

Do's and Don'ts im Change Management

Navigationshilfen aus der Perspektive von Führungskräften

Wenn Topmanager auf die von ihnen geleiteten Changeprozesse zurückblicken, was sind aus ihrer Perspektive Faktoren, die den Wandel positiv bzw. negativ beeinflussten? Zur Beantwortung dieser Frage wurden vierzig qualitative Interviews mit Führungskräften inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Resultate legen ein Modell organisatorischen Wandels nahe, das sieben Phasen differenziert. Für jede Phase werden Empfehlungen für das Gelingen breit angelegter Veränderungsprozesse formuliert.

«Es gab Wetten darauf, wann ich das Handtuch werfe und das sinkende Schiff, so wie viele vor mir, verlasse», erinnert sich Norbert Z. an seine Zeit als Verantwortlicher für einen Turnaround in der Metallindustrie. In der heißen Phase der Neuaufstellung war er tatsächlich kurz davor aufzugeben: «Als ich bei einer von der Gewerkschaft organisierten Demonstration auf einem riesigen Transparent meinen Namen und das Prädikat 'Facharbeitermörder' las, wollte ich tatsächlich aussteigen.» Doch glücklicherweise kam es anders. Das marode Unternehmen von damals ist heute im High-Tech-Segment der Metallbearbeitung tätig, fertigt hochtechnologische Nischenprodukte, und der befragte Manager ist mittlerweile – nach einer langen und erfolgreichen Phase als Vorstandsvorsitzender – im Aufsichtsrat tätig. Eine Erfolgsstory also, die allerdings nicht alltäglich ist. Mehr als zwei Drittel aller Change-Projekte kommen zu keinem erfolgreichen Abschluss (Higgs und Rowland 2005). Woran liegt das?

Über Erfolge und Misserfolge im Change Management wurde bereits viel geschrieben. Wir wagten uns trotzdem erneut an das Thema heran. Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit den wichtigsten wissenschaftlichen Befunden gingen wir ins Feld und führten mit vierzig Führungskräften Interviews. Wie sind sie vorgegangen? Was würden sie heute genauso oder anders machen als damals? Was sind für sie Schlüsselfaktoren erfolgreichen Wandels? Unsere Gesprächspartner waren Topmanager oder Unternehmer, die an vorderster Front für eine strategische oder operative Neuordnung ihrer Organisationen verantwortlich waren. Die Stichprobe bestand aus einem bunten Mix unterschiedlicher Branchen: ein Syphonhersteller für Soda und Schlagsahne, der zum Weltmarktführer für Airbags mutierte, ein krisengeschüttelter Stahlkonzern, ein Airliner mit

Druck zum Cost Cutting, ein weltweit expandierender Caterer, ein ehemals verstaatlichter Öl- und Gaskonzern, ein Markenartikler mit einbrechenden Verkaufszahlen, ein kapitalschwaches Management-Buy-out in der Wasseraufbereitung, ein Internet-Sportwettenanbieter mit feindlichem Umfeld, ein gewöhnlicher Ziegelhersteller, der zum ganzheitlichen Problemlöser und Weltmarktführer wurde, aber auch bodenständige Banken, Versicherungen oder Baumarkthändler, die gezwungen waren, neue Akzente in schrumpfenden Märkten zu setzen.

Unsere Recherchen haben wir zu einem Best-Practice-Modell aus der Perspektive von Führungskräften verdichtet. Nicht in allen Unternehmen fand sich dieselbe zwingende Logik. Dazu waren ihre Operationsfelder zu unterschiedlich. Aber dennoch ließ sich allmählich ein Bild erkennen, das aus einzelnen Mosaiksteinen entstand. Kenner der Literatur werden Parallelen zum Konzept von John Kotter feststellen (Kotter 2002). Die Essenz seiner Aussagen erwies sich als erstaunlich robust. Wir entdeckten aber auch neue Facetten und beschreiben ein siebenstufiges Phasenmodell organisationalen Wandels: Beginnend bei der nüchternen Analyse der Ausgangssituation und der Schubkraft, wie sie mit Ängsten und Hoffnungen verbunden ist, über die Definition von Lösungsofferten und Strategien zur Krisenbewältigung, der Neubesetzung von Positionen, der Umsetzung mithilfe von Zielen, Rankings und Feedback, bis hin zur Etablierung neuer Sprachmuster und Symbolsysteme und der Nutzung von Wachstum als Schwungrad. Schlussendlich geht es darum, die Dynamik des Wandels aufrechtzuerhalten und die Tendenz zur allmählichen Erschlaffung zu verhindern.

