

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

09

## Führung im Wandel

Die Rolle von Führung bei Veränderungsprozessen

### Über Helden und Weise

Von heldenhafter Führung *im* System zu weiser Führung *am* System

### Menschen erreichen, Menschen mitnehmen

Wie viel Führung braucht Wandel? Ein Vorstandsmitglied der E.ON Energie AG im Gespräch

### Führen ohne Hierarchie

Hintergründe und Mechanismen des Konzepts der Lateralen Führung

### Change Management im öffentlichen Dienst

Führungsstrategien, Gewohnheitsmuster und Rollendilemmata bei der Reform einer Stadtverwaltung

### Wissenslücken und Berührungängste

Der Umgang mit Arbeitsrecht in Veränderungsprozessen



## Dr. Klaus Doppler

selbständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen, Mitbegründer der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung

**Kontakt:**  
doppler@doppler.de

# Über Helden und Weise

## Von heldenhafter Führung *im* System zu weiser Führung *am* System

Prinzipiell gibt es zwei Modelle für die Führung von und in Veränderungsprozessen: Einerseits Führungsarbeit *im* System (Unternehmen, Bereich etc.), d.h. alles ist ausgerichtet auf einen allein Verantwortlichen, der persönlich die Führung übernimmt nach dem Prinzip: «Führer befiehlt, wir folgen dir». Oder Führungsarbeit *am* System, d.h. das Unternehmen wird so geführt und modelliert, dass möglichst viele Mitarbeiter ihr Potenzial zur Selbstführung und Selbstverantwortung entfalten können und wollen. Beide Modelle sind grundsätzlich möglich, erfordern aber unterschiedliche Führungstypen und entwickeln bzw. verstärken unterschiedliche Unternehmenskulturen. Für die Führungsarbeit *im* System bietet sich der Held als Leitfigur an, dem alle zu folgen haben. Für die Führungsarbeit *am* System ist die passende Leitfigur der sensible Weise, der *im* System das Potenzial für eine (re)aktionsschnelle Organisation weckt und ausbauen hilft. In Krisenzeiten ertönt häufig, auch in Organisationen, die *im* Normalzustand partizipativ geführt werden, der Ruf nach dem Helden. Andererseits ist der Weise ebenfalls in der Lage, erfolgreich Krisenmanagement zu betreiben. Beide Führungstypen haben nachhaltige Konsequenzen für die Führungs- und Unternehmenskultur – und damit auch für den Umgang mit zukünftigen Krisen.

### Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit

«It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent.

*It is the one most adaptable to change»*

Charles Darwin

In unkalkulierbaren (Markt, Wettbewerb, Kunde, Technologien, gesellschaftliche und politische) Entwicklungen ist ein Unternehmen dann überlebens- bzw. zukunftsfähig, wenn es immer wieder in der Lage ist, sich schnell und konsequent genug (im

Verhältnis zum Wettbewerb) an die neuen Bedingungen anzupassen. Wenn turbulente, nicht berechenbare Umwelten und daraus resultierend permanente Veränderungsbereitschaft zur Normalsituation werden, sehe ich eigentlich nur zwei Möglichkeiten, sich darauf adäquat einzustellen: Entweder es steht immer ein Retter beziehungsweise Held zur Verfügung, oder aber das Unternehmen ist als Ganzes in der Lage, solche Situationen zu bewältigen.

Grundfragen: Wie stark kann oder darf überhaupt in ein System eingegriffen werden, um es zu steuern, wieweit steuert

es sich selbst, sodass jeder Eingriff Gefahr läuft, das Selbststeuerungssystem außer Kraft zu setzen? Geht es um ein Entweder-Oder oder besteht die Kunst der Führung von Veränderungsprozessen in der Fähigkeit, die richtige Stelle und das richtige Maß des Eingreifens zu finden? Was sind die Voraussetzungen und wo liegen die konkreten Eingriffsmöglichkeiten?

### Der Held als Krisenmanager

Viele rufen in schwierigen Zeiten schnell nach einem Retter aus der Not, nach einem so genannten Krisenmanager, d.h. nach einem mutigen Helden, der die Krise bewältigt und die Mannschaft ohne Wenn und Aber antreibt. Die Geschichte ist seit jeher voll von Erfolgs- in Form von Heldengeschichten.

Krisenmanager erwecken schon durch ihre Bezeichnung die Erwartung, dass sie die Krise meistern können. Allerdings, und das übersehen Viele, fühlen sich Krisenmanager auch hin und wieder durch die Krise berechtigt, relativ schnell den Ausnahmezustand auszurufen, sonst übliche Prinzipien partnerschaftlicher Führung außer Kraft zu setzen und einen Blankoscheck im Hinblick auf direkte Führung zu verlangen. Der angebliche Vorteil: Alles geht scheinbar schneller und direkter, weil alles nur einem einzigen Kommando beziehungsweise Kommandeur folgt. Einzig und allein seine Sicht der Dinge, seine Diagnose, seine Ideen bestimmen das Vorgehen. Rückmeldungen und Anregungen sind nicht gefragt. Geführt wird nach dem Prinzip von nicht verhandelbarer An- und Zurechtweisung. Der potenzielle Nachteil dieses Krisenstils: Viele geben ihre Eigenverantwortung ab und unterwerfen sich dem Oberkommandierenden. Die eigenen Erkenntnisse, Ideen und Handlungsalternativen werden zurückgehalten. Man führt aus, ohne dafür wirklich die Verantwortung zu übernehmen. Ein weiterer potenzieller Nachteil, häufige Spätfolge auf längere Sicht hin: Krisenmanager gewöhnen sich an diesen absoluten Herrschaftsstil und legen ihn auch dann nicht ab, wenn die Krise längst vorbei ist. Als fatale Ergänzung behalten auch die Mitarbeiter ihre entsprechenden opportunistischen feedbackabstinenten Verhaltensmuster bei – und so wird das alt bekannte Gesamtmuster «höfisches Verhalten» immer wieder neu reproduziert.

Ich möchte hier die Heldenvariante nicht weiter ausbauen, sondern nur einige grobe Anmerkungen machen, um zur zweiten Variante überzuleiten: Heldentum ist verführerisch. Ist doch dem Helden im Rahmen einer Notfallverordnung unter Aussetzung der üblichen Spielregeln der direkte Durchgriff erlaubt. Deshalb gab und gibt es immer wieder Manager, die eine lediglich herausfordernde Situation zur Krise hoch stilisieren, um sich als Held des Krisenmanagements in Szene zu setzen.

