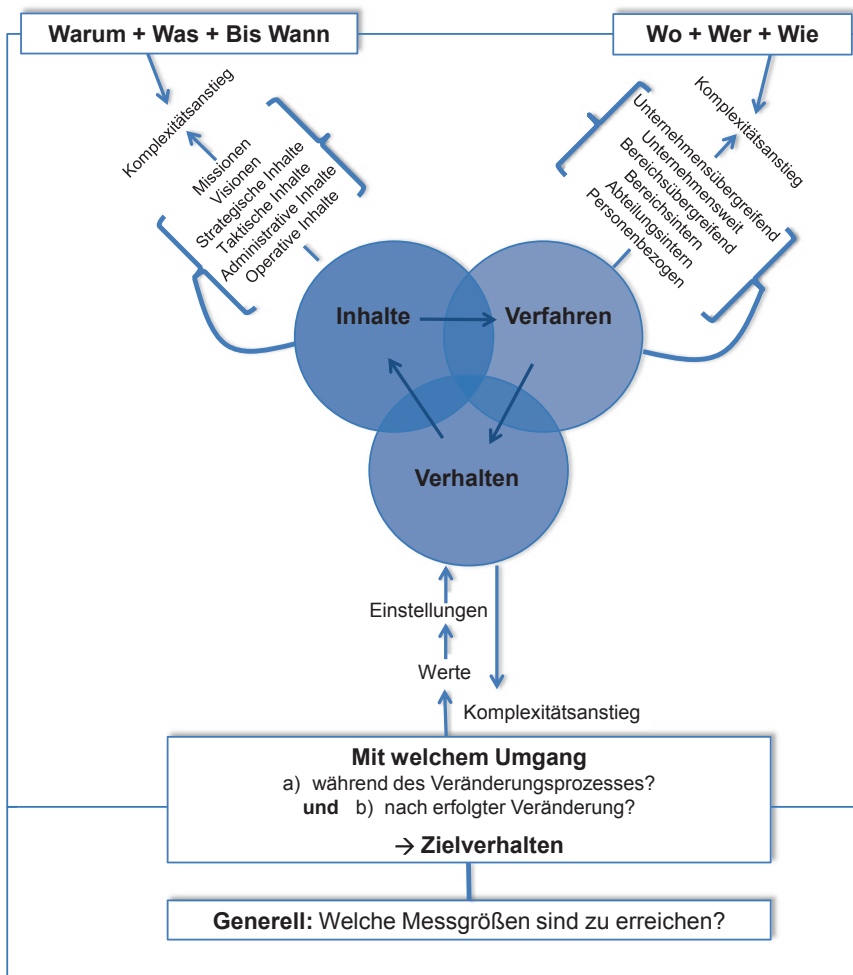


Abb. 2.2 Change-Ebenen und -Tiefen. (Eigene Darstellung)

- Change-Verhalten (i. S. v. Verhalten und Einstellungen der Change-Beauftragten und -Betroffenen).

Diese Change-Ebenen können wiederum nach zeitlichen und quantitativen Aspekten differenziert werden. Je umfassender Unternehmensbereiche oder Anteile am Gesamtunternehmen in das Change-Vorhaben involviert sind, desto höher ist der Komplexitätsgrad.

Die diesen drei Ebenen zugeordneten zentralen Fragestellungen (vgl. Abb. 2.2) sind dabei zielführend für den erfolgreichen Umgang mit Change-Prozessen.

Entscheidend bei individuellen, teamgebundenen oder unternehmensweiten Change-Vorhaben ist vom Start weg die Beantwortung der Frage nach dem Warum, dem „Primat der Sinnhaftigkeit“ des Change-Vorhabens. Endpunkt stellt die Antwort auf die Frage dar,

Tab. 2.1 Praxisbeispiel für ein teamgebundenes Change-Vorhaben. (Eigene Darstellung)

Warum möchten wir was verändern?
Wir wollen durch konstruktives Feedback Ansatzpunkte finden, um unser persönliches Verhalten zu verbessern und so im Team effektiver zusammenzuarbeiten. Bisher empfinden wir unsere Teamarbeit als belastet durch nicht ausgesprochene persönliche Vorbehalte und nicht offen ausgetragene Konflikte
Was möchten wir verändern?
Wir werden in unserem Team die Voraussetzungen für den regelmäßigen Austausch von Feedback erarbeiten und uns Situationen und Zeiten schaffen, in denen wir Feedback konstruktiv geben und annehmen. Als Ausgangspunkt werden wir per Fragebogen den Ist-Zustand und die Soll-Erwartungen des Teams erfragen
Bis wann werden wir es verändern?
Wir wollen bis zum tt.mm.jjjj eine funktionierende Feedback-Kultur aufbauen und kontinuierlich unser persönliches Verhalten im Team thematisieren und verbessern
Wer ist beteiligt am/betroffen vom Change-Prozess?
Betroffen sind alle Mitarbeiter des Ressorts x und die zugeordneten Führungskräfte
Wo findet der Change-Prozess statt?
Die Veränderung findet in unserem Ressort am Standort xy statt
Wie werden wir die Veränderung bewirken?
Wir werden uns zunächst in einer durch Herrn x aus der Personalentwicklung moderierten Veranstaltung mit dem Thema Feedback beschäftigen, Ist- und Soll-Fragebögen entwickeln und aufnehmen, Vorbehalte ausräumen und Spielregeln sowie Verfahren vereinbaren. Nach jeder Team-Besprechung werden wir künftig zielgerichtet Feedback austauschen und in Bezug auf die Soll-Erwartungen dokumentieren
Welches Verhalten möchten wir bewirken bei uns/den Beteiligten
a) Während des Change-Vorhabens?
b) Nach Abschluss des Change-Vorhabens?
Bei uns und den Beteiligten: Feedback konstruktiv geben; Feedback annehmen; mit Fehlern und Konflikten offen umgehen; persönliches Verhalten permanent weiterentwickeln
Wie wird der Change-Erfolg gemessen/kontrolliert?
Wir erfassen die Feedbacks in den Team-Sitzungen im Kurzprotokoll. Die Feedback-Themen werden auch inhaltlich im Protokoll dokumentiert, wenn daraus konkrete Handlungsbedarfe entstehen. Wir kontrollieren das gegenwärtige Ist mit der formulierten Soll-Erwartung, indem wir den Fragebogen zweimal jährlich ausfüllen lassen und daraus Konsequenzen ziehen, sobald keine kontinuierliche Verbesserung gegenüber den Soll-Erwartungen erreicht wird

welches Change-Verhalten (Zielverhalten) der von den Veränderungen Betroffenen (z. B. ich selber, Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden etc.) durch das Change-Vorhaben erreicht werden soll. Ein Praxisbeispiel für ein teamgebundenes Change-Vorhaben ist in [Tab. 2.1](#) aufgeführt.

Betrachten wir im Rahmen der Change-Ebenen betriebliche Top-Entscheider, so ist festzustellen, dass diese fast ausschließlich die Inhaltsebene, zum Beispiel durch Strategiearbeit, im Fokus haben. Die Verantwortung für die Change-Verfahren und

insbesondere für das zielführende Change-Verhalten wird in der Regel delegiert an zentrale Funktionen (z. B. Organisation, EDV, Personal, etc.). Führungskräfte erhalten darüber hinaus – nicht nur bei Change-Prozessen – generell zu wenig Feedback über ihre Verfahrens- und Verhaltenskompetenz (vgl. hierzu Ausführungen in [Kap. 4.2.](#)).

Ein mangelndes Verhaltensfeedback – das teilweise durch externe Coaches ausgeglichen werden soll – führt dazu, dass das Selbstbild, unter Umständen sogar das Wunschbild, Oberhand gewinnt. Spätestens dann gilt der Satz: „Auch im Selbstgespräch ist die Qualität des Gesprächspartners entscheidend!“

Daniel Goeudevert beschrieb in Zeiten seiner Vorstandsaktivitäten diese Situation in einem Interview treffend: „Auf oberster Ebene sind die Fenster aus Spiegeln“. Man sieht nur noch sein Ebenbild (oder will nur noch dieses sehen).

Erfolgreiches Change-Prozessmanagement setzt neben der Steuerung mittels der aufgezeigten Fragestellungen durch den Change-Manager auch das exakte Formulieren von Messgrößen für den Change-Erfolg voraus. Einige Praxisbeispiele zur Veranschaulichung sind in [Tab. 2.2](#) zusammengestellt.

Tab. 2.2 Messgrößen im Rahmen von Change-Prozessen – Praxisbeispiel für bereichsübergreifende unternehmerische Change-Vorhaben. (Eigene Darstellung)

Fokus Kundenorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsbearbeitungszeit: Reduzierung von 8 Wochen auf 5 Tage • Preisstabilität: Festlegung eines durchschnittlichen Flugstundenpreises von 60 € je Flugstunde • Lieferflexibilität: Zeitnahe Ersatzteilbeschaffung innerhalb von zwei Stunden
Fokus Mitarbeiterorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitflexibilisierung bis hin zur individualisierten Arbeitszeit mit Bandbreiten z. B. zwischen 4–10 h pro Tag • Finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg, monatlich bzw. jährlich, Umtausch • von Lohnerhöhungen in Aktienbeteiligungen über einen Zeitraum von 10 Jahren • Aufgaben- und Entscheidungserweiterung durch virtuelle Projektteams und • virtuelle Büros im Umfang von 30 % aller Aktivitäten
Fokus Qualitätsorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Forcierung und Stabilisierung von Qualitätsstandards mit einer Abweichungsquote unter 1 % • Etablierung von Total Quality Management (TQM) durch Beteiligung der Vorstandsmitglieder an TQM-Teams • Reduzierung der Kundenreklamationen innerhalb von 6 Monaten um 80 %
Fokus Prozessorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung aller Bonitätsprozesse und Bonitätsentscheidungen, zeitgleich mit Auftragsannahme • Reduzierung des Warenbestandes von 20 Mio. € auf 2 Mio. • € durch prozessuale Lieferantenintegration • Festlegung der „Umdrehzeiten“ (Lande- und Startzeit) von Flugzeugen auf max. 20 min

2.2.4 Change-Kompetenzen

Betrachten wir Untersuchungsergebnisse aus der Arbeitnehmerwelt, so müssen wir feststellen, dass seit Jahren mehr als der Hälfte der deutschen Arbeitnehmer die Arbeit kaum bzw. keinen Spaß macht (vgl. u. a. die Studien der Gemini Consulting, des Gallup-Instituts und die Great-Place-to-Work-Befragungen).

Viele Arbeitnehmer, denen gekündigt wurde, vermuten als Grund für ihre Kündigung, man habe ihre Leistungen nicht zu schätzen gewusst. Hier stellt sich die Frage, inwieweit überhaupt die Motivation für Change-Prozesse und deren erfolgreiche Steuerung gegeben ist. Augenscheinlich sind Defizite im Rahmen der direkten Mitarbeiterwertschätzung vorhanden. Auch scheint die Bereitschaft der Manager, ihren Mitarbeitern mehr Handlungsspielraum einzuräumen – die Dimension des „Dürfens“ zu erweitern – nicht ausreichend ausgeprägt zu sein. Die Change-Steuerung wird demgemäß nicht adäquat delegiert, sondern zu intensiv auf die Führungsspitze zentriert, ohne die individuelle Beteiligung der Betroffenen hinreichend zu gewährleisten (vgl. u. a. Pichler 2013).

Die jährlich durchgeführten Gallup-Untersuchungen weisen seit Jahren eine konstant geringe emotionale Bindung an ihrem und ein geringes Engagement der Arbeitnehmer für ihr Unternehmen auf (vgl. Gallup 2015). Mit anderen Worten: Unter den Mitarbeitern gibt es eine beträchtliche Zahl von Change-Verweigerern, die weder können noch wollen noch dürfen.

Vor dem Start des Change-Vorhabens stellen sich auch die Change-Akteure (Change-Manager) die Frage nach ihrer subjektiv wahrgenommenen Kompetenz zur Steuerung des innovativen Veränderungsauftrags.

Aufbauend auf solide ökonomische und sozialpsychologische Kenntnisse sollte ein Change-Manager über fundierte Erfahrungen im Change-Anwendungsfeld, mehrere Jahre Praxiserfahrung und die Fähigkeit zur Selbstreflexion für seine Persönlichkeitsentwicklung verfügen.

Die Rolle als Change-Manager erfordert u. a. weiterhin die Fähigkeit,

- strategisches Denken und Handeln an den Tag zu legen,
- soziale Implikationen eines Change-Verhaltens zu erkennen,
- die Sprach- und Denkwelt im Top-Management zu verstehen,
- persönliche Beziehungen zu den Change-Akteuren aufzubauen,
- Mut zum Risiko zu besitzen, um Stellung beziehen zu können,
- Konflikt-handhabung zu betreiben sowie
- Projektmanagement- und Moderations-Kenntnisse für die Change-Steuerung umzusetzen (vgl. u. a. Berner 2006).

Die vorgenannte (Wunsch-)Aufstellung ist sicherlich nicht vollständig. Sie zeigt dennoch auf, dass ein Change-Manager sowohl fachliche als auch methodische und soziale Kom-

petenzen in seiner Rolle benötigt, um schlussendlich von seinem sozialen Umfeld als Führungspersönlichkeit akzeptiert zu werden.

Aus den vorgenannten Erkenntnissen lassen sich weitere individuelle Kompetenzfelder für Change-Prozesse definieren. Neben der Change-Fähigkeit (dem Können) sind die Change-Bereitschaft (das Wollen) und die Change-Möglichkeit (das Dürfen) von elementarer Bedeutung für verändertes Tun, sowohl auf Individual- als auch auf Team- und Unternehmensebene. Verfügen die Change-Manager bei einem ausgeglichenen Verhältnis dieser Kompetenzfelder weiterhin über Kenntnisse bezüglich typischer Change-Phasen und deren Steuerung, so sind sie in der Lage, in ihrer Rolle situationsgerecht, effektiv und effizient zu agieren.

2.2.5 Change-Phasen

Betrachten wir typische Phasenverläufe im Rahmen sowohl individueller als auch teamgebundener und organisationsweiter Change-Prozesse (vgl. Streich 2011), so erkennen wir auf Verfahrens- und Verhaltensebene verschiedene Reaktionen, die sich gegenseitig bedingen (vgl. Abb. 2.3).

Beachten wir zunächst noch einmal die Anforderungen an den zugrunde gelegten Change-Begriff, so ist festzuhalten, dass herausfordernde und neuartige Veränderungen, auf die nicht mit Routineverfahren und -verhalten reagiert werden kann, nicht nur innovative Aufgaben mit sich bringen, sondern auch innovative Verfahrensweisen verlangen, damit innovatives Verhalten als Reaktion erfolgt.

Die Change-Kompetenz definiert sich – wie ausgeführt – aus dem Kompetenzdreiklang von Können, Wollen und Dürfen und führt schließlich zum Tun.