Nachfolgend lassen wir die Manager so oft wie möglich zu Wort kommen, verweisen aber, wo es geboten scheint, auch auf einschlägige Forschungsbefunde. Wichtig erscheint zudem

der Hinweis, dass unser Modell die Sichtweise von Spitzenführungskräften rekonstruiert, die unweigerlich einen hierarchiegeprägten und da und dort wohl auch euphemistischen Bias in punkto Machbarkeit organisationalen Wandels aufweist.

«Impact Bias», «Set-point» und Widerstände

Norbert Z. muss den maroden Metallbetrieb aus der Dauerkrise führen. Schmerzhaft Einschnitte sind erforderlich. Eines seiner Ziele ist die nachhaltige Sicherung der Arbeitsplätze. Trotzdem wird er als «Facharbeitermörder» diskreditiert. Widerstände sind nichts Ungewöhnliches. Aber warum fallen sie manchmal so heftig aus?

Eine mögliche Antwort auf diese Frage, liefert die neue Glücksforschung. Danach hat sich in den letzten zwei Millionen Jahren das Volumen des menschlichen Gehirns nahezu verdreifacht. Als einzige Spezies sind wir mithilfe unseres Neokortex in der Lage, künftige Ereignisse und ihre Auswirkungen zu antizipieren. Allerdings funktioniert dieser Simulator extrem schlecht, wie der Harvard-Professor Daniel Gilbert aufzeigt (Gilbert 2008). Er scheint einen so genannten «Impact Bias» aufzuweisen, denn Menschen überschätzen sowohl den Einfluss potenzieller Verluste (Arbeitslosigkeit, Tod des Lebenspartners, Krankheit etc.) als auch die Wirkung potenzieller Gewinne (Einkommenszuwachs, hierarchischer Aufstieg etc.), und zwar im Hinblick auf Dauer, Intensität und Wert. Vor allem bei drohenden Verlusten sind die Emotionen zunächst stark übertrieben, bis sie wiederum, und zwar viel rascher als erwartet, auf das übliche Ausgangsniveau zurückkehren. Die einschlägige Forschung spricht in diesem Zusammenhang auch von einem «Set-point» (Diener und Biswas-Diener 2008). Bezogen auf Widerstände im Change Management ist daher davon auszugehen, dass Mitarbeiter in den Anfangsphasen des Wandels zu übertriebenen Ängsten und Widerständen neigen, wenn die Auswirkungen drohender Verluste antizipiert werden. Schneller als erwartet dürften sich die Pegelstände der Emotionen allerdings wieder normalisieren.

Lage und den Wettbewerbskräften am Markt. Diese Phase beschreibt Norbert Z. folgendermaßen: «Ich bin hierher gekommen und hab' zuerst nur gearbeitet: wochenlang studiert und analysiert. Ich habe mir kompromisslos Zahlen, Fakten und Daten angeschaut und bin dabei ziemlich ins Detail gegangen.» Was also später zur Falle werden kann – ein Verzetteln in operativen Details – ist am Beginn eine Tugend. Zur gründlichen Analyse gehört selbstverständlich auch das Erfassen der Unternehmenskultur unter Einbeziehung aller nur denkbaren Kanäle: «Einer meiner wichtigsten Verbündeten war der Betriebsarzt. Er hat mir klar gemacht, wie ausgepowert die Leute sind, wie wenig Hoffnung sie haben, und dass sie keinem Manager mehr ein Wort glauben.»

Ziemlich einhellig wurde die Meinung vertreten, dass diese schonungslose Diagnose der Ist-Situation nicht delegierbar sei. Warum? Ein changeerprobter CEO aus der Finanzdienstleistung dazu: «Ich habe einige größere Transformationen hinter mir. Je unsicherer ich anfangs war, desto mehr hab' ich die Expertise anderer gesucht. Wenn es aber ans Eingemachte geht, dann sind Sie umringt von Schwarzmalern und Rosarotsehern. Sie alle verfolgen beinhart ihre Eigeninteressen. Die Leute wissen meist genau, was auf dem Spiel steht.» In der Organisationsforschung wird diese Art der interessengeleiteten Kommunikation «Mikropolitik» genannt. Laut Jeffrey Pfeffer, einem Experten auf diesem Gebiet, tritt sie in Veränderungsphasen besonders intensiv auf (Pfeffer 1992). Schlussfolgerung daraus: Dem tendenziösen Tunnelblick interner Fachleute ist nicht unhinterfragt zu trauen.

«Wer nicht weiß, wie das System tickt und was seine Core-Treiber sind, findet auch keine Hebel, um substantiell was zu verändern. Dabei darf man sich auch nicht auf andere verlassen, da muss man selbst durch.»

