

STUDIENBRIEF

VERÄNDERUNGSPROZESSE MANAGEN

STUDIENBRIEF

VERÄNDERUNGSPROZESSE MANAGEN

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>
Email: bildung@afwbadharzburg.de

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	5
2	Grundlagen der Gestaltung von Veränderungsprozessen	7
2.1	Veränderung und Angst	8
2.2	Innere Einstellung zu Veränderungen	10
2.3	Begeisterung für Veränderungsprozesse erzeugen	14
2.4	Rolle der Führungskraft als Treiber des Wandels	20
2.5	Übungsaufgaben	35
3	Der Problemlösungsprozess im Überblick	36
3.1	Übungsaufgabe	43
4	Ideengenerierung und Lösungssuche (Nicht wertende Phase)	44
4.1	Kreativität – Definition und Nutzen für die Ideenfindung	44
4.2	Der kreative Prozess	47
4.3	Kreativitätsblockaden	49
4.4	Kreativitätstechniken	52
4.4.1	Brainstorming	53
4.4.2	Brainwriting	57
4.4.3	Morphologischer Kasten	67
4.4.4	Synektische Methoden	72
4.4.5	Semantische Intuition	74
4.4.6	Ursache-Wirkungs-Diagramm	76
4.4.7	Warum-Warum-Diagramm	77
4.4.8	Wie-Wie-Diagramm	79
4.4.9	Osborne Checkliste	81
4.5	Auswahl der richtigen Kreativitätstechnik	83
4.6	Übungsaufgaben	87
5	Bewertung von Lösungen	89
5.1	Schnellbewertungsmethoden	93
5.1.1	Punkte-Klebe-Verfahren	93
5.1.2	Paarvergleichsmethode	96
5.1.3	Ideenbewertungsmatrizen	98
5.2	Pro- und Kontra-Analyse	101
5.3	Krafffeldanalyse	102
5.4	Übungsaufgabe	105
6	Der Entscheidungsprozess	106
6.1	Entscheidungen unter Sicherheit	108
6.1.1	Entscheidungen mit einfacher Zielbeziehung	108
6.1.2	Entscheidungen bei neutralen Zielbeziehungen	109
6.1.3	Entscheidungen bei konkurrierenden Zielbeziehungen	113
6.2	Entscheidungen unter Risiko	117
6.3	Entscheidungen unter Unsicherheit	118
6.4	Individual- und Kollektiventscheidungen	120
6.4.1	Individualentscheidungen	121

6.4.2	Kollektiventscheidungen	122
6.5	Übungsaufgaben.....	124
7	Umsetzung und Erfolgskontrolle	126
7.1	Der Aktionsplan.....	127
7.2	Kleine Projekte.....	132
7.3	Erfolgskontrolle	143
7.4	Übungsaufgabe.....	147
8	Die Rolle der Führungskraft als Moderator.....	148
8.1	Was ist Moderation?	148
8.2	Regeln der Moderation.....	149
8.3	Steuerungselemente des Moderators	155
8.4	Organisatorischer Ablauf einer Kreativitätssitzung.....	159
	8.4.1 Beispiele für den Ablauf von Kreativsitzungen	161
8.5	Übungsaufgaben.....	169
9	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	170
10	Stichwortverzeichnis	180
11	Literaturverzeichnis	181
12	Studienaufgabe Veränderungsprozesse managen	183
13	Anhang.....	190

1 Einführung

Individuelle Veränderungsfähigkeit ist eine Grundkompetenz heutiger Führungskräfte und Mitarbeiter. Alle Geschäftsbereiche eines Unternehmens werden in immer kürzeren Abständen mit Veränderungen und strategischen Neu-Ausrichtungen konfrontiert. Die individuelle und kollektive Fähigkeit, sich auf diese Veränderungsprozesse möglichst schnell und vorbereitet einzulassen bzw. **selbst** Veränderungen auszulösen, ist ein Schlüsselfaktor erfolgreichen unternehmerischen Wirkens.

Individuelle Veränderungskompetenz ist eine Mischung aus der Fähigkeit, sich selbst zu verändern, die Initiative zu ergreifen, Veränderungen zu begleiten – und andere dafür gewinnen zu können.

Welches Wissen und welche Kompetenzen benötigen Sie als (Nachwuchs-) Führungskraft, damit Menschen bestehende Systeme und Routinen aktiv verändern und dabei ihr eigenes Verhalten als Ausgangspunkt und Maßgröße des notwendigen Wandels begreifen? Welche Gedanken, Einstellungen und psychologischen Faktoren beeinflussen die Bereitschaft zum Akzeptieren und aktiven Mitgestalten von Veränderungsprozessen?

In dieser Selbstlernunterlage erwerben Sie das Wissen, um Veränderungsmanagement mit Mitarbeitern aktiv zu gestalten und die eigenen Einstellungen bzw. das eigene Verhalten gegenüber Veränderungen zu reflektieren. In den Seminaren erwerben Sie zusätzlich methodische und Handlungskompetenzen, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu führen.

Im 2. Kapitel des Lehrbriefs werden Sie sich intensiv mit den "theoretischen" Grundlagen des Veränderungsmanagements auseinandersetzen. Sie werden erkennen, welche Mechanismen und Hindernisse erfolgreichen Veränderungsprozessen im Weg stehen, insbesondere wie Menschen psychologisch auf Veränderungsbedarf reagieren und auf welche Weise Veränderungen erfolgreich gestaltet werden können. Dabei lernen Sie auch, welche Aufgaben und welche Verantwortung Sie als (Nachwuchs-)Führungskraft für das Initiieren und Gestalten von Veränderungsprozessen haben. Ein besonderer Schwerpunkt bildet dabei die Reflexion Ihres eigenen Verhaltens und Ihrer Vorbildfunktion hinsichtlich von Veränderungsprozessen.

Im 3. Kapitel erhalten Sie einen Überblick darüber, wie Veränderungsprozesse gestaltet werden können, in den folgenden Kapiteln werden dann einzelne Prozessschritte ausführlich erläutert.

Im 4. Kapitel beschäftigen Sie sich mit einem der wichtigsten Schritte des Veränderungsprozesses überhaupt, der (unvoreingenommenen) Entwicklung von Lösungen für erkannte Probleme bzw. der Entwicklung von Ideen. Dazu lernen Sie eine ganze Reihe von Methoden und Kreativitätstechniken kennen. Sie lernen, welche Möglichkeiten sich durch diese Methoden eröffnen und wie bei welchem Problem welche Technik anzuwenden ist.

Haben Sie mit Ihrem Team eine Vielzahl von Ideen und Lösungsmöglichkeiten eröffnet, muss zwangsläufig eine Bewertung von Ideen nach Kriterien wie Umsetzbarkeit, Kosten, Kundenorientierung etc. erfolgen. Das 5. Kapitel zeigt Ihnen dazu verschiedene Möglichkeiten der Ideen-Bewertung auf – von Schnellbewertungsmethoden bis zu komplexeren Bewertungsverfahren.

Nach der Bewertung der Ideen kommt die Entscheidung für eine Idee bzw. Lösungsvariante. Nach dieser Lektion sollten Sie in der Lage sein, die Qualität von Entscheidungen zu beurteilen, zu wissen, was die Entscheidungsfindung eines Entscheidungsträgers bzw. einer Gruppe beeinflusst, und welche Methoden Sie einzusetzen haben, um zu möglichst rationalen Entscheidungen auf gesicherter Grundlage zu kommen.

Im 7. Kapitel lernen Sie, wie Sie Entscheidungen gemeinsam mit Ihrem Team, erfolgreich umsetzen und dauerhaft Ihr Team auf "Veränderungskurs" halten.

Ein wesentliches Führungsinstrument dazu ist die Teamsitzung, die Kreativsitzung. Im 8. Kapitel erfahren Sie, wie Sie solche Sitzungen zu planen und zu moderieren haben und welche Steuerungselemente Ihnen als Moderator dafür zur Verfügung stehen.

Das Studieren dieser Selbstlernunterlage, aber auch der bisherigen Selbstlernunterlagen zur "Führungs- und Handlungsverantwortung", und "Kommunikation und soziale Kompetenz" sowie der Besuch der begleitenden Seminare wird es Ihnen ermöglichen, Veränderungsprozesse mit/in Ihrem Team ziel- und ergebnisorientiert zu gestalten, entsprechend den unternehmerischen Zielsetzungen und motivierend für den Einzelnen im Team und das Team insgesamt.

Viel Erfolg dabei!

2 Grundlagen der Gestaltung von Veränderungsprozessen

Unsere Einstellungen gegenüber Veränderungen sind häufig paradox. Manchmal sehnen wir uns danach, dass alles gleich bleibt, dass die Abläufe im Unternehmen sich nicht ändern, die Kunden die immer gleichen Produkte zum möglichst immer höheren Preis kaufen, keine Lieferungsengpässe existieren usw. Umgekehrt sind wir unzufrieden, wenn alles immer im gleichen Fluss ist, sich ständig wiederholt und keine neuen Dinge und Herausforderungen entstehen.

Hin und her gerissen sind wir einerseits zwischen dem tiefen Wunsch nach Sicherheit, Stabilität, Ruhe und Konstanz und andererseits dem Wunsch, uns zu entwickeln, Neues zu schaffen, Dinge anders und besser zu machen.

Aber häufig haben wir keine andere Wahl als zu verändern, zu gestalten, zu verbessern. In unserer schnelllebigen Zeit brauchen wir uns um Veränderung nicht zu kümmern, genügend Veränderung passiert sowieso.

Und so paradox es klingt: Es muss etwas passieren, damit es so bleibt, wie es ist.

Wir können beispielsweise unseren Wohlstand in Europa nur bewahren, wenn sich Staat und Wirtschaft den zukünftigen Anforderungen der Märkte und der Globalisierung stellen.

Die vielen Anpassungsprozesse sichern die Stabilität. Und je proaktiver und dynamischer diese Anpassungs- und Gestaltungsprozesse sind, umso weniger schlägt das Pendel aus, umso größer wird die Stabilität des Ganzen.

Wandel ist überall spürbar. Im Alltag erleben wir, dass Milch nicht mehr nur aus der heimischen Molkerei kommt, sondern aus Bayern. Butter aus Irland, Orangen aus Marokko, Rindfleisch aus Argentinien. Und umgekehrt exportieren wir Maschinen und Know-how in die entferntesten Gegenden unserer globalisierten Welt.

Die wachsende gegenseitige Abhängigkeit nationaler Gesellschaften, Wirtschaftsräume und Kulturen wird unser Leben zunehmend mehr verändern; moderne Kommunikations-, Informations- und Transporttechnologien ermöglichen Gleichzeitigkeit und globale Arbeitsteilung, veränderte Märkte und neue Wettbewerber und Lieferanten.

Nicht nur für den einzelnen Menschen, für Gesellschaften, Staaten bzw. sozio-technische Systeme überhaupt, sondern auch für Unternehmen nimmt die Komplexität und die Dynamik des Wirtschaftsgeschehens und damit die Unsicherheit der Existenzbedingungen zu.