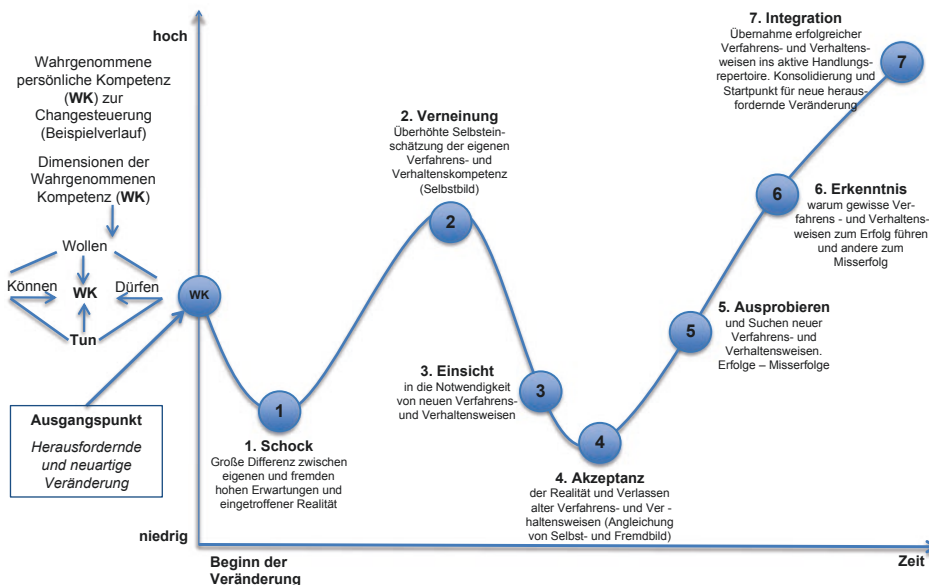


Abb. 2.3 Change-Phasen. (Quelle: Streich 2008, S. 45)

Die vorliegende Change-Kurve weist neben dieser wahrgenommenen Kompetenz als zweite Dimension den Faktor Zeit auf. Die innerhalb des Kurvenverlaufs dargestellten Change-Phasen (vgl. [Abb. 2.3](#)) müssen, um zum Beispiel auf neuen Märkten erfolgreich zu sein, schneller durchlaufen werden als die Wettbewerber dies realisieren können. Die beiden Dimensionen, wahrgenommene Kompetenz zur Change-Steuerung und Zeit, stellen somit die Eckpfeiler für erfolgreiches Change-Handeln sowohl von Personen und Teams als auch von Organisationen dar.

Jede neuartige Veränderung durchläuft in der Regel die sieben dargestellten Change-Phasen: Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration. Insbesondere die Ebene 2, Verneinung, und die Ebene 5, Ausprobieren, verlangen intensive Interventionsarbeit durch die Verantwortlichen im Change-Prozess (beachte hierzu [Kap. 2.2.6.2](#), wo differenzierte Verfahrensschritte erläutert werden). Je neuartiger die Veränderung ist, desto stärker ist der Widerstand (Verneinung) gegen zu verändernde Verfahrens- und Verhaltensweisen. Je stärker die Kultur einer Organisation zum Beispiel Fehlertoleranz unterdrückt, desto mehr wird die Phase des Ausprobierens torpediert.

Innerhalb eines Change-Prozesses sind diverse Rollenträger aktiv und auf verschiedenen Positionen des Change-Verlaufs zu lokalisieren. Der Auftraggeber ist nach seiner Auftragsvergabe an einer schnellen und erfolgreichen Erledigung des Change-Vorhabens interessiert und befindet sich – da er sich vorher in der Regel intensiv mit dem Projekt auseinandergesetzt hat – mental schon in der Phase des Ausprobierens (Phase 5). Der Auftragnehmer (Change-Manager) ist – richtig ausgewählt – von der Notwendigkeit des Change-Vorhabens überzeugt, hat schon die Phasen des „Schocks“ und der „Verneinung“ überwunden und verfügt über die rationale Einsicht zum Steuern des Change-Vorhabens (Phase 3). Die Betroffenen und am Change-Projekt nicht ausreichend Beteiligten sind dagegen zum gleichen Zeitpunkt, nach Verlautbarung der Veränderung, erst in der Schockphase (Phase 1) und sowohl von der Sinnhaftigkeit als auch von der Notwendigkeit des Change-Vorhabens noch nicht überzeugt.

Diese individuellen Phasen-Positionierungen der Hauptakteure bzw. Rollenträger müssen im weiteren Verlauf durch den Change-Manager als Auftragnehmer verdeutlicht und homogenisiert werden.

Wichtig ist es somit, dass alle Akteure gemeinsam und möglichst zeitgleich je Phase den „Ritt über die Change-Kurve“ realisieren.

Hierzu ist es hilfreich, zunächst die einzelnen Change-Phasen und deren Verhaltensimplikationen zu kennen.

Die einzelnen Phasen des Change-Prozessmanagements sind durch spezifische Handlungsweisen gekennzeichnet (vgl. u. a. [Streich 2006](#); [Kostka und Mönch 2001](#)).

1. Schock

Die Phase des Schocks, auch als Überraschung bezeichnet, kennzeichnet eine Konfrontation der Akteure mit unerwarteten, veränderten Rahmenbedingungen bzw. innovativen Change-Vorhaben. Die erlernten Verhaltens- und Verfahrensweisen eignen

sich nicht für eine adäquate Problemhandhabung. Eigene und fremde Rollenerwartungen und -anforderungen scheinen nicht realisierbar zu sein.

2. Verneinung

In der Phase der Verneinung, auch Ablehnung genannt, werden Werte und Verhaltensweisen aktiviert, die die Überzeugung stärken, dass zur Situationsbewältigung keine Veränderungen am eigenen Handlungsrepertoire vorgenommen werden müssen. Dieser Effekt kann psychologisch als „Wegrationalisierung“ bezeichnet werden. Die eigene Kompetenz wird unter diesem Blickwinkel überschätzt und die veränderten Bedingungen erscheinen dem Change-Akteur nicht als so gravierend, dass er eine Änderung seiner etablierten Handlungsweisen für notwendig hält. Mögliche Hindernisse werden dem Umfeld zugeschrieben und externalisiert. Eine Selbstüberschätzung findet statt (Selbstbild), obwohl das soziale Umfeld zunehmende Orientierungslosigkeit und Handlungsunfähigkeit bei den Akteuren bemerkt (Fremdbild). In dieser Phase ist die größte Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild vorhanden.

3. Einsicht

Diese Phase ist gekennzeichnet durch die rationale Einsicht in die Notwendigkeit des Change-Vorhabens. Die eigene Handlungskompetenz wird kritisch hinterfragt. Es werden zum Teil auf kurzfristigem Erfolg basierende Lösungen gesucht (Sprung auf Phase 5: Ausprobieren), womit häufig jedoch nur die Symptome behandelt werden. Die zunehmende Komplexität (zeitlich, qualitativ, quantitativ) und die Notwendigkeit, den neuen Inhalten mit neuen Verhaltens- und Verfahrensweisen zu begegnen, werden sichtbar. Der Wille, eigene Verfahrens- und Verhaltensweisen zu verändern, ist jedoch noch nicht ausreichend ausgeprägt. In dieser Phase ist eine Diskrepanz zwischen kognitivem Erkennen und den darauf folgenden notwendigen Aktionen beobachtbar.

4. Akzeptanz

Diese Phase geht einher mit Emotionen. Die Situation wird als krisenhaft erlebt, die jedoch neben Risiken auch Chancen beinhaltet. Umgangssprachlich wird dieser Moment als „Tal der Tränen“ bezeichnet. Sobald man bereit ist, eigene Einstellungen und Verhaltensweisen zu hinterfragen, können brachliegende Potenziale unter den veränderten Rahmenbedingungen aktiviert werden. Gelingt dies jedoch nicht und sind die individuellen oder organisatorischen Möglichkeiten für veränderte Verhaltens- und Verfahrensweisen nicht gegeben, kann es zu einem erneuten Ablehnen der Veränderungssituation kommen, wodurch der Veränderungsprozess verlangsamt oder sogar gestoppt wird.

An diesem Veränderungspunkt ist die größte Nähe zwischen Selbstbild und Fremdbild vorzufinden. Die Handelnden sind an einem Punkt angelangt, an dem sie ihre wahrgenommene Kompetenz zur Change-Steuerung realistisch einschätzen.

5. Ausprobieren

Nach der emotionalen Akzeptanz zur Veränderung ist die Bereitschaft für einen Lernprozess vordringlich (Handlungsbereitschaft). Die von der Umwelt positiv beurteilten,

neuen und innovativen Verfahrens- und Verhaltensweisen werden nach erfolgreichem Ausprobieren verfestigend eingeübt. Negativ beurteilte Vorschläge werden nicht weiterverfolgt. Zunehmend wird positives Feedback aus dem Umfeld erfahren. Durch kontinuierliches Ausprobieren und Einüben steigt bei den Akteuren die wahrgenommene eigene Kompetenz zur Handlungsbewältigung. Entscheidend hierbei ist, wie vorher angemerkt, inwieweit das Umfeld Lernchancen zulässt. Mit anderen Worten, inwieweit das Kompetenzfeld „Dürfen“ realisierbar ist.

6. Erkenntnis

Durch das Ausprobieren bzw. Verfestigen der positiven Verfahrens- und Verhaltensweisen werden immer mehr Informationen gesammelt. Diese wiederum geben Aufschluss darüber, in welchen Situationen die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen erfolgversprechend sind. Die Folge ist eine Erweiterung des Bewusstseins und des eigenen Handlungsrepertoires. Dies ermöglicht wiederum eine größere Handlungsflexibilität aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen durch das innovative Change-Vorhaben. Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt sichtbar über das Niveau vor dem Change-Start.

7. Integration

Die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen werden in dieser Phase vollständig in das eigene Handlungsrepertoire integriert, so dass sie als „Selbstverständlichkeit“ weitestgehend unbewusst vollzogen werden. Dies gilt bis zum Neustart eines innovativen Change-Prozesses, der wiederum Schock und Überraschung (Phase 1) auslöst. Werden diese neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überführt (nach Phase 6), so können sich die Handelnden weiteren Change-Prozessen mit einer erhöhten Change-Prozess-Kompetenz stellen. Der Reifegrad der Organisation und der Change-Akteure für erfolgreiche Veränderungsarbeit steigt.

2.2.6 Change-Steuerungselemente

Die erfolgreiche Steuerung und Implementierung von Change-Prozessen verlangt von den Prozess-Verantwortlichen bzw. dem Change-Manager neben einer hinreichenden Fachkompetenz (bezogen auf die Change-Inhalte) insbesondere eine ausgeprägte Methoden- und Sozialkompetenz (bezogen auf die Change-Verfahrens- und -Verhaltensweisen) (vgl. zur Change-Steuerung u. a. Hohl 2012; Roehl et al. 2012; Doppler und Voigt 2012; Kuth 2011). Die Schnittmenge dieser drei Kompetenzfelder kann als Persönlichkeitskompetenz definiert werden, eine Fähigkeit, die umso stärker ausgeprägt ist, je mehr die drei Kompetenzfelder integrativ zueinander in Beziehung stehen (vgl. vertiefend hierzu u. a. Kompetenzmodelle in Kap. 2.3).

Die nachfolgenden Change-Steuerungsvorschläge im Change-Tableau orientieren sich an Change-Vorhaben, die vornehmlich bereichs- bzw. unternehmensweit implementiert werden sollen (Makroebene). Stehen Veränderungen mit geringerem Komplexitätsgrad an, so werden eher die unter Kap. 2.2.6.2 vorgestellten Change-Verfahrensweisen relevant (Mikroebene). Beide Betrachtungsebenen orientieren sich an den Phasen der Change-

Kurve (vgl. [Abb. 2.3](#)) und helfen dem Change-Manager, phasenkonform zu agieren. Der erfolgreiche Prozessverantwortliche muss hierfür insbesondere über eine hohe Fach- und Methodenkompetenz verfügen.

Eine ausgeprägte Sozial- und Persönlichkeitskompetenz ist erforderlich, wenn sich der Change-Manager den unter [Kap. 2.2.6.3](#) vorgestellten Change-Verhaltensweisen zuwendet. Idealerweise sollte er bzw. sie Kenntnisse in allen drei nachfolgend aufgeführten Change-Steuerungsbereichen haben.

Abschließend sind die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen und die damit einhergehenden veränderten Einstellungen der Akteure zu stabilisieren. Dies stellt insbesondere eine Aufgabe für den Machtpromotor des Change-Vorhabens dar, der auf die Beziehungen zwischen den veränderten Verhaltensweisen und dem sich daraus ergebenden Unternehmenserfolg intern und extern verweist. Damit die mit dem Change-Prozess einhergehende Erweiterung des Wissens im Sinne einer lernenden Organisation verankert wird, sollte er im Wechselspiel mit den Fach- und Prozesspromotoren Maßnahmen entwickeln, die insbesondere die Mitarbeiterentwicklung sicherstellen und die veränderten Rollenanforderungen an die Führungskräfte berücksichtigen.

2.2.6.1 Change-Tableau

Das vorgestellte Phasenmodell im Rahmen von Change-Vorhaben und die Kennzeichen der Change-Phasen können auf der Makroebene der Change-Steuerung in einem Change-Tableau zusammengefasst werden. Die Change-Phasen, die damit einhergehenden zentralen Fragestellungen, die zu realisierenden Change-Ziele und die sich daraus ergebenden zielführenden Change-Methoden können kategorisiert werden. Eine solche Aufstellung gibt einen Überblick über den Gesamtprozess (vgl. u. a. [Kostka und Mönch 2001](#), S. 45–49; [Humpert et al. 2011](#), S. 45 ff.; [Fassbender und Klein 2011](#), S. 63 ff.). Die [Tab. 2.3](#) gibt hierüber beispielhaft Auskunft.

Das vorgestellte Change-Tableau konzentriert sich – wie aufgeführt – auf bereichsübergreifende bzw. unternehmensweite Change-Vorhaben. Die Fragestellungen können jedoch ebenso wie die aufgeführten Change-Ziele auch für teamgebundene und individuelle Change-Vorhaben von Bedeutung sein. Die nachfolgenden Verfahrens- und Verhaltensweisen stellen Methoden zur Change-Prozesssteuerung auf der Mikroebene vor.

2.2.6.2 Change-Verfahrenssteuerung

Während im vorherigen Abschnitt vornehmlich die Makroebene im Rahmen der Steuerung von Change-Vorhaben im Blickpunkt war, zielen die folgenden Beratungshinweise auf erfolgreiche Verfahrensschritte für Change-Manager ab. Dabei werden die schon aufgeführten Change-Ebenen und -Phasen (vgl. [Abb. 2.2](#) und [2.3](#)) in ein Beratungssetting überführt.