(CEO aus der Konsumartikelbranche)

Nach der Diagnose folgt die Therapie, also ein erstes Szenario zur Neuaufstellung. Auch das sei, so die Meinung vieler, ein Job, der ausschließlich von der Spitze zu leisten ist. Ein global operierender Gummiwarenhersteller brachte das folgendermaßen auf den Punkt: «Es ist verwegen zu glauben, man könne hingehen und den Leuten sagen, wir sind in einer Krise. Was schlägt ihr vor, was sollen wir dagegen machen? Das geht einfach nicht. Das ist das nette Bottom-up Märchen der Organisationsentwicklung.»

Überhaupt wird dieser Erstentwurf von den Managern als kreativer Akt gesehen, der den Charakter einer Ich-Leistung hat, auf die Ideen «starker, mutiger Einzelakteure» zurückgeht und Joseph Schumpeters Theorie der «Schöpferischen Zerstö-

Phase 1 Nüchterne Analyse	
Do's	Don'ts
Schonungslose Diagnose der Ist-Situation	Blindes «Sich verlassen» auf interne Experten
Entwurf eines Alternativszenarios	Bottom-up-Strategie am Beginn

Am Beginn jedes Change-Prozesses steht idealerweise eine vorbehaltlose Auseinandersetzung mit der wirtschaftlichen

«widerzuspiegeln scheint. Kollektive seien jedenfalls dafür zu konservativ, sie hätten keinen entrepreneurial spirit, würden im «Immer so Gewesenen» verharren und ihnen fehle der Mut dazu, einschneidende Maßnahmen zu setzen.

Phase 2 Krise, Angst und Hoffnung	
Do's	Don'ts
Krisen- und Dringlichkeitsbewusstsein schaffen	Ängste schüren, ohne Hoffnung zu machen
Top-Down Kreation einer Vision bzw. Strategie	Zuviel Pathos und Inszenierung

Der Ökonomienobelpreisträger Daniel Kahneman konfrontierte Entscheider in seinen Experimenten u. a. mit folgender Alternative (Kahneman und Tversky 1984): Stellen Sie sich vor, Sie müssten zwischen zwei Alternativen wählen: a) Einer 100 Prozent Chance, 50 Euro zu gewinnen; b) einer 50 Prozent Chance 100 Euro zu gewinnen. Die allermeisten wählen Variante a, also den sicheren Gewinn.

Nun zum umgekehrten Fall. Sie müssten wählen zwischen a) Einer 100 Prozent Chance, 50 Euro zu verlieren bzw. b) einer 50 Prozent Chance, 100 Euro zu verlieren. Die allermeisten wählen hier Variante b. Menschen bevorzugen sichere Gewinne und verabscheuen unumgängliche Verluste. Halbleere Gläser motivieren – so die Forschung – etwa dreimal so stark wie halbvolle. Das scheinen einige unsere Change Manager intuitiv erfasst zu haben. Ein Bankmanager dazu: «Einzelne Menschen und noch mehr ganze Systeme tun sich dabei schwer, sich zu ändern. Ich habe die Erfahrung gemacht, das wirksamste Mittel Menschen in Bewegung zu bringen, ist eine existenzielle Bedrohung. Das und vor allem das schließt die Reihen.» Ein global operierender Konsumartikler konfrontierte seine Mitarbeiter mit einem so genannten «Killerchart», das allen die dramatisch sinkenden Marktanteile vor Augen führte und verdeutlichte, was passieren würde, wenn nichts passiert. Am Beginn steht also Angst: Angst, die durch eine veritable existenzielle Krise oder aber auch durch einen bedrohlichen Feind ausgelöst wird. Hier scheint es eine zentrale Aufgabe von Change Leadership zu sein, Angst positiv zu kanalisieren. Spätestens jetzt kommen Vision und Strategie ins Spiel. Sie schaffen einen Fokus, ein Ziel und zeigen den Weg auf, der aus der Malaise führt. Nach wie vor sollte hier – so kann die Sicht der Spitzenführungskräfte zusammengefasst werden – ein Top-down-Vorgehen dominieren. Insbesondere das US-amerikanische Management-Bestsellergenre sieht in der Formulierung einer Vision eine conditio

sine qua non jeden erfolgreichen Wandels. Dies bestätigte sich für uns nur zum Teil. Wir sind zahlreichen erfolgreichen Transformationen begegnet, die auf nichts anderem als einer forcierten Wachstumsstrategie fußten. Ein Dienstleister, der in Europa zum führenden Airlinecatereer aufstieg, brachte seine Vision folgendermaßen auf den Punkt: «Er und ich hatten eine ganz klare Vision: Wir metzeln alle Großen nieder!» Oder aber der krisengeschüttelte Stahlunternehmer, der mit einem gewissen Pathos formuliert: «Unsere Vision war ganz einfach: nie wieder Verluste machen.»

