

Führung und Veränderungsmanagement

Wenn Sie bei Amazon unter Büchern „Führung“ eingeben werden Sie über 40.000 Einträge finden, wie Führung und Veränderungsmanagement „ so richtig“ funktioniert.

Ed Schein's Buch Führung und Veränderungsmanagement (EHP Organisation, 2006) ist leicht zu lesen. Dafür hat es aus meiner Sicht sehr viel Tiefe, die gespeist ist aus vielfältigen Erfahrungen aus der Prozessberatung und der besonderen Kompetenz daraus allgemeine sowie sinnhafte Konzepte für Führung und Veränderungsprozesse zu entwickeln.



Zitat von Ed Schein (2004): „Heute ist die Situation so, dass Forscher Themen erforschen, die Manager nicht interessieren. Die Manager ihrerseits nehmen die Studien Forschungsergebnisse oder Lerngeschichten der Forscher nicht ernst. Die Berater als dritte Gruppierung spielen die Rolle, dass sie nicht die nötige Geduld aufbringen, bis Wissen über Organisations- oder Veränderungsprozesse soweit entwickelt ist, dass es haltbar und auch reproduzierbar ist. Vielmehr nehmen Sie dieses Wissen im Rohzustand, versehen es mit einem Label und bringen es zum Kunden, ohne dass es wirklich überprüft worden ist. Durch diese fragmentierte Form der Wissensproduktion entsteht das, was wir heute irrelevante Management Literatur nennen können. Es entstehen Fallgeschichten von Unternehmensprozessen, die uns nichts erzählen außer der Geschichte. Es werden keine verallgemeinerbaren Prinzipien von Transformationen oder Veränderungsprozessen kreiert und so entsteht wiederum Wissen, das für die Manager überhaupt nicht handlungsrelevant ist.“

Es gibt auch heute noch immer wieder die Frage von Führungskräften und der PE, wie denn nun Führung und Veränderungsmanagement „richtig“ als Patentrezept gemacht wird. Es gibt immer wieder zahlreiche Antworten von Beratern und Trainern sowie der Ratgeberliteratur.

Doch die Praxis zeigt, dass Führung grundsätzlich situationsabhängig ist. An der Erkenntnis ist nicht viel Neues. Das Buch macht diesen Punkt sehr anschaulich klar und zeigt auch die Komplexität auf.

Doch Führung ist ausserdem von der Organisationskultur abhängig und auch untrennbar mit dem Organisationswachstums eines Unternehmens verbunden. Führungskräfte müssen sich also aktiv den unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Entwicklungsphasen eines Unternehmens anpassen.

An Beispielen wird konkret aufgezeigt, dass je nach Reifegrad eines Unternehmens andere Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungskräften benötigt werden, um gewünschte Wirkung im Unternehmen zu erzielen und das gleichzeitig der Gründer des Unternehmens als „Schöpfer“ die Kultur des Unternehmens prägt.

Um ein Unternehmen zu verstehen, muss man auch den Gründer verstehen lernen. Apple, DEC, HP und IBM haben den Computer Markt geprägt. Doch warum war IBM erfolgreicher? Eine Erklärung kann sein, dass Tom Watson senior ein Verkäufer war und so bei IBM Verkauf und Marketing treibende Kräfte waren und bei Apple, DEC und HP waren es Ingenieure. Hier waren die treibende Kräfte stets Entwicklung und Innovation.

DEC, ein Unternehmen, dass in den achtziger Jahren nach Umsatz hinter IBM weltweit der zweitgrößte Computerhersteller war, wurde von Ed Schein über 20 Jahre begleitet. Ich schreibe extra begleitet, weil Ed Schein zu Beginn von Ken Olsen, den Gründer und CEO, zu DEC geholt wurde. Die Aufgabe war nicht, das Management in Theorien zur Führung zu trainieren sondern die Aufforderung zu Management Meetings und zur Arbeit mit dazu zu kommen und zu schauen ob er helfen kann. Ken Olsen zu Ed Schein: **“Kommen Sie nicht und versuchen uns ausgewählte Gruppendynamiken zu vermitteln. Bereiten Sie auch keine Präsentationen vor: Kommen Sie zu uns, wenn wir bei der Arbeit sind und sehen Sie, ob Sie helfen können.”** Das ging dann über 20 Jahre.

