

Vorabdruck aus:
 Systemische Organisationsentwicklung und Beratung
 Aktuelle Trends und neue Perspektiven.
 Verlag Carl Auer, Heidelberg 2006

**Erfolgreiche Unternehmen gestalten Veränderungsprozesse,
 weniger erfolgreiche reiben sich in ihnen auf.
 Best-Practise-Bericht zu ergebnisorientiertem Change-Management**

Wenn Sie an die letzten Monate zurück denken, welche wesentlichen Veränderungsprozesse hatten Sie sich in Ihrem Unternehmen / Verantwortungsbereich vorgenommen und wie erfolgreich sind sie umgesetzt worden? Erfolg sollte beurteilt werden an der Zielerreichung bzw. an den positiven Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis oder auf das Ergebnis Ihres Verantwortungsbereichs.

Veränderungsprozesse	Erfolg		
	++	+	- -

Wenn Sie an die kommenden Monate denken, welche wesentlichen Veränderungsprozesse wollen Sie realisieren und wie hoch schätzen Sie die Schwierigkeiten ein?

Veränderungsprozesse	Schwierigkeitsgrad
	hoch - - - niedrig

Wenn Ihre Erfolgseinschätzung zu realisierten Veränderungsprozessen positiv ist und Sie überzeugt sind, dass es bei zukünftigen Veränderungsprozessen wenige Schwierigkeiten geben wird, dann sollten Sie diesen Best-Practise-Bericht zur Seite legen.

Ist das nicht der Fall, dann kämpfen Sie, wie viele Unternehmen und Führungskräfte mit der wichtigsten Herausforderung unserer Zeit:

Wie können Veränderungsprozesse realisiert werden, die nur dann dauerhaft erfolgreich sind, wenn sich das **Verhalten** von Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen, ... verändert?

Eine bessere Kundenorientierung, innovativeres oder unternehmerisches Arbeitsverhalten, ergebnisorientiertere Führung, bessere (interfunktionale / interkulturelle) Zusammenarbeit oder mehr Lernbereitschaft und Mobilität begründen sich auf Verhaltensänderungen. Diese Veränderungen können weder angeordnet noch herbeigeredet werden.

Um solche Veränderungsprozesse erfolgreich zu realisieren, helfen Erkenntnisse über **Veränderungswiderstände**, Erkenntnisse zu **Prinzipien („Gesetze“)** für erfolgreiche Veränderungsprozesse und **Erfahrungen** aus realisierten Veränderungsprozessen (**Best-Practise-Beispiele**).

1. Veränderungswiderstände

Es ist erstaunlich, dass es überhaupt zu erfolgreichen Veränderungsprozessen kommt, wenn man individuell relevante Veränderungswiderstände analysiert.

- Unsicherheit (Negative Konsequenzen für mich? Gehöre ich zu den Verlierern?)
- Akzeptanzmangel (Fehlender „Leidensdruck“)
- Überforderung (zu viel, zu schnell)
- Bequemlichkeit (Warum gewohnte Bahnen verlassen?)
- Verändern = Kritik am Alten (Vorwurf: Wieso erst jetzt, warum nicht früher?)
- Andere sollen sich (erst einmal) verändern, dann ich
- Andere sollen sich verändern (ich nicht); dafür bin ich auch schon zu alt
- Nicht loslassen können
- Ausgeprägtes Sicherheitsdenken
- Angst vor Neuem (Es ist noch immer gut gegangen = kölsche Regel)

Letztendlich sind wir scheinbar eher bereit, absehbare „Schmerzen“ zu ertragen – verursacht durch die Beibehaltung des Status Quo – als unsichere Chancen durch Veränderungen anzustreben.

Aber auch kollektive, strukturelle Veränderungswiderstände, die das Unternehmen, die Organisation betreffen, sind wirksam.