Tab. 2.3 Change-Tableau. (Eigene Darstellung)

Change-Phasen	Fragestellungen, z. B.	Change-Ziele, z. B.	Change-Methoden, z. B.
1 Schock	<ul style="list-style-type: none"> • Warum stehen wir wo? 	Kenntnis über die interne Situation und über das relevante Umfeld zur Situationsbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking mit kritischer Selbstbewertung
	<ul style="list-style-type: none"> • Was genau ist das Problem? • Wie lautet exakt der Change-Auftrag? • Was konkretisiert die Innovation im Change-Auftrag? 		<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder-Analyse
2 Verneinung	Wohin wollen wir uns verändern? Welche Widerstände sind zu beachten?	Entwicklung einer Vision; Ableitung der Strategien mit klarer Zielformulierung; Definition von Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard • Promotorenmodell
3 Einsicht	Wie werden Visionen und Change-Ziele vermittelt?	Zielgerichtete Kommunikation und Information nach innen und außen unter der Prämisse eines vertrauensvollen Umgangs miteinander	<ul style="list-style-type: none"> • Town-Meetings • Abteilungsm Meetings • Intranet-Angebote • Change-Sekretariat • Ombudsstelle
4 Akzeptanz	Wie werden die ersten Erfolge sichtbar gemacht?	Durch Teilprojekte sinnvolle Aktivitäten und die damit einhergehenden Change-Ziele aufzeigen sowie erste Erfolge zur Motivation nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Lenkungsausschuss-meetings • Projektmanagement-Berichte
5 Ausprobieren	Wie werden die Change-Prozesse beschrieben und optimiert?	Sicherstellung der Transparenz und Effizienz der anstehenden Prozesse durch die Beteiligten und Betroffenen des Change-Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussionsform • Fehlermeetings • Prozessmanagement • Stakeholder-Kommunikation
6 Erkenntnis	Wie wird der Change-Prozess institutionalisiert?	Etablierung eines kontinuierlichen Change-Prozesses zur Sicherung des Change-Vorhabens; Identifikation mit den neuen Zielen, Rollen und Aktivitäten herstellen; Strukturelle Einbettung des Change-Vorhabens	<ul style="list-style-type: none"> • Programme zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) initiieren • Mitarbeiter-Beteiligungsmodelle • Erfolgsgeschichten • Belohnungsmodelle

Tab. 2.3 (Fortsetzung)

Change-Phasen	Fragestellungen, z. B.	Change-Ziele, z. B.	Change-Methoden, z. B.
7 Integration	Wie wird der Change-Prozess gesichert?	Forcierung selbstverantwortlichen Handelns durch veränderungsbereite Ablauf- und Aufbaustrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbefragungen • Ableitung von neuen Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung • KVP etablieren

Ausgangspunkt ist die Klärung der Change-Situation. Darauf folgt die Suche nach Misserfolgsk Faktoren, deren Einordnung und Bewertung. Wichtig ist weiterhin die Strukturierung der beteiligten Akteure, die Überführung in Kontraktng-Aktivitäten, die Festlegung auf Rollenträger und die Evaluierung des Steuerungsprozesses. Den Abschluss bildet eine Zusammenstellung der Anwendungsvorteile der präsentierten Verfahrensschritte zur Change-Steuerung.

Das folgende Beratungssetting stellt den Change-Manager als Akteur in den Mittelpunkt. Die gewählten Vorgehensweisen führen durch ihre Systematik zu einem gleichgerichteten Denken und Handeln aller am Change-Prozess Beteiligten (Auftraggeber, Auftragnehmer, Beteiligte, Betroffene etc.). Dies ist der zentrale Schritt zur erfolgreichen Handhabung innovativer Change-Vorhaben.

Die aufgeführten Verfahrensw eisen haben sich in diversen Change-Prozessen in der Praxis bewährt und können als Checkliste Anwendung finden (vgl. im Folgenden inkl. der Abb. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13 und 2.14, Streich o. J.).

Verfahrensschritte zur erfolgreichen Change-Steuerung:

1. Klärung der Change-Situation
2. Misserfolgs-Suche
3. Misserfolgs-Clusterung
4. Misserfolgs-Bewertung
5. Misserfolgs-Einordnung
6. Beteiligten-Strukturierung
7. Individual-Kontraktng
8. Team-Kontraktng
9. Rollenfixierung
10. Evaluierungs-Aktivitäten
11. Anwendungsvorteile der Verfahrensschritte

Zu 1: Klärung der Change-Situation

Verfahren:

Möglichst exakte Benennungen und schriftliche Darstellung des Change-Vorhabens mit Angabe der

- Zielsetzungen
- Kostenvorgaben

- Terminvorgaben
- Qualitätskriterien
- Akteure (quantitativ und qualitativ, z. B. mittels Stakeholder-Analyse)
- Muss-/Sollbedingungen zur Zielerreichung etc.

Die vorgenannten Kriterien sollen erarbeitet werden unter Berücksichtigung der Change-Ebenen: Inhalte, Verfahrens- und Verhaltensweisen und den zugeordneten Leitfragen. Von zentraler Bedeutung ist die Nennung von Messgrößen je Change-Ebene zwecks Erfolgsüberprüfung während und am Ende des Change-Prozesses (vgl. [Abb. 2.4](#)).

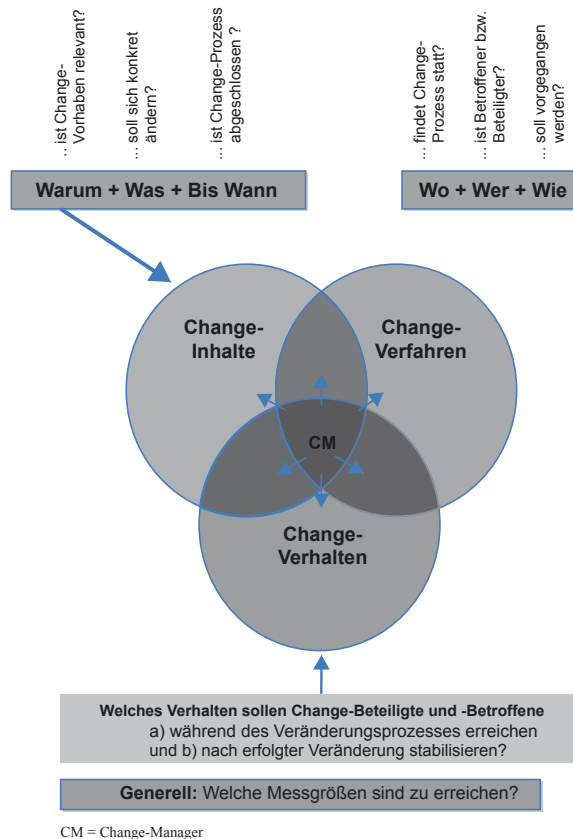


Abb. 2.4 Change-Ebenen und Leitfragen pro Ebene

Zu 2: Misserfolgs-Suche

Verfahren:

Es wird mit der Methode der paradoxen Intervention gearbeitet. Hierdurch sollen potenzielle Misserfolgs-Faktoren frühzeitig erkannt und „Widerständler“ aktiv in den Change-Prozess einbezogen werden.

Intensive Misserfolgssuchensuche durch alle beteiligten Akteure (aus Schritt 1) zeitgleich in Teams (max. 9 Personen), gesteuert durch einen vom Change-Team bzw. der Organisation beauftragten Moderator als Change-Manager, der zugleich auch Teammitglied sein kann.

Fragestellung:

„Welche Faktoren führen zuverlässig zum Scheitern des in Phase 1 beschriebenen Change-Vorhabens (spezifischer z. B. in meinem unmittelbaren Verantwortungsbereich, meiner Abteilung, des Bereichs etc.)?“

Vorgehen:

Aufnahme der Misserfolgssuchensfaktoren auf Moderationskarten in Individualarbeit. Je Karte einen Misserfolgssuchensfaktor beschreiben (z. B. zu geringe Mitarbeiterqualifikation).

Je nach Teamgröße Kartenanzahl begrenzen, Steuerung des Prozesses durch Moderator/Change-Manager, der ebenfalls Karten schreiben kann (vgl. [Abb. 2.5](#)).

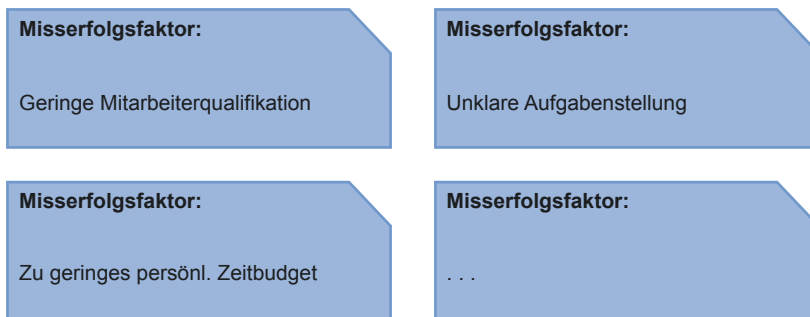


Abb. 2.5 Beispiele von Misserfolgssuchensfaktoren

Zu 3: Misserfolgs-Clusterung

Verfahren:

Sammeln der Karten aus der Vorphase im Team durch den Moderator/Change-Manager und Kartendarstellung durch Vorlesen, sukzessives Präsentieren und Anheften von Karte zu Karte auf einer Pinnwand. Dabei Bündelung/Clusterung nach Sachzusammenhängen. Sollte eine Karte für mehrere Cluster relevant sein, diese Karte doppeln bzw. mehrfach schreiben und dementsprechend mehrfach in diversen Clustern platzieren. Anschließend endgültige Benennung der Cluster durch Oberbegriffe im Team und Visualisierung (vgl. [Abb. 2.6](#)).



Abb. 2.6 Clusterungsprozess von Misserfolgswahrscheinlichkeiten

Zu 4: Misserfolgswahrscheinlichkeit

Verfahren:

Bilden einer Rangreihe nach Wichtigkeit/Relevanz der ausgewählten Oberbegriffe im Sinne der Misserfolgswahrscheinlichkeit durch (anonyme) Punktevergabe auf der Karte des Oberbegriffs durch alle Beteiligten im Team inkl. des Moderators/Change-Managers. Festlegen der Punkte pro Beteiligtem nach der Formel: Anzahl der Oberbegriffe: 2 plus 1 (z. B. 10 Oberbegriffe: 2+5+1=6 Punkte pro Beteiligtem).

Mehrfachpunkte für gleiche Oberbegriffe sind zulässig. Hierdurch entsteht eine Rangreihe. Die Prozesssteuerung und die Aufstellung der Rangreihe von 1–n erfolgt durch den Moderator/Change-Manager (vgl. [Abb. 2.7](#)).

Rangreihe	Punkte-Anzahl	Oberbegriff
1	17	X
2	14	Y
3	11	Z
4	8	W
5	5	V
6	2	U

Abb. 2.7 Beispiel: Einordnung der Oberbegriffe/Cluster nach Wichtigkeit in eine Rangreihe

Zu 5: Misserfolgs-Einordnung

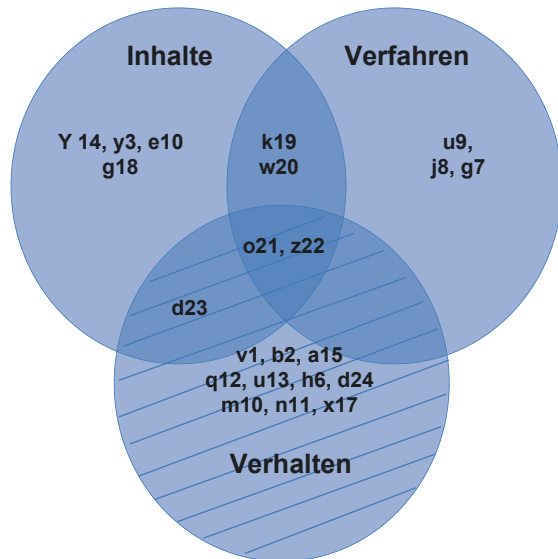
Verfahren:

Einordnen der Oberbegriffe nach Rangreihe (1 – n) in die Change-Ebenen (auch in die Schnittmengen):

- Inhalte (z. B. Auftrag, Zielsetzung etc.)
- Verfahren (Methoden, Techniken etc.)
- Verhalten (soziale Faktoren, Führungsfaktoren etc.)

Festlegung der Change-Ebenen mit dem höchsten Misserfolgspotential quantitativ und/oder qualitativ durch den Moderator (vgl. [Abb. 2.8](#), z. B. die schraffierte Fläche).

Abb. 2.8 Beispiel: Einordnung der Oberbegriffe/Cluster nach Rangreihe in die Change-Ebene



Beispiel:

X17 war Nr. 1 in der Rangreihe ([Abb. 2.7](#)). Der Oberbegriff (x), z. B. Kommunikationsverhalten, ist dem Verhaltenskreis zuzuordnen. Die weitere Rangreihe (y14 etc.) ist dementsprechend in die drei Kreise und deren Schnittmengen einzuordnen bis zum letzten Rangplatz.

Zu 6: Beteiligten-Strukturierung

Verfahren:

Darstellen der beteiligten/betroffenen Personen und der bzw. des Auftraggebers (Akteure aus Schritt 1) in ihrer vermuteten aktuellen Einstellung zum Change-Vorhaben unter Berücksichtigung der analysierten und bewerteten potenziellen Misserfolgsk Faktoren (Schritt 2–5) durch eine Positionierung

- a) der vermuteten wahrgenommenen Kompetenz (WK) der Beteiligten zur Change-Prozesssteuerung und
- b) durch Fixierung der Beteiligten auf der vermuteten Stellung innerhalb der Change-Phasen.

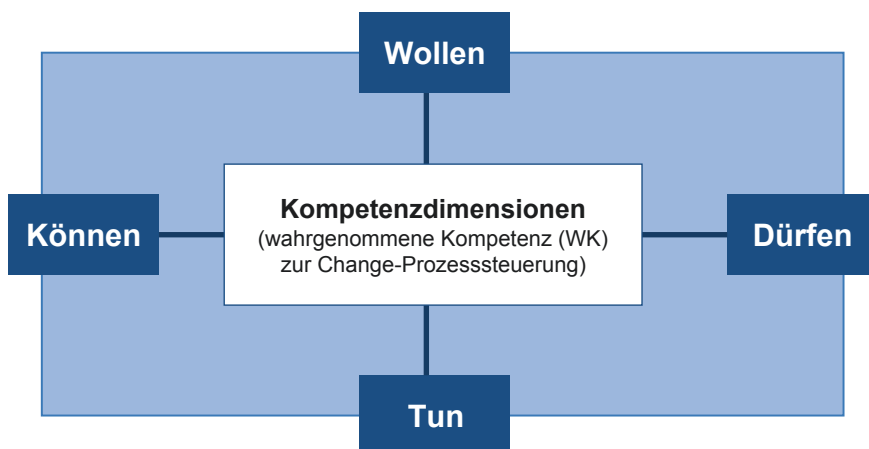
Hierdurch erfolgt eine vermutete Fremdbildaufnahme.

Fragestellung:

„Wer befindet sich warum auf welcher Stufe der Kompetenz (WK-Höhe) und in welcher Phase bei Change-Start (bzw. bei einem laufenden Change-Prozess jetzt aktuell)?“
Fixierung durch anonyme Punktevergabe auf der Change-Kurve.

Hilfreich ist es hierfür, pro Beteiligtem ein Blatt mit der Change-Kurve zu verteilen, auf dem jeder seine WK-Höhe und seinen Einschätzungspunkt platzieren kann. Danach sind die Einzelblätter summarisch zusammenzufassen.

Als ein weiteres Ergebnis soll eine namentliche Fixierung von Prozesspromotoren, Machtpromotoren, Fachpromotoren und Prozessopponenten je nach vermutetem Change-Verhalten erfolgen (vgl. Abb. 2.9 und 2.10), welche in Schritt 9 weiter konkretisiert werden (siehe dort die Definition der unterschiedlichen Promotoren-Rollen).