Das Dilemma: Wer definiert eigentlich den herausfordernden Zustand als Krise? Was lernt das System in der Krise? Wer erklärt eigentlich die Krise als beendet? Was passiert nach der Krise? Was macht der Held in der Normalsituation? Ist er

eigentlich der richtige Typ für die Normalsituation? Gibt es alternative Wege, schwierige Situationen erfolgreich zu steuern?

### Führung als Entwicklung zur Selbststeuerung einer Organisation

Das genaue Gegenteil davon, also jeder macht, was er persönlich für richtig hält – «laissez faire» – ist meines Erachtens keine passende Alternative. Ich denke vielmehr an eine Art von Führung, die sich grundsätzlich an folgendem Muster orientiert: Reinhören in das System, um die grundsätzlich vorhandene Gestaltungsenergie zu erkunden bzw. zu erspüren (1), je nach Situation des Unternehmens gezielte Impulse setzen, um vorhandene Energiefelder zu öffnen, miteinander zu verknüpfen und zu bündeln (2), genau beobachten und analysieren, wie sich die Impulse auswirken (3), gegebenenfalls dem System zur Reaktion ausreichend Zeit geben, sich zu erproben oder den eigenen Impuls verstärken bzw. anders ausrichten (4) – und parallel durch konfrontativen Dialog die Betroffenen immer wieder dazu «zwingen», sich mit den Anforderungen nach Selbstverantwortung und Selbststeuerung, die mit diesem Führungsmodell verbunden sind, und ihrem tatsächlichen Verhalten auseinanderzusetzen (5).

Dazu braucht es eine Unternehmensführung, die nicht darauf fixiert ist, sich als Retter und Krisenmanager darzustellen, die sich vielmehr darauf konzentriert, Anstöße zu geben, Kräfte zu mobilisieren, die Betroffenen sich entfalten zu lassen, gegebenenfalls zu koordinieren, anzutreiben oder/und Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Wobei eines immer zu beachten ist: Jede nicht unbedingt notwendige Hilfe ist in gewisser Weise eine Form von Entmündigung, schwächt zumindest die Selbsthilfekräfte der Betroffenen.

Drei Prinzipien aus der klassischen Organisationsentwicklung bilden das Fundament für die Führung von Unternehmen, die die Selbststeuerungsfähigkeit ausbilden und ausbauen wollen:

- **Betroffene beteiligen:** Wer Betroffene beteiligt, gibt sich und den Betroffenen die Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Fertigkeiten einzubringen und zu erproben. Dadurch werden sie zu «Miteigentümern» an der Entwicklung. Diese innere Trägerschaft (ownership) ist die Voraussetzung, persönliche Verantwortung übernehmen zu können. Innere Trägerschaft und persönliche Verantwortungsübernahme sind die Quellen der notwendigen Energie, auch in schwierigen Situationen mitgestalten zu können.
- **Hilfe zur Selbsthilfe:** Helden machen vor, übernehmen die Führungsverantwortung und degradieren alle anderen Beteiligten zu ausführenden Organen – nach dem Modell «Führen durch An- und Zurechtweisung».

Das Prinzip Hilfe zur Selbsthilfe setzt einer Führung voraus, die gegebenenfalls anstößt, beratend unterstützt, ermutigt und ähnliches mehr, die aber nicht kompensatorisch in

das Geschehen eingreift. Motto: Führen am, statt im System. Die Betroffenen lernen im Rahmen von Selbstführung Verantwortung zu übernehmen, schaffen sich dadurch die Möglichkeit, an ihren Aufgaben zu wachsen, im Bewusstsein, dass es keine Möglichkeit zur Rückdelegation gibt.

- **schrittweises Vorgehen:** Helden lieben Bombenwurfstrategien. Alles auf einmal, großer Auftritt nach scheinbar genauem Plan, gleißendes Scheinwerferlicht auf die Trümmer und zur Siegesfeier. Das Prinzip prozessorientiertes Vorgehen folgt im Gegensatz dazu der Aussage von Kurt Lewin «ein System lernt man erst kennen, wenn man versucht, es zu verändern». D.h. es gibt zwar Ausgangshypothesen, es gibt auch einen mittel- oder langfristigen Gesamtplan, aber die Umsetzung folgt bewusst schrittweise, um aus jedem Schritt für den nächsten zu lernen – zumal auf dem Hintergrund, dass das Umfeld in Bewegung bleibt und jederzeit Überraschungen bereiten kann, auf die es sich einzustellen gilt.

«Helden lieben Bombenwurfstrategien.  
Alles auf einmal, großer Auftritt,  
gleißendes Scheinwerferlicht.»

### Der Weise als angemessener Führungstypus

Während der Held darauf drängt, sichtbar aktiv zu werden, sich als Retter in Szene zu setzen, um dadurch auch den Stoff für spätere Heldengeschichten zu erzeugen, zeichnet sich der Weise (vgl. Jullien 1999) durch ein spezielles Verständnis von Führung aus, nämlich als zurückhaltende einfühlende, abwägende und flexible Steuerungsleistung. Jeder Steuerungseingriff muss sich rechtfertigen durch den Nachweis einer zusätzlichen Wertschöpfung, andernfalls wäre er zu unterlassen, weil er die Selbststeuerung des Systems gefährden könnte. Folgende Aspekte beschreiben in etwa diesen Führungstypus:

- in sich ruhen, weder extro-, noch introvertiert,
- neugierig äußerst aufmerksam und ohne persönliche Interessen beobachten, fragen, erkunden, schnuppern, aufnehmen (Scout) – aus den unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten Elemente (Personen, Funktionen, Interessengruppen etc.)
- in Kräftefeldern, Energieströmen, Gruppen- und Systemdynamik denken,
- kommunikativer Katalysator, Verstärker, Übermittler, Übersetzer, Transformator, Adapter – mit dem Ziel, durch Perspektivenwechsel Einsicht zu bewirken, nicht blinden Gehorsam, Unterschiede deutlich und geltend machen,
- Enabler, jemand, der Möglichkeiten schafft; ggf. auch Energieanzünder, verlockender Verführer,
- in der Rolle als distanzierter «einer von uns» wahrnehmbar, der sich für die Überlebensfähigkeit des Systems engagiert, ohne mit dem System zu verschmelzen oder sich verein-

nahmen bzw. instrumentalisieren zu lassen (nah genug dran, um mitzubekommen, was wirklich läuft, und weit genug weg, um nicht infiziert zu werden)

Insgesamt ein kluger und entscheidungsfreudiger Expeditionsleiter oder wie der Trainer einer abstiegsbedrohten oder aufstiegswilligen Mannschaft, der die Spieler eng heran nimmt, sie überzeugt und fit macht – im Hinblick darauf, dass nicht er, sondern nur sie das Spiel gewinnen können, dass er aber für die Strategie verantwortlich ist.