Kennzeichen dieser zunehmenden Komplexität und Dynamik in Unternehmen sind häufig zunehmend hektischere Anpassungsprozesse, Organisationsveränderungen, Fusionen, Verkäufe von Unternehmensbereichen oder Filetierungen.

Veränderungsmanagement soll im Gegensatz dazu helfen, auch unter Bedingungen von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit die Entwicklung von Unternehmen und damit notwendige Anpassungs- und Veränderungsprozesse bewusst zu gestalten.

Veränderungsmanagement wird deshalb nicht nur die gewachsene Kultur eines Unternehmens berücksichtigen oder Zielen und Forderungen von Interessengruppen (Anteilseigner, Kunden, Arbeitnehmer, Management, Gesellschaft, Umwelt usw.) nachkommen, sondern die Gestaltung aller komplexen Beziehungen zwischen diesen Interessengruppen intelligent gestalten.

Das bedeutet zum Beispiel die Einbeziehung von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse oder die Zusammenarbeit mit Kunden in der Produktentwicklung.

Veränderungsmanagement hat i. d. R. zum Ziel, dass die Entwicklungsbedingungen für eine Organisation (Unternehmen) nicht nur kurzfristig, sondern mittel- und langfristig möglichst chancenreich und nachhaltig sind.

2.1 Veränderung und Angst

Angst spielt in Unternehmen im Verhalten von Führungskräften eine nicht zu unterschätzende Rolle. Insbesondere dann, wenn im Unternehmen schnelle und häufig kaum nachvollziehbare, unkontrollierbare Veränderungen vor sich gehen. Je weniger der Einzelne diese Veränderungen selbst herbeiführen kann oder in Entscheidungen einbezogen wird, sondern der weitere Verlauf seines "Berufslebens" durch die Entscheidungen Dritter bestimmt wird, entstehen durch diesen "Kontrollverlust" zunächst Angst, Wut und Widerstand, später – wenn der Einzelne keine Kontrolle über das, was mit ihm am Arbeitsplatz geschieht, gewinnt – schlägt diese Frustration in Hilflosigkeit und Resignation um.

Im Folgenden sollen, weil sie für das Thema Veränderungsmanagement eine erhebliche Bedeutung haben, die psychologischen Theorien des "Kontrollverlustes" und der "erlernten Hilflosigkeit" kurz erläutert werden.

Kontrollverlust und erlernte Hilflosigkeit

Kontrollverlust bei Menschen entsteht, wenn es einen erkennbaren und vorhersagbaren Zusammenhang zwischen dem eigenen Handeln und dem tatsächlichen Geschehen nicht gibt. Wenn man zum "Spielball" der Ereignisse wird, ohne eingreifen und korrigieren zu können. Der Mensch reagiert darauf häufig mit Panik, Angst und hektischem Tun. Wenn beispielsweise ein Autofahrer bei starkem Regen die Kontrolle über sein Fahrzeug verliert, tritt er mit aller Kraft auf die Bremse und kurbelt heftig am Lenkrad. Mitarbeiter, die von Gerüchten drohender Entlassungen oder komplexen Umstrukturierungen hören, diskutieren miteinander, laufen zur Führungskraft (die häufig auch nicht

viel mehr weiß) oder ergehen sich in stundenlangen Spekulationen, was diese Veränderungen für sie bedeuten können.

Wenn diese "hektische Betriebsamkeit" nichts nützt, setzt Frustration und gegebenenfalls Resignation ein: Der Autofahrer zieht den Kopf ein, die Mitarbeiter gehen unkonzentriert und mechanisch an die Arbeit zurück.

Diese "erlernte Hilflosigkeit" kann, insbesondere wenn man weiterhin kaum Informationen erhält, so weit führen, dass Mitarbeiter nur noch abwarten, geschehen lassen, mal schauen, wie sich die Dinge entwickeln und welche konkreten Veränderungen auf sie zukommen.

Je länger die Zeit des Wartens, der Desinformation, der Ungewissheit über die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes dauert, desto höher ist die Belastung für die Betroffenen, denn umso länger dauert der Zustand an, dass sie keine Kontrolle über das eigene berufliche Schicksal haben und dem Gang der Dinge mehr oder weniger hilflos ausgeliefert sind.

„In solchen Fällen steht jeder Einzelne vor einer schwerwiegenden Entscheidung: Entweder er fügt sich in sein Schicksal und wartet ab, oder er entscheidet sich, die Initiative zu ergreifen. Erstaunlich viele wählen erfahrungsgemäß den ersteren Weg: Sie lassen die Entwicklung leidend über sich ergehen (erlernte Hilflosigkeit). Diese 'Change Victims' machen in der Regel etwa die Hälfte bis drei Viertel der Belegschaft aus. Eine Minderheit dagegen entschließt sich, ihr Schicksal in die eigenen Hände zu nehmen. Manche bemühen sich aktiv um die Mitarbeit in Projekt- oder Integrationsteams, um so Einblick in die Veränderungen und Einfluss auf sie zu bekommen; manche machen sich aktiv auf die Suche nach beruflichen Alternativen außerhalb des Unternehmens (...).“

Siehe Internet: „Die Umsetzungsberatung“, WINFRIED BERNER, 2002)

Erlernte Hilflosigkeit führt zu drei Hauptfolgen:

1. Motivation:

Erlernte Hilflosigkeit führt zu Passivität und Apathie. Wer zu der Überzeugung gelangt ist, dass sein Handeln keinen Einfluss auf das hat, was mit ihm geschieht, hat keinen Grund mehr, überhaupt noch etwas zu unternehmen.

2. Lernen:

Wer sich damit abgefunden hat, ohnmächtig zu sein, ist durch nachfolgende Erfahrungen kaum noch davon zu überzeugen, dass er doch etwas bewirken kann.

3. Gefühle:

Erlernte Hilflosigkeit führt zu Traurigkeit und depressiven Verstimmungen. Man ist traurig, weil man nichts ändern kann und der Welt hilflos ausgeliefert ist.

Resignation und erlernte Hilflosigkeit

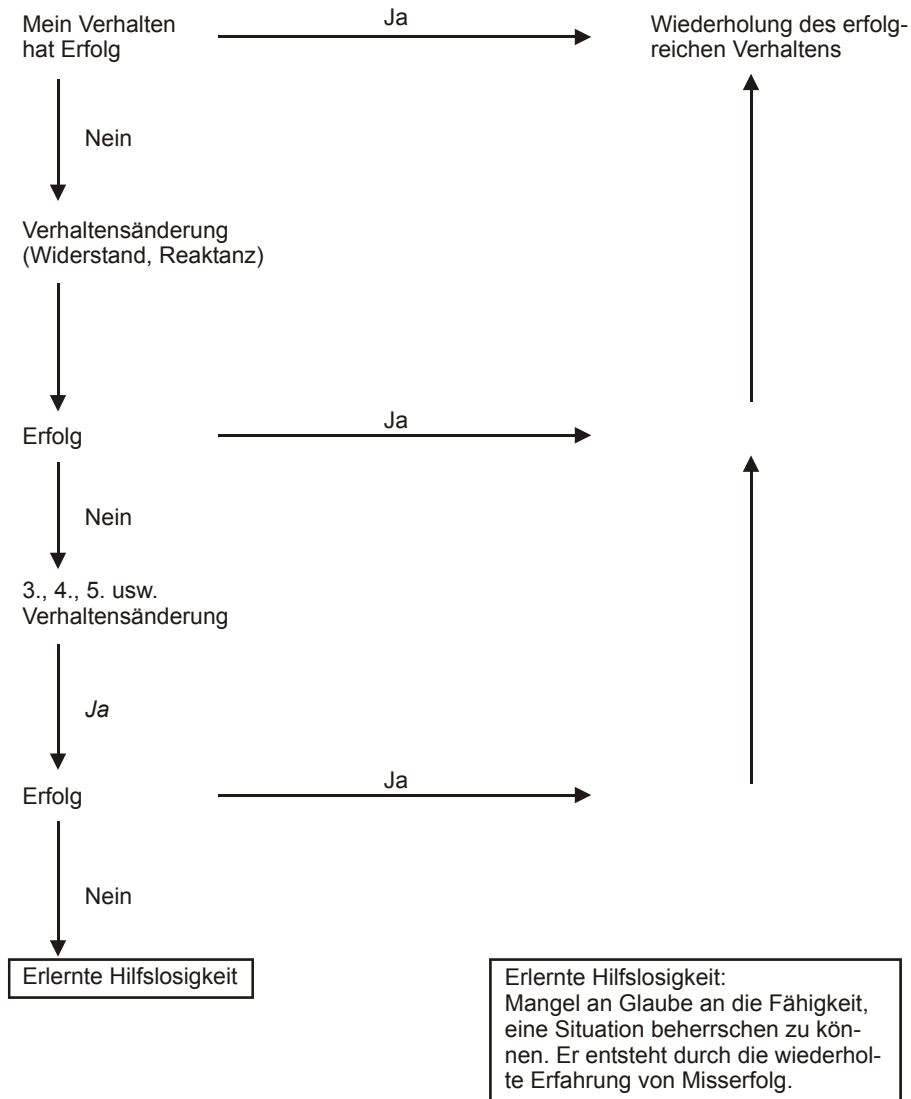


Abbildung 1: Entstehung von erlernter Hilflosigkeit

2.2 Innere Einstellung zu Veränderungen

Die Einstellung zu Veränderungsprozessen in Unternehmen ist oftmals voller Skepsis. Insbesondere wenn negative Vorerfahrungen, verbunden mit "Kontrollverlust" und "erlernter Hilflosigkeit" existieren, werden die Weichen auf Abwehr gestellt. "Das kennen wir schon", "das bringt doch nichts", "frühere Veränderungen haben auch nichts gebracht; der Kelch wird schon an uns vorübergehen", gehören zum Standardrepertoire professioneller Verweigerer.

Auf Grund von neuen Erkenntnissen aus der neurobiologischen Gehirnforschung können wir typische Verhaltensweisen von Menschen in Verände-

rungsprozessen beschreiben. Grundsätzlich ist unser Verhalten nur eingeschränkt rational, wir tendieren dazu

- bestehende Güter mehr zu schätzen als Dinge, die durch die Veränderung hinzugewonnen werden können,
- das bisherige Verhalten, auch wenn es absehbar negative Folgen hat, fortzusetzen, als sich den unkalkulierbaren Risiken eines neuen Weges auszusetzen,
- nahe liegende Dinge stärker zu gewichten als ferne Ziele, die jedoch eine objektiv größere Bedeutung haben,
- mit der Suche nach alternativen Lösungen aufzuhören, sozusagen die erstbeste Lösung zu realisieren, als sich auf den "langen" Weg nach eventuell noch besseren Lösungen zu machen.

In diesem Zusammenhang wollen wir auf die psychologische Theorie des Widerstandes (Psychologische Reaktanz) verweisen.