«Ich muss bei mir anfangen, bevor ich bei den anderen beginne. Ich brauch' eine klare Vorstellung. Ich brauch' eine Vision, ich brauch' eine Perspektive. Und die Zielsetzung muss so spannend sein, dass ich überzeugt bin davon, jawohl, das ist meine Sache, meine Nische, die füll' ich aus und da werd' ich mein Bestes hinein geben.» (Baumarktunternehmer)

Im Managersprech wird also oft relativ leichtfertig mit dem Begriff «Vision» umgegangen. Mancherorts wird aber auch vor zuviel Pathos und Inszenierung gewarnt. Ein Manager aus der Versicherungsbranche, der nach zwei gescheiterten Vorgängen reüssieren sollte, sprach die Warnung aus: «Wir haben hier bei uns die Vision und Philosophie wie die Unterhosen gewechselt. Das war dann nur noch eine Lachnummer für die Leute. Aha, schon wieder kommt einer mit einer neuen Vision.»

Andererseits gibt man sich im deutschen Kulturraum im Management vielleicht auch zurückhaltender als anderswo. Charakteristisch dafür ist die Aussage eines Werbeprofis, der lange Zeit in den USA weilte und dann den Markt in Osteuropa aufrollte: «Ich habe die Erfahrung gemacht, dass in Europa sachliche Argumente mehr ziehen als die Charisma-Masche. Wenn das unauthentisch hinüberkommt, ist die ganze Emotionalisierung eher ein Schuss ins Knie.»

Phase 3 Das große Reinemachen	
Do's	Don'ts
Schlüsselpositionen mit exzellenten Mitarbeitern besetzen	Veränderbarkeit von Menschen überschätzen
Bipolare Definition von Schlachtplänen und essenziellen Meilensteinen	Visionsfrust statt kreativer Spannung

Unweigerlich stellt sich irgendwann die Frage nach der Besetzung von Schlüsselpositionen. Darin wird ziemlich einhellig das Erfolgskriterium schlechthin gesehen. Unterschiedlich wird die erforderliche Radikalität interpretiert. Das Spektrum der Aussagen reicht von der sinnfälligen Pokermetapher eines Learjetbetreibers: «Sie müssen mit dem Blatt pokern, das Sie in der Hand haben und daraus das Beste machen. Mit vier Assen im Blatt ist es leicht. Mit den Mitarbeitern ist das genauso. Die Kunst liegt darin, das Beste aus den Gegebenheiten zu machen» bis hin zum Kahlschlag eines Kautschukverarbeiters, der irgendwann genervt 95 Prozent des alten Managements vor die Tür setzt und frei gewordene Posten mit «hungrigen, motivierten Topabsolventen» besetzt, mit Leuten, die mit einem «durch dick und dünn» gehen.

«Man kann vielleicht Leute um 3 Prozent nach links oder 3 Prozent nach rechts bewegen. (...) Ich habe lange gebraucht, bis ich das wirklich verstanden habe. Ein ganzes Jahr hat mich das gekostet, und dann habe ich einen Radikalstrich gemacht und habe von den 100 Bestverdienern innerhalb von ganz wenigen Wochen 95 gefeuert. Das war nachträglich bei weitem die beste Managemententscheidung.»

(Kautschukverarbeiter)

Wie hoch auch immer die richtige Austauschrate sein mag, eines gilt in jedem Fall: Wichtige Positionen sind mit Leuten zu besetzen, die sowohl Durchschlagskraft als auch Loyalität an den Tag legen. Ein Manager aus der Metallwarenindustrie drückt das folgendermaßen aus: «Wirklich ein Glaubensgrundsatz, den ich erlernt habe im Laufe der Zeit ist: in Personen, mit denen man sich umgibt, mit denen man arbeitet, auf die man sich verlassen muss als Manager, da keine Kompromisse zu machen.» Viele Gesprächspartner sahen darin überhaupt ihre wichtigste Funktion, nämlich Positionen mit exzellenten Personen ihres Vertrauens zu besetzen.