## Konkrete Eingriffsmöglichkeiten der weisen Führung

Change Management wird häufig begriffen als direkter mutiger (heldenhafter) Eingriff, um ein System möglichst schnell und konsequent umzusteuern, wie der Fahrlehrer bei Unfallgefahr in das Steuerrad des Fahrschülers eingreift. Die weise Führung, die darauf aus ist, eine lernende Organisation entstehen zu lassen, setzt Impulse, die die Betroffenen animieren sollen, sich (A) zunächst einmal – und später regelmäßig – mit dem für das Unternehmen relevanten Umfeld zu befassen im Hinblick darauf, welche Anforderungen sich daraus für das Unternehmen ergeben, (B) für die möglichen Folgerungen aus den Erkenntnissen zu sensibilisieren, um dann gegebenenfalls (C) konkrete Handlungen anzustoßen, die sich nicht spontan aus dem System selbst ergeben.

Bei allen drei Schritten sind jeweils Entscheidungen zu treffen, in geeigneter Weise Impulse zu setzen – so dosiert, dass sie die Selbststeuerungsfähigkeit des Systems verstärken und nicht außer Kraft setzen, um dann wieder genau zu beobachten, wie sich das System verhält, um gegebenenfalls nachzusteuern – oder eben andere Wege auszuprobieren.

### A. Entscheidung, das relevante Umfeld des Unternehmens unter die Lupe zu nehmen bzw. nehmen zu lassen

Diese zunächst einmal persönliche Entscheidung kann durch folgende konkrete Interventionen in das System eingeschleust werden:

**Erstens**, als Weckruf z.B. anhand von Berichten in einschlägigen Publikationen oder/und Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus der eigenen Branche oder auch bewusst anderen Branchen, die innovativ unterwegs sind, bei der engeren Führungsmannschaft und ausgewählten Leistungsträgern gezielt Diskussionen veranlassen, um das Gefühl der Notwendigkeit und das Bedürfnis zu wecken, auf Entdeckungsreise zu gehen, um zu erkunden, wie gut das eigene Unternehmen eigentlich für die Bewältigung der aktuellen Situation und für potenzielle Zukünfte gerüstet ist.

Zweitens, wenn der Weckruf gelungen ist, dem Führungsteam oder auch parallel einer Kerngruppe von «ausgesuchten Kollegen und Mitarbeitern» den Auftrag ankündigen, das eigene Umfeld konkret zu durchleuchten, sie für diese Expedition aber zunächst durch geleitete Konfrontation mit neuem Wissen und fremden Welten qualifizieren, dass sie

- offener wahrnehmen lernen – vgl. Johann Wolfgang von Goethe: «Man sieht nur, was man weiß»,
- der Tendenz widerstehen, die aktuelle Situation einfach hochzurechnen,
- sich der Gefahr der üblichen Wahrnehmungsverzerrungen bewusst sind, u.a.
  - Positives überbetonen,
  - Unerwünschtes ausgrenzen,
  - dem zeitlich jeweils Letzten höhere Aufmerksamkeit schenken,
  - Bildhaftes und Einfaches höher bewerten.
- sich der eigene Brille im Rahmen ihrer persönlichen mentalen Modelle und Funktionslogiken bewusst werden, die die Sicht einengen – vgl. Nietzsche: «Ein ungewohntes Ding zurückzuführen auf schon gewohnte Dinge, das Gefühl der Fremdheit zu verlieren – das gilt unserem Gefühl als Erklären ... Wir wollen gar nicht 'erkennen', sondern nicht im Glauben gestört werden, dass wir bereits wissen ... Wir fahren in die Fremde, um das Vertraute zu suchen. Wenn wir es gefunden haben, nennen wir es verstehen.»

Drittens, für die eigentliche Aufgabenstellung der Umweltuntersuchung die richtigen Fragen formulieren. Um ein System zu überprüfen, müssen wir uns ein Stück weit von ihm weg bewegen, es sozusagen von außen in seinem relevanten zeitlichen und realen Kontext anschauen und ergründen, wozu es eigentlich da ist: Was war seine ursprüngliche Funktion und erfüllt es diese Funktion noch? Oder haben sich die Anforderungen des Umfeldes so geändert, dass diese Funktion obsolet geworden ist – oder, dass andere «Spieler» im Markt möglicherweise längst bessere Lösungen gefunden haben?

Es gilt, bei diesem Prüfprozess der spontanen Neigung zu widerstehen, das Unternehmen so, wie es ist, als gegeben hinzunehmen, und lediglich von innen her zu untersuchen, wie das System noch am Leben erhalten werden kann.

Die entscheidenden Fragen dazu lauten:

1. Was tut sich für uns Bedeutsames im Hinblick auf
  - Märkte
  - Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten
  - für unsere Wertschöpfungsketten relevante Technologien
  - Konkurrenz
  - politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen
2. Wie könnte sich dies alles konkret auf uns und unser Geschäft auswirken?

## B. Szenarien erarbeiten lassen

Ist das Ergebnis der Umweltanalyse alarmierend, dann liegt der nächste Schritt quasi auf der Hand: Was passiert, wenn wir nichts unternehmen bzw. was muss unternommen werden, um das Unternehmen durch entsprechende Handlungsbereitschaften zukunftsfähig zu machen?

Es geht darum, sich auf unterschiedliche mögliche Zukünfte vorzubereiten und das Unternehmen so handlungsfähig zu machen, dass es sich schnell auf das, was dann tatsächlich kommt, einstellen kann – nach dem Motto, das Jack Welch zugeordnet wird: «I don't know how to get a good jump on the ball; the future's so mysterious. But I do know how to get a quick response.»

Die Leitfragen:

- Was könnte das, was sich zurzeit abspielt oder abzeichnet, für das Unternehmen mittelfristig bedeuten?
- Welches sind mögliche Szenarien für heute in drei oder fünf Jahren – und wie müssten wir im Falle jedes einzelnen Szenarios im Hinblick auf Know-how, Produkte, Geschäftsprozesse, Strukturen und Qualifikationen aufgestellt sein, um überlebensfähig zu sein?
- Wo sehen wir aktuell wesentliche Stärken und Schwächen?
- Welche Chancen und Risiken können sich daraus ergeben?
- Worin besteht unser aktueller USP (unique selling proposition) im Vergleich zum Wettbewerb?
- Wo hätten wir die Chance, vorhandenes Know-how mit einem vernünftigen Aufwand noch wesentlich zu erweitern?
- Wo und wie sind wir in der Lage, uns einen zusätzlichen Konkurrenzvorsprung zu sichern – das heißt: Wo haben wir die Chance, besser zu sein als alle anderen?
- Was wäre in Zukunft unser Alleinstellungsmerkmal, durch das wir uns von den Mitbewerbern unterscheiden würden?

