

**Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann,
Birgitt Lebbe-Waschke, Bert Voigt**

UNTERNEHMENS- WANDEL GEGEN WIDERSTÄNDE

**Change Management
*mit den Menschen***

Vom Autor
des Buches
**Change
Management**

3., aktualisierte
und erweiterte Auflage

Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage 11
Vorwort: Change Management mit den Menschen 13

Teil I

Das Umfeld, in dem wir uns bewegen – Gruppendynamik im Kontext unterschiedlicher Organisationsarchitekturen

1. Organisationsstrukturen: Nichts bleibt, wie es einmal war 21
 Alle müssen besser werden 21
 Drei Kerngedanken der neuen Architektur einer Organisation 22
 Der Prozess des Übergangs zur neuen Form 24
 Ungeplante Nebeneffekte 27
 Pflegebedürftige Gruppenstruktur 28

2. Change Management im Rahmen der neuen Organisations-
architekturen und die Renaissance der Gruppendynamik 30
 Die Geister, die ich rief 36
 Warum auch wechselnde Ungleichheiten
 stabilisierende Wirkung haben können 37
 Organisationen sind Kinder ihrer Zeit 40
 Eine Erbsünde der Organisation – und wie wir Buße tun 41
 Exkurs 1: Was nicht im Organigramm steht 44
 Exkurs 2: Mikropolitik 46

3. Die modernen Konzepte im Großversuch und ihre
gruppendynamische Dimension 48
 Die klassische Projektorganisation 48

Die organisatorische Matrix	53
Netzwerke	56
4. Warum so viele Vorhaben scheitern	64
Beeindruckende theoretische Konzepte	64
5. Merger and Acquisition:	
Von allein wächst nichts zusammen	72
Verräterische Symptome	73
Empfehlungen	81
6. Familiendynamik im Unternehmen	84
Aus dem Leben gegriffen	84
Die besonderen »familienbedingten« Herausforderungen im Allgemeinen	86
... und im Besonderen	86
... und überhaupt	88
Gruppendynamische Spezialitäten	89
Erfolg versprechende Steuerungssysteme	98
7. Antriebsenergie für Veränderung –	
Treibstoff Gruppendynamik	107
Weg von ... dem derzeitigen veränderungsbedürftigen Zustand	108
Hin zu ... einer gemeinsamen Vorstellung von einer attraktiven Zukunft	109
Reife Früchte pflücken	110
Das Sowohl-als-auch: Balance zwischen Struktur und Verhalten, zwischen Sach-Logik und Emotionen	111
Top-down und bottom-up	114

Teil II

Ein Blick hinter die Kulissen – Veränderung und der Faktor Gruppe

1. Individuum, Flexibilität, Veränderung – und die Rolle der Gruppendynamik	121
Gruppendynamische Basiserfahrungen:	
Bedeutung von Bezugsgruppen und Bezugspersonen	122
Schritte im Veränderungsprozess – und die Rolle der Gruppen(dynamik)	123

Unsicherheit als Ursache für Stress und Krankheit?	130
Und die Moral von der Geschicht'	131
2. Die Funktion der Gruppe und ihr Innenleben	134
Wozu dient die Gruppe?	135
Anfangssituationen und die Psycho-Logik von Widerstand	136
3. Mythos Führung oder:	
Ein gruppendynamisches Führungskonzept	163
Das konventionelle Bild von Führung	163
Ableitungen	164
Ein gruppendynamisches Führungskonzept	166
Zeitgemäße Führung?	179
Verlockungen zur Inkonsequenz	181
Mittel und Wege	183
4. Die Neurosen der Chefs oder:	
Ein kurzer Ausflug in die Tiefenpsychologie	184
Einflussfaktoren des Verhaltens	185
Musterbeispiele	187
5. Teams als Schlüssel zur Hochleistungsorganisation?	209
Welche Voraussetzungen braucht ein Team?	216
Aufgabenfelder integrierter Teams und Kennzeichen von Entwicklungsstörungen	224
6. Die Sache mit den Gefühlen	227
Die Spitze des Eisbergs – und was darunter liegt	228
Die Flucht in die Versachlichung und ihr Preis	231
Das Zusammenspiel zwischen Sachebene und Beziehungsebene	232
Nicht psychologisieren um jeden Preis	235
Spezielle Formen der Notlüge	236
7. Die Kunst der sozialen Wahrnehmung oder:	
Der wundersame Herr X	238
Von der Sinnesreizung zur Wahrnehmung	238
Voraussetzungen und Einflussfaktoren bei der Wahrnehmung	240
Die Wahrnehmung von Mensch zu Mensch	245
Wahrnehmung als Konstruktion von Wirklichkeit	247
Wahrnehmung steuert Verhalten	248