Auch in puncto Einbeziehung der Mitarbeiter in den darauf folgenden Change-Phasen herrscht weitgehende Einigkeit. Denn spätestens jetzt gelte es, den Top-down-Ansatz durch eine bipolare Strategie zu ersetzen. Es seien möglichst breite «Kooperationsarenen zu schaffen, weil nur so Commitment und Abbau von Widerständen möglich sind.» Wenn also der Masterplan für Vision und Strategie eine Angelegenheit des Topmanagements ist, dann ist die Definition von Teilzielen und die

Planung der Umsetzung eine breit angelegte Wir-Leistung. Kotter betont in dieser Phase die Bedeutung so genannter «Must Win Battles» im Sinne unbedingt zu erreichender Meilensteine. Diese Diktion trafen wir vor allem bei stark verkaufsfokussierten Unternehmen an, wo sie sich wohl am einfachsten definieren lassen. Nichtsdestotrotz geben sie «Planungssicherheit» und schaffen eine Basis für Rückmeldungen darüber, ob Kurs gehalten wird: «Visionen verlieren ihre Überzeugungskraft, wenn nicht aufgezeigt wird, wie wir ihnen in kleinen Schritten entgegenkommen» (Manager aus der Airlinebranche). Kleine Etappenziele helfen so, den Visionsfrust zu verhindern und eine realistisch-kreative Spannung zwischen Heute und Morgen aufrechtzuerhalten. Ist diese Spannung zu groß, führt das unweigerlich zu Enttäuschungen.

Phase 4 Ziele und Zielkorsette	
Do's	Don'ts
Ziele und Feedback als Motivatoren nutzen	Ziele, die Mitarbeiter zu Marionetten machen
Teilerfolge wertschätzen und feiern	Siegreiche Schlachten mit einem gewonnenen Krieg verwechseln

Auf einer weit pragmatischeren Ebene geht es dann darum, eine logische und für alle Beteiligten verständliche Verknüpfung zwischen Vision, Strategie, Teilzielen und ihrer Messung («Tracking» und «Ranking») herzustellen. Im Zeitalter der Balanced Scorecard ist das nichts Neues. Allerdings stießen wir auch auf erste Anzeichen der Ernüchterung, die ein geplagter Generalist aus der IT-Branche so formulierte: «Als ich herkam, gab's bestenfalls Ziele im Verkauf. Dann kam die Ära der Balanced Scorecard und des 360-Grad-Feedbacks. Die Mitarbeiter bekamen bis zu acht Ziele aufgebrummt (von Kundenzufriedenheit bis zum ROCE). (...) Heute starren alle wie das Kaninchen auf die Schlange auf ihre Ziele. Links und rechts davon wird nichts mehr wahrgenommen.» Den zu komplexen Zielsystemen wohnt also die Gefahr inne, Mitarbeiter zu Marionetten zu machen. Sie hängen an Zielfäden und verlieren ihre kreative Eigenständigkeit. Kaplan und Nortons Zitat: «You get what you measure» wäre also zu ergänzen um: «and nothing more».

«Short Term Wins» helfen der Organisation, das «anfängs so träge Schwungrad zum Laufen zu bringen». Sie signalisieren den Mitarbeitern erste Erfolge und haben eine nicht zu unterschätzende motivierende Schubkraft, die durch entsprechende

«Es gibt BOB-Vergleiche. Best of Best heißt das bei uns. Arbeitsergebnisse und Arbeitsprozesse werden miteinander verglichen. Und es wird geschaut, wer macht was besser, wo hat wer noch mehr Potenzial.» (Reifenhersteller)

Feierrituale an Nachhaltigkeit gewinnen soll. So wurde etwa aus einem Unternehmen der Werbebranche berichtet: «Immer dann, wenn ein neues Büro in Osteuropa aufmachte, gab es einen Ballonflug für das Team.» Allerdings heißt es an anderer Stelle dazu auch relativierend: «Siege zu feiern ist gut. Aber zu erklären, wir haben bereits den Krieg gewonnen, das kann katastrophal sein.»

Phase 5 It's a long long way...	
Do's	Don'ts
Neue Sprachmuster und Symbolsysteme etablieren	Entscheidungen mit Umsetzung verwechseln
Klar machen, was belohnt und bestraft wird	Fehlende Konsequenz im Handeln

Der Refrain aus dem Lied «It's a long way to Tipperary» wo es heißt: «but my heart's right there» drückt den entscheidenden Unterschied zwischen Plan/Vision und der Realisierung mit allen «Mühen der Ebenen» sprichwörtlich aus: «Als junger Manager habe ich den Fehler gemacht, Entscheidung mit Realisierung zu verwechseln. Was ein grober Fehler war» erinnert sich ein Syphonhersteller, der sinkende Marktanteile bei Sahnflaschen mühsam durch neue Produktideen zu kompensieren gedenkt: «Heute weiß ich, dass es weniger um richtige Entscheidungen, sondern um richtige Umsetzungen geht. Das ist harte Arbeit, unglaublich harte Arbeit.»