Der methodische Ansatz kann unterschiedlich sein: In kleinen überschaubaren Organisationen reicht es häufig, das in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter vorhandene Wissen zusammenzutragen und gemeinsam zu diskutieren. In größeren und komplexeren Organisationen kann es notwendig sein, einen professionell begleiteten Prozess der Szenario-bildung einzuleiten oder eine so genannte Zukunftswerkstatt durchzuführen.

## C. Konsequenzen ziehen und Veränderungsprojekte definieren

Und auch das wird in vielen Fällen nicht von allein geschehen, sondern bedarf eines deutlichen Führungsimpulses: aus dem Ergebnis der Szenarioprozesse konkrete Veränderungsvorhaben definieren, die jeweils folgenden Kriterien gerecht werden:

- nachvollziehbare Zielsetzung auf dem Hintergrund des Materials aus den Schritten A und B,

- klare Beauftragung einzelner Personen und Rollenverteilung in Erwägung ihrer inhaltlichen Kompetenz, ihrer Energie, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und ggf. damit verbundenen persönlichen Trainings- und Entwicklungsschritten
- den Rahmen abstimmen bezüglich der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Geld, Sachmittel ...),
- wahrnehmbare Messgrößen im Hinblick auf die Zielerreichung,
- ggf. zusätzliche Kriterien bzw. Werte, die zu beachten sind, z.B. Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen; Umgang mit Kunden, Wettbewerb und Lieferanten; Einhaltung von Regeln aus dem Unternehmenscodex (Selbstverpflichtung des Unternehmens zur Einhaltung von Verhaltensmaßnahmen, Gesetzen und Richtlinien etc.)

Generell: Keine unnötigen Interpretationsspielräume lassen, die zu Verhaltens- und Entscheidungsdilemmata führen können.

## Sieben Grundprinzipien weiser Führung

Veränderungsprozesse können unterschiedlich umfassend, komplex und tiefgreifend angelegt sein – und unterschiedliche Dimensionen betreffen. Parallel dazu sind dabei einige wesentliche Aspekte zu beachten, um die systeminternen Energien

zu mobilisieren und eine lernende und somit wandlungsfähige Organisation zu schaffen, als Basis für Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 1).

### Grundprinzip 1: Kommunikation als konfrontativer Dialog ohne Schönfärberei

Der durchschnittliche Mensch ist beschränkt auf seinen kleinen Weltbildausschnitt, den er für die Wirklichkeit hält und innerhalb dessen alles seine Logik hat.

Jeder lebt in seinem Milieu mit dem dazugehörigen Weltbild und ist auf diese Sicht- und Erlebensweise fokussiert, manchmal auch fixiert, indem er sie als für die einzig normale und gültige hält. Es gibt wenige, die ein größeres Gesamt im Blick haben und versuchen, eine ausgleichende Balance zwischen den verschiedenen Welten und Sichtweisen herzustellen. Es ist nicht schlimm, dass die Dinge so sind, wie sie sind. Fatal wäre allerdings, wenn wir uns und den Betroffenen die Situation schön reden würden.

### Irritation des status quo durch echte Kommunikation

Information ist ein einseitiger Prozess: Da übermittelt jemand eine Botschaft, weiß aber nicht wirklich, ob und wie diese Botschaft beim Empfänger gelandet ist, und was sie dort tatsächlich auslöst. Kommunikation ist dagegen ein zweiseitiges Geschehen: Nicht nur der Sender agiert, indem er eine Botschaft abschickt, sondern auch der Empfänger handelt, indem er darüber informiert, wie diese Botschaft angekommen ist und was sie bewirkt. Und das genau ist die Grundvoraussetzung

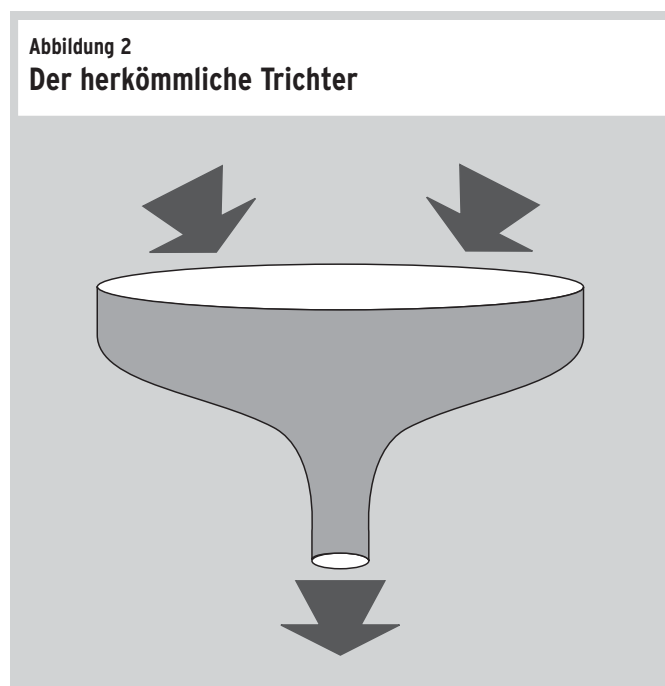
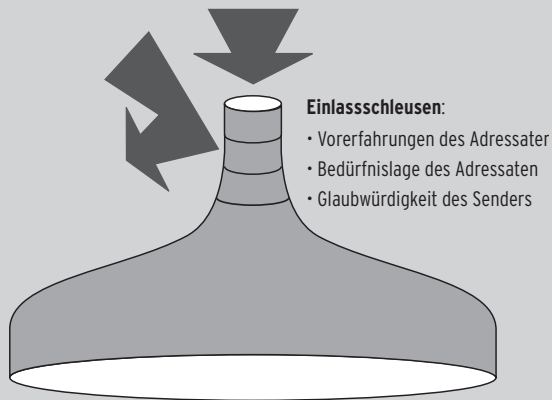


Abbildung 3  
Der umgedrehte Trichter mit seinen Einlassschleusen



für jedes gemeinsame Handeln. Die Partner in diesem kommunikativen Geschehen wird aber nur erreichen, wer ihre Sprache spricht und ihren Ausgangspunkt kennt. Je genauer wir uns kundig machen, wo wir den anderen erreichen, umso gezielter können wir ihm begegnen durch Kooperationsangebote oder gezielte Konfrontation und Irritation.