Wir haben Psychologische Reaktanz bereits ohne den Begriff zu nennen als Reaktion auf Kontrollverlust kennen gelernt, im Sinne von Protest, Einholen von Informationen, Thematisierung von Konflikten, Engagement in Veränderungsprojekten usw.

Nach DOPPLER und LAUTERBURG (2008) sind allgemeine Symptome für Widerstand:

Tabelle 1: Allgemeine Symptome für Widerstand

	verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> • Gegenargumentation • Vorwürfe • Drohungen • Polemik • Sturer Formalismus 	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> • Unruhe • Streit • Intrigen • Gerüchte • Cliquenbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • Ins Lächerliche ziehen • Unwichtiges debattieren 	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innerlicher Rückzug • Krankheit

Widerstand als Reaktion auf fehlende Kontrolle und erlernte Hilflosigkeit hat unmittelbar zu tun mit Kompetenzverlust. Bestimmten Anforderungen im Betrieb nicht mehr gewachsen zu sein, Situationen nicht mehr kontrollieren zu

können, Veränderungen nicht selbstkompetent managen zu können oder sich aktiv in Veränderungsprozesse zu integrieren, lässt Menschen an ihrer Kompetenz zweifeln.

KOTTER (1996) hat sieben Phasen im Veränderungsprozess beschrieben, die neutral und emotional durchlaufen werden müssen:

1. Schock
 - Erster Kontakt mit der Veränderung
 - Abgleich vorhandener Kompetenzen mit vermeintlich benötigten
2. Verneinung
 - Ablehnen der bevorstehenden Veränderungen als Trotzreaktion
 - Alte bewährte Verhaltenskonzepte stärken die eigenen Kompetenzen
3. Rationale Einsicht
 - Einsicht auf nötige Kompetenzerweiterungen → Frustration
 - Kurzfristige Lösungen sollen die Situation bewältigen
4. Emotionale Akzeptanz
 - Tiefpunkt der eigenen wahrgenommenen Kompetenzen
 - Wichtig ist die Motivation für das Lernen neuer Kompetenzen
5. Ausprobieren, Lernen
 - Bewältigung der neuen Situation durch Versuch und Irrtum
 - Mangelnde Erfolgserlebnisse können einen Rücksprung in Phase 2 verursachen
6. Erkenntnis
 - Die angelernten Fähigkeiten anwenden
 - Die neuen Aufgaben werden beherrschbar
7. Integration

- Völlige Integration der erlernten Methoden
- Nicht mehr anwendbare Kompetenzen werden abgelegt

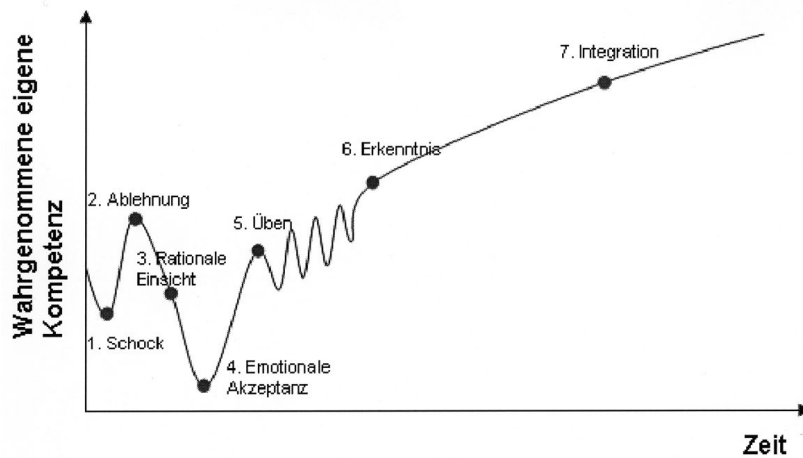
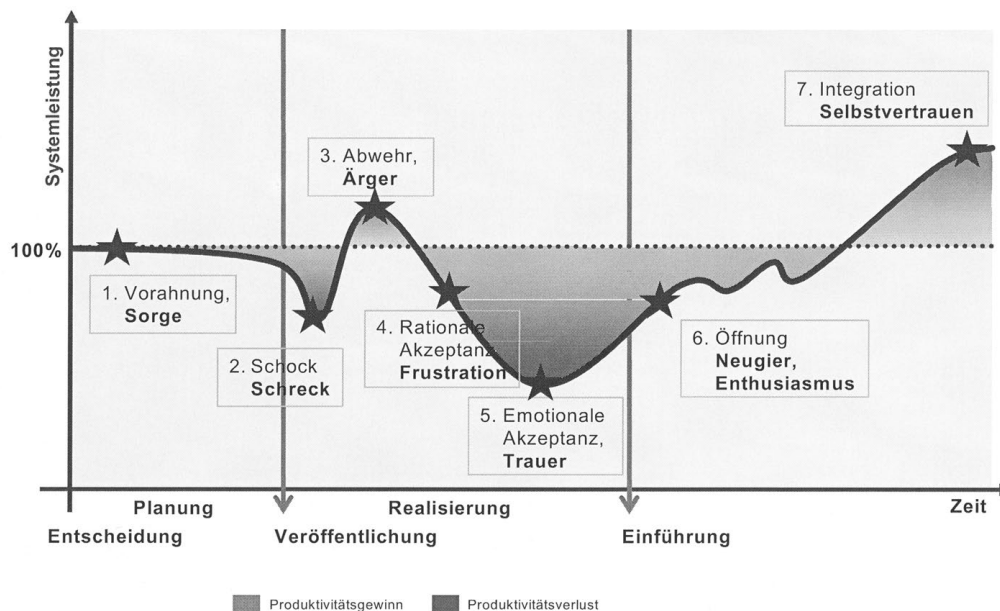


Abbildung 2: 7 Phasen des Veränderungsprozesses nach KOTTER

CEVEY und PRANGE (1999) haben ein vergleichbares Modell entwickelt, das die Entwicklung der Produktivität zum Verlauf des emotionalen Veränderungsprozesses in Beziehung setzt.

Phasenmodell der emotionalen Prozesse bei Veränderungen nach CEVEY und PRANGE



Grundsätzlich gilt:

- Es muss analysiert werden, in welcher Phase sich die Betroffenen befinden.
- Je schneller eine Organisation die Menschen durch diese Phasen "durchschleusen" kann, desto weniger Produktivitäts- und Leistungsverlust entsteht.
- Mit welcher Geschwindigkeit die Phasen durchlaufen werden können, hängt erheblich davon ab
 - wie Veränderungen kommuniziert werden,
 - wie die Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse eingebunden werden sowie
 - die Arbeit an einem gemeinsamen übergeordneten Aufgabenverständnis,
 - die Entwicklung gemeinsamer Visionen, Strategien und Umsetzungspläne,
 - die Sicherung gerechtfertigter Ansprüche,
 - die Gestaltung von Veränderungen als Lernprozess,
 - Respekt und Verständnis für die einzelnen Mitarbeiter und die Vermittlung von Sicherheit.

2.3 Begeisterung für Veränderungsprozesse erzeugen

Es gibt eine ganze Reihe von Methoden, um Veränderungsprozesse im Unternehmen mehr oder weniger erfolgreich zu managen. Sehr bekannt, weil bei Führungskräften und Mitarbeitern meist nicht sonderlich beliebt, sind Methoden wie **Befehl und Gehorsam** (die Verantwortlichen erteilen Befehle, die von den Auszuführenden nicht in Frage gestellt werden), **Bombenwurf** (von Management und Experten wird eine erarbeitete und beschlossene Veränderung zur Realisierung befohlen. Die Bombe wird geworfen, die Betroffenen haben den "Krater" aufzuräumen. Häufig entstehen bei der Umsetzung nicht vorhergesehene Schwierigkeiten; die Betroffenen haben das Gefühl, das auszubaden, was "die da oben" eingebrockt haben), **Scheinpartizipation** (Veränderungen werden im Vorfeld "zur Diskussion" gestellt, obwohl im Grunde keine Veränderungsspielräume bestehen) oder **Social Marketing** (Veränderungen werden solange als positiv durch das Management oder externe Berater verkauft, bis jeder Betroffene an den Erfolg zu glauben **hat**).

Selbstverständlich können diese Methoden durchaus, je nach Problemstellung, erfolgreich sein. Wenn z. B. die Methode "Befehl und Gehorsam" für die Betroffenen gedanklich und emotional nachvollziehbar ist und sich schnelle Erfolge für das Unternehmen und die Betroffenen einstellen, wächst sehr schnell die Akzeptanz der Autorität angeordneten Maßnahmen.

In der Regel haben sich jedoch Veränderungsprozesse, die zwar TOP-DOWN initiiert, aber unter umfassender Partizipation der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter durchgeführt worden sind, als erfolgreicher erwiesen. Diese unter dem Begriff "Organisationsentwicklung" zusammengefassten Verände-

rungsstrategien rechnen zwar mit einem höheren Zeitbedarf bis zur Realisierung von Lösungen, gleichzeitig ist jedoch Partizipation Voraussetzung und Mittel zur Gestaltung der Veränderungsprozesse in ihrer ganzen Komplexität von Organisation, beteiligten Personen und Umwelt.

„Eine hohe Identifikation des Betroffenen, wenig Widerstand sowie ein hohes Maß an Treffgenauigkeit und Nachhaltigkeit der Lösung ist der Vorteil dieses Verfahrens.“ (STEIGER/LIPPMANN, 2014)

Die folgende Tabelle zeigt einen systematischen Vergleich beider Hauptstrategien, Bombenwurf und Organisationsentwicklung:

Merkmal	Bombenwurf-Strategie	OE-Strategie
Wahrnehmung von Komplexität	Meistens Konzentration auf Strukturfragen.	Ganzheitliche Betrachtungsweise (Organisation wird als soziotechnisches System aufgefasst).
Know-how	Expertenlösung (logisch-rational "beste" Strukturvariante).	Auch Betroffene können Erfahrung mit einbringen ("Involvement").
Entscheidungsfindung Konflikthandhabung	Geschäftsführung entscheidet exklusiv über Struktur (tendenziell Konfliktvermeidung).	Betroffene partizipieren am Entscheid (tendenziell Konflikthandhabung).
Zeitbedarf	Lösung relativ rasch definiert.	Lösungsfindung dauert relativ lange und ist aufwendig.
Information	Geheimhaltung der Lösung bis zum Tage X unter Ausschluss der Mitarbeiter/innen und meisten Führungskräfte. "Bombenwurf" am Tage X.	Erhöhte Informationsdiffusion sowie Transparenz von Anfang an, aber auch längere Phasen der Verunsicherung. Durch breit abgestützte Vorbereitungen keine "Überraschungseffekte".
Widerstand	Meistens große Widerstände, es muss hart durchgegriffen werden.	Keine oder relativ geringe Widerstände, deshalb schnellere Umsetzung.