- Können = Qualifikation zur Change-Steuerung
- Wollen = Motivation zur Change-Steuerung
- Dürfen = Handlungsspielraum zur Change-Steuerung
- Tun = Realisationsunterstützung bei der Change-Steuerung

Abb. 2.9 Kompetenzdimensionen zur Change-Steuerung

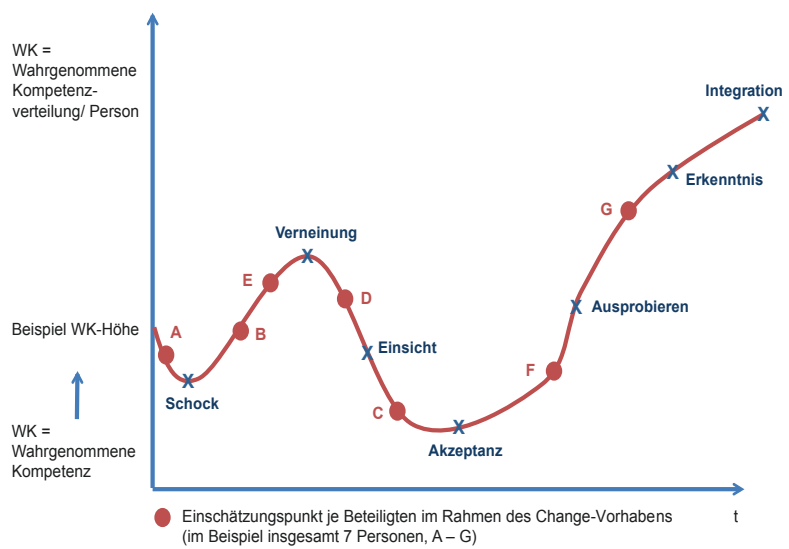


Abb. 2.10 Beispiel: Individualpositionen von Change-Akteuren im Change-Prozess

Zu 7: Individual-Kontraktung

Verfahren:

Verteilung der Misserfolgsfaktoren nach der Rangreihe 1– n aus Schritt 4 an die Beteiligten innerhalb des Change-Prozesses (Change-Projektteam) zwecks: Einzelkontraktung pro Beteiligtem zur individuellen Verantwortungsübernahme in der Bekämpfung der ausgewählten Misserfolgsfaktoren.

Beschreibung der persönlichen Verfahrens- und Verhaltensweisen bei der Umwandlung der individuell ausgewählten Misserfolgsfaktoren in Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung der Beteiligten-Strukturierung aus der Vorphase und den Leitfragen der Change-Ebenen aus Schritt 1 (vgl. [Abb. 2.11](#)).

Welcher Misserfolgsfaktor (MEF)	Warum habe ich den MEF ausgewählt?	Bis wann bzw. wieviel Zeit werde ich investieren zur Bekämpfung des MEF?	Wo könnte der MEF auftreten und wer ist evtl. daran beteiligt?	Wie, durch welche Verfahren werde ich den MEF bekämpfen?	Welches Verhalten zeige ich während der MEF-Bekämpfung?	Welches Verhalten werde ich nach erfolgter MEF-Bekämpfung zeigen?	Unterschrift

Abb. 2.11 Kontraktungsbogen zur Change-Steuerung

Zu 8: Team-Kontrakting

Verfahren:

Persönliche Vorstellung der Misserfolgsfaktoren im Team und Zusammenfassung der Individualkontrakte zu einem Teamkontrakt durch den Change-Manager mit Unterschrift der Akteure zwecks persönlicher Verantwortungsübernahme für die Erfolgssicherung (vgl. Abb. 2.12).

Beachte:

Was die Beteiligten nicht selbst verändern dürfen, ist „nach oben“ (z. B. Change-Lenkungsausschuss) zu delegieren und von diesen Entscheidungsträgern zu kontraktieren. Eine Alternative besteht in der Forderung nach mehr Handlungskompetenz, damit mehr Misserfolgsfaktoren von den direkt Beteiligten beim Auftreten bekämpft werden können. Hierdurch entsteht eine Erweiterung des Handlungsspielraums der unmittelbaren Akteure/des Change-Teams. Die Kompetenzdimension Dürfen wird erweitert und „mentale“ Vorsorge praktiziert.

Zu 9: Rollen-Fixierung

Verfahren:

Endgültige Einordnung aller Akteure des Change-Prozesses in ihre (vermuteten) Rollen und Verhaltensweisen unter Kenntnis der Schritte 6, 7 und 8 in ein Portfolio (vgl. Abb. 2.12).

Prozessopponenten (Wer leistet wie offenen und/oder verdeckten Widerstand gegen das Change-Vorhaben?)

Fachpromotor (Wer übernimmt wie die fachliche, inhaltliche Führung im Rahmen des Change-Prozesses?)

Machtpromotor (Wer stellt wie seine hierarchische und motivationale Macht zur Durchführung des Change-Prozesses zur Verfügung?)

Prozesspromotor (Wer steuert wie den gesamten Change-Prozess, insbesondere die Kommunikation und die Integration von Inhalts-, Verfahrens- und Verhaltensebene?)

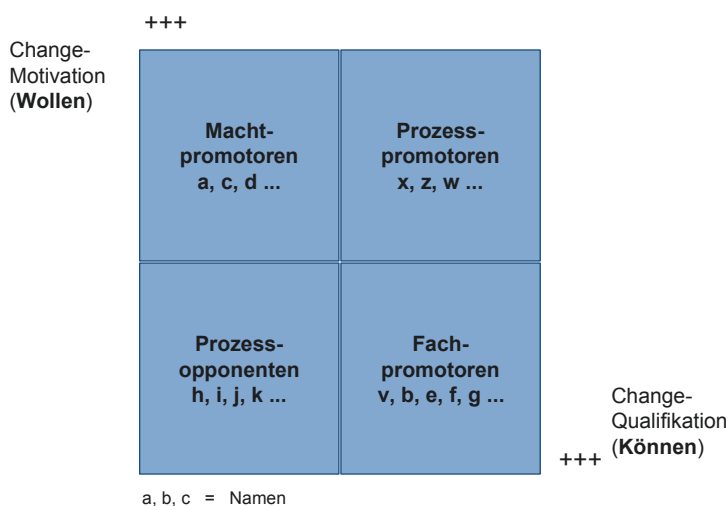


Abb. 2.12 Rollen-Portfolio der Change-Akteur

Fixierung der wahrgenommenen Kompetenz zur Change-Steuerung durch den/die definierten Prozesspromotor(en)/Change-Manager (siehe Change-Kurve). Festlegung der wahrgenommenen Kompetenz zur Change-Steuerung bei den Beteiligten durch strukturierte Vorabinterviews.

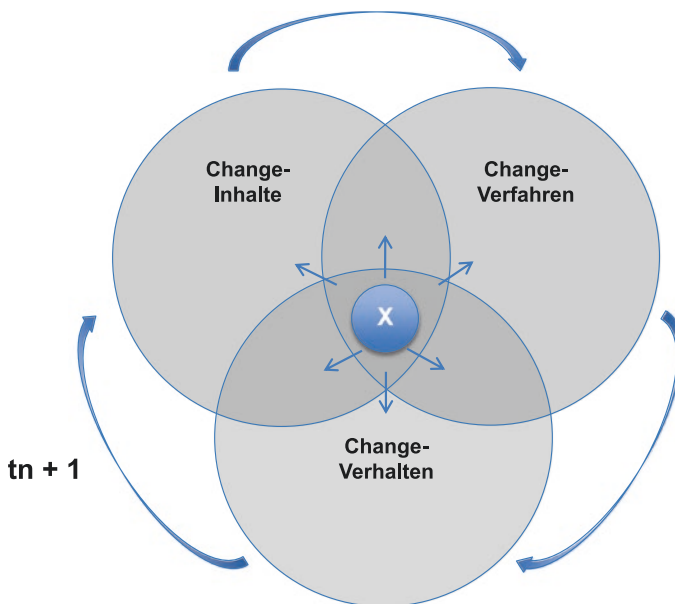
Zu 10: Evaluierungs-Aktivitäten

Ausgehend von:

- der Ausgangslage des Change-Vorhabens
- den bearbeiteten potenziellen Misserfolgsfaktoren
- der Beteiligten-Strukturierung
- den Kontrakten und
- der Rollenfixierung

muss durch den Prozesspromotor/Change-Manager ein kontinuierlicher Feedback-Prozess geplant, initiiert, gesteuert, realisiert und kontrolliert werden.

Jede wichtige Aktion muss systemimmanent eine Reaktion für die handelnden Akteure folgen lassen und abschließend anhand der Fragestellungen aus Schritt 1 (Change-Ebenen) durch ein dokumentiertes Prozesscontrolling zusammengefasst werden. Erst hierdurch wird eine Lernkurve bei allen Beteiligten aufgebaut. Die nachfolgenden Change-Prozesse werden dadurch schneller, zielsicherer und effektiver verlaufen (vgl. Abb. 2.13).



Anmerkung:



Zielraum, der permanent überprüft und vergrößert werden muss!
Je intensiver Change-Inhalt, -Verfahren und -Verhaltensweisen diskutiert werden desto erfolgreicher die Steuerung und das Change-Vorhaben!

Abb. 2.13 Evaluierungskreislauf der Change-Ebenen

Der Start (ggf. die Fortsetzung, sofern Veränderung schon läuft) des Change-Prozesses erfolgt unter Etablierung von Feedback-Runden zwecks Vernetzung der drei Ebenen durch Vergabe von zeitlich (nicht problem-) gebundenen fixen Terminen, durch den Prozesspromotor/Change-Manager initiiert und gesteuert. Hierbei sind vom Prozessverantwortlichen wiederum folgende Leitfragen unter Bezugnahme auf die definierten Messgrößen zu stellen:

- Zur Inhaltsebene (warum, was, bis wann?)
- Zur Verfahrensebene (wo findet Veränderung statt, wer ist wie beteiligt/betroffen und wie soll die Vorgehensweise sein?)
- Zur Verhaltensebene (wie soll das Verhalten während und nach der Veränderung bei den Beteiligten/Betroffenen sein?)

Zu 11: Anwendungsvorteile der Verfahrensschritte

Durch die vorgenannten Verfahrensschritte werden vielfältige Vorteile für eine effektive und effiziente Change-Steuerung erzielt.

Beispiele:

- Forcierung von gleichgerichtetem Denken und Handeln aller Change-Akteure
- Definition von Prozessanforderungen an den/die Change-Manager zur Change-Steuerung durch die Anwendung der Systemschritte.
- Prozessuale und zeitliche Steuerung der potenziellen Widerstandsfaktoren vor Problemeintritt durch die Anwendung der „Paradoxen Intervention“.
- Frühzeitige definierte Übernahme von Verantwortung durch Aufzeigen und Bearbeiten potenzieller Problemsituationen (Mentale Vorsorge) im Change-Prozess.
- Verringerung von unkoordiniertem Aktionismus und Adhoc-Aktivitäten im Change-Prozess und Rückdelegationen in die Hierarchie bzw. an Auftraggeber.
- Bewusstwerden der Praxisrelevanz von Verfahrens- und Verhaltensebene im Change-Prozess (neben der Inhaltsebene) durch Einordnung der Misserfolgskriterien in Inhalte/Verfahren/Verhalten und deren Schnittmengen.
- Motivationsschub bei den Beteiligten durch strukturierte Mitsprache (Dimension WOLLEN) im Change-Prozess.
- Gestiegenes Problembewusstsein und Kenntniszuwächse durch Information und Kommunikation z. B. in der Kontraktingphase (Dimension KÖNNEN).
- Überprüfung (und in der Regel Erweiterung) des persönlichen Handlungsspielraums durch Präsentation der Kontraktings beim Auftraggeber, verbunden mit aktionaler Einbindung des Machtpromotors (Dimension DÜRFEN).
- Lokalisierung von Macht-, Fach- und Prozesspromotoren durch definierte Verantwortungen und Aufdeckung von Prozessopponenten.
- Erkennen der persönlichen Beteiligungsgrade der Akteure zur potenziellen Problemlösung durch Anzahl der Kontrakting-Unterschriften (wer, wie oft) im Change-Prozess.
- Forcierung und Effektivitätssteigerung der Prozesssteuerung durch oftmalige Wiederholbarkeit der Verfahrensschritte im Rahmen des gesamten Change-Prozesses verbunden mit dem Aufbau von Lernkurven.

1	Change-Ebenen	Inhalte		Verfahrensweisen				Verhaltensweisen			
2	Change-Rollen	Prozessopponenten		Fachpromotoren		Machtpromotoren		Prozesspromotoren			
3	Kompetenzdimension	Können		Wollen		Dürfen		Tun			
4	Verhaltensweisen im Change-Verlauf	Schock	Verneinung	Einsicht	Akzeptanz	Ausprobieren		Erkenntnis		Integration	
5	Verfahrensschritte zur Change-Steuerung	Klärung der Change-Situation	Misserfolgs-Suche	Misserfolgs-Clustering	Misserfolgs-Bewertung	Misserfolgs-Einordnung	Beteiligten-Strukturierung	Individuelles Kontraktierung	Team-Kontraktierung	Rollen-Fixierung	Evaluierungsaktivitäten

Abb. 2.14 Übersicht bedeutsamer Change-Variablen

Zusammenfassend zeigt [Abb. 2.14](#) in einem Übersichtstableau nochmals die in diesem Abschnitt beschriebenen zentralen Aspekte einer erfolgreichen Change-Steuerung auf.

2.2.6.3 Change-Verhaltenssteuerung

Während bei den bislang vorgestellten Change-Steuerungsmöglichkeiten (Change-Tableau und zielführende Verfahrensschritte) die Change-Kurve als „Leitlinie“ herangezogen wurde, werden im Folgenden darüber hinaus auch generelle Verhaltensaspekte im Rahmen einer erfolgreichen Steuerung von Change-Prozessen betrachtet. Vom Change-Manager wird dabei insbesondere eine ausgeprägte Sozial- und Persönlichkeitskompetenz verlangt.

Zentrale Bedeutung im Rahmen der Steuerung von Change-Vorhaben hat die Erkenntnis, dass Ereignisse, die sich weder erklären noch beeinflussen oder vorhersagen lassen, zwangsläufig „Widerstand“ erzeugen. Daraus folgt, dass Betroffene, soweit es geht, einzubinden sind, denn eine solcherart „prozessuale Gerechtigkeit“ erhöht die Akzeptanz für den innovativen Change-Auftrag und für neuartige Verfahrens- und Verhaltensweisen.

Demzufolge ist zunächst der Umgang mit Informationen im Rahmen von Change Prozessen wichtig (Stichwort Vorhersagen). Darüber hinaus ist es von Bedeutung, inwieweit die betreffenden Personen an den anstehenden Ereignissen mitarbeiten dürfen (Stichwort Beeinflussung). Letztendlich weiterhin bedeutsam ist, inwieweit sich die Ereignisse für eine Person als sinnhaft und sinnvoll darstellen (Stichwort Erklären).