Auch professionelle Kommunikatoren haben nicht selten ein sehr naives Modell, wie man Menschen mit einer neuen Lage vertraut macht: Sie stellen sich den Menschen wie einen offenen leeren Trichter vor, in den man die entsprechenden Botschaften nur hineinzugießen (kaskadieren) braucht, um den Menschen neu auszurichten. Diesem Modell liegt ein sehr mechanistisches Menschenbild zugrunde: Der Mensch wird quasi als leeres Gefäß betrachtet, das man nur zu füllen braucht.

Und genau diese Annahme ist der Kardinalfehler, weshalb viele Informationskampagnen verlorene Liebesmühe sind oder das Prädikat verdienen «außer Spesen nichts gewesen».

Wir sind der Realität deutlich näher, wenn wir den Trichter umdrehen: Der Mensch ist voll von Erfahrungen, Annahmen, darauf aufbauenden Vorurteilen. Es gibt nur einen engen Einlassstutzen – und der hat auch noch mindestens drei Einlassschleusen, nämlich persönliche Vorerfahrungen des Adressaten (1), aktuelle Bedürfnislage des Adressaten (2) und Glaubwürdigkeit des Senders (3). Nicht selten ist der Einlassstutzen auch total verschlossen. Wenn man diesen Einlass nicht erwischt, wenn man den Adressaten nicht dazu bringt, sich zu öffnen oder die Botschaft nicht dosiert genug einfließt, wird alles von ihm abprallen. Den Einlass wird aber nur finden, wer das Terrain sorgfältig erkundet.

Um sich in diesem Versuchsgelände nicht zu verlieren und aus Versuch und Irrtum zu lernen, ist der Einbau von Rückkopplungsschleifen unabdingbar.

Kommunikation ist so etwas wie eine intensive Partnermassage. Es geht darum:

- die richtigen Fragen stellen – und mit den Antworten konfrontieren,
- aufnehmen ⇨ verstehen ⇨ rückmelden,
- einen unausweichlichen Dialog inszenieren,
- Widerstand nicht als Stoppschild sehen, sondern als verschlüsselte Information, und deshalb Wurzeln und Anker von Widerstand erkunden.

### Grundprinzip 2: Von außen nach innen denken

Der ursprüngliche Gründungszweck für nahezu jede Unternehmung liegt zur Zeit ihrer Gründung im Umfeld der Gründer: entweder ein Defizit, das es zu beheben, oder eine Chance, die es zu nützen gilt. Das heißt, die Unternehmung ist zunächst einmal sozusagen außengeleitet. Mit der Entstehung der Unternehmung entstehen natürlich auch interne Interessen, die das Zusammenspiel untereinander betreffen, z.B. wer spielt welche Rolle ... wer hat die Führung ... wie wird kooperiert ... wie kommuniziert ... wer hat welche Macht, seine Meinung durchzusetzen ... etc.? Diese Interessen müssen selbstverständlich verhandelt werden im Hinblick darauf, nach außen effizient auftreten zu können. Nicht selten gewinnen aber die internen Interessen die Oberhand, verselbständigen sich sozusagen ohne Bezug auf die eigentliche Zielsetzung außerhalb. Und so passiert, was bei der Gründung nun überhaupt nicht vorgesehen war: Das Umfeld gerät mehr und mehr aus dem Blick – die Unternehmung handelt innengeleitet. Das kann soweit führen, dass überhaupt nicht mehr wahrgenommen wird, wie sich außen herum Rahmenbedingungen und damit auch Prämissen dermaßen ändern, dass sogar die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung in ihrer aktuellen Form fundamental in Frage gestellt wird.

Wer dieser Tendenz, in sich selbst zu kreisen, nicht erliegen will, muss mit Macht gegensteuern und den Blick wieder nach außen wenden.

### Grundprinzip 3: Balance zwischen Führungsimpulsen und systemischer Selbststeuerung

Eine Unterbrechung des Kreislaufes im Rahmen des eingangs beschriebenen weisen Führungsmodells «das System erkunden – Impulse setzen – das System beobachten, wie es (auf die Impulse) reagiert – und dann wieder von Anfang ...» kann die Selbststeuerung des Systems nachhaltig beschädigen: Sind die Führungsimpulse zu stark, kann der Selbststeuerungswille deutlich geschwächt werden und die Steuerungsverantwortung auf Dauer nach oben (rück)delegiert werden; fehlen Führungsimpulse oder sind diese zu schwach, bleibt das Sys-

tem möglicherweise in seiner internen Komfortzone wie in einem Kokon, weil es sich ohne «gezielte Irritation» eher nach den internen Interessen ausrichtet und sich nicht von selbst nach außen öffnet.

Aus der Perspektive der systemimmanenten Selbststeuerung sind u.a. folgende Aspekte von Bedeutung: Jeder ist Mitglied in mehreren Bezugsgruppen: Verwandte, Freunde, Beruf bzw. Funktion oder Bewohner bestimmter Regionen usw. Im Rahmen dieser gruppenspezifischen Verbindungen hat jeder – ob gewollt und bewusst oder nicht – eine Ausstrahlung, die weit über seine Person hinausgeht, wird beobachtet oder kann sich durch entsprechendes Verhalten bemerkbar machen. Jeder kann also häufiger als er denkt etwas dafür tun, damit Menschen sich an seinem Verhalten ein Beispiel nehmen – ja er kann dies nicht einmal verhindern, selbst wenn er es möchte. Dies ist eine (Selbst)Führung und Verantwortung der besonderen Art, die eben nicht vorgegeben und abgesichert ist durch eine entsprechende hierarchische Rolle, sondern sich gruppenspezifisch aus der Situation ergibt. Und wenn man dann noch per Zufall oder auch mit Bedacht den richtigen Zeitpunkt erwischt, wo entsprechende Bedürfnisse aus dem Umfeld nach einem Ankerpunkt suchen, kann auch ein zunächst nur privat intendiertes Verhalten eine regelrechte Lawine auslösen. Viele Initiativen und auch größere gesellschaftliche Bewegungen sind auf diesem Weg entstanden: Was anfangs als rein individuelle Handlung gedacht war, wurde schnell zum Zündfunken für Nachahmer, die latent ähnliche Bedürfnisse oder Ideen hatten. Die mittlerweile teilweise zu Institutionen «verkommenen» ehemaligen großen Bewegungen, wie die Friedensbewegung, die Grünen, Amnesty International, sind exakt nach diesem Grundprinzip entstanden. Andererseits erleben wir gerade jetzt in Zeiten der Staatsverdrossenheit, des Misstrauens großen Verbänden und den Heldenfiguren aus dem Management gegenüber erneut eine zunehmende Anzahl von Initiativen und Bewegungen, die ohne hierarchische Anordnung auf der Basis persönlichen Engagements die Verantwortung selbst in die Hand nehmen, Dinge zu verändern, die ihrer Meinung nach veränderungsbedürftig sind. Fazit: Das Kräftepotenzial ist häufig vorhanden, muss aber aktiviert werden – ansonsten bleibt es nicht selten im Stadium der Latenz.