Das war für Ed Schein der Start der Entwicklung der **Prozessberatung. Weg von einer Theorie, wie Führung oder die Zusammenarbeit von Teams idealerweise funktioniert, hin zu einem pragmatischen Modell, was direkt beim Arbeiten des Managements nach Möglichkeiten sucht, konkret und praktisch die Ziele des Managements und Unternehmens zu unterstützen.**

Die mit der Prozessberatung erarbeiteten Problemlösungen sind effektiv und individuell maßgeschneidert auf die jeweiligen Kundenprobleme zugeschnitten, weil der Kunde selber an der Problemlösung mitgearbeitet hat. Die Wahrscheinlichkeit der Nachhaltigkeit ist daher besonders groß. Der Berater muss lernen die Stärke in der Kultur herauszuholen und diese für Problemlösungen zu nutzen. Die wichtigsten Daten dazu stammten aus direkter Beobachtung und direkter persönlicher Erfahrung. Dies untermauert die Beobachtung Kurt Lewins, **dass man eine Organisation nicht vollständig verstehen kann, bis man versucht sie zu verändern.**

Aus meiner Erfahrung mit Shadowing oder Coaching on the Job / Meeting kann finde ich bestätigt, dass dieses Modell sehr effizient und effektiv Kunden in ihren Zielen unterstützt. Dazu braucht es jedoch eine Organisationskultur, die diese Form der Unterstützung erlaubt und als wertvoll erachtet.

Die Organisationskultur einer Startup Unternehmung wird entscheidend von den persönlichen Überzeugungen und Werten des Gründers geprägt, wenn sie erfolgreich ist. Neue Mitarbeiter werden diese Annahmen teilen müssen, um in der Kultur bestehen zu können. In der Anfangsphase eines Unternehmens ist die Führungskultur sehr persönlich und direkt. Im Beispiel von DEC gab Ken Olsen seinen Managern viel Macht und Verantwortung. Er glaubte, dass Mitarbeiter dann am Besten sein, wenn Sie wie Erwachsene behandelt werden. „Sobald ich Dir Macht gegeben habe erwarte ich auch, dass Du sie nutzt, um etwas zu tun. Erwarte nicht, dass das Kontrollsystem oder ein anderes System in der Organisation deinen Job für Dich erledigt. Du machst den Job! Ich traue ihn Dir zu und ich habe dir die dafür notwendige Macht und Verantwortlichkeit gegeben.“ „Überzeugungen, die funktionieren, d.h. die Gruppe in die Lage versetzen, in ihrem Umfeld zu überleben und intern zu integrieren, werden stabiler und unveränderbar.“

Das machte sich für die Manager, die eine Persönlichkeitsstruktur besaßen, um mit dieser Machtfülle umzugehen und für das Unternehmen DEC sehr bezahlt. Es war schnell sehr erfolgreich.

Das muss sich bei weiteren jedoch Wachstum ändern. Strukturen sowie Management Prozesse mit Anreizen und Kontrollen sind nötig, um gut mit den Ressourcen im Sinne der Unternehmensziele umgehen zu können.

Mit den Strukturen bilden sich Subkulturen. Diese können sich in ihrer Kultur sehr widersprechen und sind oft Ursache von Problemen in Unternehmen. **Die Kultur als Ursache für tiefer liegende Probleme wird jedoch selten in Betracht gezogen.**

Ed Schein entwickelte den Karriereanker. Der Karriereanker (engl. career anchor) ist ein von Edgar H. Schein geprägter Begriff, die Bedingungen für die Karriere im 21. Jahrhunderts zu definieren versucht. Der Organisationspsychologe geht dabei von mehreren Ebenen von Einflussfaktoren und unterschiedlichen Modellen menschlicher Interessen aus.

Weitere Details finden Sie hier: <http://de.wikipedia.org/wiki/Karriereanker> Den Fragebogen als einen kleinen Teil zur Analyse des Karriereankers finden Sie hier. In meiner Arbeit mit Führungskräften bietet der Karriereanker einen guten Nutzen: <http://www.systemische-unternehmensberatung-und-coaching.de/fileadmin/redakteure/pdf/Karriereanker.pdf>

Der Karriereanker des Managements in dieser Phase des Unternehmenswachstums sollte bestehen aus:

- 1. Analytische Kompetenz**
- 2. Zwischenmenschliche Kompetenz, d.h. wissen wie man Menschen und Gruppen managt.**
- 3. Emotionale Kompetenz, weil negative Personal- und Projektentscheidungen nie emotionsfrei sind.**
- 4. Interesse an finanzieller Gesundheit und Wirtschaftlichkeit**

Führungskräfte müssen sich in dieser Phase zu „System Managern“ entwickeln, die systemisch denken und handeln können. Ken Olsen, so Ed Schein, entwickelte sich nicht zum System Manager. DEC entwickelte kein tief greifendes Interesse an Wirtschaftlichkeit.