Betrachten wir Change-Verhalten im Lichte dieser Erkenntnisse, so können wir in Unternehmen oftmals feststellen, dass durch die Art der Auftragsvergabe und der Nicht-Partizipation intern, speziell bei elementaren Change-Vorhaben, kontinuierliche Entmündigungsprozesse jener Mitarbeiter stattfinden, die wiederum extern als mündige Unternehmensvertreter dem internen bzw. externen Kunden gegenüberzutreten sollen. Es ist nicht übertrieben, in diesem Rahmen von einer „Verhaltensschizophrenie“ zu sprechen, die von diesen Mitarbeitern erwartet wird. Zentrale Fragestellungen im Rahmen der Change-Möglichkeiten lauten somit insbesondere, inwieweit verändertes „Dürfen“ (ein zentrales Element der wahrgenomme-

nen Kompetenz zur Change-Prozesssteuerung) von den Change-Promotoren bzw. Change-Agents aktiv innerhalb des Unternehmens forciert und gesteuert wird.

Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist auch, dass mit zunehmendem Veränderungsdruck die Gefahr wächst, dass Informationen bewusst vorenthalten und/oder verfälscht werden. Dies trifft besonders auf Unternehmen zu, in denen der Satz gilt: „Der Überbringer einer schlechten Nachricht wird geköpft“. Mit solchen Kulturphänomenen wird Innovation nicht vorangetrieben, da die mangelnde Offenheit und Fehlertoleranz notwendige experimentelle veränderte Verfahrens- und Verhaltensweisen ad absurdum führt und die Phase des Ausprobierens quantitativ und qualitativ reduziert (vgl. Abb. 2.4–2.14).

Wichtig ist auch das Selbstbild der Change-Manager. Alfred Herrhausen formulierte in diesem Zusammenhang: „Wir müssen sagen, was wir denken, wir müssen tun, was wir sagen und wir müssen sein, was wir tun!“ Er forderte somit den Einklang von Worten und Taten als Sinnbild von Glaubwürdigkeit ein. Untersuchungen ergeben, dass Glaubwürdigkeit die am meisten gewünschte Managereigenschaft ist (vgl. u. a. Pichler 2013, S. 32 ff.).

Insbesondere bei neuartigen und unstrukturierten Change-Vorhaben wird die Persönlichkeit der Akteure als Handlungsmotor bedeutsam. Individuelle Charaktereigenschaften wie z. B. Authentizität und Ehrlichkeit werden als Fixpunkte im Rahmen veränderter und unsicherer Unternehmensprozesse relevant. Sprenger formulierte dazu den Grundsatz: „Mitarbeiter zu enttäuschen, ist manchmal unvermeidbar, Mitarbeiter zu täuschen ist dagegen unverzeihlich!“

Wichtig im Rahmen der Change-Prozesssteuerung sind weiterhin folgende Verhaltensprinzipien (vgl. Streich 2011):

Langfristige Bedrohungen werden von Individuen im Vergleich zu aktuellen Gefahren als weniger besorgniserregend empfunden. Folge ist, dass der Status quo in Change-Prozessen bedrohlicher sein muss als die zu erwartende Zukunft. Dieses kann die Change-Bereitschaft, die als Schlüsselfaktor im Veränderungsgeschehen gilt, beeinflussen. Zielsetzung ist es, schnell vom kognitiven Erkennen zum aktionalen Handeln zu gelangen.

Eine weitere Erkenntnis besagt, dass ein Übermaß an Informationen bei Betroffenen eine Verhaltensstarrheit erzeugt. Demzufolge ist eine bewusste Selektion von Informationen, die Auswahl dessen, was wirklich wichtig ist, eine Führungsaufgabe im Rahmen von Change-Prozessen. Konterkariert wird diese jedoch durch die vielfach praktizierte „E-Mail-Flut“ mit opulentem Verteiler, von Managern auch als „Informations-Mobbing“ bezeichnet.

Weiterhin bedeutsam ist, dass eine Überbetonung von Komplexität im Rahmen der Change-Steuerung die Neigung der Betroffenen zu einer verengten, vereinfachten Denkweise („Tunnelblick“) erhöht. Dieses Verhaltensphänomen ist in Verbindung mit der vorgenannten Informationsselektion zu beachten.

Paradoxiertweise wird auch mit wachsender Zahl an Wahlmöglichkeiten der bestehende Zustand attraktiver, d. h. es tritt eine Change-Rigidität ein. Auch hier repräsentiert sich eine elementare Führungsanforderung im Rahmen von Change-Prozessen, nämlich die Vorselektion von Beteiligungsgraden und Beteiligungsmöglichkeiten im Rahmen der Change-Vorhaben (vgl. hierzu u. a. Kap. 2.6.2.). Zielsetzung ist, das wenige Wichtige im Rahmen der anstehenden Change-Prozesse zu lokalisieren (Handlungsorientierung) und dies dann auch zielgerichtet zu tun (Handlungsrealisierung).

Weitere Change-Verhaltensprinzipien sind in der Tab. 2.4 veranschaulicht.

Tab. 2.4 Change-Verhaltensprinzipien. (Eigene Darstellung)

Prinzip der kleinen Schritte!
Beachte: Kleine Schritte erzeugen kleine Widerstände. Große Schritte erzeugen große Abwehr-Argumentationen und Abwehr-Koalitionen
Prinzip der Konsequenz!
Beachte: Inkonsequenz wird in der Regel unmittelbar belohnt und erst später bestraft. Konsequentes Verhalten dagegen wirkt zunächst nachteilig, die Vorteile kommen erst langfristig zur Geltung
Prinzip der Aktion mit Reflexion!
Beachte: Verbinde den Change-Inhalt mit einem Feedbackprozess über die sich daraus ergebenden Change-Verfahren- und -Verhaltensweisen. Denke in Wirkungsketten
Prinzip der Rollenklarheit und -differenzierung!
Beachte: Verdeutliche im Change-Prozess, wer in welcher Rolle (Machtpromotor/Fachpromotor/Prozesspromotor) agiert. Rollenvielfalt in einer Person erzeugt Konfusion bei den Prozessbeteiligten und -betroffenen
Prinzip der mentalen Vorsorge!
Beachte: Sei den anderen Prozessbeteiligten mental immer zwei Phasen-Schritte auf der Change-Kurve voraus
Prinzip der ungeschriebenen Gesetze!
Beachte: Erkenne und nutze die nicht formalisierten Verhaltensspielregeln. Sie bestimmen nämlich das Verhalten von Change-Akteuren bzw. Change-Boykotteuren/Prozessopponenten
Prinzip des Vorbildverhaltens!
Beachte: Der sozial Höhergestellte steckt an – positiv wie negativ.
Prinzip der Selbstzuschreibung!
Beachte: Persönliche Überzeugungen spielen eine entscheidende Rolle. Sie steuern die selektive Wahrnehmung von Chancen und Risiken im Change-Prozess und führen somit zur Aktivität oder Inaktivität. Fordere und fördere Feedback
Prinzip des geschlossenen Bildes!
Beachte: Oftmals besteht der Wunsch, dass ein Change-Prozess in sich abgeschlossen sein soll. Die Unternehmensrealität zeigt jedoch, dass vielfache Change-Vorhaben zeitlich überlagernd stattfinden. Change-Vorhaben bilden eher ein Mosaik denn ein Gesamtbild. Verdeutliche Etappenziele
Prinzip der Gemeinsamkeit!
Beachte: Erzeuge Interesse und Bindung am Change-Vorhaben durch: Gemeinsame Ziele Gemeinsame Führung Gemeinsame Prozesse Gemeinsame Feinde Gemeinsame Werte und Einstellungen sowie Gemeinsame Feedback-Prozesse

2.2.7 Ausblick

Die vorgenannten Ausführungen führen bei den Change-Akteuren nicht selten zu der vordergründigen Erkenntnis, dass man zu unbedeutend sei, um etwas zu bewirken. B. Reeves formulierte diesbezüglich den Satz: „Wer denkt, er sei zu unbedeutend, um etwas zu bewirken, hat noch nie mit einem Mosquito die Nacht verbracht!“ Hieraus leiten sich die Fragen ab: Wann haben Sie das letzte Mal im Rahmen innovativer Change-Prozesse „zugestochen“? Oder: „Wann sind Sie das letzte Mal gestochen worden?“ und damit zu veränderten Verfahrens- und Verhaltensweisen angeregt worden?

Oftmals besteht bei dem Beteiligten bzw. Betroffenen der Wunsch, dass ein Change-Prozess in sich abgeschlossen sein und somit ein natürliches Ende haben soll. Die heutige Realität zeigt jedoch, dass sowohl der unternehmerische als auch der persönliche Erfolg eine Reise und kein Urlaubsort ist. Demzufolge sind individuelle Change-Initiativen und die Qualifikation zur Change-Steuerung im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung im Beruf im wahrsten Sinne des Wortes karrierefördernd und überlebenswichtig.

2.3 Management-Entwicklungsprogramme – Entwicklung von Organisation, Person und Persönlichkeit

Führungspersönlichkeiten werden nicht geboren, sondern entwickeln sich im Zeitablauf im Rahmen ihrer beruflichen (und privaten) Entwicklung. Innovative Unternehmen überlassen dies nicht dem Zufall oder dem freien Spiel der Kräfte. Sie entwickeln und realisieren spezifische Management-Entwicklungsprogramme, die sowohl erfolgreich zur Unternehmensexistenz und -entwicklung beitragen als auch zur Steuerung der Führungsqualität durch Persönlichkeitsentwicklung in der Führungsrolle.

2.3.1 Anforderungen

Effektive, effiziente und zukunftsfähige Management-Entwicklungsprogramme müssen vielfältige Anforderungen erfüllen (vgl. u. a. Stiefel 2003, 2011, 2013; Vaupel 2012). Die Schlüsselfaktoren liegen vornehmlich im strukturellen Bereich und sind somit sowohl durch die Auftraggeber (z. B. Geschäftsleitung) als auch durch die Auftragnehmer (PE-Abteilung, Führungskräfte, Programmteilnehmer etc.) gut beeinflussbar. Insbesondere sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden (vgl. Athanas 2011; Becker 2009):

- Effiziente Nutzung eines Lern- und Methoden-Mix
- Teilnehmer-Einbezug so früh wie möglich
- Fokus auf Sozialkompetenzförderung und Schaffung eines positiven Beziehungsfeldes innerhalb der Programmlandschaft



Abb. 2.15 Entwicklungsperspektiven von PE-Programmen (Eigene Darstellung)

- Schaffen individueller Herausforderungen und Transfer intrinsischer Motivationselemente in den Arbeitsalltag
- Sicherstellung von Verhaltens- und Verfahrensfeedbacks mit den Alltagsgeschäften zwecks Nachhaltigkeit

Die Entwicklungsperspektiven und Programminhalte sollten sowohl unternehmerische als auch personal- und persönlichkeitsfördernde Elemente berücksichtigen (vgl. Abb. 2.15). Erst unter Beachtung dieses „Dreiklangs“ von Individual-, Team- und Unternehmensinteressen entsteht eine umfassende systemische Wirkung im Hinblick auf das Gesamtunternehmen (vgl. Becker 2005). Die Organisation sichert sich beispielsweise ihre Wettbewerbsfähigkeit. Bestimmte Mitarbeitergruppen in den Programmen fokussieren ihre Zusammenarbeit und Zielorientierung. Der einzelne Teilnehmer entwickelt seine Persönlichkeit und stabilisiert seine Employability auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Rump et al. 2005).

Zukunftsweisende Management-Entwicklungsprogramme sollten nicht isoliert Teilnehmergruppen bzw. Hierarchiegruppen qualifizieren, sondern integrativ und systemisch alle Arbeitnehmergruppen im Unternehmen (von der Geschäftsleitung bis hin zu ausführenden Mitarbeitern) einbeziehen, sei es beispielsweise in der Teilnehmer-, (Co-) Trainer-, Mentoren-, Paten- oder Coach-Rolle.

Eine Basis für die Konzeption der PE-Programme stellt in aller Regel ein vorhandenes, betriebliches Kompetenzmodell dar (vgl. u. a. Campion et al. 2011, S. 225 ff.). Sollte dieses nicht vorhanden sein, bietet es sich an, ein solches im Dialog mit den diversen Interessengruppen im Unternehmen (Geschäftsleitung, Führungskräfte, Arbeitnehmervertretung, Mitarbeiter etc.) vor der Programmentwicklung zu erarbeiten. Alternativ könnte es als Projektauftrag an eine Personalentwicklungs-Pilotgruppe vergeben werden. Hierdurch

werden unter anderem die Bereitschaft und die Belastbarkeit des Unternehmens sowohl für zu fixierende Kompetenzinhalte als auch für die Praxisrelevanz der Projektaufträge innerhalb der Programmlandschaft erprobt.

Eine weitere vorteilhafte Grundlage für ein effizientes und effektives Management-Entwicklungsprogramm ist unter anderem die erfolgreiche Implementierung von Führungsinstrumenten vor dem Programmstart. Zum einen sind beispielsweise vorhandene Delegationsprinzipien (Management by Delegation) oder Zielvereinbarungssysteme (Management by Objectives) über mehrere Entscheidungsstufen, Kenntnisse in der Projektarbeit und in der Steuerung von Change-Prozessen vorteilhaft. Hieraus werden der Reifegrad der Organisation und der Reifegrad des Managements ersichtlich (vgl. Becker et al. 2009; Becker 2009, S. 168 ff.). Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Personalentwicklungs-Aktivitäten wird dadurch signifikant erhöht (vgl. Abb. 2.16).

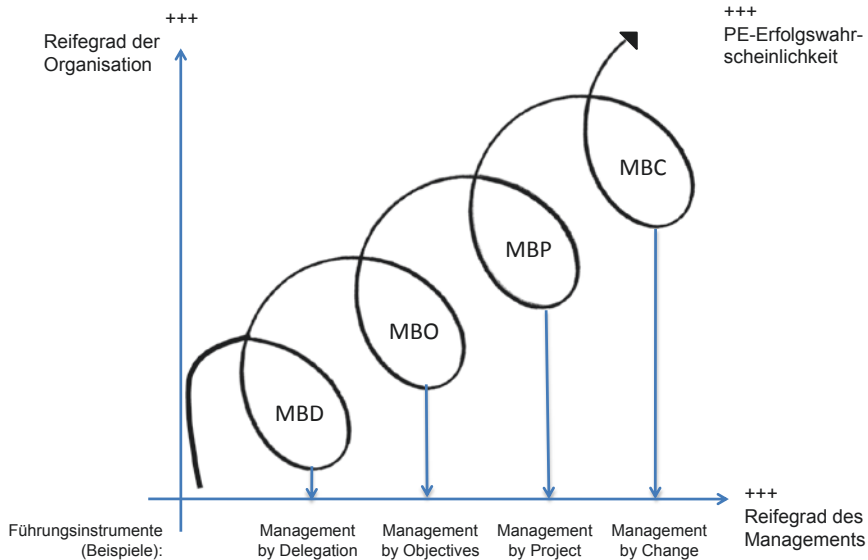


Abb. 2.16 Reifegrad-Entwicklungsstufen. (Eigene Darstellung)

2.3.2 Sichtweisen

Der Zielfokus fortschrittlicher PE-Programme berücksichtigt gleichermaßen die Unternehmensziele und die Teilnehmerziele (vgl. Abb. 2.17). Solche Programme haben somit sowohl eine strategische (vgl. Meifert 2007) als auch eine soziale Ausrichtung (vgl. Kanning 2007).