- Beharrungsvermögen (Das haben wir doch ...)
- Neid (Besserwisser, warum sollte deren Veränderungsinitiative Erfolg haben?)
- Veränderungsbemühungen desavouieren (Interessen, Angst vor Dominoeffekt)
- Zu frühe Veränderungsinitiative
- Veränderungsfeindliche Unternehmenskultur
 - Wirtschaftlicher Erfolg in der Vergangenheit („Das ist nur eine kurzfristige Delle“)
 - Konservierung früher erfolgreicher Handlungsstrategien
 - "not invented here" (Wir sind völlig anders)
- Einfluss übergreifender, z.B. gesetzlicher Regelungen

Außerdem wirkt ein Phänomen, das allen Veränderungen innewohnt:

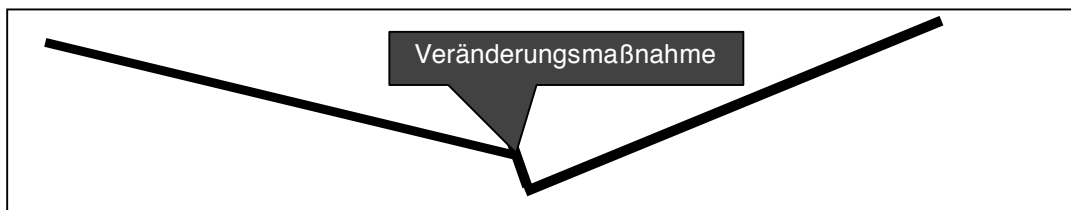


Abb.1 Konsequenzen von Veränderungsmaßnahmen

Nach Einführung der Veränderung wird für eine kurze Zeit alles noch schwieriger, zeitaufwendiger, arbeitsintensiver, denn neues Verhalten muss geübt werden. Das sind dann zusätzliche Argumente für diejenigen, die den Mißerfolg der Veränderungsbemühungen schon vorausgesagt haben. Fortschritt und „fortschreiten“ haben eines gemeinsam: Wer sich in Bewegung setzt und einen ersten Schritt tut, der steht für kurze Zeit nur auf einem Bein und wackelt etwas.

Diese Veränderungswiderstände sind Herausforderungen und Ansatzpunkte für die Veränderungsmethodik.

2. Erfolgsprinzipien („Gesetze“) für Veränderungsprozesse

Es gibt fünf Prinzipien oder Gesetze, die berücksichtigt werden müssen, wenn verhaltensorientierte Veränderungsprozesse funktionieren sollen.

1. Betroffene zu Beteiligte machen

Sicherlich gibt es Entscheidungen der Unternehmensleitung, die aus guten Gründen so lange wie möglich nur einem kleinen Kreis von Personen bekannt sein dürfen, bevor sie öffentlich werden. Bei Entscheidungen, die das Arbeitsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern betreffen, ist es sinnvoll, die Betroffenen **so frühzeitig wie möglich** in Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse einzubinden. Wer eingebunden ist, lernt die Veränderungsziele und deren Konsequenzen intensiver kennen und kann sein Know How zur Umsetzung einbringen. Außerdem, und das ist das wesentliche Argument, wird eine Entscheidung stärker mitgetragen, wenn man daran beteiligt war. Der dazu notwendige Zeit- und Arbeitsaufwand wird in der Umsetzungsphase mehrfach wieder eingespart. Die wirklich schwerwiegenden Fehler werden immer am Anfang von Prozessen gemacht. Wenn der erste Knopf im falschen Knopfloch steckt, sitzen auch alle anderen Knöpfe nicht richtig und man merkt's meistens erst beim letzten Knopf.

2. Veränderungsprozesse werden durch den Auftraggeber kontrollt

Auftraggeber für unternehmensweit wirksame Veränderungsprozesse ist immer die Unternehmensleitung, für Bereiche immer der Bereichsleiter. Das ist nicht delegierbar, sonst leidet die Verbindlichkeit. Die Durchführung kann von anderen Stellen übernommen werden. Steuerung und Kontrolle (=Controlling) ist Aufgabe des Auftraggebers.