Aus meiner Beratung habe ich kürzlich ein erfolgreiches Unternehmen kennen gelernt. Die Geschäftsführung führt das Unternehmen mit über 150 Mitarbeitern immer noch persönlich. Die Idee der Gründer war es Kunden spielerisch zu gewinnen und Spaß bei der Arbeit zu haben. Familiär hat sich über alles sprechen lassen. Nun gibt es Strukturen und es wird aus Sicht der Geschäftsführung „Klartext“ gesprochen. Die Geschäftsführung wundert sich, dass immer wieder schon längst geklärte Themen auf den Tisch kommen und besprochenen Veränderungen nicht vom Fleck kommen.

Ciba Geigy, die auch von Ed Schein beraten wurden, schaffte die Entwicklung von systemischen Kompetenzen. Das Beispiel macht deutlich, wie sich die Unternehmenskultur evolutionär den veränderten Bedingungen angepasste. Von einer Kultur, die niemanden entlässt wurde eine Kultur, die „gut“ für ihre Mitarbeiter sorgt, auch wenn die Bedingungen sehr schlecht sind. Die Schritte des Veränderungsprozesses waren:

- 1. Erzwingen der Veränderung durch nutzen der Stärken der bisherigen Kultur, um die Elemente der Kultur zu verändern, die nicht mehr passend sind oder nicht mehr funktionieren. Es wird sehr beiläufig erwähnt, dass die Stärken der bisherigen Kultur für die neue Kultur zu nutzen sind. Doch dies ist jedoch der Schlüssel für erfolgreiche Veränderungen in Unternehmen. Es ist nicht trivial die Kultur eines Unternehmens zu verstehen. Standardisierte Mitarbeiterbefragungen können nur der Startpunkt für einen Dialog sein, um die Unternehmenskultur zu ergründen.**
- 2. Zum anderen müssen Veränderungsmanager die Dynamik des Veränderungsprozesses verstehen und die Rolle des Initiators (GF).**

Dazu hatte Ciba Geigy ein Marketing und Vertriebsproblem. Das Problem wurde erkannt und die Lösung war der Kauf eines in diesem Feld erfolgreichen marketingorientiertes Unternehmens im Konsumgüterbereichs. Die Firma Airwick war in den USA sehr erfolgreich und da sie nun zu Ciba Geigy gehörte waren sie auch in Europa präsent, was zum weiteren Erfolg des Unternehmens beitrug. Doch die tiefer liegenden kulturellen Sichtweisen, waren sehr unterschiedlich. Ciba Geigy entwickelte Produkte, die halfen Probleme wie Hungersnöte zu lösen. Airwick vermarktete Lufterfrischer.

Nach drei Jahren verkaufte Ciba Geigy Airwick weiter. Airwick war weiter sehr erfolgreich. Doch die kulturellen Probleme waren zu groß.

Ich selbst habe drei Übernahmen und damit einhergehende Change Prozesse erlebt, die mit guter Absicht und viel Aufwand betrieben wurden. Über 20 Mrd. US\$ wurden in einem Fall bezahlt und schon nach drei Jahren war nicht mehr viel von der ursprünglichen Marktmacht, Produkten und Mitarbeitern da.

Die klassische Analyse sagte ein „win win“ voraus, da der Kauf eine gute wechselseitige Ergänzung von Technik und Marktzugängen versprach. Die Due-Diligence-Prüfung (<http://de.wikipedia.org/wiki/Due-Diligence-Prüfung>) war sicher positiv. Doch die kulturellen Unterschiede wurden nicht berücksichtigt, weil sie sich nicht in „Zahlen“ und „Fakten“ fassen lassen. Das ist oft der „Show Stopper“ bei Fusionen aber auch bei Wachstums Übergängen von Unternehmen.

Ein Beispiel zum Veränderungsmanagement folgt. Con Edison, ein Energielieferant, musste sich verändern. Ein Urteil eines Richters zwang das Unternehmen dazu. Doch wie kann so etwas gelingen?