Merkmal	Bombenwurf-Strategie	OE-Strategie
Treffgenauigkeit und Nachhaltigkeit	Nachträgliche Anpassungen meist unumgänglich (Detailprojekte im Anschluss). Dauert lange, bis neue Struktur überall richtig eingespielt ist, meist hohe "Reibungsverluste".	In der Regel wenig Anpassungen, können rasch durchgeführt werden. Neue Struktur "sitzt" von Anfang an, weil Betroffene Veränderungen verstehen und stärker mittragen.
Lernchancen	Lernprozess für Unternehmensspitze groß, für die übrigen Betroffenen gering.	Lernprozess für alle Führungskräfte und betroffene Mitarbeiter groß, Veränderungs-Know-how auf allen Hierarchieebenen akkumuliert.

Einen der bekanntesten Ansätze der Organisationsentwicklung stellt der 8-stufige Change Process nach KOTTER (1996) dar.

Als Ergebnis zahlreicher Untersuchungen über Unternehmen, die sich erfolgreich notwendigen Veränderungsprozessen gestellt haben, hat KOTTER acht Prozessschritte identifiziert, wobei jeder Schritt auf den vorherigen aufbaut. Auf jeder Stufe des Prozesses kann der Veränderungsprozess scheitern. Gründe für das Scheitern sind beispielsweise mangelnde Zielorientierung, fehlende nachhaltige Unterstützung durch die Geschäftsführung, unzureichende Einbeziehung von Mitarbeitern, zu geringe Anfangserfolge, mangelhafte Information und Kommunikation des gesamten Prozesses und seiner Teilergebnisse und zu geringe personelle und materielle Ressourcen (vergleiche Artikel "Wie Changeprojekte garantiert scheitern" im Anhang).

Während die Schritte 1-4 dazu dienen, den Status quo fundamental in Frage zu stellen, sind die Schritte 5-7 der eigentliche Veränderungs-/Implementierungsprozess und Schritt 8 dient der dauerhaften Verankerung des Wandels im Unternehmen.



Abbildung 3: Acht Stufen erfolgreichen Veränderungsmanagements nach KOTTER (1996)

Im Folgenden sollen die einzelnen Stufen des "Change Process" nach KOTTER erläutert werden.

1. Stufe: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Auf dieser ersten Stufe geht es darum, Widerstände gegen Veränderungen im Unternehmen aufzuweichen.

Insbesondere die Selbstzufriedenheit von Mitarbeitern und Führungskräften sowie die "Bereitschaft, Probleme zu verdrängen" ("Wir machen ja mehr Umsatz als im letzten Jahr"), stellen eine Gefahr für notwendige Veränderungen dar. Deshalb ist die Kommunikation eines hohen Grades an **Dringlichkeit** notwendig. Nur wenn die Beteiligten einsehen, dass die Situation ernst ist oder bereits eine Krise entstanden ist, werden sie bereit sein, sich emotional einem Veränderungsprozess zu öffnen. **Dringlichkeit** muss durch das ganze Unternehmen dokumentiert werden. Und sie muss durch das Management glaubwürdig vertreten werden, auf harten Fakten (ZDF: Zahlen, Daten, Fakten) basieren und die Beteiligten aufrütteln.

Beispiel

Eine Produktionseinheit kann nicht verstehen, dass sie Mitarbeiter abbauen soll, wenn sie "schwarze" Zahlen schreibt oder die Geschäftsführung ihre Büroräumlichkeiten mit edlen Hölzern und Möbeln ausstattet.

2. Eine Führungskoalition aufbauen

Auf dieser Stufe ist darauf zu achten, dass die Promotoren des Veränderungsprozesses nicht nur die Geschäftsführung bzw. der Vorstand sind, sondern das nachgeordnete Topmanagement die Veränderungsprozesse nachhaltig unterstützt.

Das Führungsteam sollte neben Vorstand mindestens alle Führungskräfte bis zur hierarchischen Stufe der Bereichsleiter umfassen, die einander vertrauen und **miteinander** arbeiten. Es muss nicht nur Fachwissen und -

können besitzen, Glaubwürdigkeit ausstrahlen und eine stringente, transparente Führung zeigen, sondern auch über notwendige Machtbefugnisse verfügen.

3. Vision, Strategie und Ziele entwickeln

Erfolgreiches Veränderungsmanagement setzt weiterhin ein durchdachtes Konzept voraus, d. h. die Definition einer Vision, abgeleitet Strategie und daraus abgeleitet strategische und operative Ziele.

Beispiel

Ein deutscher Lohnfertiger für die manuelle und elektronische Bestückung von Leiterplatten leitet, 1993 einen Veränderungsprozess ein, der im Wesentlichen 1995 abschloss und in einen kontinuierlichen Veränderungsprozess überging.

Die Vision des Unternehmens wurde folgendermaßen formuliert:

Wir sind erster Ansprechpartner für deutsche Unternehmen bei der Leiterplattenbestückung. Wir erzielen dauerhaft einen Gewinn vor Steuern von größer als 10 %.

Die abgeleiteten Strategien waren

- die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems mit starker Fokussierung auf Kundeninteressen.
- die Implementierung einer Gruppenleiterebene, die den gesamten Einkaufs- und Fertigungsprozess selbstständig leitet und koordiniert.
- die Einführung von quartalsweise auszuschüttender Gewinnbeteiligung an alle Mitarbeiter.
- die Konzeptionalisierung und Umsetzung einer "value-selling"-Strategie im Vertrieb.

Als Ergebnis verbuchte das Unternehmen im Zeitraum 1995-2006 eine Verzehnfachung des Umsatzes sowie einen jährlichen Gewinn (v. St.) zwischen 10 % und 20 %.

4. Vision und Ziele des Wandels kommunizieren

Die vierte Stufe betrifft die optimale, dauerhafte Kommunikation der Vision und Ziele. Verständliche Botschaften, Umsetzungsbeispiele, Nutzen der verschiedenen Foren und Kanäle (Intranet, Schwarzes Brett, Info-Veranstaltungen, Foren, Weiterbildungen, ...), Wiederholungen, Vorbildfunktionen, symbolische Handlungen und permanenter Dialog zwischen Führungsteam, nachgeordneten Führungskräften und Mitarbeitern, ggf. auch mitwirkenden Lieferanten oder Kunden.

Dabei sollten Visionen, Strategien und Ziele nicht nur sachlich kommuniziert werden, sondern auch die Herzen der Menschen ansprechen.

5. Empowerment auf breiter Basis

Unter Empowerment (engl.: Ermächtigung, Bevollmächtigung) bezeichnet man allgemein Strategien und Maßnahmen, die geeignet sind, das Maß an Selbstbestimmung und Autonomie im Leben der Menschen zu erhöhen und sie in die Lage zu versetzen, ihre Belange eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu managen (also "Kontrollverlust" und "Erlernte Hilflosigkeit" zu verhindern).

Empowerment im Rahmen von Veränderungsprozessen meint die Delegation von Kompetenzen zur Realisierung der Veränderungsziele.

Das heißt, im Rahmen dessen, was für die einzelne Führungskraft und den einzelnen Mitarbeiter als deren/dessen Beitrag zum Erreichen der Ziele definiert worden ist, hat der Mitarbeiter Handlungsspielräume und Entscheidungsspielräume um diese Ziele zu erreichen.

Dabei muss genau überprüft werden, ob die formale Organisationsstruktur, defensiv eingestellte Führungskräfte oder schlecht koordinierte Information und Kommunikation unnötige Barrieren schaffen, die Begeisterung und Motivation des Mitarbeiters "erschlaffen" lassen.

6. Kurzfristige Erfolgserlebnisse, sichtbare Zwischenziele

Kurzfristige Erfolgserlebnisse und sichtbare Zwischenziele sind wesentlich für das Gelingen von Veränderungsprozessen und müssen (nach KOTTER) unbedingt und in unterschiedlichen Kanälen kommuniziert werden.

Sie zeigen auf, dass die Anstrengungen zur Veränderung der Mühe wert sind und sich lohnen. Sie motivieren die Beteiligten, geben dem Führungsteam Rückmeldung hinsichtlich Effektivität der Veränderungsstrategie, überzeugen Kritiker, bringen Widerstand Leistende mit ins Boot, motivieren Führungskräfte und Mitarbeiter, weiterzumachen und geben Veränderungsanstrengungen neuen Schwung.

7. Erfolge, Zwischenergebnisse konsolidieren

Auf der siebenten Stufe geht es darum, die Zwischenergebnisse zu konsolidieren (und natürlich zu kommunizieren).

Erfolg in einem Teilprojekt erleichtert die Durchführung weiterer Veränderungsprojekte. Die Mitarbeiter haben sich, neben einer größeren Offenheit für Veränderungen, Kompetenzen angeeignet (z. B. Methodenkompetenz hinsichtlich der Moderation von Problemlösegruppen), die sie in neuen Teilprojekten in Anwendung bringen. Auch sind weniger Widerstände und Passivität zu erwarten, da auf der Welle erfolgreich abgeschlossener Veränderungsprojekte jetzt auch Unentschlossene und Nörgler "mitschwimmen" wollen.

In dieser Phase ist speziell darauf zu achten, dass Veränderungsprojekte nicht zu früh als abgeschlossen angenommen werden.

Ebenso sind auf dieser Stufe die Wechselwirkungen verschiedener Projekte zu beachten. In Unternehmen, in denen die einzelnen Bereiche recht unabhängig voneinander sind (z. B. einer divisionalen oder Spartenorganisation) lassen sich Veränderungen leicht bereichsweise realisieren. Anders bei stark vernetzten Unternehmen (wie beispielsweise einer Matrixorganisation). Hier haben Veränderungsprojekte in einem Bereich Auswirkungen auf andere Bereiche und können deshalb nur in ihrer Gesamtheit unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen durchgeführt werden.

Insbesondere der zeitliche Rahmen und die Koordinationsarbeit sind nicht zu unterschätzen. Gegebenenfalls müssen spezielle Tools, z. B. zum Multiprojektmanagement, eingesetzt werden.

8. Veränderungen in der Kultur verankern

KOTTER sieht Veränderungen in der Unternehmenskultur als letzte Stufe des Veränderungsprozesses, sozusagen auch als ein Ergebnis.

Eine Unternehmenskultur nimmt in der Regel Neuerungen erst auf, wenn klar ist, dass sie Bestand haben und funktionieren.

Neue Konzepte und Verhaltensweisen verursachen einen beträchtlichen Aufwand an Zeit, Information und Kommunikation, bis sich diese in der Unternehmenskultur niederschlagen.

2.4 Rolle der Führungskraft als Treiber des Wandels

Führungskräfte jeder hierarchischen Ebene sehen sich heute einem steten Wandel und rasch steigenden Ansprüchen an ihre Führungsfähigkeiten gegenüber. Dem Leistungsdruck durch Kunden etc. entsprechen immer mehr organisatorischen Veränderungen und Herausforderungen innerhalb eines Unternehmens. Veränderungsmanagement ist eine wesentliche, permanent auszuübende Führungsaufgabe geworden.