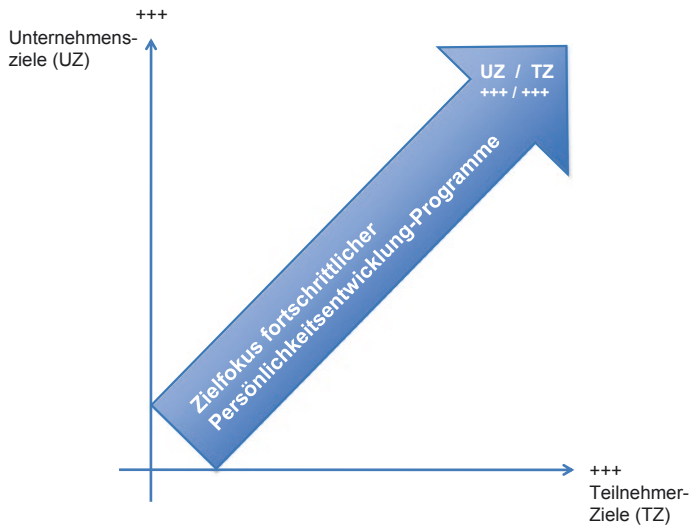


Abb. 2.17 PE-Zieldimensionen. (Eigene Darstellung)

Diese Zieldimensionen müssen sich wiederfinden in Programmsetting, -didaktik, -inhalten und -transfer. Zu nennen sind hierbei u. a. die folgenden zentralen Blickrichtungen (vgl. Streich 2011):

- Fokus Zeitraum:
Längerfristigkeit der Entwicklungsperspektive von mehreren Monaten bis zu einigen Jahren (je nach unternehmerischer Zielsetzung).
- Fokus Teilnehmer:
Funktionsübergreifende Zusammensetzung des Teilnehmerkreises zwecks prozessualer Vernetzung von Themen und Projekten.
- Fokus Team:
Konstante und stabile Gruppenzusammensetzung innerhalb eines Entwicklungszyklus zwecks Partnerbildung mit Selbst- und Fremdbildvergleichen zur Verhaltens- und Einstellungsüberprüfung inkl. einer Wertediskussion.
- Fokus Didaktik:
 - Modulare Qualifizierungskonzepte mit einem Wechsel von diversen Personalentwicklungsformen, z. B. on-the-job-, off-the-job- und near-the-job- Aktivitäten.
 - Follow-up-Maßnahmen zwecks Sicherstellung der Nachhaltigkeit in der Persönlichkeits-, Team- und Unternehmensentwicklung
 - Konfrontation der Teilnehmer mit neuen unstrukturierten Situationen mit dem Ziel der Einstellungs- und Verhaltensflexibilisierung und Überprüfung von Mustern und Routinehandeln. Darauf aufbauend erfolgt die Entwicklung von persönlichen Einstellungs- und Handlungsalternativen.

- Selbst- und Fremdrelexion bezogen auf konkrete Aufgabenstellungen der vorherigen Module (ein integraler Bestandteil bei jedem Zusammentreffen der Teilnehmer).
- Sicherstellung und Controlling von Aktivitäten zur Personalentwicklung für die betreffenden Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte in Zeiten der persönlichen Abwesenheit (wobei diverse Instrumente arbeitsplatzbezogener Qualifizierung verstärkt herangezogen werden sollten).
- Möglichkeit zu Einzelcoachings zwecks Persönlichkeitsentwicklung während der gesamten Entwicklungsdauer, um individuelle Wertetransformationen, Einstellungs- und Verhaltenswandel zu forcieren.
- Die Integration von Individual-Assessments und Selbst- und Fremdttests zur Überprüfung und Angleichung von Selbstbild, Wunschbild und Fremdbild.
- Fokus Inhalte:
 - Themenerarbeitung anhand des Kompetenzmodells.
 - Themenstellungen gemäß der Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur.
 - Projektaufträge abgeleitet aus den Maßnahmen zur Strategierealisierung. Trainingsinhalte gemäß der Unternehmens-, Bereichs- und Führungskräfte-Entwicklung.
- Fokus Transfer:
 - Übertragung der persönlichen Entwicklungspotenziale in die Alltagspraxis inkl. Kontraktung mit „der Führungskraft“ (Personalentwicklung als nicht delegierbare Führungsaufgabe).
 - Mitarbeit bzw. Leitung von Projektaufträgen, die durch die Geschäftsleitung an die Entwicklungsgruppe innerhalb des Qualifizierungszyklus beauftragt werden.
 - Diskussion mit den Kollegen und Offenlegung der individuellen Entwicklungs- und Projektziele gegenüber den Mitarbeitern.
 - Die Einbeziehung von Paten bzw. Mentoren zur Sicherung der Umsetzung der Individual- und Teamprojekte im Unternehmen.
 - Maßnahmen zur Transferunterstützung nach Programmende durch interne bzw. externe Coachings.

Die Teilnehmer erleben mittelbar und unmittelbar die Auswirkungen ihres eigenen Verhaltens auf andere Teammitglieder und in ihrem sozialen Umfeld. Sie erreichen damit ein verbessertes Verständnis im Hinblick auf die Persönlichkeits- und Teamentwicklung. Sie lernen weiterhin die individuellen Anforderungen und Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Unternehmenszielen kennen. Innerhalb des Qualifizierungsteams entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis von den Fähigkeiten und Eigenschaften einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit im aktuellen Unternehmensgeschehen (vgl. Streich 2011).

2.3.3 Best-Practice-Programmbeispiel

2.3.3.1 Einleitende Bemerkungen

Das im Folgenden anonymisiert beschriebene systemische Personalentwicklungskonzept wurde vom Verfasser mit Kolleginnen und Kollegen in ähnlicher Form in den letzten Jahren bei rund einem Dutzend global agierender Mittelstands- und Großunternehmen – unter Berücksichtigung der jeweiligen unternehmensindividuellen Gegebenheiten – sehr erfolgreich implementiert.

Die konzeptionellen Grundgedanken wurden mehrfach auf nationaler und internationaler Ebene durch anerkannte Berufsvereinigungen prämiert, unter anderem mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis in Gold des BDVT e. V., dem ZfU-Award und dem MUWIT-Weiterbildungspreis. In diversen Publikationen wurden die zentralen Programmelemente veröffentlicht (vgl. u. a. Streich et al. 2003; Streich und Hammermann 2006; Weitholz und Streich 2008; Von Fritsch und Brennholt 2011).

2.3.3.2 Rahmenbedingungen

Das Umfeld des Beispielunternehmens ist sowohl durch einen harten Qualitäts- und Verdrängungswettbewerb als auch durch eine intensive Konsolidierungsphase sowie einen Innovationswettlauf im Rahmen neuer Marktsegmente gekennzeichnet. Um die Mitarbeiter des Unternehmens für diese Situation zu rüsten, wurde eine ausgefeilte PE-Programmlandschaft entwickelt und realisiert. Die im Weiteren beschriebenen Programmelemente dienen dem Aufbau einer Lernenden Organisation im Zusammenhang mit der Bewältigung nachhaltiger Veränderungsprozesse und der Entwicklung der Teilnehmer zu Führungspersönlichkeiten (vgl. im Folgenden Weitholz und Streich 2008).

Die Förderung des Managementpotenzials durch die beschriebenen PE-Programme wird als Grundbaustein einer kompetenzbasierten und persönlichkeitsorientierten Personalentwicklung verstanden. Durch diese systematische Personalentwicklung soll eine konsequente Vernetzung und effektive Handhabung aller Strategie-, Struktur- und Kulturerfordernisse gewährleistet werden. Eine Personalentwicklung solcher Art ist ein zentrales Performance-Element, sowohl für die individuelle Entwicklung der Teilnehmer und die Teamentwicklung im Organisationsgeschehen als auch zur Steigerung der unternehmerischen Gesamtperformance. Es dient somit der Realisierung einer internen Unternehmensentwicklung.

2.3.3.3 Programm-Zielsetzungen

Die Zielsetzungen der diversen miteinander vernetzten PE-Programme basieren auf dem Ausbau der Leistungsfähigkeit (Können), der Leistungsbereitschaft (Wollen) und der Leistungsmöglichkeit (Dürfen) aller Programmteilnehmer (vom Vorstand bis zur Nachwuchskraft) hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Aufgabenstellung im Unternehmen. Hierdurch wird eine Vergrößerung des Potenzials der internen Kandidaten für das Unternehmenswachstum erreicht und eine systemische Entwicklung von Potenzial- und Leistungsträgern unter Beachtung des betrieblichen Kompetenzmodells (vgl. Beispiel in Abb. 2.18) forciert.

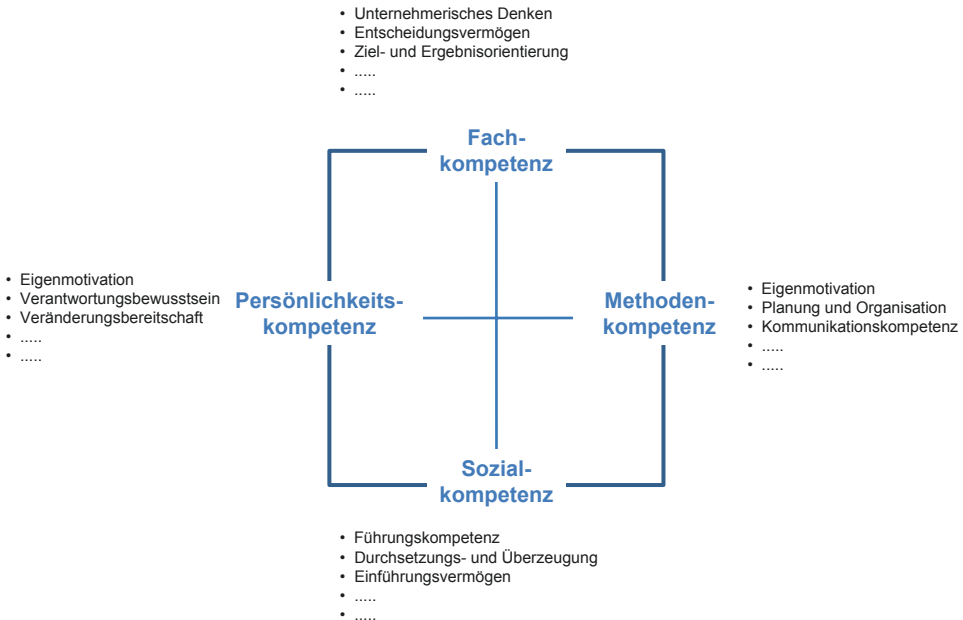


Abb. 2.18 Kompetenzmodell (Beispiel). (Eigene Darstellung)

Es sollen sowohl der Unternehmenswert und die Teamfähigkeit nachhaltig gesteigert als auch die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer sichergestellt werden.

Die Zielgruppen der diversen PE-Programme umfassen alle Mitarbeiter der Organisation. Jedes Teil-Programm fokussiert im Speziellen eine Mitarbeitergruppe mit unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen. Die Teilnehmer- und Qualifizierungsziele ergeben sich – personen-, team- und unternehmensbezogen – pro Teil-Programm:

- durch die Teilnehmersauswahl über ein Personalportfolio und aus Leitfragen, basierend auf einem Kompetenzmodell des Unternehmens
- durch zielführende Vorabbefragungen der Teilnehmer und der Führungskräfte sowie des Auftraggebers
- durch den Einsatz diverser Tests vor dem jeweiligen Programmstart zur individuellen Standortbestimmung jedes einzelnen Teilnehmers und deren weitere Überprüfung am Change-Review-Tag durch die Trainer und/oder Führungskräfte
- durch eine Kick-off-Veranstaltung vor Programmstart mit Rollenklärung zwischen den Teilnehmern, Trainern, Führungskräften, dem Vorstand und dem Personalwesen
- durch Individual-, Team- und Unternehmensprojekte, die vor Programmstart konzipiert werden, und deren Coaching zwischen den Programmmodulen durch das externe Beratungsunternehmen
- durch Auswahl der externen Referenten anhand eines Kompetenzprofils unter Berücksichtigung der Themen- bzw. Verfahrens- und Verhaltenskompetenz zur jeweiligen Programm-Durchführung

Durch diverse Feedbackschleifen innerhalb der einzelnen Module pro Programm finden kontinuierlich Zielevaluierungsprozesse statt, die am jeweiligen Change-Review-Tag pro Programm und Teilnehmer diskutiert werden.

Die übergeordneten Zielsetzungen aller PE-Programme orientieren sich jeweils an der aktuellen und zukünftigen Unternehmenssituation (Kauf/Zukauf/Ausgründung von Unternehmensbereichen etc.), den Anforderungen an die Führungskraft und Potenzialträger und aus den Erkenntnissen der oben beschriebenen Analysen.

2.3.3.4 Programm-Didaktik

Die Qualifizierungsarbeit in den diversen Modulen der unterschiedlichen Programme innerhalb der PE-Programmlandschaft ist gekennzeichnet durch eine permanente Integration der drei Lernebenen Inhalt/Verfahren/Verhalten.

Auf der Inhaltsebene erfolgt die Vermittlung relevanten und aktuellen Wissens in Bezug auf seine Bedeutung für die eigenen Aufgaben der Teilnehmer, deren Rollen im Unternehmen und die Verknüpfung zu anderen unternehmensrelevanten Themenfeldern.

Auf der Verfahrensebene erfolgt ein Training von Methoden, die für die Umsetzung des jeweiligen Modulinhalts (z. B. „Führung“) in der Praxis relevant sind und deren Anwendungen im Arbeitsalltag Erfolg versprechen.

Auf der Verhaltensebene werden innerhalb der Module kontinuierliche Feedbacks initiiert, die die gezeigten Verhaltensweisen der Teilnehmer im Team und individuell betreffen. Das Feedback wird erweitert durch eine Rückmeldung über die praktizierten Verfahren innerhalb von Kleingruppenarbeiten oder im Rahmen konstanter Arbeitsgruppen (so genannte Homegroups). Somit erfolgt eine Integration aller drei vorgenannten Lernebenen Inhalt/Verfahren/Verhalten.

Übergeordnetes Lernziel ist es, dass die Teilnehmer die systemische Vernetzung von Trainingsinhalten mit entsprechenden Verfahren und das dabei initiierte Verhalten im Arbeitsalltag als ein zentrales Element zur Entwicklung einer Führungspersönlichkeit kennen und anwenden lernen. Schlussendlich erfolgt pro Tag in jedem Modul mittels Einzelcoaching die Formulierung eines individuellen Veränderungsvorhabens (IVV), welches das individuelle Transferelement im Übergang in die Praxisphasen zwischen den Modulen darstellt – ein weiterer Verstärker zur Persönlichkeitsentwicklung. Der Unternehmensnutzen wird durch die Bearbeitung von Unternehmensprojekten (UP) in der Homegroup während der Praxisphasen fokussiert.

Als Lernorte stehen zunächst der Unternehmensalltag, dann die seminaristische Form im Rahmen der Module, die Arbeit in Kleingruppen mit Feedbacks über Verfahren und Verhalten und die intensive Betrachtung des einzelnen Teilnehmers innerhalb seiner Homegroup zur Verfügung. Diese mündet in eine Einzelcoaching-Sequenz pro Tag. Daran schließt sich eine Individualarbeit für einen Praxistransfer an (vgl. [Abb. 2.19](#)).