3. Veränderungsziele müssen immer messbar formuliert werden

Mit diesem Prinzip haben wir in Deutschland unsere Schwierigkeiten. Die Gegenargumente reichen von der Auffassung, dass „qualitative“ Ziele nicht messbar sind bis zum Standpunkt, dass Personal- und Führungsthemen nicht gemessen werden sollten, weil es sich negativ auf die Motivation und Zusammenarbeit auswirken soll. Vielleicht sind diese Fehleinschätzungen eine wesentliche Ursache dafür, dass wir Weltmeister sind bei technischen Produkten und Innovationen (Made in Germany), wo wir im μ -Bereich messen. Bei Themen wie Kundenorientierung und gerade Veränderungsprozessen, wo wir nicht messen, spielen wir jedoch in der 3. Kreisklasse. Im angelsächsischen Sprachraum gilt die Regel: Nur was gemessen werden kann, kann gemanagt werden. Völlig unverstanden und missachtet wird, dass die Messbarkeit nicht nur für die Kontrolle sondern gerade für die **Zielfindung** wichtig ist, also der Steuerung von Arbeitsprozessen dient. Die messbare Beschreibung der Ziele zwingt zur klaren Definition von dem, was erreicht werden soll, also den erwünschten Ergebnissen, um dann daraus Aktivitäten abzuleiten. Das Produktivste an der messbaren Formulierung ist deshalb der gemeinsame Formulierungsprozess *am Anfang* eines Arbeitsprozesses (Wolfgang Schröder: Performance – Von der Arbeitswelt zur Ergebniswelt. München 2003, S. 90f.) Wer messbaren Veränderungserfolg erreichen will, muss zuerst messbare Ziele definieren.

4. Verhaltensänderungen bei Erwachsenen benötigen Feedback

Wenn Verhalten, wie bei Erwachsenen üblich, über Jahre eingeübt und angewendet worden ist, dann ist Verhaltensänderung schwer. Wie schon Lewin vor über 60 Jahren in seinem Phasenmodell erklärte, muss zuerst bestehendes Verhalten „aufgetaut“, dann verändert und danach wieder „eingefroren“ werden. Auftauen ist immer mit Betroffenheit verbunden: Was uns nicht betrifft, macht uns nicht an. Diese Betroffenheit ist praktisch nur durch Feedback zu erreichen. So ist z.B. eine Veränderung des Kommunikationsverhaltens nur möglich, wenn die Person zuerst

Feedback durch einen Beobachter zum aktuellen Verhalten erhält. Neue Verhaltensweisen einfrieren bedeutet, kontinuierliches Feedback aus Meilensteingesprächen oder aus dem Vergleich mit messbaren Zwischenergebnissen zu bekommen. Ohne messbare Ergebnisse ist Feedback nur schwer möglich. Aber selbst das reicht noch nicht aus.

5. Individuelle Verhaltensänderung ohne Veränderung der Rahmenbedingungen ist unwahrscheinlich.

Vergessen oder wenig beachtet wird das sozialpsychologische „Gesetz“, dass konkretes Verhalten immer im Zusammenspiel von Persönlichkeitsvariablen und Einflußgrößen der Situation, der relevanten Umwelt, entsteht. Diese Rahmenbedingungen benutzen wir oft als Argumentationshilfe, wenn wir Verluste, eigenes Scheitern oder Niederlagen erklären müssen. Für Misserfolge sind immer die Anderen verantwortlich, die Weltpolitik, der Markt, der Kunde. Die Rahmenbedingungen sind aber wirklich mitentscheidend.

Beispiel 1:

Viele Bildungsmaßnahmen in Form von Seminaren sind unter dem Gesichtspunkt der Informationsvermittlung möglicherweise sehr effizient, aber gleichzeitig nicht effektiv hinsichtlich der konkreten Verhaltensänderung am Arbeitsplatz. Die konkrete Arbeitssituation am Arbeitsplatz hat sich durch das Seminar nicht verändert und es entsteht das viel diskutierte Transferproblem der Bildung.