Und dabei geht es nicht nur um "von oben" verordnete Veränderungsmaßnahmen, sondern der Focus der Führungskraft sollte auch auf der Weiterentwicklung des eigenen Führungsbereiches liegen. In der Verbesserung von Prozessen, Produktivität, Kundenorientierung (interne und externe Kunden), abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, Mitarbeiterqualifikation, Teamarbeit usw.

Als **Treiber** des Wandels sind dabei ihre Aufgaben:

Beteiligungsmanagement

„Jeder Mensch auf der Welt wünscht sich Mitspracherecht und die Achtung seiner Menschenwürde, und jeder Mensch hat beides verdient. Unter 'Mitspracherecht' verstehe ich, dass jeder seine Meinung sagen darf und ein offenes Ohr für seine Gefühle, Ideen und Ansichten findet – unabhängig von Staatsangehörigkeit, Geschlecht, Alter oder Kultur. 'Menschenwürde' ist für mich der Respekt vor der Arbeit, dem Engagement und der Persönlichkeit eines jeden – das wünschen wir uns doch instinktiv, quasi von Natur aus, alle.“ (JACK WELCH, 2005)

Nach BIELER u. a. (zitiert aus KAUNE, 2010) sollten sich einzelne Schritte von Veränderungsprozessen auf der Grundlage möglichst aktiver Mitwirkung der Mitarbeiter vollziehen. Grundlage hierfür ist die Erkenntnis, dass sich Menschen am ehesten mit **dem** identifizieren, was sie selbst mitgestalten können.

Promotorenmanagement

Empirische Studien bestätigen, dass Veränderungsprozesse, auch im eigenen Team, oft nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn tatkräftige Persönlichkeiten sich für dessen Erfolg als Promotoren einsetzen.

Mitarbeiter als Promotoren sind häufig leichter in der Lage, Willensbarrieren wie Ängste, Trägheit, Desinteresse oder Wissensdefizite zu durchbrechen als die Führungskraft selbst.

Optimal wäre, Mitarbeiter als Promotoren für Veränderungen zu gewinnen, die auch gleichzeitig "informelle" Führer sind, weil sich damit die Motivation des Promotors mit seiner Akzeptanz als sozialer "Führer" oder als Fachautorität paart.

Ein enges Zusammenspiel, ständige Kommunikation und offener Informationsaustausch zwischen Führungskraft und Promotoren sollte deshalb durch die Führungskraft forciert werden.

Informationsmanagement

Die Bedeutung umfassender Information für das Gelingen von Veränderungsprozessen wird in zahlreichen empirischen Studien immer wieder belegt.

„Die beteiligten Mitarbeiter wie auch die Mitarbeiter des gesamten Unternehmens müssen umfassend über Hintergründe, Ziele, Vorgehensweise u. ä. informiert werden. Gerade bei problematischen Veränderungsprozessen sollte zusätzlich darauf geachtet werden, dass auch ein offener Informations- und Meinungsaustausch zwischen einzelnen Personen und Gruppen sichergestellt wird, der sich auf Sachfragen, idealerweise aber auch auf Verhaltens- und Wertfragen bezieht.“ (BIELER u. a., 2001, S. 83 f.)

Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen Informationen mit Wiederholcharakter (z. B. monatlicher Betriebsabrechnungsbogen) und Einmal-Informationen (z. B. Projektstatus).

Als geeignetes Werkzeug für Informationen mit Wiederholcharakter bietet sich beispielsweise der Informationsplan an:

Führungsmittel: Information

Beispiel für einen Informationsplan:

Art der Information	Häufigkeit/ Termin	Lieferung durch	Empfänger							
			Kostenstellenleiter	Betriebsleiter	Betriebsdirektion	Abt. Betriebswirtschaft	Finanzdirektion	Verkaufsleiter	Verkaufsdirektion	Generaldirektion
Umsatz insgesamt	monatlich	Verkauf					●		●	●
Umsatz nach Art.-Gruppen und Gebieten	monatlich	Verkauf						●	●	
Bestellungs-Eingang	monatlich	Verkauf						●	●	●
Produktion in Fr.	monatlich	Betrieb		●	●		●			●
Produktion nach Art.-Gruppen	monatlich	Betrieb		●	●	●				
Finanz-Kennziffern	monatlich	Buchhaltung					●			●
Lagerbestand in Fr.	monatlich	Betrieb			●	●				●
Lagerbestand nach Art.-Gruppen	monatlich	Betrieb		●	●	●				
Kurzfristige Erfolgsrechnung	monatlich	Buchhaltung					●			●
Kostenstellen-Abrechnung	monatlich	Betr. Rechnungswesen	●				●	●		
Zwischenbilanz	vierteljährlich	Buchhaltung					●			●

oder im Rahmen von Projekten:

Für Einmalinformationen beispielsweise der Aushang im Gruppenraum oder die E-Mail an die Mitarbeiter.

Informationsmanagement bezieht sich genauso auf die ein- wie zweiseitige Kommunikation. Ohne gedanklichen Austausch ist Information für den Mitarbeiter nicht motivierend. Vor diesem Hintergrund ist auch der Zusammenhang zum Beteiligungsmanagement zu sehen. Information und Kommunikation sind immer ein erster Schritt der Einbindung von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen.

Schaubild: Zehn Grundregeln des Informierens

1. Da Informieren mannigfaltige, individuelle und betriebswirtschaftliche Bedürfnisse abdecken muss, sollte das Warum und Wozu der Arbeit, Maßnahme oder Handlung herausgestellt werden.
2. Nicht zuviel auf einmal, sondern Information strukturieren, in Abschnitte unterteilen und die entscheidenden, wichtigen Punkte (Schlüsselpunkte) hervorheben.
3. Zeit zum Anpassen, Umstellen, "Reifen lassen" einräumen.
4. Daran denken, dass alles Neue zuerst einem natürlichen Widerstand begegnet.
5. Durch Rückmeldungen sicherstellen, dass die Information angekommen ist, verstanden und akzeptiert wurde.
6. Grundsätzlich auf möglichst kurze Informationswege achten, um damit Gefahr von Verfälschungen, Filterungen und anderen Veränderungen zu verringern. Aber auch: andere Delegationsbereiche respektieren; sofortige Nachinformation übersprungener Stellen ist unerlässlich.
7. Informationen müssen konkret und unmittelbar interessenbezogen formuliert sein, denn was den Empfänger nicht betrifft, wird weder beachtet noch behalten. Von den Interessen der Empfänger und den Auswirkungen auf sie ausgehen.
8. Beim Formulieren kommt es hauptsächlich auf den Adressaten an; er muss gewonnen werden, er muss verstehen können. In der Sprache der Adressaten informieren.
9. Bei Informationen muss Kontinuität bewahrt werden. Auf Wiederholungen und Fortsetzung ist zu achten, will man nicht die Wirkung von vornherein beschränken.
10. Daran denken, dass die Information von "unten nach oben" für den Vorgesetzten wie für die ganze Organisation ebenso wichtig ist wie die Information von "oben nach unten". Voraussetzung dafür ist Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte.

Abbildung 4: Zehn Grundregeln des Informierens (aus STEIGER/LIPPMANN, 2013)

Qualifizierungsmanagement

Bei allen Veränderungsprozessen tauchen verschiedene Widerstandsformen auf. Menschen verändern das Gewohnte ungern, weil dadurch neue Unsicherheiten provoziert und Ängste ausgelöst werden. Betroffene versuchen deshalb auf unterschiedliche Art, Veränderungen abzuwehren. Dabei gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten, Unsicherheiten, Ängste und damit Widerstände aufzulösen. Wir hatten uns bereits damit auseinandergesetzt, dass die Führungskräfte eine angstfreie Atmosphäre für Veränderungen zu schaffen haben. Das bedeutet z. B., dass bei Mitarbeitern "Fehler machen" oder auch Experimentieren erlaubt sein muss, Ihnen dafür nicht gleich der Kopf "abgerissen" wird. Das schließt mit ein, dass Mitarbeiter umfassend in den jeweiligen Veränderungsprozess integriert sein sollten und umfassend über Veränderungen, Rückschritte und Erfolge informiert werden. Ängste oder Unsicherheiten beruhen aber nicht nur auf "Nicht Fehler machen dürfen", mangelnder Partizipation und Information/Kommunikation, sondern auch auf man-

gelnder Qualifizierung der Mitarbeiter auf die mit dem Veränderungsprozess einhergehenden Anforderungen.

Beispiel

Ein Beispiel in einem Produktionsunternehmen zeigt, dass die Einführung des Fertigungsinsel-Prinzips bei den betroffenen Führungskräften (z. B. Meistern) zu erheblichen "Existenzängsten" und damit Widerständen führte. Erst eine umfassende Einbeziehung der Führungskräfte in den Planungs- und Veränderungsprozessen, eine umfangreiche Qualifizierung im Rahmen von Workshops, Seminaren, Fachkongressen sowie der Besuch anderer Unternehmen, die bereits auf Fertigungsinseln umgestellt hatten, führte bei den betroffenen Führungskräften zur Bereitschaft, mitzumachen, aktiv den Prozess mit zu gestalten und mit dem veränderten Rollenverständnis klarzukommen.

In einem anderen Produktionsunternehmen wurde bezweifelt, dass der im Rahmen des Veränderungsprozesses zugesagte, gewinnabhängige, quartalsweise ausgeschüttete Gewinnanteil tatsächlich der Realität entsprach. Durch umfassende Information der Mitarbeiter und der Schulung aller Mitarbeiter im kaufmännischen Rechnungswesen (Betriebsabrechnungsbogen, Gewinn- und Verlustrechnung, Abschreibungen, Bilanz etc.) könnte die Glaubwürdigkeit durch die Geschäftsführung hergestellt werden.

Konfliktmanagement

Betriebliche Veränderungsprozesse erzeugen naturgemäß Spannungen, Widerstände, Meinungsunterschiede, Neid, Wünsche nach mehr Macht und Entscheidungskompetenzen und vieles mehr.

Diese Erscheinungsbilder im Rahmen eines Veränderungsprozesses konstruktiv zu managen, ist die Aufgabe des Konfliktmanagements.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen sozialen Konflikten (Konflikte zwischen Personen, Konflikte in der Gruppe oder zwischen Gruppen, Konflikte zwischen Führungskraft und Gruppe usw.) und intrapersonalen Konflikten, die sich auf innere Spannungen von Einzelpersonen beziehen durch widersprüchliche Entscheidungen, unlogisches Vorgehen, inkonsequentem Handeln, widersprüchliche Gefühlsäußerungen oder Entscheidungsunfähigkeit der einzelnen Personen gekennzeichnet sind.

Es ist insbesondere Aufgabe der Führungskraft, z. B. durch Gespräche die inneren Spannungen der Mitarbeiter zu lösen und Intra- oder Intergruppenkonflikte, d. h. Konflikte innerhalb einer Gruppe oder zwischen Gruppen, durch die angesprochenen Methoden der Moderation so weit wie möglich aufzulösen.

