

„Man muss Betroffene zu Beteiligten machen“

Felix Brodbeck über die Tücken von großen Veränderungsvorhaben



Seit rund 20 Jahren forscht Professor Dr. Felix Brodbeck zu den Themenfeldern Organisation und Führung. Als langjähriges Mitglied der Steuerungsgruppe des GLOBE-Programms (Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness) hat er tiefe Einblicke auch in die Ursachen des Gelingens oder Scheiterns von Veränderungsprozessen gewonnen. Neben seiner wissenschaftlichen Arbeit berät Brodbeck große internationale Unternehmen und weiß von daher, wie schwer mitunter der Transfer von wissenschaftlichen Einsichten in die Praxis ist. Dagmar Hess sprach mit ihm über ausgewählte Probleme des Change Management.



Touristen auf einer Aussichtsplattform an der Berliner Mauer am Brandenburger Tor, aufgenommen am 8. November 1988 (links).

Diese Seite: Der Platz vor dem Brandenburger Tor am 13. April 1998.

Herr Professor Brodbeck, rund die Hälfte aller Change-Projekte scheitert angeblich. Ist das Realität oder Mythos?

PROF. DR. FELIX BRODBECK Beides. Es gibt tatsächlich sehr viele Gründe, warum Veränderungsprozesse scheitern können – nicht zuletzt daran, dass eine geplante Veränderung einfach falsch ist. Diese Erkenntnis könnte man ja als Erfolg werten, allerdings als einen sehr kostspieligen Erfolg. Ob ein Change-Projekt gelungen ist oder nicht, hängt davon ab, was man als Erfolgskriterium vor Augen hat. Bei empirischen Untersuchungen von Mergern, mit denen in der Regel sehr umfassende Veränderungen verbunden sind, kann man zum Beispiel den Jahresabschluss und kapitalmarktorientierte Analysen heranziehen oder



Skyline von Lower Manhattan und Brooklyn Bridge mit den Türmen des World Trade Center vor (oben) und nach dem 11. September 2001 (rechte Seite).

Insider befragen. Bei Insider-Befragungen berichten 50 bis 75 Prozent der Befragten von einem Erfolg oder Teilerfolg des Zusammenschlusses, 15 bis 40 Prozent sehen einen klaren Misserfolg. Bei monetären Wiederverkaufsanalysen liegen die Misserfolgsquoten von Mergern zwischen 20 und 60 Prozent.

Man sollte jedoch nicht nur den monetären Erfolg betrachten, denn der ist ohnehin viel zu spät feststellbar, um einen Veränderungsprozess selbst noch sinnvoll zu korrigieren. Als viel wichtiger erachte ich es, zu untersuchen, wie es den Mitarbeitern ergeht, und ob eine Organisation durch die Veränderungsmaßnahmen tatsächlich auch einen höheren Anpassungsgrad an die Umwelt erlangt und als fit gelten kann oder nicht.

UNIV.-PROF. DR. PHIL. HABIL.
FELIX C. BRODBECK ►
 Diplom-Psychologe,
 Professor für Wirtschafts- und
 Organisationspsychologie an der
 Ludwig-Maximilians-Universität
 München, Partner der Logit
 Management Consulting GmbH
 in München



Wenn der Faktor Mensch für das Gelingen von Change-Projekten erfolgskritisch ist, warum dürfen Mitarbeiter so selten darüber mitentscheiden, wohin die Reise geht?

BRODBECK Grundsätzlich gilt für das Veränderungsmanagement: Man muss Betroffene zu Beteiligten machen, so weit es nur geht. Wenn man das Veränderungsziel versteht und den Eindruck hat, mitwirken zu können, und selber hinter der geplanten Veränderung steht, wirkt man auch proaktiv mit. Unter diesen Bedingungen ist gelegentlicher Widerstand nicht resignativ oder gar

destruktiv konnotiert. Dennoch bleibt oft das Gefühl bei den Betroffenen, dass sie nicht mitentscheiden durften und viel zu lange nichts von den Veränderungsnotwendigkeiten wussten.