Der CEO muss zu einer Veränderung einen starken Willen haben und dies ganz klar kommunizieren. Wer sich nicht ändere, ob Manager oder Angestellter, der kann auch nicht vom Unternehmen weiter beschäftigt werden. Die Wahl hiess, sich zu verändern oder den Job zu verlieren.

1.) Dieser erste Schritt führt zu „Überlebensangst“ der Mitarbeiter.

2.) Der zweite Schritt ist, dass Aussprechen nicht verhandelbarer Änderungsziele. Dieses führt zu Lernangst (Das ist die Angst sich in der veränderten Unternehmenskultur die notwendigen neuen Kompetenzen anzueignen.).

3.) Der dritte Schritt des Veränderungsmanagements ist, Wege aufzuzeigen, die Lernangst zu verringern:

- **Zeit und Mittel zum Lernen zur Verfügung stellen**
- **Möglichkeiten zur Anwendung des Erlernten im Lernprozess bieten**
- **Neue Anreize, Kontrollen und Strukturen bieten, um das neue Verhalten zu fördern.**

Veränderungsmanager müssen in dieser Phase konsequent sein und Sicherheit sowie Stabilität als Karriereanker bieten. **Sie müssen ihre Mitarbeiter unterstützen, die Angst vor Veränderung an sich und die Angst vor Kompetenzverlust zu bewältigen.**

Oft ist es das Hauptproblem bei Change Prozessen, dass die „Überlebensangst“ der Mitarbeiter im Prozess gesteigert wird ohne Hilfestellung anzubieten. Jedem Mitarbeiter muss es jedoch möglich gemacht werden, auf seine eigene Art und Weise zu lernen. Der Weg zum Veränderungsziel muss aufgezeigt und zusammen gegangen werden. Weiter hinten im Buch weist Ed Schein darauf hin, dass es einen wichtigen Unterschied bei Veränderungsprozessen macht, wenn nicht nur etwas Neues gelernt werden muss sondern explizit etwas verlernt werden muss. Auch bei Con Edison war es wichtig, die bisherige Kultur zu nutzen, um den Veränderungsprozess zu starten.

Was müssen erfolgreiche Veränderungsmanager und damit Führungskräfte mitbringen?

1.) Die Fähigkeit wie ein Anthropologe zu denken. Grundlegende Führung dreht sich immer um Aufbau, Entwicklung und Veränderung von Unternehmenskultur. Unternehmensinterne Konflikte sind oft interkulturelle Konflikte zwischen Subkulturen. Die Stärken der Kultur müssen für Veränderungen genutzt werden.

2.) Die Fähigkeiten eines Familientherapeuten, d.h. systemisches Denken und Handeln. Ein Unternehmen ist ein System. Es gilt herauszufinden, wie die Unternehmensteile interagieren und wo Veränderung initiiert werden kann und soll um gewünschte Veränderungen zu realisieren.

3.) Die kreativen Instinkte eines Künstlers. Vieles was wir aus Erfahrung lernen bleibt unbewusst und kann nur „künstlerisch“ ausgedrückt werden. „Wir unterschätzen die Macht der Ästhetik, das Wesentliche mitzuteilen. Ein weiteres Kapitel ist diesem Punkt gewidmet. Führungskräfte sollten ihre künstlerische Seite entdecken und weiterentwickeln. Kunst regt uns an, mehr zu sehen, zu hören und mehr zu erfahren von dem, was in uns und um uns herum geschieht. Kunst darf auch provozieren und inspirieren. Das wichtigste jedoch: Kunst bringt uns in Kontakt mit unserem schöpferischen Selbst.

Im Anschluss erfahren Sie die Gedanken von Ed Schein zu: „Von der Gehirnwäsche zur Organisationstherapie“. Die wesentlichen Gedanken habe ich in der Beschreibung des ersten Teils integriert.

Es ist ein schmales Buch mit nicht mal 100 Seiten und einer DVD (Conference Speech Edgar Schein ca. 1 Std. in Englisch) und die Investition ist 48,- Euro. Aus meiner Sicht ist es jeden Cent wert, an den Erfahrungen von dem Begründer der Prozessberatung teilzuhaben und seine Modelle und Schlussfolgerungen nachzuvollziehen.

Der wichtigste Teil ist es, diese Gedanken lebendig auf die eigene praktische Arbeit und Erfahrungen zu beziehen, zu verknüpfen und zu handeln.

“Willst Du erkennen dann lerne zu handeln.” Heinz von Foerster.