Eisberg- und Teammanagement

In Anlehnung an den Untergang der Titanic, die bei ihrem Aufprall auf den Eisberg nicht an den über der Wasseroberfläche schwimmenden Teilen gescheitert ist, sondern an den nicht sichtbaren, unter der Wasseroberfläche schwimmenden Teilen (ca. 90 % eines Eisbergs), spielen im Rahmen von Veränderungsmanagement und "Teamwork" die "nicht sichtbaren", informellen Aspekte häufig eine größere Rolle als die formalen:

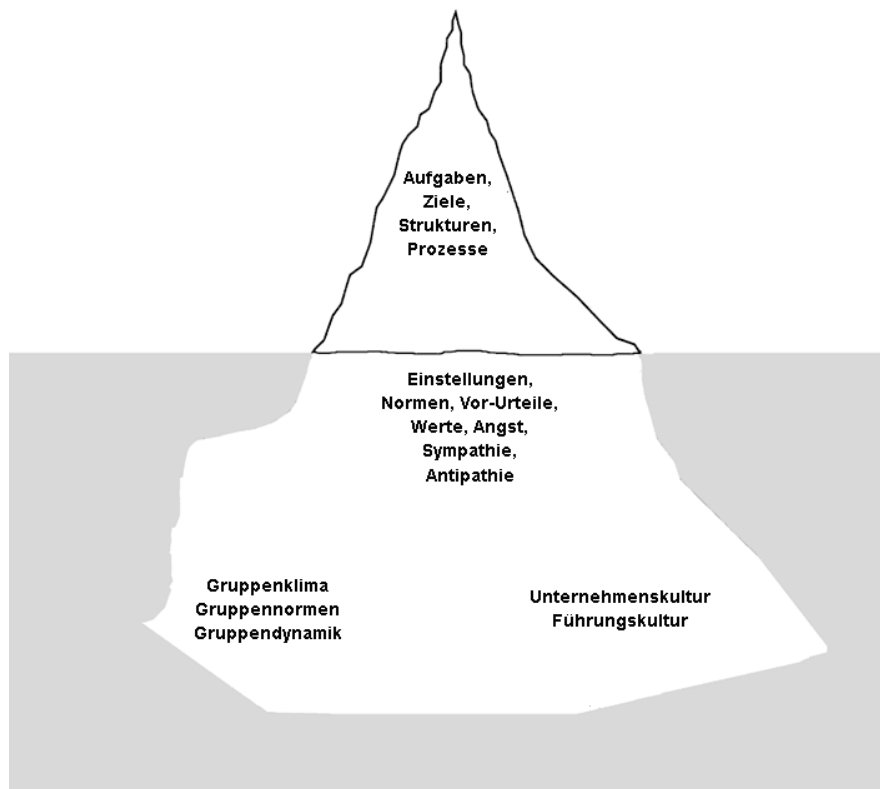


Abbildung 5: Eisberg-Modell

Beispiel 1

Bei der Beschaffung einer neuen Konstruktionssoftware wurden die betroffenen Mitarbeiter einer Konstruktionsabteilung eines Anlagenbauers in den Entscheidungsprozess nicht mit einbezogen. Sie hatten keine Möglichkeit, sich mit den Vor- (und Nach-)teilen der neuen Software vertraut zu machen und Alternativen zu überlegen. Die Ängste und Bedenken der Mitarbeiter wurden nicht berücksichtigt. Noch 16 Monate später lag die Produktivität ca. 40 % (!) unter der alten Produktivität (Kennzahl: Anzahl der Konstruktionsstunden bei vergleichbaren Anlagen).

Beispiel 2

In einer Krankenkasse wollte der zuständige Vorstand seine Mitarbeiter mit neuen Möbeln "überraschen". Als die Mitarbeiter am Montagmorgen zur Arbeit kamen, fanden sie ihre Akten, Ordner, Schreibutensilien etc. in ihren Büros auf dem Boden verstreut, die alten Möbel waren abtransportiert, die neuen Möbel nach den Vorstellungen des Vorstandes und des Einrichtungshauses aufgestellt. Noch zwei Jahre später wurde intensiv im Mitarbeiterkreis über diese "geglückte Motivation" durch den Vorstand diskutiert.

Beispiel 3

In einem Unternehmen eines Maschinenbauers wurde eine Konstruktionsabteilung mit der Konstruktionsabteilung eines gerade aufgekauften, kleineren Wettbewerbers zusammengelegt. Konstruktionsstandards,

Gehälter (die "Neuen" hatten wesentlich höhere Gehälter und eine bessere betriebliche Altersversorgung, beides wurde nicht geändert), Leistungsnormen, Einstellungen und Arbeitsklima waren völlig unterschiedlich. Schon vor dem Kauf mussten beide Abteilungen "zusammenarbeiten" und standen in herzlicher Feindschaft zueinander.

Eine Einbeziehung und z. B. gemeinsame Workshops vor der Zusammenlegung sowie ein moderierter Integrationsprozess unter "Aufdeckung" und Berücksichtigung der "unter der Wasseroberfläche" liegenden Einstellungen, Vorurteile, Ängste, Spannungen, Neiderscheinungen usw. fand nicht statt.

Noch zwölf Jahre später (!) ist die Abteilung nicht wirklich zusammengewachsen, einzelne "Neue" haben das Unternehmen hinsichtlich der betrieblichen Altersversorgung verklagt (!).

Für die Führungskraft bedeutet die Erkenntnis aus der Eisberg-Theorie, dass sie sich, um im eigenen Führungsbereich erfolgreich Veränderungsprozesse managen zu können, intensiv mit den informellen Aspekten in Bezug auf den Mitarbeiter, die Gruppe und das Umfeld des eigenen Führungsbereichs, auseinander setzen muss.

Wenn Sie z. B. wahrnehmen, dass ein Mitarbeiter (auf Grund gezeigter Widerstände) Ängste hat, dann gilt es, den Grund der Angst herauszufinden, um Angst reduzierende Maßnahmen einleiten zu können.

Soll z. B. im Rahmen von Veränderungsprozessen der Mitarbeiter weiterführende Aufgaben im Vertrieb übernehmen und zeigt Angst davor, weil er überwiegend Spanisch verhandeln muss, so ist diese Ursache identifiziert und kann ggf. behoben werden. Ohne dieses konkrete Nachfragen der Führungskraft wird der Mitarbeiter diesen Mangel häufig nicht zugeben, weil er als karrierehemmend wahrgenommen wird.

Oder bemerken Sie eine allgemeine Unruhe und halblaute Diskussionen in Ihrer Gruppe, so liegen möglicherweise Probleme vor, die es offen anzusprechen gilt und Maßnahmen zur Verbesserung vereinbart werden.

Führen Sie ein Team, in dem Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten, sind Veränderungsprozesse häufig noch schwieriger zu gestalten. Im Modul 3 des Nachwuchsführungskräfte-Programms werden wir uns ausführlich mit dem Thema "Interkulturelles Management" auseinander setzen.

Insgesamt trägt die Führungskraft also eine hohe Verantwortung, um gemeinsam mit ihrer Mannschaft den notwendigen Wandel rechtzeitig und in die richtige Richtung zu vollziehen. Führungskräfte dürfen sich nicht in der Tagesarbeit verlieren, sondern brauchen Frei- und Handlungsräume, um nach vorne zu schauen und strategisch zu denken und handeln. Als Nachwuchsführungskraft haben Sie hoffentlich mehr Mut, Neues zu wagen und Ihre Mitarbeiter mit Ihrer Dynamik und Begeisterungsfähigkeit zu motivieren. Und als Katalysator für die notwendigen Veränderungsprozesse zu sorgen, um mit dem Team die unternehmerischen Zielsetzungen zu erreichen.

Auf Grund seiner Bedeutung möchten wir den Gedanken der Selbstmotivation und der Motivierung von Mitarbeitern in dieser Selbstlernunterlage noch stär-

ker herausarbeiten und deshalb im Folgenden auf die Vorbildfunktion und innere Einstellung der Führungskraft als Treiber des Wandels ausführlicher eingehen.

Vorbildfunktion und innere Einstellung der (Nachwuchs-)Führungskraft

Ein Manager, eine Führungskraft, will etwas bewegen oder andere "in Bewegung" bringen. Oder mit anderen etwas gemeinsam bewegen. So oder so: Voraussetzung ist, dass er Verantwortung übernimmt und von der Motivation erfüllt ist, etwas zu verändern und umzugestalten.

Der heilige Augustinus hat hierfür den entscheidenden Satz gesagt:

„In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst!“

Ein überzeugendes Vorbildverhalten ist die stärkste suggestive Kraft. Jeder erkennt sofort die erfolgreichen Sportler, die in ihrer Sportart wahre Booms auslösen.

Der deutsche Managementtrainer NIKOLAUS ENKELMANN (2006) sagt:

„Um als Vorgesetzter erfolgreich zu sein, kann man von seinen Mitarbeitern nur das verlangen, was man auch selbst zu tun bereit ist.“

Und einer der profiliertesten Motivations-Experten, HANS CHRISTIAN ALTMANN (1999) bringt es auf den Punkt:

„Wenn Sie als Verkaufsleiter Ihre Verkäufer zu einer verstärkten, offensiven Akquisition motivieren wollen und eine Stunde lang mit Begeisterung über dieses herausfordernde Ziel sprechen, aber dann in Ihr Zimmer zurückgehen, sich in Ihren bequemen Ledersessel fallen lassen und denken: ‘Das war mein Part an dieser Geschichte!’, dann können Sie die Sache auch schon vergessen!

Die Mitarbeiter sind von Ihrem Auftritt beeindruckt, vielleicht sogar begeistert, wahrscheinlich sogar willens, die ersten Schritte zu tun, aber dann tun sie – obwohl sie dafür nie geschult wurden – etwas sehr Präzises: Sie beobachten Sie ganz genau!

Wenn sie dann feststellen, dass Sie persönlich in dieser Angelegenheit nichts weiter unternehmen, also nicht selbst neue Kontakte knüpfen, nicht selbst zu neuen Kunden fahren, nicht selbst diesem Ziel mehr Zeit in Ihrem Terminbuch widmen, dann wissen sie nur eines: Diese Sache kann für Sie nicht so wichtig gewesen sein!

Und so verhalten sie sich auch! Abwartend, passiv, zögernd - bis Ihre oder ihre spontane Arbeitswut verraucht sind. Mit Röntgenaugen beobachten die Mitarbeiter, ob Ihr Reden und Ihr Handeln übereinstimmen. Wenn sie nicht übereinstimmen, wenn Sie nur meinen, was Sie selbst vorbildlich tun sollten, dann ist die Sache für Sie gelaufen. Negativ natürlich.

Nur wenn Sie selbst durch Ihr Vorbildverhalten Ernst machen, selbst die Hemdsärmel hochkrempeln und in die Niederungen der Alltagsarbeit herabsteigen, haben Sie Aussicht auf Erfolg!“

Erfolgreiche Menschen erkennen wir in allen Bereichen der Bevölkerung. Ihr Vorbildverhalten ist für viele nachahmenswert. Sie strahlen Zuversicht aus.