Wie gelingt das? Mehr durch Leadership als durch Management: Durch Kommunikation des Neuen auf allen nur denkbaren Kanälen; durch klare und konsequent wiederholte Botschaften, die von allen verstanden werden; durch eindeutige Signale über Richtig und Falsch; durch das Statuieren anschaulicher Exempel; durch konsequentes Vorleben.

Norbert Z. berichtet über die konsequente Umsetzung neuer Normen: «Es gab zwei Prinzipien: Loyalität und Ehrlichkeit – wenn mich einer belogen hat, und das hat's auch ausreichend

gegeben – die Leute haben diese Bürokratie durch Lügen auch umschifft, immer wieder – Lügen: rote Karte, da gab es keinen Kompromiss. Da hat es auch spektakuläre Abgänge gegeben wegen Unwahrheit – das hat sich herumgesprochen, ich musste das nie plakatieren ... da hat die Gerüchteküche immer dafür gesorgt: 'Jetzt musste der gehen, weil der hat ihn angelogen'.»

«Wir haben da Unternehmensstrategien formuliert, geschaut, ob die Beistriche richtig gesetzt werden. Dann ist sie irgendwo in irgendwelchen Safes verschwunden. Ich hab' gesagt: Ich brauche die Strategie für den Hilfsarbeiter. Und ich hab' gesagt, ich brauche eine Sprache, die hinunterdiffundiert, die auch verstanden wird.»

(Ziegelhersteller)

Das Kreieren neuer Sprachmuster ist ein probates Mittel zur aktiven Gestaltung einer neuen Kultur. Beim mittlerweile größten Ziegelhersteller der Welt sind wir der so genannten «K & K Philosophie» begegnet. Einerseits soll damit eine Verbindung zur frühen Geschichte des Unternehmens hergestellt werden, das schon in der österreichischen K & K Monarchie existierte; andererseits sollte damit eine Kultur von «Konzentration» und «Konsequenz» etabliert werden. Jeder Mitarbeiter hatte selbständig in seinem Bereich zwei bis drei Ziele zu formulieren und diese mit allen nur denkbaren Mitteln umzusetzen: «Das klingt vielleicht banal, wenn der Staplerfahrer auf seinem Stapler mit der Kreide den nächsten Ölwechsel notiert, oder wenn er sich vornimmt, die unterste Reihe der Ziegel nicht zu beschädigen, damit sich die Kunden zwar ärgern aber nicht wirklich beschweren. Wenn Sie das aber multiplizieren und mehrere tausende Leute daran arbeiten kleine Dinge täglich besser zu machen, dann wird daraus ein ungeheuerlicher Multiplikator oder eine Fokussierungsstrategie, so wie wir das nennen würden.»

Ein anschauliches Beispiel symbolischen Managements sind die «Sixth-Level-Buttons» einer Fluglinie. Das frühere reichlich abgehobene Management residierte im siebten Stockwerk. Ein sechstes Stockwerk gab es eigentlich nicht, da das betreffende Bauwerk zwischen den Stockwerken fünf und sieben nur ein schlankes Treppenhaus aufwies. Das neue Management verteilte bei seinem Antritt «Sixth-Level-Buttons» und nannte das gesamte Change-Programm «Sixth-Level-Management». Damit sollte demonstriert werden, dass das Management wieder näher ans Team heranrückt und das alte Management im siebenten Stockwerk nicht mehr existiert.

Phase 6

Wachstum als Schwungrad

Do's	Don'ts
Wachstum als Commitment-Treiber einsetzen	Kurzfristiges Carrot-Stick-Management
Leistungskultur kreieren und vorleben	Zerstörung intrinsischer Motivation

Gibt es Maßnahmen, die das Abflachen der ersten Begeisterung verhindern? Kann eine Organisation dauerhaft energetisiert werden? Was garantiert eine langfristige Bindung exzellenter Mitarbeiter ans Unternehmen? Lassen wir noch einmal den Caterer zu Wort kommen: «Wir sind eine Branche, die schlecht bezahlt und dann Dienst hat, wenn Andere Freizeit haben. Das, was die Leute wirklich bei der Stange hält, sind Perspektiven. Dazu braucht man Wachstum. Ohne Wachstum keine Perspektiven. Ohne Perspektiven keine Top-Performer.» Wachstum ist der augenscheinlichste Indikator dafür, dass die Maßnahmen greifen und gibt den Leistungsträgern eine Perspektive im Unternehmen.

Um eine Leistungskultur dauerhaft zu etablieren, sind wir in der Praxis vor allem auf «Performance-based-Pay» gestoßen. Ein Versicherer berichtet diesbezüglich von seinen leidvollen Erfahrungen: «Das erste was die Leute im Verkauf fragen, ist, welche Prämien werden ausgeschüttet. Ohne Anreize geht da gar nichts.»