#### **Grundprinzip 4: Lernende Organisation als Gesamtziel**

Nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg Konzepte entwickeln und Entscheidungen treffen, sondern die Betroffenen von Anfang an beteiligen ist ein wesentliches Erfolgskriterium, dass Veränderungen mitgetragen werden und die Voraussetzung, dass das System lernt. Auf der einen Seite geht es darum, das Wissen der Betroffenen zu berücksichtigen, auf der ande-

ren Seite ist die Beteiligung auch ein Zeichen von Wertschätzung. Das Prinzip, dass die Betroffenen sich trauen sollen, sich selbst zu helfen – man denke an die Worte des Wiener Satirikers Karl Kraus: «Jede Profession ist eine Verschwörung gegen den Laien» – und der Grundsatz, dass jede Hilfe im Wesentlichen eine Hilfe zur Selbsthilfe sein sollte, sind auf diesem Hintergrund zu verstehen. Der Erfolg dieses Vorgehens ist mittlerweile vielfach erprobt, sowohl im Bereich von Selbsthilfegruppen unterschiedlichster Art, wie Anonyme Alkoholiker oder Weight Watchers, oder im Bereich gesellschaftsrelevanter Themenstellungen wie zum Beispiel Umweltschutz, und speziell auch bei Unterprivilegierten in Entwicklungsländern. Das Prinzip der Subsidiarität – die Hilfe von oben setzt erst und nur dann ein, wenn die Eigenhilfe tatsächlich nicht mehr ausreicht – war übrigens schon vor Jahrzehnten ein wesentlicher Grundpfeiler der katholischen Soziallehre. So weit, so gut.

Andererseits bringt dieses Vorgehen auch Gefahren mit sich: Die Nähe zum Problem und persönliche Betroffenheit können den Blick so verengen, dass man Lösungen, die außerhalb des persönlichen Erfahrungshorizontes liegen, gar nicht sieht und auch nicht wirklich in Betracht zieht, weil man sich mittlerweile mit der aktuellen Situation so arrangiert hat, dass man sie als völlig normal empfindet, z.B. wenn ausschließlich Parlamentarier über eine Neuregelung ihrer Bezüge befinden oder wenn aktuelle und ehemalige Vorstände und Aufsichtsräte Leitlinien für eine verbesserte «corporate governance» formulieren.

**«Nähe zum Problem und persönliche Betroffenheit verengen den Blick, sodass man Lösungen außerhalb des persönlichen Erfahrungshorizontes nicht sieht.»**

Fazit: Das Prinzip der Selbsthilfe hat dort seine Grenzen, wo zu viele eigene Interessen im Spiel sind, die darüber hinaus auch noch tabuisiert werden, weil sie mit Macht und Geld zu tun haben. Manchmal bedarf es eines Impulses von außen und gegebenenfalls auch professioneller Kompetenz sowie einer übergeordneten Plattform, die groß und neutral genug ist, um den wirklich strittigen Punkten einerseits genügend Raum zu geben und andererseits auch mutige, unkonventionelle Lösungen möglich zu machen.

#### **Grundprinzip 5: Die Normalität von Widerstand - und die Kunst damit umzugehen**

Kaum eine Veränderung, bei der man nicht riskiert, irgendjemandem auf die Füße zu treten. Und Menschen, denen man auf die Füße tritt, wehren sich. Sie wappnen sich bereits, wenn man auch nur in die Nähe ihrer empfindlichen Stellen



kommt. Deshalb ist Widerstand bei Veränderung an der Tagesordnung. Wie aber reagieren nun Reformer auf Widerstand, der ihnen entgegengebracht wird? Viele versuchen den Widerstand einfach nicht zur Kenntnis zu nehmen und ihn zu überrollen. Andere sind verärgert oder auch persönlich gekränkt. Auf jeden Fall ist man unwillig darüber, weil man sich nicht verstanden fühlt. Der andere allerdings, dem man den Widerstand ankreidet, fühlt sich bedroht und verstärkt seinen Widerstand, wenn er ihn vielleicht jetzt auch besser kaschiert, um sich zu schützen. Es kann ein regelrechter Teufelskreis entstehen. Kernfrage: Wie erklärt sich der Widerstand – und gibt es Möglichkeiten, konstruktiv damit umzugehen?

#### Widerstand – der siamesische Zwilling von Veränderung

Der Widerstand kommt keineswegs sofort. Nein, am Anfang sind scheinbar alle voll dabei. Man formuliert hehre Ansprüche, entwickelt tolle Ideen, entwirft beeindruckende Konzepte, fordert zum Commitment auf – und ist oft verblüfft, weil alle mitzumachen scheinen. Und so marschiert man frohen Mutes los, geht Schritt für Schritt den für richtig gehaltenen Weg, handelt nach allen Regeln der Kunst, tut viel für eine möglichst genaue und vollständige Information, weil man doch weiß, wie entscheidend die Information ist im Hinblick auf Motivation. Man beteiligt die Betroffenen. Alles scheint gut zu gehen. Und dann, kurz vor Toresschluss, wenn es ernst wird, das Ziel in Reichweite – auf ein Mal wird es zäh: Menschen regen sich auf, tun so, als ob sie noch nie etwas von diesem Vorhaben und schon gar nicht von seinen konkreten Auswirkungen gehört hätten.

Dabei, hätte man genau hingeschaut, hätte man es kommen sehen können. Wenn Menschen etwas nicht wollen, heißt das

noch lange nicht, dass sie gleich auf die Barrikaden gehen. Zunächst gehen sie eventuell aus alter Erfahrung davon aus, dass das Vorhaben, wie so viele andere zuvor, wahrscheinlich sowieso im Sande verlaufen wird. Zumindest rechnet man damit, dass kaum eine Suppe so heiß gegessen wird, wie sie gekocht wurde. Andererseits will man auch nicht unangenehm auffallen. Was also tun? Die Lösung: Man tut so, als ob man dafür wäre – allerdings mit kaum merkbar, nur für geschulte Ohren deutlichen Einschränkungen: Man ist grundsätzlich oder im Prinzip dafür, man erklärt das entsprechende Thema für ganz wichtig, so wichtig, dass man sich ganz grundlegend damit auseinandersetzen muss. Der Trick bei der Sache besteht darin, das Thema so aufzublasen und bedeutungsmäßig so zu erhöhen, dass eine konkrete schnelle Bearbeitung geradezu fahrlässig scheint. Was in den Ohren eines naiven Zuhörers wie uneingeschränkte Zustimmung klingt, hat das eindeutige Ziel: Zeit gewinnen, in Ruhe abwarten, verzögern bis zum Sankt Nimmerleinstag.