Wissenschaftler sind der Frage nachgegangen, „Was macht eigentlich den charismatischen Führer aus?“ Ergebnis: „Der charismatische Führer (und Redner) zwingt seine Zuhörer nicht durch die überwältigende Ausstrahlung seiner Persönlichkeit und durch seine Überzeugungskraft zur Unterwerfung und Gehorsam. Seinen eigentlichen Einfluss gewinnt er in Wirklichkeit aus der Stärke und der Ermutigung seiner Zuhörer. Positives Denken bedeutet für die Führungskraft, den Mitarbeitern die Zuversicht zu vermitteln, dass sie mit ihm die gemeinsamen Ziele besser erreichen wollen.“ (ALTMANN, 1999)

Positives Vorbildverhalten können wir trainieren. Fangen wir morgens an! Niemand würde es wagen, morgens ungewaschen und ungekämmt an seinem Arbeitsplatz zu erscheinen. Den äußeren Menschen bringen wir in Ordnung. Dafür sorgt schon unsere Eitelkeit.

Aber wie chaotisch sieht der innere Mensch bei vielen von uns aus? Von einer inneren Seelenhygiene kann meistens gar nicht die Rede sein.

Stimmungspflege ist mindestens so wichtig wie Körperpflege. Sie ist außerdem Gesundheitspflege, denn unsere Stimmung kommt aus dem Gefühlsbereich. Sie ist die Auswirkung unbewusster Gedanken. Haben Sie sich schon Gedanken gemacht, woran man den erfolgreichen Menschen erkennt?

NIKOLAUS ENKELMANN hat die Frage beantwortet:

„Den erfolgreichen Menschen erkennt man auf den ersten Blick. Man sieht, dass etwas in ihm steckt, und man spürt, dass er eine schöpferische Kraft in sich trägt. Er hat einen offenen Blick, schon nach den ersten Worten bemerkt man, dass man ihm gute Leistungen zutrauen kann. Der erfolgreiche Mensch gehört zu den Menschen, die früher oder später mit beständiger Sicherheit an die Spitze kommen. Ein bestimmter Geist zeichnet ihn aus. Es ist der Geist der Initiative, des Mutes und der Arbeitsfreude. Der erfolgreiche Mensch hat eine nur ihm zukommende Lebensanschauung. Er glaubt nicht an Intrigen und Lügen. Er glaubt nicht an den Zufall. Er wartet nicht auf bessere Zeiten. Er weiß, das alles sind nur Ausreden. Dagegen glaubt der Tüchtige an die Wirksamkeit seiner Leistung. Er glaubt daran, dass er sich selbst anstrengen muss. Er vertraut seiner Fähigkeit, auch Durststrecken durchstehen zu können. Er glaubt vor allem an die treibende Kraft, die von großen Zielen ausgeht.“

Der Pygmalioneffekt

Die innere (das ist die wahre!) Einstellung eines Menschen beeinflusst immer seine Umgebung. Durch zahlreiche Untersuchungen insbesondere in Verbindung mit der Körpersprache des Menschen wurde diese Tatsache bestätigt. Wir alle analysieren auf einer unterbewussten Ebene genau die nonverbale (Körper-)Sprache und den Klang der Stimme anderer Menschen und "wissen" damit oft um die Einstellung des anderen zu uns.

Vielleicht erinnern Sie sich an OVIDS "Metamorphosen", wo der Bildhauer Pygmalion eine weibliche Figur modelliert, in die er sich dann unsterblich verliebt und der er den Namen Galatea verleiht. Schließlich erbarmt sich Aphrodite, die Göttin der Liebe, des liebeskranken Pygmalion und erweckt seine Galatea zum Leben. Der tiefere Sinn dieser Fabel, der eine alte griechische Sage zu Grunde liegt, ist folgender: Pygmalion hatte eine bestimmte Vorstellung von

der "idealen Frau" - und genau nach seiner Vorstellung hat er sich ihr Bild geschaffen, aus Marmor. In übertragenem Sinne besagt deshalb dieser "Pygmalioneffekt", dass sich eine Führungskraft eine ganz bestimmte Vorstellung von einem Mitarbeiter macht - und ihn dann auch nach dieser Vorstellung formt!

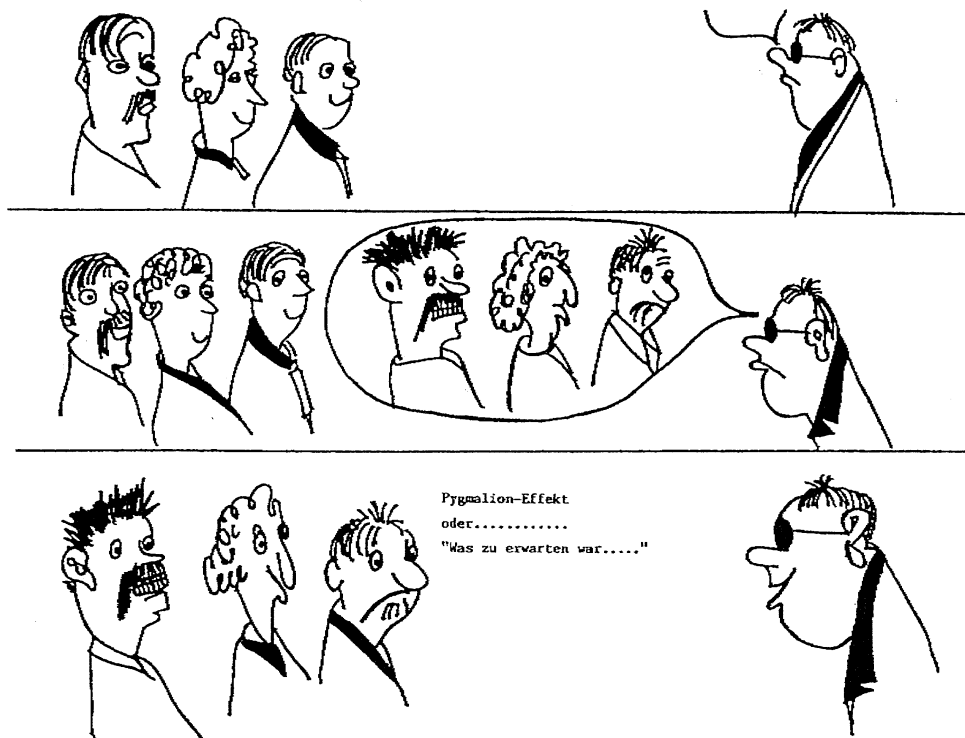


Abbildung 6: Was ich schon immer gewusst habe...

Bertolt Brecht schreibt dazu:

Wenn Herr K. einen Menschen liebte „Was tun Sie“, wurde Herr K. gefragt, „wenn Sie einen Menschen lieben?“ „Ich mache einen Entwurf von ihm“, sagte Herr K. „und Sorge, dass er ihm ähnlich wird.“ „Wer? Der Entwurf?“ „Nein“, sagte Herr K., „der Mensch.“

Diese kurze Stellungnahme, die der Schriftsteller Brecht seinen "Herrn K." abgeben lässt, verweist auf den Mechanismus der Verfestigung von Vorurteilen: „Wenn wir ein Vorurteil haben und uns dementsprechend gegenüber einem Menschen verhalten, kann es geschehen, dass dieser Mensch sich schließlich tatsächlich unserem Vorurteil entsprechend entwickelt“.

„Vorurteile als ‘sich selbsterfüllende Prophezeiungen’ führen unter anderem dazu, dass

- Schüler dumm sind, wenn Lehrer das erwarten.
- ‘richtige Mädchen’ sich nur für Puppen und nie für Autos interessieren, wenn das dem Vorurteil der Eltern entspricht.
- sanftmütige Chefs autoritär werden, wenn man sie wie Tyrannen behandelt.
- kreative Mitarbeiter Stumpfsinn entwickeln, wenn ihnen Vorgesetzte keine Kreativität zutrauen.

In diesem Sinn sind Vorurteile nicht nur Vor-Urteile – sondern auch Ver-Urteilungen – machtvolle Gestalter der zwischenmenschlichen Wirklichkeit.“

Die folgende Abbildung veranschaulicht die drei Wege der Vorurteilsverfestigung: Vermeidung sorgt dafür, dass Vorurteile "luftdicht abgeschlossen" werden und dadurch den Kontakt zur Wirklichkeit verlieren. Selektive Wahrnehmung und voreingenommene Bewertung filtern dennoch auftretende Störfaktoren heraus und verstärken das Vorurteil.

Die "selbsterfüllende Prophezeiung" verfestigt das Vorurteil, indem sie die Wirklichkeit in ihrem Sinn beeinflusst.

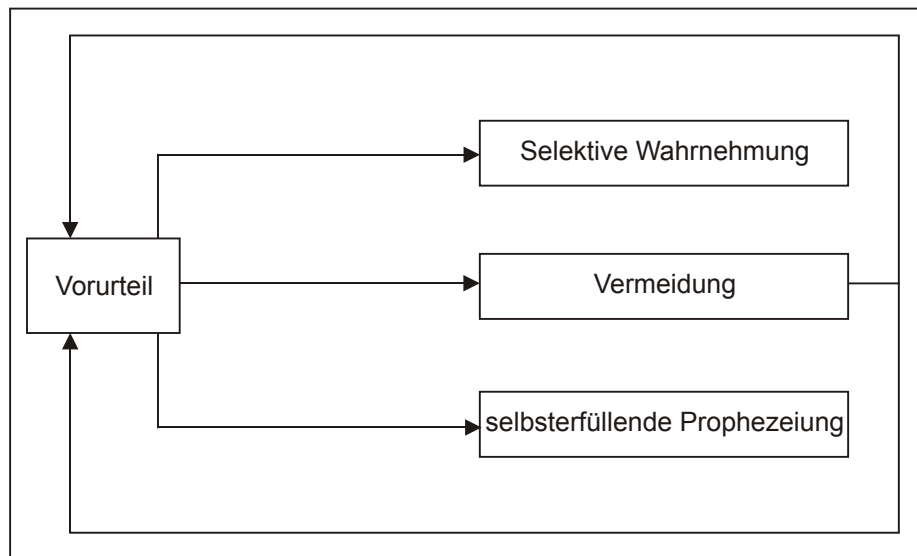


Abbildung 7: Drei Wege der Vorurteilsverfestigung

Als Führungskraft haben Sie (ein Recht und) eine Pflicht zur positiven Erwartungshaltung. Ihre Einstellung prägt Ihre Erwartungshaltung. Ihre Erwartungshaltung beeinflusst Ihre Ausstrahlung. Ihre Ausstrahlung bestimmt Ihre Anziehungskraft. Und Ihre Anziehungskraft entscheidet über Ihre Überzeugungskraft.