Das nimmt insofern nicht Wunder, als in dieser Branche Systeme mit Bonuszahlungen überborden. Der einschlägigen Forschung zufolge ist hier allerdings Vorsicht geboten (Frey 2002). Dort, wo Einzelleistungen zähl-, mess- und wägbare sind und Entgelte kein Nullsummenspiel zwischen Mitarbeitern nach sich ziehen, mag Leistungsentlohnung ein probates Mittel sein. Die Isolierung individueller Leistungen ist jedoch immer schwieriger zu bewerkstelligen und unter Bedingungen der Zusammenarbeit nicht einmal wünschenswert. Das von Reinhard Sprenger formulierte Schlagwort «Alle Motivierung zerstört die Motivation» im Sinne der Zerstörung intrinsischer Motivation durch externe Anreize ist in der Forschung als «Crowding-out-Effekt» bekannt und empirisch recht gut abgesichert (Frey und Osterloh 2002). Unerwünschte Sekundäreffekte wie etwa die kurzfristige Maximierung des Verkaufs auf Kosten der Kundenzufriedenheit, sind ein Resultat dieser Entwicklung und gerade bei Versicherungen nicht unüblich. Insgesamt gewannen wir jedenfalls den Eindruck, dass die gegenwärtige Praxis die Existenz sozialer (Wertschätzung und Anerkennung) sowie ideeller Verstärker (Verfolgung ethisch wünschenswerter Ziele)

negiert und ausschließlich ökonomische Anreize anerkennt und thematisiert. Schließlich geht es auch hier um die Vorbildwirkung. Ein Buy-Out-Manager in der Leiterplattenherstellung eines mittlerweile weltweit operierenden Unternehmens erzählt von den Schwierigkeiten, bei Engpässen Leute für Sonn- und Feiertagsdienste zu gewinnen: «Das war nur solange ein Problem, solange das Management auf Wochenende spielte. Als dann auch wir vom Management arbeiteten, gab es keine Widerstände mehr.» Es mag nach alter Leier klingen, kann aber nicht oft genug herausgestrichen werden: Führungskräfte sind Repräsentanten des Wertesystems eines Unternehmens. Sie werden unentwegt daraufhin beobachtet, wofür sie Zeit, Geld und Ressourcen verwenden und ob ihr Verhalten ehrlich ist: «Sie können nicht Wasser predigen und Wein trinken. Wenn die Diskrepanz zwischen Schein und Sein allzu groß ist, machen Sie sich zur Witzfigur» (Baumarkthandel).

Phase 7

Erschlaffung verhindern

Do's	Don'ts
Selbstzufriedenheit durch positive Paranoia verhindern	Duldung von Drohnenexistenzen

Trotz Expansionshunger und Leistungskultur neigen Organisationen unweigerlich dazu, träge zu werden bzw. wiederum zu erschlaffen. Ein probates Mittel dagegen sehen wir in einer «positiven Paranoia». Ein Markenartikler formulierte das folgendermaßen: «Man muss der Mannschaft das Gefühl geben, da draußen ist ständig jemand, der besser, brillanter und noch hungrier als wir ist.» Weniger spannungsgeladen bringt es ein Stahlunternehmer auf den Punkt: «Dann aufpassen, ja nicht überheblich sein, schön am Boden bleiben und tagtäglich hart arbeiten und permanent den Leuten aufzeigen, wo und wann uns die anderen gerade überholen.» Spätestens hier schließt sich der Kreis mit einem neuerlichen Zyklus aus Krise, Angst und Hoffnung durch die Wahrnehmung von Bedrohungen und Gegnern.

Zu guter Letzt wurden wir von einigen daran erinnert, was John Adams schon vor langer Zeit mit seiner «Equity Theory» zu beschreiben versuchte (Adams 1965): «Wissen Sie was Systeme am meisten madig macht»? fragt ein Manager aus der Wasseraufbereitungsindustrie: «Das sind krasse Ungerechtigkeiten! Nichts demotiviert mehr als ein Gegenüber, das für weniger Einsatz das gleiche Geld bekommt.» Das ist hier mit «Duldung von Drohnenexistenzen» gemeint. Drohnen befruchten im Bie-

nenvolk die Königin. Versorgt werden sie von den Arbeiterinnen. Werden sie nicht mehr gebraucht, verjagt man sie. Solche Reinigungsprozesse sind auch für Unternehmen hin und wieder an der Tagesordnung. Die kulturprägende Wirkung einer immer wieder vorgenommenen Trennung von Spreu und Weizen ist demnach nicht zu unterschätzen.