Widerstand ist sozusagen der siamesische Zwilling von Veränderung. Greift eine Veränderung massiv in das gut ausbalancierte Kräftefeld der bestehenden Interessen ein und es tritt dabei kein Widerstand auf, dann gibt es dafür eigentlich nur zwei vernünftige Erklärungen: Entweder die geplante Veränderung ist in den Augen der Betroffenen im Endeffekt eine reine Bagatelle oder die Betroffenen sind sich sicher, dass bei dem Vorhaben sowieso nichts herauskommen wird. Zwei sehr plausible Erklärungen, weshalb es sich nicht lohnt, offenen Widerstand zu riskieren.

In Bezug auf Widerstand sollte sich jeder Veränderungsmanager über folgende drei Dinge klar sein: Erstens, Widerstand ist eine völlig normale Reaktion in einer Situation, in der man die

eigenen Interessen gefährdet sieht. Nicht das Auftreten, sondern das Ausbleiben von Widerstand muss Verdacht erwecken. Zweitens, Widerstand tritt speziell am Anfang häufig nicht mit heftigem Getöse auf, sondern in elegant kaschierter Form. Drittens, keinen offenen Widerstand zeigen, heißt noch lange nicht dafür sein.

## **Veränderungen managen heißt Widerstand managen - und sich dabei wohlfühlen**

Ein guter Veränderungsmanager wird sich über Widerstand weder wundern, denn er weiß, er ist völlig normal, noch wird er sich darüber ärgern, weil er diesen eben nicht persönlich nimmt. Er wird vielmehr mit ruhiger Hand die notwendigen Operationen durchziehen, zufrieden mit sich und seiner Kunst, nicht erpicht auf schnellen Applaus, wohl aber in der Hoffnung, dass der spätere Erfolg sein jetziges Handeln auch in der Sicht der Betroffenen zumindest nachträglich rechtfertigen wird. Wer aber ausschließlich auf unmittelbare Anerkennung aus ist, kann kaum langfristig handeln. Außer es gelingt ihm mit Hilfe eines ausgeklügelten Marketings, seinen langfristigen Ansatz auch kurzfristig denkenden Menschen so zu vermitteln, dass sie darin einen persönlichen Nutzen sehen. Tut er das nicht oder gelingt ihm das nicht, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit erst posthum rehabilitiert werden und zu höheren Ehren gelangen.

## **Grundprinzip 6: Auf Überraschungen gefasst sein** **Differenziertes Feedbacksystem**

Man steuert konsequent nach einem exakten Masterplan – und dann treten unverhofft Entwicklungen ein, die alles über den Haufen werfen. Wozu eigentlich planen, wenn doch alles anders kommt?

Planen ist das eine, sich auf Überraschungen einstellen ist das andere. Beides ist notwendig und am besten ist es, so zu planen, dass Überraschungen eben keine mehr sind. Wie aber geht das? Zwei Dinge sind zu tun: Erstens, ein Früherkennungssystem etablieren, indem eine Informationsverbindung zu allen Stellen hergestellt wird, die für die Umsetzung von Bedeutung sind. Auf dieser Basis kann ein Erkundungs- und Feedbacksystem als Cockpit aufgebaut werden, das in Echtzeit nahezu gleichzeitig mit dem Handeln alle Informationen darüber liefert, wie die Dinge wirklich laufen: Ob und welche Abweichungen sich ergeben haben, ebenso ob und welche Prämissen und Rahmenbedingungen sich zum Beispiel geändert haben, die es geraten sein lassen, auch die noch im Stadium der Planung befindlichen Interventionen entsprechend anzupassen.

Zweitens, und das ist das eigentlich Entscheidende, auch eine noch so gute Information nützt nur, wenn Feedback überhaupt erwünscht ist und wenn der Überbringer von schlechten Botschaften nicht die Befürchtung haben muss, geköpft

zu werden. Und das ist nach wie vor Alltag in vielen hierarchischen Institutionen: Die für eine Umsteuerung notwendigen Informationen wären sehr wohl vorhanden. Weil es sich aber um «schlechte» Nachrichten handelt, die den Allmachtsphantasien der obersten Heeresleitung nicht ins Konzept passen, werden sie unterdrückt, oder so zurechtgeschminkt, dass sie in ihrer Brisanz nicht mehr zu erkennen sind. Niemand traut sich, die schlechte Botschaft ungeschminkt zu überbringen. Als warnendes Beispiel kursieren in fast jedem Unternehmen regelrechte Schauergeschichten über das Schicksal von Personen, die sich trotz aller Befürchtungen getraut haben, unverblümt auch vor dem «Königsthron» die Wahrheit zu sagen. Dass der Überbringer schlechter Nachrichten willkommen geheißen wird, weil er einen ganz wichtigen Dienst leistet, ist nach wie vor eher die Ausnahme. Mit solchen Einflüssen muss realistischerweise immer gerechnet werden. Die Kunst besteht darin, Feedback durch Verankerung in geregelten Prozessen und Strukturen möglichst unabhängig zu machen vom Mut und guten Willen einzelner Personen.

## **Ohne «schöpferische Zerstörung» kein Platz für Neues**

Von Joseph Schumpeter, einem österreichischen Professor für Politische Ökonomie, stammt der folgende Denkansatz: Die Wirtschaft kann sich von innen heraus nur durch Innovationen aus dem bestehenden statischen Gleichgewicht befreien und weiterentwickeln. Für das Neue muss aber erst einmal Platz geschaffen werden. Diesen Prozess nennt Schumpeter «schöpferische Zerstörung». Schöpferisch deshalb, weil es eben um eine besondere Art der Demontage geht, nämlich eine, die Platz schafft für notwendige Innovationen. Diesem Prinzip folgend, bietet es sich an, regelmäßig auch ohne besonderen Anlass, in einer Art Flurbereinigung immer wieder Strukturen, Prozesse und Verfahren zu identifizieren, die nur noch dem Selbsterhalt der Institution dienen und keinen Beitrag zur eigentlichen Wertschöpfung im Dienst am Kunden mehr leisten, und diese schlicht weg außer Kraft zu setzen.