Eine Erklärung dafür ist, dass das Topmanagement zu einem frühen Zeitpunkt Widerstand befürchtet, wenn noch gar nicht geklärt wurde, ob die verschiedenen

Organisation. Wenn aus wirtschaftlichen Gründen tief greifende Veränderungen erfolgen müssen, ist der generelle Handlungsspielraum insbesondere der mittleren Führungsebene sehr eng. Dies wäre dann ein Beispiel für revolutionären Wandel.

Evolutionärer Wandel ist mittel- bis langfristig konzipiert, kann dabei durchaus grundlegend sein, ohne dass in den einzel-

nicht so sehr engagieren und die Verantwortung für diese Aspekte nach oben weiterreichen. Das bekommen die Mitarbeiter natürlich mit, und das Vertrauen, nicht nur in die direkte Führungskraft, sondern generell in die innere Ordnung der Organisation und in die Unternehmensspitze, schwindet spürbar. Derartige Entwicklungen lassen sich recht gut durch turnusmäßige Mitarbeiterbefragungen oder spezifische Change-Befragungen abbilden. Auf dieser Basis könnte das Management evidenzbasiert reagieren.

Change-Projekte auf internationaler Ebene sind um ein Vielfaches komplexer als nationale Vorhaben. Wie geht man in solchen Fällen am besten vor?

BRODBECK Angst vor interkulturellen Konflikten in multi-nationalen Unternehmen ist selten berechtigt. Es gibt natürlich interkulturelle Unterschiede, und die wirken sich auch auf das Führen und Organisieren aus. Das Forschungsprojekt GLOBE* hat gezeigt, dass Organisationskulturen sehr stark von der Landeskultur abhängig sind, und natürlich gibt es kulturbedingte Empfindlichkeiten aufgrund von Religion, Mentalität, Ideologie sowie Vorurteilen gegenüber anderen Kulturen. Das sind aber alles Phänomene, die nicht auf der individuellen, sondern einer allgemeinen Ebene anzusiedeln sind. Der einzelne Mitarbeiter und die einzelne Führungskraft sind im Prinzip sehr ähnlich anzusprechen, man muss es nur mit je nach Kultur anderen Mitteln tun.

Sie beraten auch selbst in Change-Projekten. Nach welchen Regeln gehen Sie vor?

BRODBECK Ich versuche natürlich, nach wissenschaftlichen Erkenntnissen zu beraten, gleichzeitig aber mit hoher Praktikabilität. Ich biete Firmen zum Beispiel an, neuartige Konzepte – wie etwa das aus der Forschung über internationale Konflikte bekannt gewordene Konzept der Integrative Complexity – in der Praxis zu imple-



Seit dem 11. September 2001 ist die Bereitschaft in Politik und Wirtschaft deutlich gestiegen, auch unwahrscheinliche Zwischenfälle in Erwägung zu ziehen.

Koalitionen und Parteien innerhalb der Organisation das Projekt überhaupt stützen werden. Dann entsteht bei sehr vielen – vor allem im mittleren Management – schnell der Eindruck, dass sie nicht mitentscheiden konnten. Bei einem solchen Vorgehen gilt dann oft die Devise: ‚Entweder Du änderst dich, oder Du wirst verändert!‘ Ist ein Veränderungsvorhaben aber erst einmal beschlossen, sollte es natürlich auch mit Verve durchgeführt werden.

Bei tief greifendem Wandel fühlen sich Führungskräfte häufig nur als Vollstrecker. Ist der Gestaltungsspielraum dann zu eng?

BRODBECK Die Gestaltungsspielräume der nachgeordneten Führungskräfte variieren recht stark von Organisation zu Or-

nen Wandlungsphasen bedeutende Einschnitte stattfinden müssen. Dann sind Handlungsspielräume größer, und Betroffene können eher zu Beteiligten werden. Allerdings werden Handlungsspielräume nicht immer von allen gesehen, und die Unternehmensspitze sieht in ihnen manchmal auch ein hohes Risiko, das Veränderungsziel nicht zu erreichen.

