

# Commitment, Sponsorship und Fels in der Brandung?

## Anmerkungen zu einem Auslaufmodell und zur alten neuen Verantwortung des Top-Managements in Veränderungsprozessen

Prof. Dr. Gilbert Probst, HEC, Universität Genf

### Commitment und Sponsorship: Eine unzureichende Rolle und ihre Folgen

So erstaunlich es klingt: In der traditionellen Change-Literatur, egal ob angelsächsischer oder kontinental-europäischer Prägung, spielen oberste Führungskräfte oft nur eine einzige Rolle, und zwar als Lieferanten von "Commitment". Zu gut deutsch heisst das: Die Rolle des Top-Managements besteht lediglich darin, diejenigen, die den Veränderungsprozesses letztlich durchzuführen haben, zu unterstützen. Wie verkürzend (und auch gefährlich) die hierin angelegte Delegation von Verantwortung ist, wird auch deutlich an der Bezeichnung "Sponsor", die sich für die Top-Management-Rolle im Change-Management inzwischen eingebürgert hat. Nach gängigem Sprachgebrauch ist ein Sponsor nämlich jemand, der Ressourcen zur Verfügung stellt und hierfür eine gewisse Gegenleistung erwartet, dabei aber ausserhalb des eigentlichen Geschehens bleibt.

Zwar werden allenthalben visionäre Unternehmerfiguren gefordert und bisweilen sogar präsentiert (allgegenwärtige Power-Leader à la Jack Welsh sind hierfür ein gutes Beispiel), bei einem Blick in die konkrete Change-Literatur wird jedoch schnell klar, dass die eigentliche Zielgruppe der dort ausgebreiteten Ratschläge in der Regel eine andere ist. Eine aktive Rolle für das Top-Management wird, von vollmundigen Absichtserklärungen einmal abgesehen, nur selten vorgesehen.

Die konkrete Verengung der Top-Management-Rolle auf Commitment und Sponsorship zieht in der Unternehmenspraxis zumindest zwei Folgen nach sich. Zum einen ist die resultierende Rolle -- und das trotz aller Leadership-Rhetorik -- fast immer ausschliesslich *reaktiv*. Anstatt konkrete Führung und Verantwortung für die Veränderung einer Unternehmung zu übernehmen, ziehen sich oberste Führungskräfte auf ihre Sessel in Steuerungsausschüssen und "Sounding Boards" zurück. Zum zweiten führt die relative Unbeteiligung des Top-Managements dazu, dass change-bezogene Probleme, wie zum Beispiel die viel beschworenen "Resistance to change" und "Organizational inertia", Trägheit des sozialen Systems Unternehmung also, in erster Linie auf Mitarbeiterebene diskutiert und nicht auf ihren Bezug zum Top-Management hin thematisiert werden. Bezeichnenderweise erscheint auch Top-Management-Commitment eher als Hol- denn als Bring-schuld: Wenn ein Veränderungsprojekt (auch) aufgrund mangelhafter Unterstützung scheitert, dann wird dies in der Regel als Versagen derjenigen gewertet, die sich vorab des Commitment und Sponsorship der obersten Führung hätten versichern müssen.

Wozu diese Vorüberlegung? Wohin zielt dieser Diskussionsbeitrag? Konkret geht es mir um folgendes: Aus meiner eigenen Arbeit in Forschung und Praxis habe ich in den vergangenen Jahren den Eindruck gewonnen, dass sich im Management zwar einerseits die Kenntnisse vieler Grundfragen und Probleme des Change-Managements verbessert haben, die Rolle des Top-Managements in Veränderungsprozessen jedoch viel zu selten und wenn doch einmal, dann kaum in hinreichender Weise diskutiert wird. Mit diesem Beitrag möchte ich in erster Linie die Frage aufwerfen: Welche Rolle spielen oberste Führungskräfte im Vorfeld, bei der Umsetzung und bei der Aufarbeitung von unternehmungsweiten Veränderungsprozessen. Meine Vision wäre eine Neudefinition dieser Rollen. Im Vorfeld geht es darum, ob, inwieweit und wie sich eine Unternehmung überhaupt verändern kann und soll, bei der Umsetzung darum, welcher Veränderungspfad aus systemischer Sicht für die Gesamtunternehmung der beste ist, und bei der Aufarbeitung des Veränderungsprozesses darum, wie über eine gezielte Auseinandersetzung mit Lernen und Wissen Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit als neue Grundwerte einer veränderungsoffenen Unternehmungskultur verankert werden können. In diesen drei Bereichen sehe ich zentrale Aufgabenfelder für die oberste Führung, wenn sie wirklich Führung und nicht nur Verwaltung sein will.

## **Verwaltung statt Führung? Das Top Management und die strategisch-organisatorische Sklerose**

Nachdem ich bis hierher versucht habe, das Problem aufzuzeigen, das mich in diesem Beitrag beschäftigt, komme ich nun auf eine Reihe von Ursachen zu sprechen, die dazu beitragen, dass oberste Führungskräfte einerseits sich selber wenig in einer aktiven Rolle im Change-Management sehen und ihnen eine solche aktive Rolle andererseits auch selten von anderen angetragen wird.

Wie so oft liegt es natürlich nicht, oder nur in äusserst geringem Masse an einzelnen und ihrem persönlichen Verhalten. Aus der Systemtheorie wissen wir, dass das, was sich in einem organisierten Sozialsystem wie der Unternehmung abspielt, zu einem ganz grossen Teil auf Eigenschaften des Systems zurückgeführt werden kann, das heisst in unserem Fall: strukturelle Dilemmata, änderungsfeindliche beziehungsweise Passivität belohnende Anreizstrukturen und eingefahrene kollektive Denkmuster wie beispielsweise Konfliktvermeidung und Verwaltungskultur, die das oberste Management in nicht wenigen Unternehmungen auszeichnen.

So ist die strategisch-organisatorische Sklerose, das heisst die Verhärtung bestehender Strukturen und der Mangel an visionärem Denken, in den allermeisten Fällen nicht allein auf mangelnde Veränderungsbereitschaft einzelner zurückzuführen. Die Ursachen sind im System zu suchen. Um einem groben Missverständnis dieses Gedankens vorzubeugen: Verortung der eigentlichen Ursachen mangelnder Veränderungsbereitschaft im "System" heisst nicht, dass der Einzelne von jeder Verantwortung entbunden wird. Es greift allerdings zu kurz, bei der Suche nach den Ursachen von mangelnder Veränderungsbereitschaft oder -fähigkeit beim Individuum stehen zu bleiben. Denn Individuen agieren immer in Rahmenbedingungen und systemischen Zusammenhängen, die sich dem direkten Zugriff des Einzelnen regelmässig entziehen.

Und hier kommt nun das Problem der Passivität der obersten Führungskräfte im traditionellen Change-Verständnis zum Tragen. Denn wer, wenn nicht die oberste Führung einer Unternehmung könnte Verantwortung und Sorge dafür tragen, dass genau jene notwendige Art meta-systemischer Lenkung, das heisst Ausgestaltung von Rahmenbedingungen in Richtung der Ermöglichung von Veränderungen, stattfindet, die alleine Aufbrechen verkrusteter Strukturen und Veränderungsbereitschaft sicherzustellen vermag? Wäre es nicht auch Aufgabe, bestehende Regeln im Interesse einer Weiterentwicklung des Systems zu brechen? Natürlich ist es für die hier angesprochenen Top-Manager immer einfacher, Probleme in Veränderungsprozessen bei den betroffenen Individuen zu verorten oder, mit dem gleichen Denkgestus, eine anonyme Unternehmungskultur der Veränderungsfeindlichkeit für Veränderungsprobleme zur Verantwortung zu ziehen, als sich die ureigene Verantwortung für Lern- und Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung mit allen ihren Konsequenzen einzugestehen.

### **"Der Fisch stinkt vom Kopf her": Zu den Problemen im einzelnen**

Es geht, wie bereits gesagt, nicht darum, einzelne Führungskräfte als Personen mangelnder Veränderungsbereitschaft zu zeihen. Vielmehr kommt es mir darauf an, auf eine ganze Reihe struktureller Probleme und Dilemmata hinzuweisen, denen das Top-Management, und zwar in zahlreichen Organisationen gegenübersteht. Neben den Klassikern -- eingefahrene Denkmuster, widersprüchliche Anreizstrukturen und dem Verwaltungsrat als Verwaltungs-Rat ohne eigentliche unternehmerische und strategische Initiative -- gehören hierzu in vielen Fällen eine weit verbreitete zu enge Sicht in Bezug auf Veränderungsprozesse und das hiermit verbundene Change-Management, ein Mangel an Vertrautheit mit Konzepten und Methoden systemgerechter Gestaltung von Veränderungsprozessen und zu wenig konkreter Nähe zur eigentlichen Unternehmungspraxis.

## ***Eingefahrene Denkmuster in der obersten Führung***

Kaum eine Unternehmung und kaum ein Veränderungsprojekt, in dem nicht an irgendeiner Stelle die mangelnde Veränderungsbereitschaft und Beharrungskultur in der zu verändernden Unternehmung beklagt wird. Das altbekannte "Das haben wir immer schon so gemacht, das geht nicht anders, das muss so sein", das diese Haltung kennzeichnet, ist, wenn wir ehrlich sind, auf allen Ebenen einer Unternehmung, und daher eben auch im obersten Management anzutreffen. Illusorisch die Annahme, Top-Manager seien neben besser bezahlten auch einfach bessere, das heisst in unserem Fall: veränderungsbereitere, flexiblere, offenere Menschen. Nur, dass mangelnde Veränderungsbereitschaft und auch im eigentlichen Sinne Veränderungsfähigkeit auf dieser Ebene viel weniger häufig diskutiert wird. Oft ist es ja auch so, dass man, einmal an der Spitze, die Unternehmung, so wie sie ist, in und auswendig kennt, oder als extern berufene Führungskraft, gerade mühsam kennen gelernt hat.

Aber es geht nicht nur um das Bewahren-wollen der einmal erworbenen Übersicht über Strukturen, Prozesse, Hierarchien und Koalitionen, sondern auch darum, dass sich über die Zeit notwendigerweise ein bestimmtes Denken und eine Reihe von Routinen einschleifen, ohne die der Unternehmungsalltag einfach nicht zu bewältigen wäre. Hier liegt das Paradox jeder Form veränderungsorientierter Unternehmungsführung überhaupt: Theoretisch betrachtet sind Unternehmungen anderen Formen der Organisation ökonomischer Austauschbeziehungen unter anderem dadurch überlegen, dass sie über die Entstehung und Gestaltung von Routinen Handlungsregeln und Erwartungen herausbilden, die die Informations-, Such-, und Entscheidungskosten gegenüber zum Beispiel einem reinen Markttausch erheblich reduzieren. Deshalb wird die vollkommen flexible Unternehmung, die dabei als eigene Unternehmung bestehen bleibt, jedenfalls aus theoretischer Perspektive Utopie bleiben. Routinen, Erwartungen und Denkmuster erfüllen in jeder Form sozialer Organisation wichtige Aufgaben der Identitätsbildung und Entscheidungsentlastung und sind daher nicht per se schlecht. Problematisch werden sie allerdings dann, wenn sie Denken in Alternativen verhindern.

## ***Falsche Anreizstrukturen***

In einem der klassischen amerikanischen Aufsätze zur Rolle von Anreizsystemen bei Veränderungsprozessen -- Steven Kerrs "On the folly of rewarding A, while hoping for B", Academy of Management Executive, Feb. 1995 -- werden zahlreiche Fälle geschildert, in denen es trotz mehrfacher Versuche unter hohem Ressourceneinsatz nicht gelingt, Mitarbeiterverhalten in zentralen Bereichen in andere Bahnen zu lenken. Erst die theoretische Analyse zeigt, dass das vermeintlich irrationale und veränderungsfeindliche Beharrungsvermögen der Mitarbeiter zum grossen Teil erst durch einen wenig durchdachten Teil der die Veränderungsstrategie begleitenden Personalmassnahmen überhaupt hervorgerufen wurde. Oft werden, auch im Rahmen von Veränderungsprojekten, direkt oder indirekt Anreize gesetzt, die zu einem Festhalten am Status Quo oder aber einer Verhaltensänderung in eine andere als die gewünschte Richtung führen. Oder aber es werden bestehende Anreizstrukturen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu wenig berücksichtigt. Ein Schulbeispiel ist hier das regelmässige Scheitern von Matrixstrukturen, in denen Marktverantwortliche Ergebnisverantwortung tragen, ohne die Kostenseite massgeblich beeinflussen zu können.

Auch wenn dies nicht unmittelbar auf der Hand liegt: Auch in Bezug auf die Veränderungsbereitschaft in der obersten Führung bestehen Anreizstrukturen, die teilweise bis in die ursprünglichen Aufgabenstellungen der Führungsorgane zurückreichen. Traditionell -- und in zweistufigen Systemen wie in den USA oder in Deutschland ausgeprägter als in der Schweiz -- ist es Aufgabe des Verwaltungsrates, als wichtigster Aktionärsvertreter das Handeln der Geschäftsleitung zu kontrollieren und im Interesse der Aktionäre insbesondere die von der Geschäftsleitung eingegangenen Risiken unter Kontrolle zu halten.

Von seinem Ursprung her sind daher zumindest Verwaltungsräte konservative Gremien, auch wenn die Rolle, die diese in der Schweiz wahrnehmen, bereits aktiver ist, als zum Beispiel in Deutschland. Dazu besteht ein gewisser Anreiz zur Beharrung dahingehend, dass fehlgeschlagene Initiativen in Öffentlichkeit und Medien in aller Regel mit deutlich mehr Häme bedacht werden als das mindestens ebenso häufige "Verschlafen" wichtiger Marktverschiebungen, neuer Technologien etc. Es gilt allgemein, dass Nichthandeln

weniger risikoreich ist -- zumindest, wenn wir Risiko als die Streuung möglicher Ergebnisse betrachten --, als aktive Führung und die Übernahme einer aktiven Rolle im Veränderungsprozess. Der Sponsor kann sich zurückziehen, wenn das von ihm geförderte Projekt nicht mehr so läuft wie gedacht, der Top-Manager, der seine Verantwortung wahr- und damit eine aktive Rolle übernimmt, hingegen nicht.

### **Verwaltungs-Kultur**

Die in vielen Unternehmen zu beobachtende, oft perfekt durchbürokratisierte Verwaltungs-Kultur hängt eng mit den ersten beiden Problemen zusammen. Eingefahrene Denkstrukturen und wenig veränderungsförderliche Anreizstrukturen führen in Verbindung mit einem althergebrachten Verständnis der obersten Führung als repräsentativem und in erster Linie kontrollorientiertem Organ in eine Situation, in der sich das Top-Management der Bewahrung und Perfektion eines Verwaltungsapparates widmet, anstatt aktiv Visionen zu entwickeln.

Und noch ein anderer Aspekt spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle: Jede Form von Verwaltungsdanken im Top-Management führt von vornherein zu einer verengten Sicht auf Veränderungsprozesse. Die wirkliche Gestaltung und Führung von Veränderung wird zum technokratischen Sandkastenspiel und versickert in der Planungssoftware hauptamtlicher Projektmanager. Denn oftmals sind gerade die wahren Ziele und Entwicklungsrichtungen von Veränderungsprozessen unklar: Irgendetwas muss sich ändern, darin sind sich alle einig! Aber was, und wohin, das kann selbst die beste Analyse alleine nicht liefern. Auch den für eine tief greifende Veränderung notwendigen Leidensdruck kann bürokratisches Handeln, dessen ursprünglicher (und durchaus positiver) Sinn ja gerade darin liegt, Handeln zu entpersonalisieren und damit ursprünglichen Leidensdruck in durchstrukturierten Problemlösungsverfahren aufzuheben, nicht hervorrufen. In diesem Zusammenhang kann es auch nicht erstaunen, wenn Top-Manager, die sich selber als Systemverwalter verstehen, wenig Ahnung von Konzepten und Methoden eines systemischen Change-Management haben und daher dann, wenn es etwas zu verändern gilt, eben doch wieder auf ihr althergebrachtes Verwaltungsinstrumentarium zurückgreifen.

### **Fern vom Unternehmungsalltag**

Ein letztes Problem, auf das ich in diesem Zusammenhang zu sprechen kommen möchte, betrifft die grosse Entfernung, die sich trotz aller entgegengesetzten Expertenwarnungen zwischen einem Grossteil der heutigen Führungskräfte und der eigentlichen Unternehmenspraxis eingestellt hat. Hand aufs Herz: Welcher Top-Manager hat wirklich in den letzten sechs Monaten mehr als einen Tag "an der Front" verbracht? Wer kennt die wahren Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wer hat persönlich mit denjenigen, die tagtäglich Mehrwert für die Aktionäre erwirtschaften, über Arbeitsbedingungen, Prozesse, Anreizstrukturen, Hoffnungen und Ängste für die Gesamtunternehmung gesprochen? Für zahlreiche Top-Manager ist bereits die nächst untere Führungsebene in im Alltag unerreichbare Ferne gerückt, und diese Tendenz hat sich paradoxerweise in den so genannten flachen Hierarchien vor dem Hintergrund ausgeweiteter Leitungsspannen noch verstärkt. Wie sollen da Leidensdruck ausgelöst, Interessen verstanden und eine andere Rolle als die des im Endeffekt passiven Geldgebers gespielt werden?

### **Die alte neue Rolle des Top-Managements im Changeprozess**

Die Probleme liegen auf der Hand und sind zum grossen Teil seit langem bekannt. Die Frage bleibt: Was tun? Die Grundrichtung, in die dieser Beitrag geht, ist klar: Oberste Führungskräfte sollten eine aktivere Rolle und Verantwortung für Veränderungsprozesse wahrnehmen. Grundsätzlich wären hier zwei Rollen denkbar. Zum einen ein "Unternehmermodell", in dem sich oberste Führungskräfte und Verwaltungsräte stärker mit ihrer Unternehmung identifizieren und sich quasi als Unternehmer für sie einsetzen, und zum anderen ein "Beratermodell", in dem sich das Top-Management eher in der Rolle eines aktiven -- und die Betonung liegt hier auf *aktiven* -- Sparringspartners sehen. Dies bedeutet nicht, dass innerhalb eines bestehenden Gremiums, etwa einem Verwaltungsrat, nicht auch beide Rollen von unterschiedlichen Personen eingenommen werden können. Das Problem, dem wir heute in vielen Unternehmen gegenüberstehen, liegt eher darin, dass eine klares Rollenverständnis, beziehungsweise eine Auseinandersetzung und Klärung, welche Rollen wie wahrgenommen werden sollten, in den meisten Unternehmen auf alleroberster Ebene

eher die Ausnahme bleiben. Viele potentielle Entscheidungsträger -- denn solche sind sie nur, wenn sie wirklich Entscheidungen *tragen*, das heisst persönlich treffen und verantworten -- treffen in Wirklichkeit keine Entscheidung für die Rolle und den aktiven Beitrag, den sie im Zuge der Gesamt- und nicht nur Bereichsführung ihrer Unternehmung leisten wollen und bleiben im entscheidungsleeren Raum eines verantwortungslosen (weil der eigentlichen Verantwortung entledigten) Commitment und Sponsorship stecken.

Wie könnte eine solche neue alte Rolle -- "alt" deshalb, weil dies die eigentliche Aufgabe von Führungskräften von Anfang an gewesen wäre -- des Top-Managements im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen konkret aussehen? Im Folgenden deute ich sechs konkreter Richtungen an, in denen Führungskräfte an einer neuen, verantwortlichen Rolle in Bezug auf Veränderungsprozesse arbeiten können.

### **1. Visionen entwickeln und einfordern**

Erstens geht es nicht nur darum, den Status Quo zu verwalten, sondern konkret neue Visionen zu entwickeln und von anderen einzufordern. Denn selbst dort, wo oberste Führungskräfte die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt haben, erliegen sie häufig genug dem Reiz der Delegation und beschränken sich eher darauf, von anderen die Durchführung von Veränderungen zu fordern, als diese selber und eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen. Daher: Visionen, das heisst "dreams with a deadline", selber entwickeln und von anderen einfordern.

### **2. Perspektiven schaffen und ausweiten**

Dort, wo nichts Neues denkbar ist, können keine Visionen gedeihen. Voraussetzung dafür, dass über den heutigen Tellerrand hinaus gedacht werden kann ist es, dass Denk-Möglichkeiten geschaffen werden, innerhalb derer es nicht nur erlaubt, sondern gefordert ist, einen anderen Blick auf Gegenwart und Zukunft einer Unternehmung zu werfen. Gerade obersten Führungskräften sollte es möglich gemacht werden, neue Ideen und Perspektiven zu entwickeln und in die Unternehmung hineinzutragen. Auch hier gilt: Auch der beste Strategiestab kann diese Aufgabe nicht wirklich wahrnehmen.

### **3. Aktiver Sparringpartner sein, Coaching und Mentoring**

Zum Schaffen und Ausweiten von Perspektiven gehören zudem Erkennen und Hinterfragen eingefahrener Denkstrukturen und Blockaden. Dies geht nur, wenn die Eminenzen aus der bequemen Sponsorenrolle ausscheren und aktive Sparringpartner bei Veränderungsprozessen werden. Es geht dabei allerdings nicht darum, als rundweg kritisierender Überflieger oder unerschöpflicher Generator von Modethemen aufzutreten, wie es vielerorts leider immer häufiger der Fall zu sein scheint, sondern Position zu beziehen, Erfahrung einzubringen und Mitverantwortung zu übernehmen. Im Einzelfall lassen sich hier viele Formen finden, und auch wenn es in einem konkreten Fall nicht angebracht scheint, persönlich die Verantwortung für ein Veränderungsprojekt zu übernehmen, ist es doch bereits ein Schritt aus der passiven Sponsorenrolle heraus, eine aktive Rolle als Coach und/oder Mentor der eigentlichen Veränderungsverantwortlichen zu übernehmen. Dazu kommt, dass sich selbst erfolgreiche Topmanager regelmässig selber sowie durch Sparringpartner hinterfragen (lassen) sollten, um selber zu lernen und ihre eigene Veränderungsbereitschaft aufrecht zu erhalten.

### **4. Kontakt zum Geschäft halten**

Eine solche Rolle als aktiver Sparringspartner, Coach oder Mentor kann allerdings nur wahrgenommen werden, wenn ein enger Kontakt zum eigentlichen Geschäft besteht. Denn was nutzt ein Coach, der die Realität von Schicht-, Akkord- und Wochenendarbeit nur vom Hörensagen kennt, der nie am Bett eines Patienten gestanden und nie auch nur ein einziges Produkt selber verkauft hat? Vielleicht die wichtigste Grundlage dafür, dass heutige Führungskräfte in Zukunft eine aktivere Rolle bei Veränderungsprozessen spielen können, ist, dass in unseren Unternehmungen eine Kultur des Fragens, der Neugierde und des Kennenlernens die Kultur des Abgrenzens zu ersetzen beginnt. Warum nicht einmal eine Woche im Geschäft verbringen?

## **5. Das persönliche Vorbild: Veränderung und Lernen leben**

Auch wenn die Heldenmythen angloamerikanischer Prägung mit Vorsicht zu geniessen sind: Führung hat immer auch eine symbolische Schicht und wird glaubhaft erst durch das persönliche Beispiel. Systemisches Denken und unternehmerisches Handeln gehen dann in die Leere, wenn ihnen die Kraft persönlicher Überzeugung fehlt. Voraussetzung dafür, dass persönliches Überzeugen wachsen kann, ist das persönliche Beispiel, das in der Gestaltung von Veränderung und Lernen vorangeht. Nur wenn Veränderung und Lernfähigkeit glaubhaft vorgelebt werden, kann es gelingen, Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit im gesamten System zu verankern.

## **6. Sach- und Beziehungsebene zusammenhalten**

Die Bedeutung des persönlichen Vorbilds prägt auch meinen letzten Punkt. Während die traditionelle Sicht davon ausgeht, dass Sach- und Beziehungsebene prinzipiell voneinander zu trennen sind, legt ein Teil der neueren Forschung zu unternehmerischen Veränderungsprozessen nahe, dass es gerade darum geht, beide wieder zusammen zu denken. Es ist eine gefährliche Illusion anzunehmen, Sachfragen liessen sich unter Ausklammerung des Beziehungsaspektes, das heisst gewissermassen theoretisch lösen und diese Lösungen würden in der Folge ohne Probleme akzeptiert. Das Wesen der Praxis besteht gerade darin, dass sich eine Trennung von Sach- und Beziehungsebene nicht vornehmen lässt, sondern dass Lösungen nur dann angenommen und umgesetzt werden *können*, wenn sie beide, das heisst Sach- und Beziehungsebene, gleichermassen ansprechen. Im hier behandelten Zusammenhang heisst das ganz einfach: Eine Veränderung kann sachlich noch so sehr gerechtfertigt sein -- Durchbruch und Erfolg hängen letztlich immer an der Beziehungsebene. Und spätestens hier müssen Top-Manager ihrem Elfenbeinturm den Rücken kehren und auch zu Förderern und Pflegern von Beziehungen werden, beginnen Sinn zu stiften und Einzelne und Gruppen in den Bann von Veränderungen zu ziehen.

### **Ausblick: Was tun?**

Auch wenn die Grundrichtung klar ist, bleibt die Frage, wie sich das Top-Management seine neue Rolle im Change-Prozess vorbereiten kann. Zum Abschluss deshalb ein konkretes Beispiel: Im Rahmen der Schweizer Kurse für Unternehmensführung werden in diesem Jahr bereits zum zweiten Mal Manager in Führungspositionen besonders auf den Umgang mit Veränderungsprozessen vorbereitet. Dabei setzen sich die Teilnehmer in Gruppen mit realen Fällen aus dem Teilnehmerkreis auseinander, entwickeln Change-Diagnosen und agieren teilweise selber als Sparringpartner für die beteiligten Unternehmen.

Grundlage dieses neuen Typs von Change-Management-Workshops sind aktives, gestaltendes Lernen -- am MIT bereits seit Ende der 60er Jahre eingesetzt -- und der bewährte Ansatz des Vernetzten Denkens. Dieses orientiert sich an den typischen Denkfehlern, die beim Change-Management immer wieder auftreten. Dabei wird zwar die traditionelle Abfolge geplanter Veränderungsprozesse -- Analyse, Konzeption, Implementierung -- beibehalten, jedoch ein grösserer Teil als üblich der Analyse, das heisst der Klärung der Ausgangslage sowie der angestrebten Zielsituation gewidmet. Auf der Konzeptionsebene geht es darum, für das konkrete Change-Projekt aus der Vielzahl von Change-Konzepten einen Ansatz zu entwickeln, der die Problemsituation in ihren Vernetzungen berücksichtigt. Und schliesslich wird die Implementierung um die Auseinandersetzung mit Lern- und Entwicklungsfähigkeit erweitert. Lernen und Entwicklung sind dabei die Grundlagen eines kontinuierlichen Change-Managements, das den traditionellen geplanten Wandel zwar nicht ersetzen, dennoch aber ein Stück weit entlasten und damit verbessern helfen kann.

Für jeden der fünf Schritte dieser Change-Methodik ergeben sich konkrete Aufgaben für das Top-Management, die hier aus Platzgründen nur angedeutet werden können:

### **1. Ausgangslage und Ziele identifizieren**

- strategische Visionen schaffen
- bestehendes Denken aufbrechen
- aktiv Entwicklungsrichtungen vorgeben
- Leidensdruck aufbauen

### **2. Zusammenhänge und Spannungsfelder der Change-Situation verstehen**

- proaktiv wichtige Einflussfaktoren ermitteln und beobachten
- sich der Veränderungen von Zusammenhängen im System bewusst sein

### **3. Veränderungsprozesse entwerfen**

- alternative Interventionsszenarien entwickeln
- Rahmenbedingungen für systemische Veränderungsprozesse schaffen und unterhalten

### **4. Veränderungen gestalten und umsetzen**

- Übernahme von persönlicher Verantwortung
- aktives Coaching der Hauptakteure
- persönliche Präsenz im Veränderungsprozess

### **5. Erfahrungen sammeln und verankern**

- individuelles Lernen vorleben und fördern
- unternehmensweite Lernprozesse unterstützen.

Natürlich sind dies nicht mehr als erste Gehversuche in Richtung einer aktiveren Rolle des Top-Managements im Change-Prozess. Denn auch eine neue Rolle kann nicht von heute auf morgen einfach übergestülpt werden. Genau genommen, stellt auch das Entwickeln und Einleben in eine solche neue Rolle einen Veränderungsprozess dar, der gestaltet, das heisst bewusst wahrgenommen und verantwortet sein will. In diesem Sinne möchte ich meine Ausführungen mit einem eindringlichen Hinweis auf die persönliche Verantwortung jedes einzelnen für die Entwicklung seiner eigenen Rolle abschliessen: Fangen Sie an!

**Aus aus "Leadership" 1/2000, Knight Gianella & Partner AG, Zürich (Hrsg.)**