Bescheidenheit und Entschlusskraft

Wenn wir abschließend unsere persönlichen Eindrücke aus Begegnungen mit 40 Spitzenführungskräften zusammenfassen, dann sind vor allem zwei Merkmale ins Auge gestochen: Bescheidenheit und Entschlusskraft (vgl. Collins und Porras 1995). Nicht alle, aber sehr viele unserer Gesprächspartner verstanden ihr Tun als Dienst an der Zukunft. Sie hatten es nicht (mehr?) notwendig, sich effektheischend zu inszenieren, sondern strahlten unaffektiert eine positive Selbstsicherheit aus. Eine «Ohne mich läuft hier gar nichts»-Attitüde war ihnen fremd. Zudem wiesen sie in ihrem Handeln Unerschütterlichkeit und Entschlusskraft auf. Sie gingen beharrlich ihre Wege und traten als Autoritäten auf, ohne autoritär zu sein. Die erfolgreichen unter ihnen bauten nachhaltig lebendige Sozialsysteme auf, die imstande waren, auf höchst kompetitiven Weltmärkten zu reüssieren. Auch wenn der Weg dorthin oftmals steinig war. Norbert Z. auf die Frage, wie er während der Sanierung geschlafen habe: «Das ist eine gute Frage. Ich habe mich unentwegt gefragt, wie ich mich als Richter über Menschen aufspielen kann und was mich rechtfertigt, sie vor die Tür zu setzen. Es ging dann nur deshalb, weil ich überzeugt davon war, dass das langfristig dem Unternehmen, der Region und den Menschen dient. So fand ich dann auch nächtens wieder meine Ruhe.»

In dieser Aussage spiegelt sich wohl die innere Zerrissenheit mancher Manager gerade im Rahmen der Leitung von Change-Prozessen wider, wo die oft unauflösbare Verquickung von unpopulären und unangenehmen, aber wirtschaftlich gebotenen bzw. notwendigen und langfristig auch den Mitarbeitern und dem Umfeld des Unternehmens dienenden, Entscheidungen ein manchmal nachgerade schmerzhaftes Spannungsfeld schafft, in dem die Entscheider sich und das Unternehmen unter hoher Unsicherheit und Ungewissheit bewegen müssen.

Zum Abschluss noch ein Hinweis: Die hier präsentierten Elemente erfolgreichen Change Managements, die Do's und Don'ts, suggerieren möglicherweise ein universelles Erfolgsrezept, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu managen. Aber Change-Prozesse sind im Allgemeinen zu komplex, um nach einem standardisierten Verfahrenschema abgewickelt zu werden. Nichtsdestotrotz kristallisierten sich die genannten Elemente immer wieder als Essenz erfolgreichen Change Managements heraus und können somit vielleicht einen fundierten Input geben; weniger im Sinne eines Verfahrenshandbuchs als vielmehr einer Navigationskarte, die einige wesentliche Orientierungs- und Gefahrenpunkte aufzeigen kann.



a.o. Univ. Prof. Dr. Johannes Steyrer

Department für Management,
Wirtschaftsuniversität Wien

Kontakt:
johannes.steyrer@wu-wien.ac.at



Mag. Dr. Wilfried Heupl, MBA

Delegierter des VR –
ADEO Int. Holding AG, Schweiz
Partner Eucoma Holding Ges.mBH, Wien
CEO/Vorsitzender des Vorstandes –
ECRE Güssing International AG

Kontakt:
w.heupl@ecreag.com

Literatur

- **Adams, J. S. (1965).** Inequity in social exchange. *Advanced Experimental Social Psychology*, 62, S. 335-343.
- **Collins, J. und Porras, J. (1995).** Built to last. Successful habits of visionary companies, HarperBusiness.
- **Diener, E. und Biswas-Diener, R. (2008).** Happiness. Unlocking the mysteries of psychological wealth, John Wiley & Sons.
- **Frey, B. S. und Osterloh, M. (2002).** Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Frey, B. S. und Osterloh, M. (Hrsg.): *Managing Motivation*, S. 19 – 42, Gabler.
- **Frey, B. S. (2002).** Wie beeinflusst Lohn die Motivation, in: Frey, B. S. und Osterloh, M. (Hrsg.): *Managing Motivation*, S. 75 – 106, Gabler.
- **Gilbert, D. (2008).** *Ins Glück stolpern*, Goldmann.
- **Higgs, M. und Rowland, D. (2005).** All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, Vo. 5, pp. 121 – 151.
- **Kahneman, D. und Tversky, A. (1984).** Choices, values, and frames, in: *American Psychologist*, 39, S. 341 – 350.
- **Kotter, J. P. (2002).** *Leading Change*, McGraw-Hill Professional.
- **Pfeffer, J. (1992).** *Managing with power*, McGraw-Hill Professional.