VERANTWORTUNG WIRD VERSCHOBEN

Manchmal sind Führungskräfte auch nicht voll davon überzeugt, dass eine neue Strategie wirklich greift. Das bringen sie dann dadurch zum Ausdruck, dass sie sich selbst für die negativen, aufwendigen oder anstrengenden Seiten der Veränderung

mentieren, und versuche, auf dieser Basis Veränderungen in Gang zu setzen.

Bei der Anwendung des Konzepts der Integrative Complexity in der betrieblichen Praxis wird zum Beispiel anhand von Text-, Video- oder Tondokumenten analysiert, wie stark bei der Unternehmenskommunikation differenziert wird und wie stark dabei andererseits auch integriert wird. Aus empirischen Studien

regeln und Meilensteine zentral für Veränderungen: Zuerst einmal muss sich der Aufwand, der für jeden Veränderungsprozess zu leisten ist, lohnen. Das kann man abschätzen, indem man die Unzufriedenheit ermisst, die mit einem bestimmten Ist-Zustand einhergeht. Diese gilt es zu bündeln und in konkrete Veränderungsziele zu fassen.



Grenzübergang Checkpoint Charlie vor (1981) und nach dem Mauerfall (aufgenommen im Jahr 2005).



wissen wir: Je mehr differenziert und gleichzeitig integriert wird, desto konstruktiver wird mit Konflikten auf allen Ebenen einer Organisation umgegangen. Das wiederum steht in engem Zusammenhang mit der Wahrnehmung von hoher organisationaler Gerechtigkeit, hohem Vertrauen und weiteren für Veränderungsvorhaben förderlichen Einstellungen und Überzeugungen der Organisationsmitglieder.

DATENGESTÜTZTES VORGEHEN

Wir arbeiten in doppelter Hinsicht evidenzbasiert: Einerseits steht unsere konzeptionelle Arbeit auf wissenschaftlich fundierten Füßen, zum Beispiel basieren unsere organisationsdiagnostischen Instrumente auf den in der wissenschaftlichen Community verfügbaren Meta-Analysen relevanter empirischer Befunde. Andererseits beraten wir betriebsintern auf Basis unserer langjährigen Erfahrung mit datengestützter Organisationsdiagnose, die dem Management und den Mitarbeitern vielfältige, relevante Einblicke in die innere Ordnung ihrer Organisation insbesondere auch während laufender Veränderungsprojekte gewährt.

Kombiniert man die evidenz- und erfahrungsbasierten Empfehlungen von Jeffrey Pfeffer und John Kotter mit den sehr praxisnahen und der deutschsprachigen Kultur verbundenen Empfehlungen von Klaus Doppler, dann sind für mich folgende Faust-

DRINGLICHKEIT ERZEUGEN

Dann muss zweitens eine gewisse Dringlichkeit erzeugt werden – sonst verlaufen geplante Veränderungen schnell im Sand. Drittens braucht man eine Vision: Was soll durch die Veränderung bewirkt werden, und woran erkennt man, dass man der Veränderung näherkommt? Und diese Vision muss man in einer größeren Firma dann zehntausend Mal kommunizieren – nicht aber einhämmern mit einer simplen Botschaft. Das wäre niedrige integrative Komplexität, was schnell als Propaganda bewertet wird. Es geht vielmehr um einen ernsthaften Dialog. Man muss immer wieder erläutern, überzeugen, gewinnen, diskutieren – ein ganz hartes Geschäft.

Hilfreich ist auch, wenn im Veränderungsprozess auf frühe Erfolge hingearbeitet wird, an denen man nach ein paar Wochen oder Monaten schon erste Fortschritte erkennen kann. Natürlich muss die erreichte Veränderung dann auch in der inneren Ordnung der Organisation verankert werden. Die genannten Schritte helfen auf jeden Fall schon bei der Verankerung des Veränderungsgedankens in der Organisationskultur.