Die Gesetze des Positiven Denkens

Zu allen Zeiten – wenn man die inzwischen unübersehbar gewordene Literatur zum positiven Denken übersieht – haben Philosophen, Schriftsteller und Naturwissenschaftler überlegt, welches wohl die fundamentalen Gesetze positiven Denkens und Handelns sein könnten.

Zuerst aber eine kurze Bestandsaufnahme. Alle Menschen, die etwas "Großes" vollbringen wollen, müssen ihre persönliche Ist-Situation kennen. Sie müssen ihre Kräfte und unterschiedlichen Fähigkeiten einschätzen und sich darauf verlassen können. Erst dann sind Ziele erreichbar.

Ist das Leben eine Last? Es gibt Menschen, die ständig mit ihrem Schicksal hadern. Und das Schicksal überrascht uns auch immer wieder. Die meisten Menschen meinen nicht die alltäglichen Schwierigkeiten, sondern ihr "Großes Schicksal", das sie nicht ändern können.

Gern würden wir die Quelle folgender uralter Weisheit erfahren:

Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann.

Gib mir den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann.

Und gib mir die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden!

PETER DÖRING schreibt in seinem Erfolgsbuch "Programm für Lebenserfolg" (2003) zur Problematik des Lebens sinngemäß:

- Zum Großen Schicksal gehören die Geburt, der Körper, die biologische Lebenszeit.
- Sie wurden ohne Ihr JA zu dem Abenteuer "Leben auf der Erde" ohne Ihr Einverständnis geboren. Sie wurden nicht gefragt, ob Sie einverstanden sind mit Ihrem Geburtsdatum, Ihren Eltern und Ihrem biologischen Erbe. Sie können es nicht ändern. Sagen Sie JA zu Ihrem Leben jetzt und hier?
- Sind Sie Frau oder Mann? In welchem Kulturkreis sind Sie geboren? Kamen Sie gesund auf die Welt? Verglichen mit einer Ameise ist Ihr Körper ein Koloss. Gegenüber der Sonne ein Winzling, ein Nichts. Spielt es da eine Rolle, ob Sie ein paar Zentimeter größer oder kleiner sind? Wir alle müssen mit unserem Körper leben wie er ist. Wehleidigkeit oder gar Protest helfen nicht weiter. Sagen Sie JA zu Ihrem Körper!
- Kein Lebewesen kann seine biologisch vorgegebene Lebenszeit verlängern. Nur Menschen haben die Freiheit, sie allenfalls absichtlich zu verkürzen, sie nutzlos zu verleben oder das Beste daraus zu machen. Sagen Sie JA zu Ihrem Leben!

Und nun zu den angekündigten "Gesetzen" positiven Denkens. In einem Verkaufstraining oder in einem Management-Training für Verkaufsleiter stellen wir die Frage: Warum beeinflusst Ihre persönliche Erwartungshaltung und die Ihrer Mitarbeiter und Verkäufer den Verkaufserfolg eines Produktes so stark?

ALTMANN (1999) hat die drei wichtigsten "Gesetze" positiven Denkens aus der Fülle der Literatur herausgefiltert, über die Sie sich bitte in nächster Zeit Gedanken machen:

1. Der Mensch ist, was er denkt.

Wir sind das Ergebnis unserer Gedanken. Seit Jahrtausenden geistert dieser Satz in ähnlicher Form durch die Menschheit. Suchen Sie Sätze mit gleichem Inhalt!

„Schwere Gedanken machen krank.“ (Martin Luther)

„Die Gedanken sind unser Schicksal.“ (Arthur Schopenhauer)

„Wer heute einen Gedanken sät, erntet morgen die Tat, übermorgen die Gewohnheit, danach den Charakter und endlich sein Schicksal.“ (Gottfried Keller)

„Ist das Reich der Vorstellungen erst revolutioniert, hält die Wirklichkeit nicht stand.“ (Georg W.F. Hegel)

OSKAR SCHELLBACH, der große deutsche Erfolgsautor der 20er Jahre (SCHELLBACH, 1930) schrieb:

„Die fortdauernde Wiederholung einer Behauptung führt zum Glauben und aktiviert dadurch die Kräfte zur Verwirklichung der Behauptung.“

2. Was der Mensch denkt, strahlt er aus!

Kommen wir wieder auf den Verkäufer zurück. Wir sind ja alle irgendwie Verkäufer unseres Selbst.

„Das, was der Verkäufer wirklich über seine Firma, seine Produkte, seinen Beruf, seine Kunden, seine Verkaufstätigkeit denkt, das strahlt er aus! Er strahlt es durch eine Vielzahl mimischer, gestischer, körpersprachlicher oder sprachlicher Signale aus. Er strahlt es durch seine Kleidung, durch seine Unterlagen wie durch sein gesamtes äußeres Erscheinungsbild aus. Er strahlt es aus, wie er zur Türe hereinkommt und mit welcher Betonung er den ersten Satz sagt. Er strahlt es aus, wie lange er um gute Preise kämpft und wie schnell er bei Preisverhandlungen klein beigibt. Er strahlt es nicht nur aus durch das, was er im Ernst sagt, sondern noch vielmehr durch das, was er im Spaß sagt.

Leider versteht das Unterbewusstsein keinen Spaß, es besitzt ja keine Logik, die dazwischen unterscheiden kann.

Ein Einkäufer sagte einmal: „Daran, wie der Verkäufer den Raum betritt, sehe ich, ob er heute wirklich etwas Neues anzubieten hat!“

Wenn der Verkäufer im Inneren seines Herzens denkt, mit mir, meiner Firma oder meinen Produkten ist nicht viel los, dann strahlt er das aus! Und sollte der Kunde wirklich kaufen, dann tut er es nicht wegen dem Verkäufer, sondern trotz des Verkäufers!

In der Rhetorik gibt es eine anerkannte Gestikregel: Die Geste soll immer vor dem Wort kommen!

Nehmen wir an, Sie wollen zu Ihren Zuhörern sagen: „Ich möchte Sie auf drei Punkte aufmerksam machen: 1 ...2 ... 3 ...“ und Sie wollen bei der Aufzählung Ihre Finger entsprechend einsetzen, dann werden Sie bemerkt

haben, dass die Finger schon oben sind, noch bevor Sie die Zahl gesprochen haben.

Wenn es also schon fast ein automatischer Reflex ist, dass wir das, was wir sagen wollen, vorher durch unsere Körpersprache aussagen, dann können wir uns vorstellen, inwieweit ein Verkäufer schon vor den ersten Worten seinen Kunden beeinflusst.

Schon an seiner Miene, seiner Haltung, seinen Gesten, seinen Schritten, seinen Blicken ... sieht man, was er von sich, seinen Kunden und seinem Geschäft hält.

Die Erwartungshaltung steht ihm ins Gesicht geschrieben!

Er strahlt sie aus! Er braucht sie mit keinem Wort zu sagen! Wenn man genauer hinsieht, kann man sogar sehen, dass ihm selbst sein bisheriger Erfolg im Gesicht geschrieben steht. Beobachten Sie doch selbst einen Verkäufer, wie er nach einem Erfolg und wie er nach einem Misserfolg auf den nächsten Kunden zugeht.“

(ALTMANN 1999)

3. Was der Mensch ausstrahlt, zieht er an!

Es hilft kein Verkaufstraining mit mehr Fachwissen oder besserer Einwandbehandlung.

- Durch positive Ausstrahlung zieht der Verkäufer positive Kunden an.
- Durch sein Selbstvertrauen ermutigt er zur Unterschrift.
- Durch seine positive Erwartungshaltung zieht er weitere Referenzen an.

„Das, was wir ausstrahlen, dass ziehen wir an! Ob es sich um Erfolg, Optimismus, Sympathie oder Glück handelt.“ Es ist, so Hans Christian Altmann, *„das uralte Gesetz von Ursache und Wirkung!“*

Beachten Sie, welche Kleidung die Menschen tragen. Was sind das für Leute? Wie sind sie eingestellt? Sind sie sympathisch, angenehm? Oder fallen sie Ihnen "auf den Wecker"? Stellen Sie sich vor, dass Sie genauso beobachtet werden, bewusst oder unbewusst. Sie überlegen in Ruhe und versuchen, das Urteil zu treffen, das andere über Sie fällen würden.

Der nach dem Guinnessbuch der Rekorde zurzeit intelligenteste Mensch, die Frau mit dem höchsten Intelligenzquotienten (230!), die Amerikanerin MARILYN VOS SAVANT, schreibt:

„Denken Sie daran: Wenn Sie sich selbst sehen können, dann können Sie jeden sehen. Und: Wenn Sie jeden anderen sehen können, dann können Sie sich selbst sehen. Aber Sie müssen es wollen.“

Zusammenfassend kann man Folgendes festhalten:

Eine erfolgreiche Führungskraft übernimmt Verantwortung und ist motiviert, etwas zu verändern und umzugestalten. Sie zeigt positives Vorbildverhalten und gibt anderen die Zuversicht, dass sie mit ihm die gemeinsamen Ziele besser erreichen können.

Die "sich selbsterfüllende Prophezeiung" verfestigt das durch selektive Wahrnehmung entstandene Vorurteil, indem sie die Wirklichkeit in seinem Sinn beeinflusst. Führungskräfte sollten sich der Bedeutung positiver (und negativer) Erwartungshaltung bewusst sein.

Der Mensch ist, was er denkt. Was der Mensch denkt, strahlt er aus. Und was er ausstrahlt, zieht er an. Das ist das uralte Gesetz von Ursache und Wirkung.

Gedanken sind unser Schicksal. Es sind nicht die Ereignisse, die unser Schicksal beeinflussen, sondern die Gedanken, die wir uns über die Ereignisse machen.

2.5 Übungsaufgaben

Aufgabe 1:

Bitte überlegen Sie einmal, in welchen Situationen/bei welchen Vorfällen Sie schon einmal das Gefühl des Kontrollverlustes, d. h., dass Ihre Freiheit durch Entscheidungen anderer eingeschränkt wird, erlebt haben. Finden Sie dazu Beispiele aus dem Berufsleben, der Familie, Schule, Straßenverkehr etc. (In der Musterlösung finden Sie dazu einige "typische" Beispiele).

Aufgabe 2:

Bitte überlegen Sie einmal, in welchen Situationen Sie Widerstand geleistet haben und auf welche Weise. Unterscheiden Sie dabei bitte zwischen Beruf und Privatleben.

Aufgabe 3:

Alle Formen von Veränderungen sind mehr oder minder Widerständen ausgesetzt, weil die Veränderungen Ungewissheiten mit sich bringen und Angst erzeugen.

- a) Nennen Sie bitte drei mögliche Arten von Widerstand.
- b) Nennen Sie bitte acht mögliche Formen, den Widerstand zu überwinden.

Aufgabe 4:

Bitte überlegen Sie an dieser Stelle einmal, was Sie in Ihrem Führungsbereich bzw. Ihrem Team gern verändern möchten.

Aufgabe 5:

Benennen Sie bitte acht Instrumente des Informationsmanagements: