

Veränderungsprojekte, neudeutsch change projects oder auch master change processes, haben die Welt nachhaltig verändert. Ständig und überall werden neue Veränderungsprojekte initiiert. Riesige Flächen Regenwald wurden abgeholzt, um das nötige Papier für Berichte zur Verfügung zu stellen. Blickt man auf die Ergebnisse, dann fällt auf, dass sich nicht mehr als ein Drittel der Projekte bezüglich Kosten und Durchführung rentieren. So betrachtet, ist der Wirkungsgrad katastrophal und fordert regelrecht dazu auf, endlich eine radikale Veränderung von Veränderungsprojekten einzuleiten. Das Denken in Erfolgsfaktoren hat nicht weiter geführt. Vielleicht sollten wir also anfangen, Schlüsselfaktoren zum Misserfolg zu suchen. Das ABC des Scheiterns bietet Hilfe zur Selbsthilfe.

Holger Regber

Das ABC des Scheiterns

Wie Veränderungsprojekte nachhaltig schief gehen

Als erste Anleitung zur Veränderung von Veränderungsprojekten sind hier in alphabetischer Folge einige Stichworte zusammengestellt, die als Notfall-Set erste Hilfe liefern, um das Scheitern von Veränderungsprojekten weiter zu professionalisieren.

Anderer

Veränderungsprojekte betreffen erfahrungsgemäss viele Personen im Unternehmen. Also sollten Sie die Etikette wahren und den Anderen den Vortritt lassen. Ein «Nach Ihnen, bitte!» lässt Sie Fehler und Irrwege, Konflikte und Widerstände beobachten, ohne selbst davon betroffen zu sein. Dokumentieren Sie die Misserfolge der Anderen. Akribisch und penibel. Ihre Aufzeichnungen werden Ihnen in späteren Diskussionen wirkungsvolle Argumente bieten.

Budget

Projekte brauchen kein Budget. Weder finanziell noch zeitlich. Stattdessen ist die Projektarbeit durch die Mitarbeiter/-innen zusätzlich zu deren eigentlicher Aufgabe zu verrichten. Das sorgt für Auslastung und Überstunden. Entsprechend des Parkinson-Gesetzes, wonach jede Arbeit genau die Zeit benötigt, die man sich dafür einplant, bleibt Unwichtiges so von allein liegen.

Sollten Anschaffungen notwendig werden, sind natürlich Investitionsrechnungen durchzuführen. Ganz gleich für welche Summe, aber in der vollständigen Breite und Tiefe: Break-even, Amortisation, Abschreibung, worst und best case, Risiken, Chancen, Stärken, Schwächen. Erstens ist die Projektgruppe so eine geraume Weile beschäftigt. Zweitens eröffnet der darauf folgende Entscheidungsprozess alle Möglichkeiten, um spätere Schuldverhandlungen erfolgreich zu gestalten.

Gaben Sie Ihre Zustimmung, und das Ganze erweist sich als Misserfolg, dann war selbstverständlich die Investitionsrechnung der Projektgruppe falsch. Was ebenso für den umgekehrten Fall gilt, da Sie ablehnten, und die verworfene Alternative sich im Nachhinein als richtiger Weg herausstellt. Sollten Sie unsicher sein, setzen Sie die Entscheidung einfach aus. Jahresurlaub, zu hohe Arbeitsbelastung oder die Abwesenheit zu konsultierender Kollegen eignen sich immer als mögliche Gründe.

Corporate Identity

Bevor Sie über das Veränderungsprojekt an sich nachdenken, ist unbedingt zu klären, ob die zu erwartenden Ergebnisse mit den bestehenden Vorurteilen harmonieren. Dieses Prinzip wird auch als Corporate Identity bezeichnet. Was nichts anderes bedeutet, als über das Unternehmen ein unsichtbares, aber engmaschiges Netz aus Normen, Regeln, Verfahrensanweisungen und Standards zu breiten. Da so ein Verheddern in den Maschen mit anschliessendem Stolpern, Straucheln oder gar Stürzen nicht ausgeschlossen werden kann, gilt die Übertretung als Verletzung elementarster Arbeitssicherheitsvorschriften, und ist per Belehrung strikt zu untersagen.

Dauer

Möge es zehn oder mehr Jahre gedauert haben, die missliche Konstellation herbeizuführen – Veränderung hat sofort zu geschehen. Am besten heute, noch besser gestern. Also wählen Sie die Projektdauer so kurz als möglich, und drängen Sie auf schnellste Erfolge. Treten diese nicht binnen weniger Monate ein, dann brechen Sie das Projekt ab, und starten Sie ein neues. Ein schmaler Ausschnitt über die Vielfalt möglicher weiterer Themen ist unter dem Stichwort «Tools» zu finden. Auch sollten Sie sich nicht von Begriffen wie Stagnation oder Ernüchterung aus der Ruhe bringen lassen. Diese Termini werden von Sozialwissenschaftlern gern für kon-

struierte Veränderungsphasen verwendet, haben aber in der rationalen Welt der Unternehmen nichts zu suchen.

Evaluation

Die besten Ergebnisse werden noch immer in den Veränderungsprojekten erzielt, in denen auf eine Evaluation verzichtet wird. So hat jeder Beteiligte die Möglichkeit, das als Gewinn darzustellen, was seinen Annahmen am ehesten entspricht. Natürlich gibt es dabei Differenzen. Aber das mag nur Erbsenzähler interessieren. Viel wichtiger sind Vielfalt, Breite und Überlappung empfundener Projekterfolge. So, dass bestehende Defizite überdeckt werden, und keine Lücke bleibt, aus der ein eventueller Misserfolg ragt. Denn das würde nur zu unnötigen Diskussionen auffordern. Und wem nützt schon destruktive Kritik? Diese hemmt eher den Schwung, der nötig ist, um das nächste Projekt zu starten.

Führung

Sie sind der Chef. Auch für das Veränderungsprojekt. Das gilt es allen Mitarbeitern zu demonstrieren. Also kümmern Sie sich speziell um die Details und scheuen Sie sich nicht, Entscheidungen Ihrer Mitarbeiter/-innen rückgängig zu machen. So lange, bis diese begreifen, dass Sie das Veränderungsprojekt dann als erfolgreich werten, wenn Ihre Vorstellungen umgesetzt wurden. Hüten Sie sich aber gleichzeitig davor, Ihre Vorstellungen zu zeitig zu äussern. Mitarbeiter entwickeln manchmal die Eigenart, Sie vorab um Ihre Meinung zu bitten. Wer in solchen Situationen mit eindeutigen Aussagen und klaren Vorgaben reagiert, verhindert, dass sich seine Mitarbeiter/-innen zu kompetenten und selbständigen Untergebenen entwickeln. Nein, die sollen schon eigenverantwortlich herausfinden, wo Ihre Präferenzen und Vorlieben liegen. So haben Sie zudem den Vorteil, dass Sie Ihre Meinung von Zeit zu Zeit ändern können, ohne sich vor Ihren Mitarbeitern selbst widersprechen zu müssen.



HOLGER REGBER ist Berufspädagoge und arbeitet als Trainer und Berater der Festo Didactic GmbH & Co. KG. In dieser Funktion begleitet er seit vielen Jahren Kundenunternehmen in Veränderungsprojekten mit dem Schwerpunkt Produktion und produktionsnahe Bereiche. Das ABC des Scheiterns basiert auf Erfahrungen aus dieser Aufgabe.

Rechbergstrasse 3
D-73770 Denkendorf
Fon +49-(0)173-3193865
E-Mail: rgb@de.festo.com

Vor dem Veränderungsprojekt ist zu klären, ob zu erwartende Ergebnisse mit bestehenden Vorurteilen harmonisieren.

Geheimhaltung

Dass Ergebnisse, Arbeitsschwerpunkte und Ablaufpläne strikt geheim zu halten sind, bevor nicht das letzte Detail des Veränderungsprojektes entschieden wurde, versteht sich von selbst. Wesentlich grössere Unsicherheiten bestehen in der Form der Geheimhaltung. Oftmals entscheiden sich die Verantwortlichen für die Variante des *Top Secret*. Wobei eine gewisse Diffusion aber durchaus beabsichtigt ist. Denn die durchsickernden Gerüchte sorgen für Bewegung, Verbreitung und Zellteilung. Schon nach wenigen Tagen werden in der Kantine wesentlich drastischere Szenarien gezeichnet, als die Projektgruppe jemals erwog. Wobei das Prinzip des kleineren Übels gilt. Der Verlust von 100 Arbeitsplätzen erscheint regelrecht als Glücksfall, wenn vorher in der Raucherecke die Schliessung zweier Werke kolportiert wurde.

Die zweite Variante der Geheimhaltung besteht in grosszügigster Informationspolitik. Wesentlich eleganter als *Top Secret* informiert sie über alles, auch wenn es nichts zu informieren gibt. Dann wird eben über das Nichts informiert. Also über die Anschaffung eines neuen Druckers, die Nichteignung bestimmter Softwarepakete oder das Ruhen der Projektarbeit aufgrund von Krankheit oder Urlaub. In der Regel erfolgt die grosszügige Informa-

tionspolitik mittels überdimensionaler Tabellen, daumenstarker Protokolle oder 35 Megabyte grosser Power-Point Präsentationen. Welche durch ins Bild laufende Schriften und blinkende Signets noch aufgewertet werden. Spätestens nach Ablauf der zweiten Stunde ist die Aufmerksamkeit der Zuhörer auf Null gefallen. Worauf mit Anbruch der dritten Stunde die Zeit gekommen ist, um über Risiken und Misserfolge zu berichten. Jeder wurde somit informiert und konnte rechtzeitig intervenieren. Wenn keiner diese Möglichkeit nutzte, dann ist die Schuld wohl nicht beim Vortragenden zu suchen.

Heiligtümer

Heilige Grale, Königreiche oder Fürstentümer existieren in jedem Unternehmen. Also Bereiche, Konstellationen und Gegebenheiten, die keinesfalls verändert werden dürfen. Je höher und dichter deren Anzahl, desto geringer der Spielraum im Veränderungsprozess. Manches Projekt erledigt sich so, entsprechende Kreativität vorausgesetzt, bereits von selbst. Und das sind ja immer noch die besten Projekte – die, die man gar nicht erst zu beginnen braucht.

Reichen die Heiligtümer allerdings nicht aus, um das Projekt von vorneherein zu stoppen, dann ist die Frontalstrategie durch eine Partisanentaktik zu ersetzen. Was bedeutet, dass man die Heiligtümer erst in dem Moment enthüllt, in dem Lösungsmöglichkeiten vorgestellt werden. Auf diese Weise wandelt sich spätestens nach der dritten Wiederholung der letzte Rest Engagement in Stauen über die Vielfalt möglicher Ablehnungsgründe.

Innovationen

Das Wort Innovation kommt aus dem Lateinischen und steht für Neuerung, Erneuerung. Innovationen sind folglich ein direkter Bestandteil von Veränderungsprojekten. Wesentlich schwieriger als die begriffliche Identifikation gestaltet sich jedoch die sachliche Definition. Wann

ist eine Innovation eine Innovation? Ähnlich den Schwierigkeiten, die Anzahl von Steinen herauszufinden, ab deren Menge von einem Haufen gesprochen werden darf. Also hilft nur permanentes Benutzen des Begriffs. Am besten in Verbindung mit dem Wort Veränderungsprojekt. Ein innovatives Veränderungsprojekt kann alles Mögliche sein, Hauptsache, man bezeichnet es nur lange genug als solches. Von der veränderten Anordnung der Bürotische über neu beschriftete Ablagesysteme bis zum Ersatz des bisherigen durch einen neu gestalteten Briefbogen. Doch merke: Der Wechsel des Verantwortlichen für die Pflege der Büropflanzen gilt nur dann als innovatives Veränderungsprojekt, wenn damit eine bestehende Vereinbarung aufgehoben wird. Innovation enthält also immer ein neues, überraschendes Moment, mit dem bisherige Regeln ersetzt werden. So gesehen, sind Standards die Grundlage jeglicher Innovation. Je vielfältiger die Restriktionen, desto höher das Potenzial für Innovationen. Je rigider die Vorgaben, desto innovativer die Innovation. Wodurch sich in Präsentationen, Vorträgen und Artikeln trefflich die innovative Veränderungskraft des Unternehmens darstellen lässt, auch wenn nur Computertastaturen ausgetauscht wurden.

Jo-Jo-Effekt

Man kann Veränderungsprojekte mit Diäten vergleichen. Im Laufe der Monate und Jahre hat sich das eine oder andere Fettpölsterchen gebildet, und nun gilt es, den Speck weg zu hungern. Aber es ist eben unmöglich, permanent abzunehmen. Die besten Resultate beim Abnehmen werden immer noch dann erreicht, wenn man zwischendurch wieder an Gewicht zulegt. Ähnlich wie beim Rauchen. Wer seine permanente Willenskraft unter Beweis stellen möchte, muss zwischenzeitlich wieder zur Zigarette greifen. Der Jo-Jo-Effekt ist damit wichtig für das ganze Unternehmen und entscheidend für zukünftige Projekte. Denn er schafft Beschäftigung und Aktivität,

Anerkennung und Aufmerksamkeit. Immerhin wollen Sie auch in einem Jahr noch etwas zu tun haben. Also kümmern Sie sich nach der Abschlusspräsentation nicht weiter um das Projekt. Was gelaufen ist, ist gelaufen, und braucht eine gewisse Zeit, um an Gewicht zuzulegen. Wenn dann die Unzulänglichkeiten offensichtlich werden, wird man Sie noch zeitig genug rufen.

Konflikte

Die These, wonach Konflikte konstruktiv gelöst werden könnten, ist schlichtweg eine Illusion humanistischer Idealisten. Denn Konflikte sind nichts anderes als Kampf. Wobei es bekanntlich Gewinner und Verlierer gibt. Annahmen, wonach Konstellationen zum beidseitigen Gewinn möglich sind, haben keinen Konflikt zur Grundlage, sondern höchstens Meinungsverschiedenheiten. Aus diesem Grund sind Konflikte in Veränderungsprozessen zu unterdrücken. Schweigen, wegsehen, ignorieren. Irgendwann beruhigt sich alles von allein. Sollte das wider Erwarten nicht geschehen, dann muss der Konflikt eskalieren. Wobei eskalieren eine milde Beschreibung für Eruption, Explosion oder Detonation darstellt. Einmal volle Kraft, so dass sich alle negativen Energien entladen, und eindeutig geklärt wird, wer das Sagen hat. Fleht der Unterlegene als Büsser schliesslich um Gnade, kann noch immer erwogen werden, ob der Daumen tatsächlich gesenkt werden muss. Grossmut vervollständigt die Schar der Jünger, wird aber als solche nur verstanden, wenn sie die Ausnahme bleibt. Denn Verlierer bleiben Verlierer und sind im Regelfall zu entfernen.

Lernen

Manche behaupten, Veränderungsprozesse hätten etwas mit Lernen zu tun. Worauf solche unsäglichen Begriffe wie «Organisationales Lernen» oder «Lernen im Prozess der Veränderung» kriert werden, und sich manche Arbeitssoziologen gar an der These verheben, zwischen Ler-

nen und Veränderung gäbe es eine Wechselwirkung. Nur wird eben in diesem Fall Voraussetzung und Folge verwechselt. Kein Schreiner beginnt seine Arbeit an einem Schrank, um beim Zurichten der Bretter festzustellen, dass ihm ein Hobel fehlt. Kein Maurer steigt auf ein Gerüst, um, oben angekommen, zu bemerken, dass er vergass, die Mischung anzurühren. Kein Schneider bestellt den Kunden Dutzende Male zur Anprobe, um erst Faltenwurf, dann Bundweite und schliesslich die Länge der Hosenbeine zu korrigieren. Sollten Schreiner, Maurer oder Schneider das doch tatsächlich tun, dann sind sie die längste Zeit Schreiner, Maurer oder Schneider gewesen. Ebenso ist es in Veränderungsprojekten. Die haben einen Termin, und der ist einzuhalten. Lernen dagegen ist ein zeitlich schwer zu definierender Vorgang. Woraus folgt, dass sich beides in einem Zielkonflikt befindet. Um den Projekterfolg nicht zu gefährden, ist also Lernen unter allen Umständen zu vermeiden. Tritt tatsächlich ein Fehler auf, dann ist der auch als solcher zu bezeichnen. Bis zu der Konsequenz, dass der Schuldige zukünftig auf Kosten des Arbeitsamtes lernt, wie Irrtümer und Fehler in Veränderungsprojekten vermieden werden.

Milch für den Kaffee

Natürlich hätte man unter dem Buchstaben M auch über Mitarbeiter/-innen oder über Motivation schreiben können. Aber andererseits, warum Wasser in den Rhein, den Neckar oder die Elbe giessen?

Wenn die Motivation fehlt, ist ein Seminar zu buchen. In dem der Trainer, nach dem Lauf über glühende Kohlen und beschwörenden Selbstbetörungsritualen, einige Kiepen Motivation über die Teilnehmer ausschüttet. Was bis zum Ende des Projekts zu genügen hat.

Bei den Mitarbeitern muss man unterscheiden. In Projektbearbeiter und Projektnutzer. Für erstere gilt das, was unter dem Stichwort «Führung» notiert wurde. Letztere dagegen haben keine Ahnung.

Sonst wäre ja das Projekt nicht notwendig geworden. Also genügt es, sie in die fertige Lösung einzuweisen, ihnen die Liste möglicher Sanktionen bei Verletzung der definierten Standards zu überreichen, und sie anschliessend zu überwachen.

Ähnliches trifft für die Mitarbeitervertretung zu, manchmal auch als Betriebsrat bezeichnet. Wobei der zweite Begriff völlig abwegig ist. Oder haben Sie schon einmal vom Betriebsrat einen vernünftigen Rat für Ihren Betrieb erhalten? Stattdessen haben diese «Unternehmenssowjets» die Eigenart, alles abzulehnen, was zu einer höheren Produktivität beiträgt. Oder im Gegenzug sofort Verhandlungen über höhere Löhne und Gehälter zu beginnen. Die vorschnelle Einbindung der Mitarbeitervertretung ist damit nicht nur nutzlos, man gibt ihr zugleich auch unnötig viel Zeit, um Gegenstrategien zu entwickeln. Ist die Projektlösung einmal eingeführt, wird die Mitarbeitervertretung noch zeitig genug davon erfahren.

In diesem Sinn ist die fehlende Milch für den Kaffee ein wesentlich triftiger Grund für das Scheitern von Veränderungsprojekten. Man denke nur an die Zeit, die mit Warten auf das Öffnen des Supermarktes verschwendet wird.

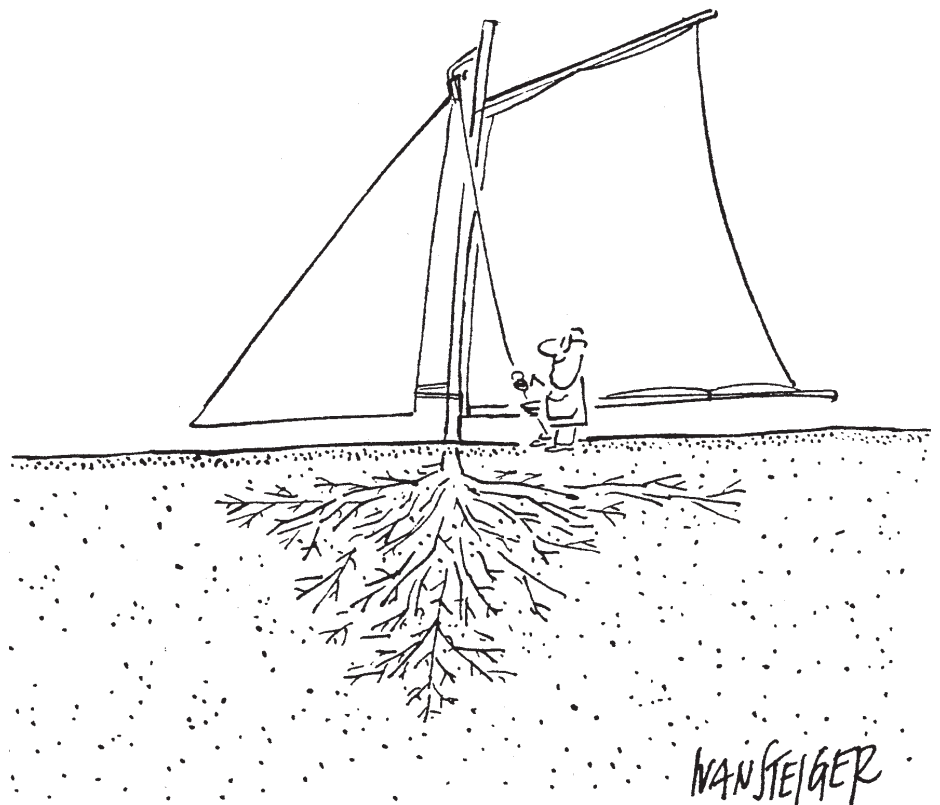
Je vielfältiger die Restriktionen, desto höher das Potenzial für Innovationen.

Nutzen

Selbstverständlich ist der Nutzen des Veränderungsprojektes zu formulieren. Allerdings sollten Sie immer den Auftraggeber des Projektes, also den Kunden, beachten. Wer bezahlt Ihr Gehalt, wer entscheidet über die notwendigen Investitionen, von wem erhalten Sie Ihre nächsten Projektaufträge? Natürlich vom Unternehmen und seinem Management. Also ist deren Nutzen voran zu stellen. Sollten Sie tatsächlich einmal in die Verlegenheit kommen, den Nutzen für die Mitarbeiter/-innen definieren zu müssen, dann genügt der Hinweis, dass das Veränderungsprojekt für sicherere Arbeitsplätze sorgen wird.

Outdoor-Teamtraining

Manchmal lassen sich leider auch in Veränderungsprojekten Qualifizierung und Kompetenzentwicklung nicht vermeiden. Beispielsweise, um Mitarbeitern ihre neuen Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten begreiflich zu machen. In diesem Fall wird genügend didaktischer Abstand zum Unternehmen benötigt. Im Neudeutschen bezeichnet man diese Art der Qualifikation als Outdoor-Training. Was nichts anderes bedeutet, als das Team zu verpflichten, an einem Wochenende vor dem Werks- oder



**Die These,
Konflikte könnten
immer konstruktiv
gelöst werden,
ist eine Illusion.**

auch dem Stadttor Berge zu erklimmen, Gräben zu überwinden oder sich in Tiefen abzuseilen. Mit diesen Übungen assoziiert der Outdoor-Trainer die Erreichbarkeit unerreichbarer Projektziele, die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen mit unterschiedlichen Interessenlagen sowie das Eindringen in verborgen gehaltene Veränderungsmotive. Wenn zum Abschluss alle Teilnehmer/-innen bestehende Konflikte, Widersprüche und Diskrepanzen symbolisch in einem Loch zwischen zwei Fichten begraben, dürfen Sie sicher sein, alles Projektmanagermögliches getan zu haben, um die Mitarbeiter/-innen auf den Veränderungsprozess einzuschwören. Sollte Ihnen Waldboden je-

doch zu schmutzig sein, bieten sich als Alternativen zum Outdoor-Teamtraining Incentive-Städtetourneen oder Formen des Unternehmenstheaters an.

Planung

Wenn es losgeht, dann geht es los! Und wer hat nicht die Projekte erlebt, die nie gestartet wurden, da noch in der Planungsphase ihre Irrelevanz nachgewiesen wurde. Was ja tunlichst zu vermeiden ist. Oder, und das ist die Alternative, gefördert werden soll. Doch dazu gehört Fingerspitzengefühl. Herauszufinden, wann ein Projekt als Projekt aufgelegt wird, an dessen Umsetzung aber keinem gelegen

ist. In diesem Fall ist die Planungsphase entsprechend zu verlängern. In der Regel genügen dafür ein bis zwei Jahre und einige Komplikationen in der Methodologie. Sollte im Anschluss das Projekt noch immer nicht eingestellt sein, sorgt eine Computersimulation für weitere Verlängerung. Schon allein aus dem Grund, dass so neuerliche Planungsphasen notwendig werden. Allein die Analyse und der Vergleich von Angeboten für entsprechende Simulationssoftware ermöglichen schnell ein zusätzliches Jahr Aufschub.

Qualität

100 %ige Qualität gilt als Standard, besser sind 105 %. 80 %ige Lösungen sind dagegen trivial, 60 %ige gar ordinär. Gerade in der Steigerung von 108 % auf 110 % beweist sich die wahre deutsche Ingenieurskunst. Die natürlich etwas aufwändiger und teurer ist. Aber bei Qualität gibt es nun mal keine Abstriche. Weshalb sich dieses Argument hervorragend eignet, um Termin- oder Kostenüberschreitungen zu rechtfertigen. Fragen Sie doch einen Manager, ob er eher eine schnelle, unausgereifte oder eine etwas länger dauernde, aber dafür die Kundenanforderungen vollständig erfüllende, Lösung bevorzugt. Die Antwort wird sich an letzterem orientieren, und Sie gewinnen Zeit, das Veränderungsprojekt noch etwas vor sich her zu schieben.

Reflexionen

Reflexionen sind das Lieblingsthema graumeliertes Wirtschaftssoziologen, die eigentlich Archäologie studieren wollten, aber aufgrund des Numerus Clausus dann doch zu den Sozialwissenschaften wechselten. Man findet diese meist im Keller der Unternehmen, wo sie im Fundament nach gescheiterten Veränderungsprojekten graben. In der Hoffnung, aus den Fundstücken Erkenntnisse für die Zukunft ableiten zu können. Oftmals exhumieren sie dabei Scherben, leere Schnapsflaschen und von Mäusen angefressene Papierstapel. Stossen sie allerdings auf Kaffeesatz, dann sind sie der Meinung, dass

es sich nun lohnt, über die Resultate Bücher zu schreiben und Vorträge zu halten. Da diejenigen, denen sie damit wehtun, meist nicht mehr im Unternehmen sind, sollte man sie gewähren lassen. Mit einer Einschränkung: Die Reflexionen finden im Keller statt! Denn wer mag schon graumelierte Wirtschaftssoziologen als Unternehmenswegweiser im Foyer stehen haben. Wo sie, der Name sagt es, permanent im Weg stehen und die Projektmitarbeiter zwingen, unnötige Wege zu gehen. Wenn schon Reflexionen, dann bitte weitab vom Geschehen. Die Reliquien aktueller Veränderungsprojekte werden noch zeitig genug ihren Platz im Keller finden.

Schuldige oder Sündenböcke

Jeder Veränderungsprozess braucht Schuldige. Solche, denen man das potenzielle Scheitern anlasten kann. Die dafür angeprangert, bestraft, versetzt oder entlassen werden. Manchmal gibt es Freiwillige, deren Bereitschaft, sich auf einer Opferposition einsetzen zu lassen, entsprechend zu honorieren ist. Was in der Regel durch Beförderung und Versetzung in einen anderen Unternehmensteil geschieht. Legenden berichten über Mitarbeiter, die dieses Procedere nutzten, um auf diesem Weg die Welt kennen zu lernen.

Findet sich jedoch kein Freiwilliger als Schuldiger, dann erfolgt dessen Auswahl durch den Chef. Besonders geeignet für diese Aufgabe sind Aussenseiter, Eigenbrötler und sich nicht entsprechend der Gruppennorm Verhaltende. Bei denen droht die geringste Gefahr von Solidarisierungseffekten, und die Gruppe nimmt ihren Ausschluss eher als teambildenden Prozess wahr. Allerdings ist daraufhin die Gruppe mit neuen Aussenseitern aufzufüllen. Denn auch für zukünftig scheiternde Veränderungsprozesse wird ein ausreichendes Potenzial Schuldiger benötigt.

Tools

Toyota Production System (TPS), Business Reengineering, Kaizen, Total Productive Maintenance (TPM), Kontinuier-



liche Verbesserungsprozesse (KVP), 6 S, 8 Arten der Verschwendung, One-Piece-flow, Visuelles Management, Werker selbstkontrolle, Total Quality Management (TQM), Kanban, Computer Integrated Manufacturing (CIM), Fraktale Fabrik, Lernende Organisation, Teamarbeit, Workflow Management, Reframing, Dezentralisierung, Kompetente Organisation, Just-in-Time (JIT), Six Sigma... – es gibt unzählige Tools. Die einige Zeit modern sind, dann in der Versenkung verschwinden, und anschliessend eine Renaissance erleben. Für die Verantwortlichen besteht nun die Schwierigkeit darin, das richtige Tool zur richtigen Zeit zu wählen. Immerhin möchten Sie ja im Mainstream mitschwimmen. Also sollten Sie eine ausreichende Anzahl von Seminaren und Kongressen besuchen, und die Zwischenzeit zum Ausprobieren nutzen: Ein halbes Jahr TPM, vier Monate Six Sigma und anschliessend vielleicht drei Quartale Gruppenarbeit. Dabei muss es Sie nicht kümmern, dass das Eine nicht abgeschlossen, das Zweite noch nicht begonnen und das Dritte gerade einmal als Vorhaben in der Unternehmenszeitung veröffentlicht wurde. Denn erstens gilt das, was unter «Dauer» beschrieben wurde. Zweitens geht es ums Mitreden.

Möchten Sie jedoch dem Mainstream vorweg schwimmen, dann wird es Zeit, ein eigenes Tool zu entwickeln. Da-

zu bieten sich Kontakte zu Universitäten an, die, auf der Suche nach wissenschaftlicher Legimitation, gern bereit sind, wohlklingende Titel zu entwickeln, unter denen anschliessend bekannte Bausteine als Konzept aufgestapelt werden. Worauf Sie bald in der Lage sind, eigene Kongresse abzuhalten, und die Teilnehmergebühren als reale Gewinne ihres Veränderungsprojektes verbuchen können.

Unternehmensberater

Unternehmensberater haben vielfältige Funktionen. Sie können diese nutzen, um zu beweisen, was Sie immer schon bewiesen haben wollten. Wird den Beratern die Verantwortung für unliebsame Aufgabenstellungen übertragen, übernehmen sie gern die Funktion des Schuldigen. Höhe der Tagessätze und Anzahl der eingesetzten Consultants dienen zur Demonstration der eigenen hierarchischen Stellung im Unternehmen. Schliesslich sind Berater ein geeignetes Informationsmedium und ersetzen die Notwendigkeit, sich selbst mit dem Unternehmen und dem Unternehmensumfeld zu beschäftigen.

Unternehmensberater kann man mit einem ökonomischen Escort-Service vergleichen. Solange man zahlt, tun sie alles, was man von ihnen verlangt. Aller-

Berater ersetzen oft die Notwendigkeit, sich selbst mit dem Unternehmen und seinem Umfeld zu beschäftigen.

dings entwickeln sie bei fortschreitendem Engagement ähnlich unangenehme Eigenschaften, wie die Damen von der Begleitagentur. Denn haben sich Berater einmal an ein Unternehmen gewöhnt, tun sie alles, um bleiben zu dürfen. Dazu produzieren sie Ergebnisse, die in der Regel aus lexikonstarken Papierstapeln und vielstündigen Folienpräsentationen bestehen. Da diese Expertisen und Analysen, Reports und Berichte von keinem gelesen werden, entwickeln sie anschliessend Beratungsvorschläge, in denen sie dem Unternehmen die Begutachtung ihrer eigenen Arbeitsergebnisse anbieten. Man sollte sie jedoch gewähren lassen, da, wie oben bereits erwähnt, ihre Funktion eine ganz andere ist, als die Berater annehmen. Erst wenn Sie selbst in der Unternehmenshierarchie aufgestiegen sind, empfiehlt sich der Wechsel. Zur nächst teureren Consultinggesellschaft.

Verantwortung

Verlieren, verhüllen, verdecken, verbinden, vergeben – die Vorsilbe «ver-» weist daraufhin, dass alles gar nicht so verbindlich ist, wie Verantwortung zu sein vorgibt. Aus diesem Grund lässt man die Verantwortung am besten im Unklaren. Damit kann sie, je nach Projektverlauf, recht einfach widerrufen, eingeschränkt, erweitert, neu verteilt oder sanktioniert werden. Ganz, wie Sie als Chef es mögen. Ganz, wie Sie es für notwendig erachten. Erfolge sind damit unzweifelhaft Ergebnisse Ihres visionären Führungsstils, Misserfolge geschehen trotz Ihres intensiven Engagements. Denn wer kann sich schon die Mitarbeiter/-innen aussuchen, mit denen er zusammen arbeiten muss? Die natürlich zur Verantwortung gezogen werden müssen, da jedes Veränderungsprojekt eines Schuldigen bedarf.

Wesentliches

Seitdem wir wissen, dass der Flügel-schlag eines chinesischen Schmetterlings Auslöser für einen Wirbelsturm in Texas sein kann, ist klar, dass die Komplexität

der Welt unmöglich mit unserem rationalen Denken erfasst werden kann. Also ist es nur Zeitverschwendung, sich um Wechselwirkungen, Synergien, Unverträglichkeiten oder Überlagerungen zu kümmern. Die werden noch früh genug deutlich, wenn Sie erst einmal verändern. Ähnlich einer Black Box, in die man einen Impuls schickt, und die daraufhin eine Antwort sendet. Sollte die Reaktion in Form einer Explosion erfolgen, nehmen Sie eben die nächste Box. *Learning by doing* bezeichnet man das sich darin verbergende pädagogische Modell. Es akzeptiert ganz bewusst Fehler, da jeder Fehler auch wieder ausgemerzt werden kann. Sinken die Umsätze, dann werden sie irgendwann wieder steigen. Kündigen die besten Mitarbeiter/-innen, dann finden sich neue. Und fällt die Moral, dann buchen Sie halt ein Motivationsseminar. Oder ein Outdoor-Training, in dem es zum Ritual gehört, die soeben explodierte Box zu vergraben.

Xenoglossie

Das (unbewusste) Reden in einer Fremdsprache ist eines der wichtigsten Mittel, um Abgrenzung und Hierarchie zu demonstrieren. Die Begriffe dazu finden sich in der Business-Sprache. *Change-Value-Coefficient*, *Shape designing* oder *solution thinking* weisen auf amerikanische Wurzeln. Wer öfter Worte wie *heijunke*, *poka-yoke* oder *muda* benützt, hat eine japanische Affinität. Und *Verbesserungsindexgestaltung*, *Erfolgskreationspotential* oder *Standardabweichungsreduktion* stehen für deutsches Ingenieurdenken. Sollte das immer noch nicht für ausreichende Abgrenzung sorgen, sind Abkürzungen zu verwenden. Spätestens mit *CVC*, *py* oder *SAR* weiss kein Uneingeweihter mehr, was gemeint ist. Woraufhin er nicht mitreden kann, und unliebsame Diskussionen entfallen. Aussenstehende bleiben somit aussenstehend, da ihnen banalste Zusammenhänge als tief greifende Ergebnisse intensiver Denkprozesse erscheinen. Selbst das Scheitern von Projekten kann, durch die Verwendung entsprechender Worte, in Erfolg umge-

wandelt werden. Innovationen sind vor allem eine Frage der Begrifflichkeit.

Neben diesem Effekt bietet die Xenoglossie noch einen zweiten Vorteil. Sie wirkt teambildend. Allein an der Sprache bemerkt die Gruppe, wer zu ihr gehört und wer nicht. Die Vielfalt der eingesetzten Begriffe weist auf die hierarchische Stellung. Ähnlich einer Uniform mit Streifen, Sternen und Litzen. Möchte ein neuer Mitarbeiter dieser Gruppe angehören, dann hat er diese Begriffe zu lernen. Im Sinne eines Hochdienens. Wort für Wort. Phrase für Phrase. Nicht die Idee entscheidet, sondern die Begriffshülse, in die man sie schiebt.

Yin-Yang

Nach dem Yin-Yang gleicht sich alles aus. Lichte männliche und dunkle weibliche Urkraft. Schöpferisches und empfangendes Prinzip. Das Eine steht in Wechselwirkung mit dem Anderen. Es ist ein permanenter Austausch. Ein Ausgleich ebenso. Verändert man die eine Schraube, so stellt sich die zweite selbstständig. Natürlich sind Veränderungsprozesse davon nicht frei. Aber eben auch nicht beeinflussbar. Und über Unbeeinflussbares sollte man sich nicht küm-

mern. Der Ausgleich geschieht von allein, eben automatisch. Es kommt, was kommen muss. Dessen Ursachen liegen nicht etwa in Fehlverhalten, in eingeschränkten Sichten oder in seichtem Denken, sondern allein in den dunklen Urgewalten. Die in der Metaebene herumschwirren, um sich im Moment der Entscheidung auf uns herab zu senken. In diesem Sinne sind am Misslingen des Veränderungsprojekts bestenfalls die Schuldigen schuld, niemals aber Sie selbst.

Ziele

Irgendwann hat irgendjemand irgendwie formuliert, Ziele sollten erreichbar, konkret und messbar gestaltet sein. Sicher war es ein Betriebswirtschaftler, der, in der Gefangenheit seines strikt ökonomischen Denkens, psychologische Aspekte völlig vernachlässigte. Denn was würde denn geschehen, wenn Ziele diesem Anspruch folgen wollten? Nichts anderes, als dass Sie permanent mit Ihrer Unvollkommenheit konfrontiert würden. Jeder müsste Ihre Defizite und Unzulänglichkeiten bemerken. Woraufhin Sie, da Sie nun einmal den schwarzen Peter zogen, dafür sorgen müssten, ihn anderen in die

Das Scheitern von Projekten kann, durch Verwendung entsprechender Worte, in Erfolg umgewandelt werden.

Schuhe zu schieben. Zug um Zug, Auge um Auge, Zahn um Zahn. Natürlich sind dafür Kraft, Engagement und Aufwand notwendig, die Ihnen wiederum für das Veränderungsprojekt fehlen. Wesentlich harmonieförderlicher ist es dagegen, Ziele so abstrakt und so unkonkret wie nur möglich zu formulieren. So kann jeder für sich entscheiden, ob und wie er sich beteiligt, und braucht nicht zu befürchten, dafür Rechenschaft ablegen zu müssen.]