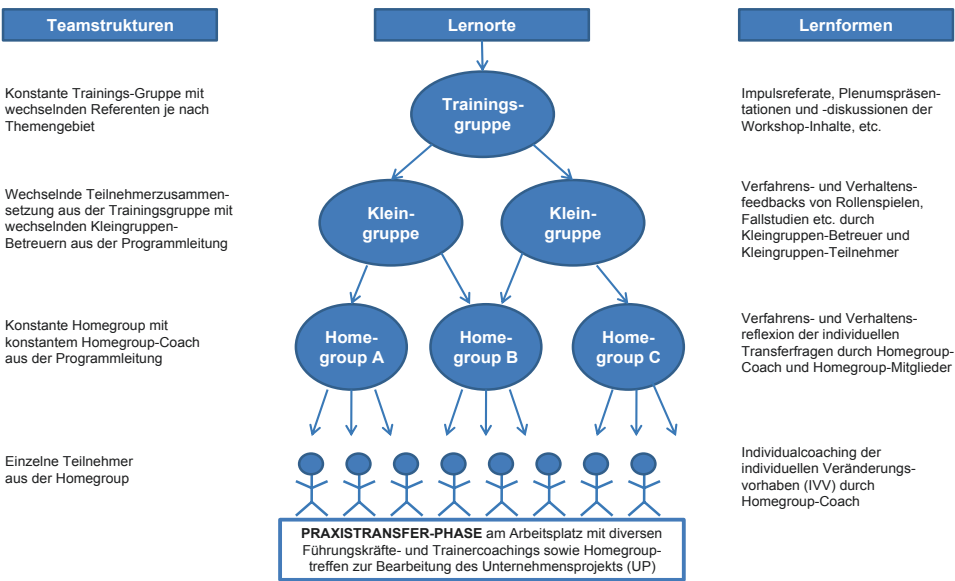


Abb. 2.19 Programm-Didaktik. (Eigene Darstellung)

2.3.3.5 Programm-Landschaft

Die diversen PE-Programme vernetzen alle Hierarchiestufen des Praxisunternehmens (vgl. Abb. 2.20) sowohl inhaltlich, als auch durch die zentralen Elemente der oben beschriebenen Programmdidaktik. Im Einzelnen besteht die PE-Programmlandschaft aus folgenden Programmen (vgl. Tab. 2.5):

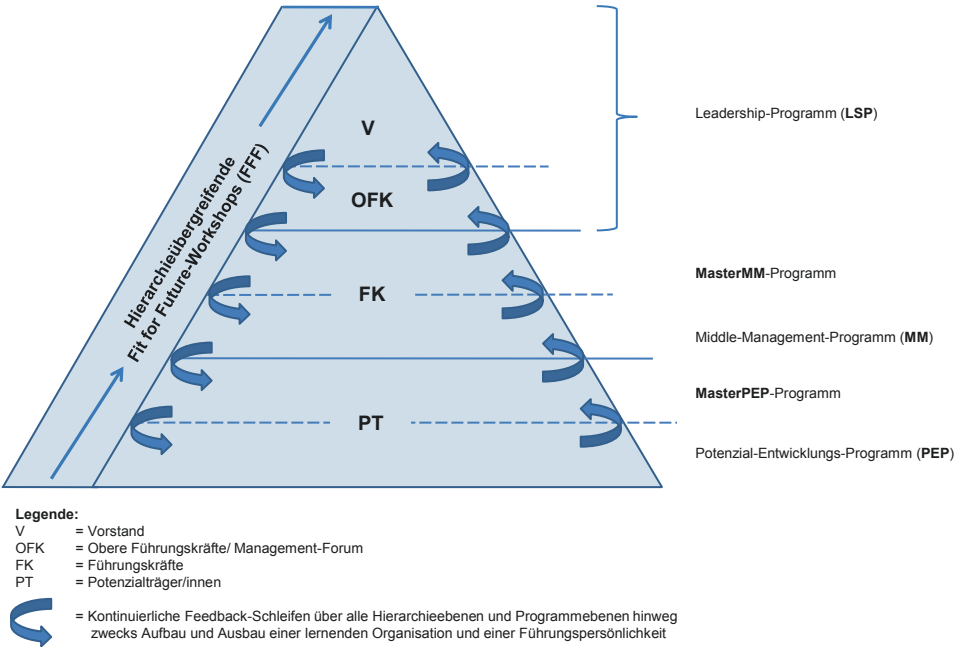


Abb. 2.20 Programmvernetzungen. (Eigene Darstellung)

Tab. 2.5 Programmlandschaft. (Eigene Darstellung)

Zielgruppen	Programmlandschaft	Trainingsdauer pro Programmdurchführung
Ausgewählte Potenzialträger (jeweils konstante Trainingsgruppe)	Potenzial-Entwicklungs-Programm(PEP)	5 Module á 3 Tage (1. Modul=4 Tage)
Alle mittleren Führungskräfte (jeweils konstante Trainingsgruppe)	Middle-Management-Programm (MM)	5 Module á 3 Tage (1. Modul=3 Tage)
Alle oberen Führungskräfte inkl. GF und Vorstand (jeweils konstante Trainingsgruppe)	Leader-Ship-Programm (LSP)	Fortlaufendes Programm pro Modul á 2 Tage
Nach Teilnahme an einem der obigen Programme (hierarchieübergreifende Teilnehmer-Zusammensetzung)	Fit for Future (FFF)	4 Workshops á 2–3 Tage
Nach Mentoring bzw. erfolgreicher Development-Center-Teilnahme der PEP-Teilnehmer und der MM-Teilnehmer (jeweils konstante Trainingsgruppe)	MasterPEP MasterMM	4 Module á 3 Tage 4 Module á 2 Tage

Die diversen PE-Programme wurden im Praxisunternehmen schon mehrfach durchgeführt. Sie basieren – wie ausgeführt – auf dem betrieblichen Kompetenzmodell und sind systemisch vernetzt, unter anderem über definierte Feedback-Prozesse, Praxis-Coachings, gleiche Methodik und Didaktik, Integration der jeweiligen Führungsebene bei den Transferaktivitäten, etc.

Die hier skizzierte PE-Programmlandschaft durchdringt soweit das gesamte Unternehmen auf Individual-, Team- und Organisationsebene und stellt einen zentralen Erfolgsfaktor sowohl für eine gesamtheitliche Unternehmensentwicklung als auch für die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten dar.

Die Seminargestaltung pro Modul und die Vernetzung zwischen den Modulen der diversen Teilprogramme der PE-Programmlandschaft wird durch Vorabinterviews der Teilnehmer vorbereitet, verbunden mit einem Auswahlprozess, der von der Organisation unter Berücksichtigung des Kompetenz-Modells gestaltet wird. Es erfolgt eine klare Kommunikation der Erwartungen und der unterschiedlichen Rollen der Teilnehmer in den diversen Teilprogrammen, u. a. im Rahmen von Kick-off-Tagen.

Alle Teilnehmer haben die Möglichkeit, an den Trainingsinhalten der Folgemodule mitzuarbeiten, so dass hier zielgruppenadäquat ein partizipativer Prozess von statten geht. Durch die Übernahme persönlicher, individueller Veränderungsprojekte (IVV) und Unternehmensprojekte (UP) dokumentieren die Teilnehmer ihre Veränderungsbereitschaft in den Praxisphasen zwischen den diversen Modulen.

In den Praxisphasen verfolgen die Teilnehmer darüber hinaus im Rahmen einer kollegialen Beratung innerhalb ihrer Homegroup ihre Lernfortschritte und den Transfergehalt für ihr Unternehmen (ROI=Return On Investment) unter Einbeziehung ihrer Führungskraft, externer Partner, Kollegen und Mitarbeiter (systemische Vernetzung in die Organisation). Darüber hinaus erfolgt in den Praxisphasen zwischen den Modulen ein systematisches Coaching durch einen externen Homegroup-Betreuer unter Einbindung (auf Teilnehmerwunsch) der Führungskraft bzw. Kollegen bzw. des Mitarbeiters.

Alle Praxisprojekte sind gleichgewichtig sowohl auf die persönliche Entwicklung des einzelnen Teilnehmers als auch auf Fragestellungen des unternehmerischen Wachstums ausgerichtet.

Die PE-Programmlandschaft ist durch eine Vernetzung aller Teil-Programme gekennzeichnet (vgl. [Abb. 2.20](#)). Ein weiteres Charakteristikum ist die Durchgängigkeit aller Programme in der Methodik und Didaktik. So werden für alle Teilprogramme die gleichen Lernebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, sowie die erwähnten Lernorte Homegroup etc. und Lernelemente, wie z. B. individuelle Veränderungsvorhaben, eingesetzt (vgl. [Abb. 2.19](#)).

Diese Vernetzung der Programmmethodik und -Didaktik betrifft – wie aufgeführt – alle Teilprogramme an allen Standorten für alle Geschäftsprozesse und über alle Hierarchieebenen. Sie erreicht somit alle Programmteilnehmer und deren jeweilige Führungskräfte. Hervorzuheben ist die Sicherstellung des Lerntransfers in der Praxis durch einen konsequenten Kommunikations- und Coaching-Prozess der innovativen Trainingsinhalte mit Bezug zur Unternehmensentwicklung. Auch hier liegen die individuellen Veränderungsvorhaben der Teilnehmer (IVV) und die Unternehmensprojekte (UP) in Verbindung mit einer Umfeldbefragung (360°-Betrachtung) im Rahmen der Realisierung der Veränderungsvorhaben (ausgelöst durch die Modulinhalte) im Fokus.

Zwecks Sicherstellung des Lerntransfers werden für spezielle Themen entsprechende Fachkräfte aus dem Unternehmensgeschehen als Mentoren hinzugezogen. Weiterhin bedeutsam ist die aktionale Einbeziehung aller Interessengruppen (inkl. Arbeitnehmer-Vertretungen) im Unternehmen bei der Programmgestaltung und -durchführung (z. B. durch eine Co-Trainer-Rolle je nach Thema).

Die beteiligten Trainer/Berater, welche herausragende Qualifikationen benötigen, treten in unterschiedlichen Rollen in den drei Lernebenen auf. Die externen und internen Trainer/Berater sind zugleich Inhaltstreiber, z. B. in Form von Impulsreferaten und auch Prozesstreiber in ihrer Rolle als kontinuierliche Feedbackgeber auf der Verfahrens- und Verhaltensebene innerhalb der Module (vgl. [Abb. 2.21](#)).

In den Praxisphasen sind die Trainer/Berater als Coach in Aktion. Die konsequente Überprüfung des Leistungsstandes aller Programm-Teilnehmer nach Programmablauf durch zweitägige Development-Center (DC) und die darauf aufbauenden Einzelmaßnahmen (z. B. Job-Enrichment, Job-Enlargement, etc.) bzw. Programmfortführungen – durch MasterPEP bzw. MasterMM-Programme – forcieren den Aufbau bzw. Ausbau einer ler-

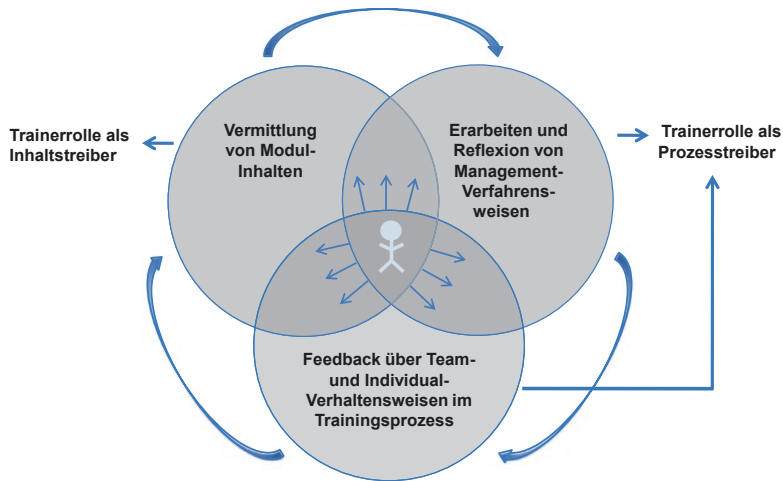


Abb. 2.21 Lernebenen und Trainerrollen. (Eigene Darstellung)

nenden Organisation und die Entwicklung zur Führungspersönlichkeit unter aktiver Beteiligung von Führungskräften aller Ebenen (z. B. als Beobachter im DC des Unternehmens).

2.3.3.6 Programm-Methoden

In den Programmen der PE-Programmlandschaft werden eine Vielzahl erlebnisorientierter Lehr- und Lernmethoden eingesetzt. Beispielhaft seien genannt:

- Bildhaftes Darstellen von Unternehmenssituationen mit anschließenden Diskussionen und Präsentationen
- Körperarbeit zur Verbesserung der Selbstwahrnehmung
- Theaterarbeit zwecks Aufdecken von Verhaltensmustern aus der Mitarbeiterschaft bzw. Führungsmannschaft
- Outdoor-Training zur Team-Entwicklung der Teilnehmer pro Teilprogramm und zur Wahrnehmung und Aufdeckung von Team-Entwicklungsprozessen in der Rolle als Führungskraft/Führungsnachwuchskraft
- Diverse Videoarbeiten, z. B. in Form von Rollenspielen
- Drehbuch schreiben und Filmaufnahmen selbst gewählter Unternehmenssituationen mit Präsentation vor den Führungskräften/GF/Vorstand
- Telefonische Mitarbeiterinterviews im Rahmen der Moduldurchführungen zwecks spontaner Feedbacks aus der Praxis
- Systematische Aufnahme von 360°-Feedbacks im sozialen Umfeld mit Selbstbild- und Fremdbild-Analysen
- Diverse Selbstbild-/Fremdbildsessions im Rahmen der Homegroup-Arbeit etc.
- Kontinuierlicher Online-Support via E-Mail zwischen den einzelnen Programmmodulen

Neben den innovativen Lehr- und Lernmethoden und anspruchsvollen Zielgruppen (u. a. Vorstände, Geschäftsführer) sind auch die kreativen Modulthemen innerhalb der PE-Programmlandschaft hervorzuheben, z. B.:

- Erfolg mit Vitamin B und C – Mikropolitik in Unternehmen (MasterPEP)
- Leisten ohne zu Verschleißen – (MasterPEP)
- Fegefeuer der Eitelkeiten – Führungspersönlichkeiten (MasterMM)
- Den Hund zum Jagen tragen – (Re-)Motivation (MasterMM)
- Der Schatz im Silbersee – Personalmanagement als Führungsaufgabe (MasterMM)
- Über 7 Brücken musst du geh'n – (LSP)

Darüber hinaus finden kontinuierliche Feedback-Schleifen in den Trainings mittels Verfahrens- und Verhaltensfeedback durch einen externen Prozesstreiber statt. Schlussendlich werden Tests angesetzt, die einen intensiven Selbstbild-/Fremdbildprozess initiieren und stabilisieren.

2.3.3.7 Programm-Transfer

Die Seminarteilnehmer aller PE-Programme erhalten vorab u. a. lernzielunterstützende Materialien sowie vor dem jeweiligen Modulstart Aufgabenstellungen für die Evaluierung von Transfervorhaben, plus die in Anwendung kommenden Seminarunterlagen, um diese mit der jeweiligen Führungskraft zu besprechen und einen Lernkontrakt mit ihm/ihr abzuschließen. Hierbei werden pro Modul Lernziele im Dialog mit der Führungskraft definiert und mit den jeweiligen Zielen des unternehmerischen MbO (Management by Objectives-Prozesses), die nach jedem Modul durch die Führungskraft überprüft werden, abgeglichen.

Zwischen den einzelnen Modulen der Teilprogramme erfolgen Coaching-Prozesse durch die Führungskräfte in ihrer Rolle als Personalentwickler vor Ort und verpflichtende Treffen der jeweiligen Homegroups in der Praxis. Diese Transfer-Tage werden durch einen externen Coach unterstützt und forcieren den Praxistransfer des Gelernten innerhalb der Praxisphase bis zum nächsten Modul. Kontinuierliche Führungskraft-Teilnehmer-Gespräche forcieren den Lernkontrakt zwischen dem Entsender und dem Teilnehmer.

Aufbauend auf dem Rollenklärungsprozess im Rahmen des Kick-off-Tages vor Programmstart und den dabei entstandenen Testaufnahmen werden die Programtteilnehmer im Rahmen des Gesamtprogramms individuell und ihren Homegroups entsprechend qualifiziert.

Den Abschluss eines jeden Programms stellt der Change-Review-Tag dar, an dem individuelle und unternehmerische Zielsetzungen zum Abgleich kommen, z. B. durch Präsentation der Individual- bzw. Homegroup-Projekte vor dem Vorstand/der Geschäftsführung oder durch die Anwendung eines Development-Centers. Es folgen darauf aufbauend – wie berichtet – diverse Einzelmaßnahmen (z. B. Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Pro-

motion) und weiterführende PE-Programme (MasterPEP, MasterMM) für die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmer.

2.3.3.8 Programm-Evaluierung

Die Erfolgskontrollen in der gesamten PE-Programmlandschaft sind vielschichtig und betreffen unterschiedliche Zeitpunkte und Beteiligte. Der Fokus der Erfolgsorientierung liegt auf einer WIN-WIN-Situation. Es sollen sowohl der Unternehmenswert als auch der persönliche Wert des Teilnehmers gleichgewichtig gesteigert werden. Basierend auf den beschriebenen Zielsetzungen werden u. a. folgende Evaluierungsinstrumente eingesetzt:

Modulweise:

- Kontinuierliche Selbstreflexion, z. T. testgestützt/kontinuierliche Feedbacks durch andere Teilnehmer nach Übungen und Kleingruppenarbeiten/Homegroup-Einschätzungen/Trainerfeedbacks/Feedback durch Homegroup-Betreuer(in)

Praxisphasen:

- Führungskraft-Feedbacks zu den Individual-/Unternehmensprojekten/Coaching durch Homegroup-Betreuer(in)/Kollegiales Coaching durch Homegroup-Mitglieder

Abschlussmodul:

- Siehe Punkt Modulweise plus: Peer-Ranking durch die Homegroup-Teilnehmer/Individual-Feedback durch Homegroup-Betreuer(in)

Change-Review-Tag:

- Evaluierung der Individual-/Unternehmensprojekt-Aktivitäten durch Homegroup-Betreuer(in)/Teamfeedback zum Programmabschluss durch Homegroup-Mitglieder/Kontrolle durch die jeweilige Führungskraft des Teilnehmers gemäß des Lernkontraktes und MbO-Erfolges/Abschluss-Statements durch Trainer und Auftraggeber

Development-Center:

- Individuelle Standortbestimmung/Personal Review durch externes Institut mit Führungskraft- und PE-Einbindung/Ableitung von individuellen Maßnahmen/ Teilnahme an MasterPEP/MasterMM-Programmen

Bis zum Programmschluss haben insgesamt rund 300 Potenzialträger und Führungskräfte z. T. an mehreren PE-Programmen des Praxisunternehmens teilgenommen.

Dabei sind alle Führungskräfte aller Führungsebenen der Gesamtunternehmung vollständig involviert gewesen.

Die Teilnehmer-Bewertungen nach Modul- bzw. dem jeweiligen Programmende sind weit überdurchschnittlich. Bei 734 Bewertungen im Zeitablauf von 5 Jahren ist eine Durchschnittsnote von 1,9 (Skala 1 = sehr gut bis 6 = sehr schlecht) erreicht worden – und dies trotz konstruktiv-konfrontativer Feedback-Arbeit in den Modulen und in den Praxissequenzen.

Die Besetzung von Positionen im Middle-Management und in den oberen Hierarchieebenen erfolgte seit Start der PE-Programmlandschaft im Praxisunternehmen in erster Linie durch die erfolgreichen Teilnehmer der PEP- bzw. MM-Programme unter Berücksichtigung der Ergebnisse der jeweiligen Development-Center.

Insgesamt wurden im Rahmen dieser PE-Programmlandschaft mehrere hundert Unternehmens- und Individualprojekte bearbeitet und zielgerecht implementiert. Somit ist ein überzeugender ROI – Return on Investment – gelungen, und zwar zur nachhaltigen Steigerung sowohl der Teilnehmer- als auch der Unternehmensperformance.

Zusammengefasst betrachtet wurde die Nachhaltigkeit der PE-Programme gewährleistet durch u. a.:

- über 300 Individualprojekte (IVV)
- über 100 Unternehmensprojekte (UP)
- den konsequenten Einbezug der Führungskraft des jeweiligen Teilnehmers als Personalentwickler vor Ort
- die Integration interner Führungskräfte als (Co-)Trainer und Diskussionspartner während der Moduldurchführungen
- die Beteiligung der Geschäftsführung durch Diskussionsforen und Feedbackprozesse.
- die Projektvergabe und -beurteilung durch das Top-Management bzw. die Geschäftsführung.
- kontinuierliches Controlling der Individual- und Unternehmensprojekte
- die Systemunterstützung durch die PE-internen Funktionen etc.

2.3.4 Ausblick

In vielen Unternehmen, in denen die o.a. Programmsystematik erfolgreich umgesetzt wurde, realisierten die Teilnehmer in Teamarbeit auch diverse Corporate Social Responsibility-Projekte zum Nutzen der Allgemeinheit. Zu nennen ist bspw. die kurzfristige Renovierung eines Kinderheims im Wert von rund 100.000 € durch vollständige Eigenleistungen der Programm-Teilnehmer, Spendenakquise etc. ohne Kosten für die Einrichtung (vgl. z. B. Von Fritsch und Brennholt [2011](#)).

Solche Projekte fördern somit nicht nur die eingangs beschriebenen drei zentralen Entwicklungsperspektiven: Persönlichkeit, Personal und Organisation (siehe Abb. 2.4), sondern stellen auch einen bedeutenden Beitrag für die Gesellschaft dar.

Literatur

- Athanas, C.: 5 Schlüsselaspekte für erfolgreiches Lernen in Personalentwicklungsprogrammen. www.personalmanagement.info (2011)
- Bambach, M., Kuhn-Fleuchaus, C.: Diversity Management – Unsichtbare Potenziale fördern, 4. Aufl. Steinbeis-Edition, Stuttgart (2011)
- Becker, M.: Systemische Personalentwicklung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2005)
- Becker, M.: Personalentwicklung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2009)
- Becker, M., Herz, A., Beck, A.: Wandel aktiv bewältigen. Hampp, München (2009)
- Berner, W.: Anforderungen: Was ein Change Manager wissen und können sollte. www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/anforderungen-change-manager.php (2006)
- Berner, W.: Change! – 20 Fallstudien. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2015)
- Bleis, Ch., Helpup, A.: Management – Die Kernkompetenzen. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München (2009)
- Brinkmann, R., Stapf, K.: Innere Kündigung. C.H. Beck, München (2005)
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., Odman, R.B.: Doing competencies well: Best practice in competency modelling. Pers. Psychol. **64**(1): 225–262 (2011)
- Crisand, E., Schmidt, W.: Entwicklung zur Führungspersönlichkeit: Individuelle Personalentwicklung durch Eigeninitiative. Windmühle, Hamburg (2010)
- DGFP e. V. (Hrsg.): Herausforderung Change-Management. Bertelsmann, W, Bielefeld (2011)
- Doppler, K., Voigt, B.: Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern. Campus, Frankfurt a. M. (2012)
- Fassbender, P., Klein, U.: Change-Prozesse gestalten: Ausgewählte Handlungsfelder und Instrumente. In: DGFP e. V. (Hrsg.) Herausforderung Change-Management, S. 63–84. Bertelsmann, Bielefeld (2011)
- Gallup GmbH: Gallup-Engagement-Index, Pressemitteilung und -präsentations-materialien. Gallup GmbH, Berlin (2015)
- Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten. Freies Geistesleben, Bern (2007)
- Glasl, F.: Konfliktmanagement, 10. Aufl. Freies Geistesleben, Bern (2011)
- Graf, J. (Hrsg.): STEP for Performance. Seminare 2008– Jahrbuch der Management-Weiterbildung, S. 124–131. Bonn (2008)
- Groß, M.: Handbuch Change-Manager. Beltz, Weinheim (2014)
- Guttenberger, R.: Neun Merkmale einer Führungspersönlichkeit. www.bildungsspiegel.de. Zugriffen: 10. Jan. 2014
- Hauschildt, J., Salomo, S.: Innovationsmanagement, 6. Aufl. Vahlen, München (2010)
- Hohl, D. (Hrsg.): Change-Prozesse erfolgreich gestalten. Menschen bewegen – Unternehmen verändern. Haufe-Lexware, Freiburg (2012)
- Humpert, E., Hartmann, U., Kompa, A.: Phasen von Change-Prozessen und Gestaltungsaufgaben. In: DGFP e. V. (Hrsg.) Herausforderung Change-Management, S. 45–49. Bertelsmann, Bielefeld (2011)
- Kanning, U.P.: Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung. Hogrefe, Göttingen (2007)

- Kaschek, B., Schumacher, I.: Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse: Management und Leadership im 21. Jahrhundert. Springer Gabler, Wiesbaden (2015)
- Knapp, P. (Hrsg.): Konfliktlösungs-Tools. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn (2012)
- Kompa, A.: Personalmanagement in Veränderungsprozessen – eine besondere Herausforderung. In: DGFP e. V. (Hrsg.): Herausforderung Change-Management, S. 11–15. Bertelsmann, Bielefeld (2011)
- Königswieser, R., Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2013)
- Kostka, C., Mönch, A.: Change-Management. Hanser Fachbuch, München (2001)
- Kuth, Ch.: Ansatzpunkte für die Steuerung von Change-Prozessen – Die Change-Profilmatrix. In: DGFP e. V. (Hrsg.): Herausforderung Change Management, S. 17–43. Bertelsmann, Bielefeld (2011)
- Marek, D.: Unternehmensentwicklung – Verstehen und Gestalten: Eine Einführung. Gabler, Wiesbaden (2010)
- Meifert, M., von der Linde, B., Schustereit, S. (Hrsg.): Personalauswahl, 4. Aufl. Haufe Verlag, Freiburg (2010)
- Meifert, M.T.: Strategische Personalentwicklung. Springer, Berlin (2007)
- Mercuri Urval Insight Studie. Wiesbaden (2012)
- o. V., WiWo, Nr. 6 (03.02.2000).
- o. V., Wirtschaftspsychologie – Aktuelle Nachrichten aus der Wirtschaftspsychologie unter Bezug auf die Studie der Bertelsmann Stiftung. Führungskräfte-Institut (FKI), Gütersloh (05.12.2012)
- Paschen, M.: Personalinstrumente. Norderstedt (2004)
- Pichler, M.: Change: Die Glaubwürdigkeit der Vorstände sinkt. *wirtschaft + weiterbildung* 26(2): 32–35 (2013)
- Roehl, H., Winkler, B., Eppler, M.J., Fröhlich, C. (Hrsg.): Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2012)
- Rump, J., Sattelberger, T., Fischer, A.: Employability Management. Wiesbaden (2005)
- Sackmann, S.: Unternehmenskultur. Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied (2002)
- Sackmann, S., Bertelsmann Stiftung: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Gabler, Gütersloh (2004)
- Schieffer, A.: Führungspersönlichkeit. Dr. Th. Gabler, Wiesbaden (1998)
- Schlipat, H., Martin, M.: Heimat und Perspektive bieten. *Personalmagazin* 4, (2015)
- Sprenger, R.: Aufstand des Individuums. Campus, Frankfurt a. M. (2000)
- Stiefel, R.: Förderprogramme. Leonberg (2003)
- Stiefel, R.: Führungskräfte-Entwicklung als Beruf und Leidenschaft. Linde, Wien (2011)
- Stiefel, R.: Führungskräfte-Entwicklung. MAO-Press, St. Gallen (2013)
- Streich, R.K.: Führungskräfte als Change-Manager. In Hofmann, L.M., Linneweh, K., Streich R.K. (Hrsg.) Erfolgsfaktor Persönlichkeit, S. 34–50. Deutscher Taschenbuch Verlag, München (2006)
- Streich, R.K.: Topps und Flops im Changeprozess, in: *Golfmanager*, Teil 1, Teil 2, S. 14–16, 16–18 (02/2011, 03/2011a)
- Streich, R. K.: Persönlichkeitsorientierte Personalentwicklung. Handbuch: Personal Entwickeln, Köln. (Ausgabe 10, 2011b)
- Streich, R.K.: Effektivere und effizientere Personalentwicklungsprogramme. *Personal Entwickeln*, Rubrik 3.28, S. 1–20 (Januar 2012)
- Streich, R.K.: INPUT-Beratungsinhalte zum Veränderungsprozess-Management, Paderborn, (o. J.)
- Streich, R.K., Hammermann, C.: Performance-Programme für die Personal- und Organisationsentwicklung. In: *Jahrbuch Personalentwicklung*, S. 141–146. München (2006).
- Streich, R.K., Büning, W., Hartmann, D.: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung*, S. 317–326. München (2003)
- Vaupel, M.: Zukunftsfähige Managemententwicklung. *Wirtschaftspsychologie aktuell, Personalmanagement der Zukunft*. (4) (2012)

- Volk, H.: Neue Arbeitsformen, neue Ängste. *Psychologie heute* (Nov. 2000)
- Von Fritsch, B., Brennholt, J.: Talente sichern, Wandel begleiten. In: Schwuchow, K., Gutmann, J. (Hrsg.) *Jahrbuch Personalentwicklung*, S. 256–263. Hermann Luchterhand Verlag, München (2011)
- Wegerich, C.: *Strategische Personalentwicklung in der Praxis*, 2. Aufl. Wiley-VCH, Weinheim (2011)
- Weitholz, F.-W., Streich, R.K.: Strategische Personalentwicklungsprogramme steigern die Performance. In: *Jahrbuch Personalentwicklung*, S. 31–38. München (2008)
- Welch, J.: *Was zählt*. Econ Verlag, München (2001)
- Weuster, A.: *Personalauswahl I*, 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)



<http://www.springer.com/978-3-658-12180-8>

Fit for Leadership

Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit

Streich, R.K.

2016, XV, 253 S. 76 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12180-8