Man sollte sich aber auf den Lorbeeren nicht ausruhen. Organisationen sind keine stabilen Entitäten, sondern wandeln sich ständig. Es gibt immer eine Komponente des inneren Wandels, die man nicht kontrollieren kann. Die Unternehmenskultur, die

im Internet demonstriert wird oder die irgendwann einmal in Workshops erarbeitet und dann in einer Schublade abgelegt wurde, ist eine andere als die lebendige Unternehmenskultur, die durch Dialog, Beteiligung und konstruktive Auseinandersetzung über die Bedeutung und Funktion der organisationalen Grundüberzeugungen getragen wird. Erst diese lebendige Unternehmenskultur erzeugt die heutzutage notwendige innere Wandlungsfähigkeit einer Organisation.

Ist es realistisch, dem Personalverantwortlichen die Funktion eines Change Managers zuzuweisen? Sollten das nicht besser erfahrene Berater mit entsprechender Erfahrung machen?

BRODBECK Personaler sind zunehmend häufiger in Change-Prozesse involviert, weil damit auch personelle Veränderungen einhergehen. Im Personalbereich sitzen natürlich auch viele Experten, die sich darauf verstehen, Workshops zu entwickeln, Projektarbeit zu managen, Prozesse in Gang zu setzen und bereichsübergreifende Koordinationsleistungen zu erbringen. Und sie verfügen oft über weitreichende Netzwerke innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens.

Weil HR-Manager eine wichtige Anlaufstelle sind und bei Veränderungsprojekten nahezu zwangsläufig hinzugezogen werden, sollten sie sich auch auf professionelles Change Management verstehen. Das gilt allerdings auch für Führungskräfte in der Linie oder für Manager, denen Verbindungsfunktionen zwischen verschiedenen Bereichen oder geteilte Führungsfunktionen zukommen.

EXTERNE ALS ERGÄNZUNG

Führungskräfte sollte man auch als Konstrukteure von Veränderungsinitiativen verstehen, die sich intensiv mit zukünftigen Entwicklungen beschäftigen und entsprechende Veränderungsvorhaben entwickeln und begleiten können müssen. Deshalb sollten viele Führungskräfte in Organisationen das Kompetenzbündel des Change Management eben-

falls beherrschen. Externe Berater treten dann hinzu. Deren breite Erfahrung, die sie in verschiedenen Veränderungsprojekten gewonnen haben, ist oft eine wertvolle Ergänzung.

Was zeichnet aus Ihrer Sicht den professionellen Change Manager aus?

BRODBECK Ein Change Manager sollte über alle Prozesse, die mit Veränderung zu tun haben, gut Bescheid wissen. Er sollte sowohl deren Bedeutung für Individuen kennen als auch in dynamischen Systemen denken und handeln können. Im Grunde ist der Change Manager ein Projektmanager, der zusätzlich mit veränderungstypischen Dynamiken auf individueller und Systemebene umgehen kann. Er muss wissen, dass es nicht nur darum geht, ein Projekt von Anfang bis Ende zu begleiten, sondern dass aufgrund der zusätzlichen Dynamik von Veränderungen eine Situation in Zukunft völlig verändert aussehen kann. Man arbeitet im Change Management häufig mit sogenannten Moving Targets.

Ein Change Manager braucht zudem eine hohe Frustrationstoleranz, muss eine oft recht große Unübersichtlichkeit gelassen und emotional stabil ertragen können und sehr gute zwischenmenschliche Fähigkeiten haben. Ein chinesisches Sprichwort bringt die erforderliche Haltung von Change Managern sehr gut auf den Punkt: „Nicht an den Setzlingen ziehen!“

Herr Professor Brodbeck, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Dagmar Hess, Diplomhandelslehrerin und freie Journalistin in Dresden.

* Brodbeck, F. C. (2006): Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt, in: OrganisationsEntwicklung, 3 (6), 16–31