## **Grundprinzip 7: Heitere Besessenheit - es gibt kein perpetuum mobile**

Ein Vorhaben ist umgesetzt oder wichtige Teilschritte sind erfolgreich abgeschlossen – und man atmet erleichtert auf, zufrieden mit sich, einen guten Job getan zu haben. Zunehmend häufiger muss man feststellen: zu früh gefreut. Das Umfeld ist instabil, neue Rahmenbedingungen verändern die Zielkoordinaten, andere Aspekte werden wichtig, und auch das interne Kräftefeld der Interessen, die im Spiel sind, bleibt in Bewegung: Wer sich gestern noch lauthals für ein bestimmtes Projekt oder Vorgehen aussprach, geht überraschend auf Tauchstation oder spricht sich sogar dagegen aus. Was tun, außer die Flügel hängen lassen?

### Der Lauf der Dinge sucht sich immer den bequemsten Weg, außer man greift lenkend ein

Wer Veränderungen als Zumutung erlebt – und dies ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel – wird auf Dauer immer wieder versuchen, ihnen zu entkommen. Er wird viel daran setzen, sie zu verwässern, zu verzögern oder rückgängig zu machen, so lange die innere Programmierung sich noch an der vergangenen alten Welt ausrichtet. Mit solchen Ausweich- und Bremsprozessen müssen alle Beteiligten rechnen. Solange eben das Neue noch nicht als das jetzt Normale angesehen wird, kann auch nicht genügend Energie und Eigeninteresse vorhanden sein, die neue Welt in Gang zu bringen und selbst bei Schwierigkeiten beizubehalten. Es gibt keinen Selbstantrieb für das Neue, wohl aber einen Automatismus der Verführbarkeit, zum Gewohnten zurückzukehren. Nur weil etwas Neues für eine gewisse Zeit, während es sich im Zentrum der Aufmerksamkeit befindet, funktioniert, muss es noch lange nicht heißen, dass es auch in Zukunft so laufen wird, wenn die Scheinwerfer ausgeschaltet sind. Wer diesen Automatismus durchkreuzen will, muss sich etwas einfallen lassen. Man kann zum Beispiel das Thema durch ein entsprechendes Kommunikationskonzept im Scheinwerferlicht halten oder/und die neue Situation attraktiver machen als das Vorgängermodell oder/und durch Abbau der Voraussetzungen eine Rückkehr zum Gewohnten unmöglich machen. Von allein wird sich jedenfalls das Neue nicht auf Dauer behaupten.

### Mit heiterer Besessenheit statt verbissenem Kampfesmut

Wem klar ist, welche vielfältigen Hindernisse sich Veränderungen in den Weg stellen können, der ist auch realistisch genug zu wissen, dass grundsätzlich immer auch die Möglichkeit des Scheiterns besteht. Deshalb weiß er auch, dass er nur mit einem gehörigen Maß an Leidenschaft sein Ziel erreichen wird. Ich empfehle solchen «wild Entschlossenen», sich an der ärztlichen Rolle zu orientieren: Ein Arzt hat einerseits Erfahrungswerte und kennt Gesetzmäßigkeiten, die es ihm möglich machen, den Krankheitsverlauf einzuschätzen und seine Behandlung danach auszurichten. Andererseits weiß er auch, es können immer wieder Überraschungen und Komplikationen eintreten. Darüber könnte er sich wundern, sich ärgern oder auch sich oder dem Patienten Vorwürfe machen. Ein erfahrener Arzt wird dies nicht tun. Er wird vielmehr mit allem rechnen – und deshalb den Patienten bis zu seiner völligen Genesung oder bis zu dem Punkt, wo seine ärztliche Kunst wirklich am Ende ist, gut beobachten und in seinem Entwicklungsprozess professionell begleiten – mit Engagement und innerer Gelassenheit. Eine ähnliche Einstellung hilft jedem Veränderungsmanager: Professionalität und Gelassenheit – eine ruhige Hand in unruhigen Zeiten. Darüber hinaus, weil er es mit Menschen zu tun hat, die eben keine Maschinen, sondern sehr emotional und sprunghaft sind, empfehle ich

dem Veränderungsmanager einen Schuss innere Heiterkeit – ganz nach dem Motto «nichts Menschliches ist mir fremd». Diese Spezialmischung aus Leidenschaft, Gelassenheit und innerer Heiterkeit sollte ihm helfen, auch in belastenden Situationen seine Souveränität zu bewahren. Verbissenheit könnte ihn dazu verleiten, sich zu stark für bestimmte Aspekte zu verkämpfen – und genau dies könnte ihn blind machen für wichtige Entwicklungen, die etwas außerhalb seines üblichen Fachhorizontes liegen.

## Literatur

- **Anwander, A. (2002).** Strategien erfolgreich verwirklichen. 2. erw. Auflage, Springer.
- **Doppler, K. (2009).** Der kleine Kämpfer und sein Weg ins Glück. Murmann.
- **Doppler, K. und Lauterburg, C. (2008).** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage, Campus.
- **Doppler, K. (2006).** Incognito. Führung von unten betrachtet. Murmann.
- **Doppler, K. (2006).** Führen in Zeiten der Veränderung. In: OrganisationsEntwicklung. 1/2006.
- **Doppler K. (2003).** Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern - und trotzdem bleiben, wer man ist. Campus.
- **Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. und Voigt, B. (2002).** Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Campus.
- **Drucker, P. F. (2002).** Managing in the next society. Butterworth-Heinemann.
- **Jullien, F. (1999).** Über die Wirksamkeit. Merve.
- **Malik, F. (2001).** Führen Leisten Leben. 11. Auflage, DVA.
- **Neuberger, Oswald (2002).** Führen und führen lassen. 6.Aufl. DVA.
- **Prahalad, C.K. (1998).** Managing discontinuities: The emerging challenges. Industrial Research Institute. Inc.
- **Senge, P. M. (1990).** The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.
- **Trebesch, K. (Hrsg.) (2000).** Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Klett-Cotta.
- **Weick, K. E. und Sutcliffe K. M. (2003).** Das Unerwartete managen. Klett-Cotta.

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.  
Veränderung gestalten.  
Zukunft gewinnen.  
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –  
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



**Jetzt mit neuem Online-Archiv!**

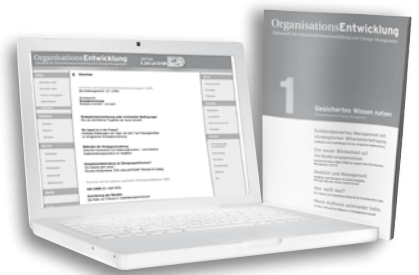
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

**[www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)**

# Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



## Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: [zoe.leserservice@fachverlag.de](mailto:zoe.leserservice@fachverlag.de) • [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

### Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

#### Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresabopreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

#### Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

#### Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

#### Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

#### [www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



**FACHVERLAG**  
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma  Privat

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ  Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH\*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

\* AG Düsseldorf • HRB 30329

**Zahlungsweise (bitte ankreuzen)**

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

**Rechnungsanschrift** (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ  Ort