8. Die Kunst des Feedback	251
Begriffsklärung und Geschichtliches	251
Die Bedeutung von Feedback	253
Probleme beim Feedback-Geben	255
Probleme beim Feedback-Annehmen	256
Feedback einfordern	257
Feedback: Ziele, Chancen und Voraussetzungen	258
Spielregeln	259
Management der Veränderungen – und die Rolle von Feedback	260
Feedback und Kommunikation	264
Vier hilfreiche Regeln für persönliches Feedback	265
Anleitung zum Schutz vor Feedback – ein Paradox	265
9. Virtuelle Teams	270
Das Neue an den neuen Kommunikationstechnologien	273
Neues Spiel, neue Chancen?	277

Teil III

Der Werkzeugkasten: Konzepte, Instrumente und Verfahren

1. Die Unterwelt von Gruppen – und wie man sie erkundet	281
Bilder und Collagen	282
Stellübungen und Skulpturen	284
Psychodramatische Aufstellungen	285
2. Selbsteinschätzung und Feedback	287
Übung zur Selbst- und Fremdeinschätzung in einer gruppenspezifischen Veranstaltung	288
Gruppendynamisches Kompetenzportfolio	294
Gruppendynamisches Resümee – »Gepäckkontrolle« als Zeitreise	298
Der Lebensweg: Gruppen, die mich geprägt haben	299
3. Teamentwicklung – Konzepte und Modelle	302
Warum Teamentwicklung – und was heißt das?	303
Schlüsselrollen in Teams	307
Der dynamische Lebenslauf von Teams – Phasen und Aspekte der Gestaltung	314
Standortbestimmung durch Selbstreflexion und Feedback	325
Intervention in schwierigen Gruppensituationen	333
Erfolgsfaktoren von Teams – eine Checkliste	337

Fremdbilder: Unser Team in den Augen von	340
Team-Audit	342
Balanced Scorecard	344
Projektsupervision im Team	346
4. Konzept einer gruppendynamisch orientierten	
Bereichsentwicklung	353
Die Ausgangssituation	353
Die übergreifende Zielsetzung	355
Das konkrete Vorgehen – und ein erster Schritt	356
5. Konzept eines praxisbezogenen gruppendynamischen	
Trainings <i>Soziale Kompetenz</i>	364
Grundprinzipien	364
Durchgängige Ziele	365
Das Trainingsdesign	367
Protokoll eines Ablaufs	369
Warum Trainer? Ihre Rolle und Kompetenz	388
6. Führungsaufgabe: Einführung und Abbau von Mitarbeitern	391
Die Einführung neuer Mitarbeiter	391
Der Aufbruch zu neuen Ufern	394
Führungsaufgabe Stellenabbau	404
Anregungen	409
7. Networking	411
Die Darstellung	412
Die Bewertung	413
Die Analyse	414
Register	417

Vorwort: Change Management mit den Menschen

Der andauernde Erfolg des Buches *Change Management* spricht für sich. Mittlerweile auch in mehrere Fremdsprachen übersetzt, freuen sich die Autoren und der Verlag Jahr für Jahr über vier- bis fünfstelligen Verkaufszahlen. Dies zeigt: Auf der Bühne der Unternehmensführung steht das Stück Veränderung oder auf Neuhochdeutsch *Change* auf dem Dauerplan. Es scheint mittlerweile unbestritten, dass Veränderungen nahezu überall erforderlich sind, in der Wirtschaft, in Verwaltungen, in sogenannten Non-Profit-Organisationen, in Vereinen und Verbänden. Unumstritten scheint auch, dass sich Veränderungen immer häufiger, immer schneller und insgesamt immer radikaler vollziehen.

Die Frage nach dem Warum ist auch hinlänglich untersucht: Wesentliche Treiber sind die revolutionären Entwicklungen im Bereich der Informatik, Telekommunikation und Softwaretechnologien. Die Folgen dieser Entwicklungen, unter anderem die Möglichkeit, Geschäftsprozesse völlig neu zu komponieren, alles global zu vernetzen, und die zunehmende Transparenz, sind weitere Antriebe in diesem Wettlauf des Wandels. Alle können ins globale Spiel eingreifen, vorausgesetzt, sie verfügen über das notwendige Startkapital, sprich, die entsprechenden Ressourcen, die erforderliche Kompetenz, und sind bereit, das gebotene unternehmerische Risiko einzugehen.

Damit haben wir aber das Thema Wandel keineswegs im Griff. Wir sind mitten im Fluss, gleichgültig unter welchem modischen Etikett es abgewickelt wird, ob Business Reengineering, Change Management, Leadership, Transition Management, Organisationsentwicklung oder ähnlichen Bezeichnungen. Nach wie vor suchen Unternehmen und Organisationen nach Unterstützung. Viele tun sich im Durch- und Umsetzen von Veränderungen außerordentlich schwer. Häufig ist die Rede davon, dass Veränderungsprojekte scheitern. Die Dunkelziffer ist hoch, einiges

erfährt man nur unter der Hand. Mut und Ratlosigkeit, Machbarkeits-euphorie und Ohnmacht wechseln einander ab.

Bleibt also die entscheidende Frage nach dem Wie. Worin besteht die Kunst, Veränderungsprozesse so anzulegen, dass sie eine Chance auf Erfolg haben? Dazu gibt es inzwischen eine Vielzahl theoretischer Hinweise und eine Menge praktisches Rüstzeug. Ist nicht schon eigentlich alles gesagt, was seriöserweise zu sagen ist? Wird diese Frage mit Ja beantwortet, dann muss die Gegenfrage lauten: Warum, wenn alles so klar ist, passieren Veränderungen trotzdem so schleppend oder scheitern gar? Wenn noch nicht alles gesagt ist, was fehlt denn wirklich?

Was die allgemeine Notwendigkeit von Veränderung angeht, so ist tatsächlich vieles hervorragend beschrieben. Und dies sogar mehrfach. Auch die eigentlichen Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen und die Klippen, die es dabei zu überwinden gilt, sind wiederholt definiert worden. Allerdings heißt das noch lange nicht, dass alle verstanden haben, um was es wirklich geht, und schon gar nicht bedeutet dies, dass sich die Praxis dadurch auszeichnet, sich konsequent an diesen theoretischen Erkenntnissen auszurichten. Was aber, wenn diese Inkonsequenz nicht nur eine Folge menschlicher Bequemlichkeit wäre, sondern wenn es dafür tiefere Gründe gäbe? Ursachen, denen wir noch auf die Spur zu kommen hätten? Und genau dies ist unsere These: Es ist beileibe noch nicht alles gesagt. Um zu verstehen, warum die Umsetzung von Veränderungen bisher scheinbar so mangelhaft ist – und um zu begreifen, dass es gar nicht anders gehen kann, oder um zu lernen, wie Sie es besser machen könnten –, fehlen unserer Meinung nach einige wesentliche Aspekte.

Lassen wir doch vor unserem inneren Auge die Veränderungsansätze der letzten Jahre Revue passieren. Drei Ansätze sind vor allem erkennbar:

- flache Hierarchien,
- Organisationen, die sich an den Geschäftsprozessen orientieren, und
- möglichst basisnahe unternehmerische Selbstverantwortung.

Viele Menschen wurden in den letzten Jahren ziemlich abrupt aus der gewohnten Welt steiler Hierarchien und vertikal abgegrenzter Funktionen und aus dem generell versorgten, zugleich aber entmündigten Zustand in das freie Spiel der Kräfte von selbststeuernden Gruppen und unternehmerischer Eigenverantwortung entlassen. Drei Schlagworte sind für diesen Trend bezeichnend:

- Reengineering,
- Unternehmertum und
- Empowerment.

Dazu wurden ganze hierarchische Stufen ersatzlos gestrichen und Organisationen wurden so umgestaltet, dass überschaubare durchgängige Verantwortungsbereiche geschaffen wurden. Und genau dies war der Kunst- und Fehlgriff zugleich.

Neue Strukturen allein schaffen noch keine neuen Menschen. Viele haben die neuen Strukturen mit ihrer alten Mentalität gefüllt. Sie sind gewissermaßen mit der alten Ausstattung in die neue Wohnung übersiedelt. Die innere Einstellung hat mit dem äußeren Wandel nicht Schritt gehalten. Aus einem angepassten, sorgfältigen, über Jahrzehnte hinweg entmündigten Beamten wird nicht über Nacht ein risikobewusster, entscheidungsfreudiger Unternehmer. Wer sein Handeln bisher konsequent nur danach ausgerichtet hat, ja, ausrichten musste, keine Verfahrensfehler zu machen, der kann sich nicht so ohne Weiteres in einen Unternehmer verwandeln, dessen Hauptsorge es ist, Lösungen für anfallende Probleme zu finden – und genau dies als übergreifendes Ziel seiner Arbeit zu akzeptieren.

Und, Hand aufs Herz, in den weitaus meisten Fällen wurden und werden Veränderungen nicht deshalb vorgenommen, weil man einer neuen Führungsphilosophie und einem neuen Menschenbild folgen will. Nein, der wesentliche Auslöser war und ist ein ganz anderer – nämlich Zeit- und Kostendruck. Organisationen sollen schneller, kostengünstiger und dadurch insgesamt effizienter werden. Woran dies zu erkennen ist? Ganz einfach an denen, die diese Veränderungen vorantreiben. Es sind keineswegs ethische Überzeugungstäter auf der Suche nach einer neuen, besseren Arbeitswelt, sondern es waren und sind dieselben, die – solange es erfolgversprechend und opportun war – auch mithilfe der alten Denkmotive und Strukturen die Unternehmen auf eine möglichst hohe Leistungsausbeute hin getrimmt haben. Und die stets versucht sind, genauso rasch zu den alten Systemen zurückzukehren, wenn sie mit den neuen nicht schnell genug Erfolg haben. Das spricht nicht gegen den neuen unternehmerischen Ansatz an sich. Aber es macht verständlich, warum die Dinge so liefen, wie sie liefen. Auch herkömmliche, von klarer Hierarchie durchdrungene und gesteuerte Organisationen funktionieren besser, wenn bestimmte, an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierte Prinzipien des Managements, der Führung und des Umgangs miteinander ver-

bindlich eingeführt und konsequent beachtet werden. Aber so, wie in der alten Welt fast ausschließlich auf den Leistungsfaktor geachtet wurde, so wurde und wird nach wie vor die neue »enthierarchisierte Welt« nur auf einem Reißbrett entworfen, wo einzig und allein die Fragen der strategischen Positionierung, der Definition von Geschäftsprozessen und der strukturellen Gestaltung die entscheidenden Denkwerkzeuge sind. Selbstverständlich sind dies auch wichtige Fragen. Aber es fehlt die ebenso entscheidende andere Seite der Medaille: Woran orientieren sich Menschen in ihrem Verhalten – abgesehen von Strukturen? Wo, wie und unter welchen Voraussetzungen entsteht die entscheidende Energie, die Menschen dazu treibt, bestimmte Dinge tatsächlich zu wollen, sich dafür zu engagieren und mit vollem Einsatz zu kämpfen? Woher rührt die Bereitschaft und Motivation, sich selbst zu verändern? Und Menschen sind keine isolierten Einzelwesen. Sie leben und arbeiten in vielfachen Konstellationen und Gruppierungen gemeinsam mit anderen. Das kann nicht ohne Einfluss sein auf das, was der Einzelne tut und denkt. Deshalb müssen wir uns fragen: Wodurch ist das Zusammenspiel zwischen den Menschen, zwischen Gruppen und auf dem Hintergrund ihrer Institution als Ganzes bestimmt? Welche Zusammenhänge gilt es dabei zu berücksichtigen, die uns Aufklärung geben können, warum sich Menschen so und nicht anders verhalten?

Nicht zuletzt liegt das bisher beklagte, eher dürftige Ergebnis von Veränderungen auch daran: Es fehlt an geeigneten Instrumenten, für deren Anwendung man kein jahrelanges Universitätsstudium benötigt. Hilfen, die auch für Otto Normalverbraucher verständlich und attraktiv sind. Mit unserem Buch möchten wir einen Beitrag leisten, diese Lücke zu füllen.

In Teil I beschreiben wir die neuen Organisationsarchitekturen, in deren Kontext wir uns bewegen, erkunden, warum so viele Veränderungsansätze so wenig erfolgreich sind, welche entscheidende Rolle die Gruppendynamik dabei spielt, bei welchen konkreten Gelegenheiten sich diese Kräfte bemerkbar machen – und wie sich diese Kräfte auswirken.

In Teil II erläutern wir im Einzelnen die sozialpsychologischen Hintergründe und die nahezu gesetzmäßigen Zusammenhänge, sozusagen den Stoff, aus dem sich Gruppendynamik und das Innenleben von Gruppen zusammensetzen. Wir beschreiben die Konsequenzen daraus für die Führung von Mitarbeitern und die Steuerung von Teams.

In Teil III stellen wir eine Reihe von konkreten Konzepten und Methoden vor. Mit gruppendynamischen Kräften ist es ähnlich wie mit elektri-

schen Spannungsfeldern: In handhabbare Energie umgewandelt entstehen daraus Werkzeuge, die wir dringend benötigen, wenn der Wandel wirklich vonstatten gehen soll. Zum Beispiel Instrumente für die Team- und Bereichsentwicklung, für die Einarbeitung und den Abbau von Mitarbeitern, für Feedback, Networking, Selbstführung sowie die Selbststeuerung von Gruppen und Leistungseinheiten.

Als Praktiker des Change Managements in Unternehmen und als Experten für gruppendynamische Prozesse möchten wir aufzeigen, wie stark beide Themen miteinander in Beziehung stehen. Das eine passiert nicht ohne Auswirkungen auf das andere. Dies zu sehen und damit eine ordentliche Antwort zu haben auf die Grundfrage »Warum verlaufen Prozesse genau so, wie sie laufen, und nicht anders?« ist das eine. Uns geht es aber nicht nur um das bessere Verstehen. Wir verfolgen darüber hinaus das Anliegen, allen, die mit Veränderungen zu tun haben, ob als verantwortliche Manager oder als solche, die gewollt oder ungewollt von Veränderungen betroffen sind, aufzuzeigen, wie sie ihren Handlungs- und Gestaltungsspielraum erweitern können. Dazu bieten wir Werkzeuge, die es ermöglichen, sich sowohl in Krisensituationen kompetenter zu verhalten als auch durch innovative Ansätze Krisen zu vermeiden.

Insgesamt möchten wir einen Beitrag leisten, das gruppendynamische Geschehen zu entmythologisieren, es sowohl aus der therapeutischen als auch aus der esoterischen Ecke, aber auch aus der ausschließlichen Herrschaft von angeblichen Fachleuten herausholen – und für den Durchschnittsbürger greifbar und nutzbar zu machen.