Beispiel 2:

Verkäufer mit Teilzeitverträgen sollen sich dann im Geschäft aufhalten, wenn die größte Zahl der Kunden anwesend ist. Wir können die Arbeitszeiten detailliert und individuell vereinbaren, oder wir arbeiten mit einem variablen Gehaltsbestandteil, der an den Umsatz geknüpft ist. Ist der Anteil groß genug, werden die Verkäufer dann anwesend sein, wenn die größten Umsatzchancen bestehen. Sie werden sich also selbst lenken.

Über Rahmenbedingungen kann Verhalten indirekt einfacher beeinflusst werden, als über den Versuch, direkt die „Persönlichkeit“ zu verändern. Untersuchungen deuten darauf hin, dass 80% der Ursachen für unproduktives Verhalten in den Rahmenbedingungen für Arbeit liegen und nicht in den Akteuren. Die Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse betreffen in erster Linie eine veränderungsfreudige Unternehmenskultur und eine Infrastruktur für Führung (Führungssysteme und –instrumente), die sinnvolle Veränderungsprozesse nicht nur unterstützt sondern geradezu herausfordert.

Praktische Konsequenz:

Ein effektives Change-Management, das die Veränderungswiderstände berücksichtigt und auf den beschriebenen Prinzipien aufbaut, schafft deshalb zuerst eine geeignete Infrastruktur, in der Veränderungsprozesse systematisch initiiert und gesteuert werden. Außerdem bietet es methodische Hilfestellung, um Veränderungsprozesse zu realisieren. Mit vier Praxisbeispielen soll die Umsetzung dieser Forderungen beschrieben werden.

3. Change-Management: Best-Practise-Beispiele

Beispiel 1:

Das System Zielorientierte Führung als Infrastruktur für Veränderungsprozesse

Die Realisation von Veränderungsprozessen ist klassischer Inhalt der Arbeit von Führungskräften und nimmt heute immer größere Zeitanteile ein.

Veränderungsbedarfe werden z.B. abgeleitet aus Schwachstellenanalysen, Prognosen oder Benchmarkingprozessen, die letztendlich zu mehr oder weniger ausformulierten operativen oder strategischen Unternehmens- oder Bereichs-, bzw. Teamzielen führen. Dieser Führungsprozess kann durch das System Zielorientierte Führung/Projektmanagement auf konzeptionelle Füße gestellt werden. Das System besteht aus drei Elementen: Konzept/Regeln, Prozesse/Maßnahmen, Instrumente/Methoden, die an anderer Stelle detailliert beschrieben worden sind (Schröder, Performance 2003, S. 161ff).

Das System Zielorientierte Führung/Projektmanagement hat nur noch wenig zu tun mit den Management-by-Objectives-Gesprächen des letzten Jahrhunderts. Diese Gespräche werden noch benötigt, um individuelle Entwicklungsziele unter vier Augen zu erarbeiten. Deshalb sind Zielklausuren die Basis, die in Form von überlappenden Teams durchgeführt werden, beginnend in der Unternehmensleitung. Die Führungskraft ist in einer Klausur Mitarbeiter seines Vorgesetzten, in der folgenden Klausur Vorgesetzter seiner Mitarbeiter. Die Inhalte jeder Klausur sind

- Vorstellung der übergeordneten Ziele, z.B. die kommunizierbaren Unternehmensziele
- Sammlung der Zielfelder aller Beteiligten (Vorgesetzter, Mitarbeiter)
- Zuordnung zu Personen, die für die Ergebniserreichung verantwortlich sind
- Erarbeitung von SMART-Zielen (Specific (genau beschrieben), Measurable (meßbar), Attainable (erreichbar), Relevant (wichtig), Timed (zeitlich bestimmt) für Projekte und Metrics für Zustandsgrößen

Viele Führungskräfte sind der Meinung, dass ein solches System überflüssig sei, weil die wesentlichen Ziele schon klar formuliert sind. Das ist in der Regel nicht der Fall, wie folgende Übersicht verdeutlicht.

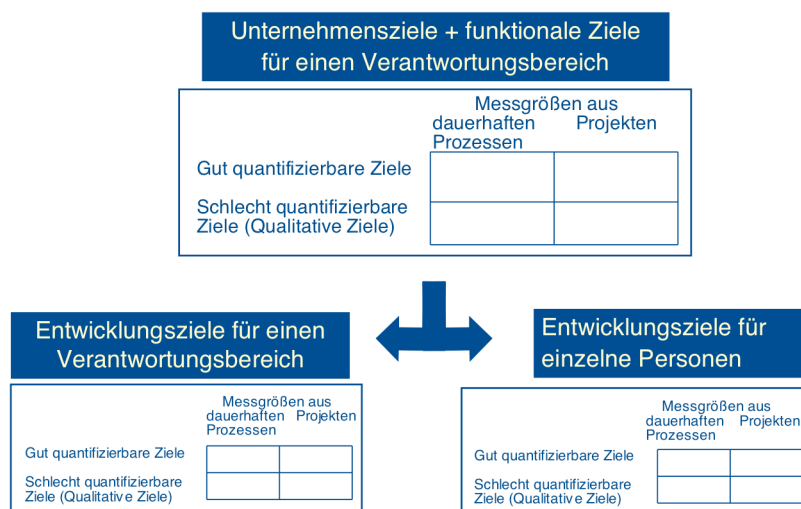


Abb. 2 Zielkategorien

In Unternehmensplänen finden sich meistens gut quantifizierbare „Ober“-Ziele. Diese Ziele müssen in Teilziele zerlegt werden (nicht in Aufgaben). Die schwer quantifizierbaren Ziele, darunter auch Verhaltensziele, werden nicht berücksichtigt. Gerade bei Veränderungsprozessen entstehen darüberhinaus Entwicklungsziele für Bereiche und Personen, die gesteuert werden müssen.

Im Kern geht es darum, in den Klausuren die relevanten Leistungs- und

Veränderungsziele gemeinsam zu erarbeiten. Die Klausuren dienen außerdem der Systemeinführung und dem Training der Methodik.

Nach über 200 von mir durchgeführten Klausuren können folgende Erkenntnisse als gesichert gelten:

- Es gibt keinen einfacheren oder zeitlich kürzeren Weg, individuelle Ziele oder Teamziele aus Unternehmens-, Bereichszielen abzuleiten, mit den Zielen der Betroffenen zu ergänzen und auf Verantwortliche aufzuteilen. Das betrifft insbesondere schlecht messbare, qualitative Ziele
- Der Sinn und Zweck von (Veränderungs-)Zielen kann erklärt und geklärt werden (Betroffene zu Beteiligten machen)
- Veränderungswiderstände können thematisiert und abgebaut werden
- Es entsteht Transparenz über die „Big Points“, die im kommenden Jahr auch von anderen Bereichen/Teams/Kollegen gemacht werden sollen
- Die Abstimmung der Zusammenarbeit und der Zusammenarbeit ist einfacher
- Es gibt keinen geeigneteren Weg, Ziele messbar zu formulieren. Bei der messbaren Formulierung werden Auffassungsunterschiede zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über Inhalte, Ergebnisse und Termine deutlich und können im Vor-Hinein geklärt werden.
- Nur über Ziele kann beurteilt werden, ob die richtigen Aktivitäten ausgewählt werden. Ziele machen den Unterschied deutlich zwischen Effektivität und Effizienz: Effektivität bedeutet **das Richtige** richtig tun. Effizienz bedeutet, irgendetwas richtig tun. Wer Aufgaben vereinbart, kann nur Effizienz überprüfen. Erfahrungen zeigen, dass in Deutschland 80% der Inhalte von Zielvereinbarungen Aufgaben betreffen und eben nicht Ergebnisse
- Delegation funktioniert nur mit Zielen, nicht mit Aufgaben
- Projektmanagementverfahren werden als notwendiges Umsetzungsinstrumentarium akzeptiert und angewendet. Führungskräfte berichten, dass der mangelnde Erfolg des Projektmanagement nicht auf die verwendeten Methoden, sondern auf die fehlende messbare Formulierung der Ziele zurückzuführen sei
- Es entsteht eine Dynamik im Team, die manche Klausur bis spät in die Nacht trägt, weil hier an den Themen gearbeitet wird, die jeden betreffen
- Die Klausuren sind Teamentwicklungsmaßnahmen
- Wenn das System stringent im Unternehmen angewendet wird und im Jahresverlauf die Fortschritte durch Meilensteingespräche im Team besprochen werden, dann ist der Erfolg an der Unternehmenszielerreichung messbar
- Wenn die Klausuren durch den Human Resources-Bereich moderiert werden, dann können Zielvereinbarungen mit dem HR-Bereich über notwendige Unterstützungsmaßnahmen getroffen werden. Der HR Bereich wird zum „Businesspartner“.
- Die Zielklausur kann auch in abgewandelter Form als Instrument zur Teamentwicklung und als Startworkshop für neue Führungskräfte oder neu gegründete Bereiche eingesetzt werden.

Das Führungssystem System Zielorientierte Führung/Projektmanagement schafft eine geeignete Infrastruktur für die Erarbeitung und Steuerung von Veränderungsprozessen.

Beispiel 2:

Der exemplarische Prozess „Die wöchentliche Teambesprechung“

Wer kennt sie nicht, die wöchentliche Freitags-, Montags-, Führungskräfte-Runden, die Postbesprechung, das Bereichsmeeting oder wie diese Kommunikationsplattformen auch immer genannt werden. In einem Unternehmen war diese Runde immer wieder Anlass für heisse Diskussionen. Alle übten Kritik aber keiner wollte

sie missen. Die Kosten für die Runde pro Jahr lagen auf der Hand = Zahl der Teilnehmer x Anzahl der Stunden/Woche x Stundensatz der Teilnehmer x 48 Wochen (+ entgangener Umsatz)

Der Nutzen wurde durch permanente Kritik und Nörgelei in Frage gestellt (was auch wieder Arbeitszeit kostet).

In einer Klausur wurde beschlossen, dass ein Mitarbeiter das Ziel bekommen sollte, die Freitagsrunde zu optimieren. Das vereinbarte Ziel lautete wie folgt:

Herr X ist verantwortlich für die Optimierung unserer Freitagsrunden.
Für die 5 Freitagsrunden zwischen dem 17. Dezember 2004 und dem 28. Januar 2005 stellt Herr X in der Freitagsrunde am 4. Februar das Ergebnis einer Befragung aller Führungskräfte und Mitarbeiter zur Zufriedenheit mit den Inhalten, der Durchführung und den Effektivität der Freitagsrunde vor, wobei die durchschnittliche Zufriedenheit auf einer (Schulnoten)-Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) im Bereich 2, 0 oder besser liegen soll.

Auf den ersten Blick scheint dieses Ziel eher lächerlich formuliert und unerreichbar zu sein. Es beschreibt als Ergebnis jedoch genau das, was erreicht werden soll. Das Wesentliche ist aber der Veränderungsprozess, der sich aus diesem SMART-Ziel ableitet:

1. Erfassung der Meinung aller Betroffenen („Wie müsste die Freitagsrunde gestaltet werden, damit ich die Freitagsrunde mit der Note 2 oder besser beurteilen würde?“)
2. Zusammenfassung der Ergebnisse, Erarbeitung eines Vorschlages zur Gestaltung der Freitagsrunde und Information aller Mitarbeiter und Führungskräfte über Ergebnisse und Vorschlag bis 26.11.04
3. Entscheidung zur neuen Gestaltung der Freitagsrunde am 3.12.04 in der Freitagsrunde
4. Umsetzung der neuen Freitagsrunde ab 10.12.04, hier mit einem letzten Tagungsordnungspunkt: Erfüllt diese Form der Freitagsrunde unsere erarbeiteten Erwartungen oder müssen wir etwas anpassen? (Testlauf)
5. Durchführung von fünf Freitagsrunden (17.12.04 - 28.1.05)
6. Bekanntgabe Ergebnisse Erfolgscontrolling, Planung nächster Schritte am 4.2.05

Als nach 6 Monaten zur Effektivität und Zufriedenheit mit der Freitagsrunde nachgefragt wurde, waren die ursprünglichen Probleme kein Thema mehr.

Beispiel 3:

Entwicklungsprogramme für Führungskräfte, Nachwuchskräfte

In der Regel bestehen Entwicklungsprogramme für Führungskräfte oder Nachwuchskräfte aus einer Reihe von Seminaren. Diese kostenintensiven Maßnahmen können genutzt werden, um Veränderungsprozesse im Unternehmen umzusetzen. Abb. 3 zeigt ein realisiertes Beispiel (siehe auch ein anderes Beispiel bei Schröder, 2003, S. 238)

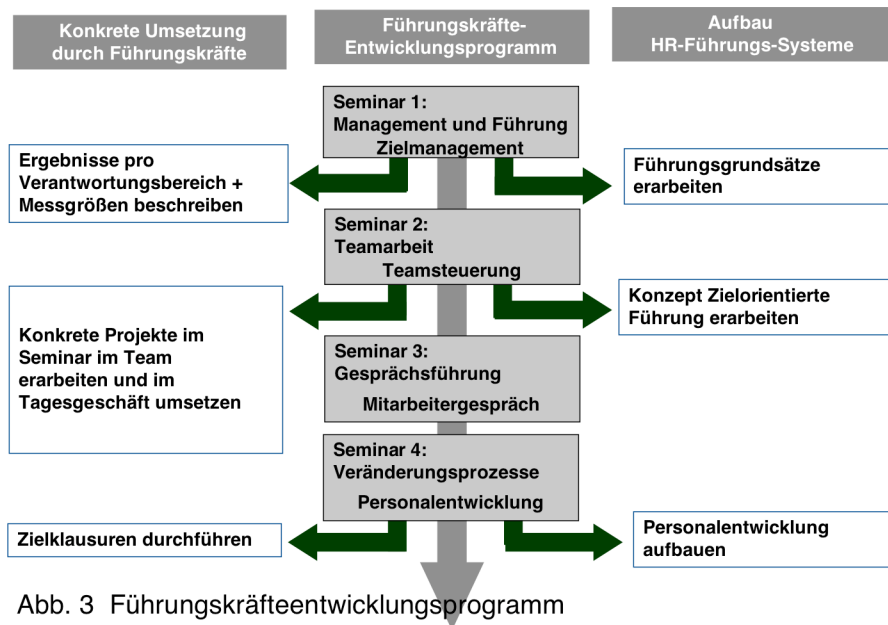


Abb. 3 Führungskräfteentwicklungsprogramm

Solche Konzepte haben einen Mehrfachnutzen:

- Das theoretisch Gelernte wird direkt in der Praxis umgesetzt, Veränderungswiderstände werden sofort bearbeitet
- Unternehmensrelevante Themen wie hier Führungsgrundsätze oder die Erarbeitung von Messgrößen für Stellen oder Abteilungen werden zusammen mit den Betroffenen erarbeitet und können für weitere Maßnahmen genutzt werden
- Über die Projekte werden konkrete Lösungen für aktuelle Unternehmensthemen erarbeitet und umgesetzt
- Wenn die Projekte richtig ausgewählt, gesteuert und realisiert werden, kann mit den Projektergebnissen das gesamte Programm bezahlt werden

Die Seminarmethodik baut ebenfalls auf den Grundlagen für Veränderungsprozesse auf. Dazu gehören auch anonymisierte und teilöffentliche Feedbackprozesse, die im Sinne von Lewin „auftauen“ sollen. Ein Beispiel für den Einsatz solcher Methoden wird im 4. Beispiel dargestellt.

Beispiel 4:

Zukünfte entwickeln: Veränderungsprozesse im Alter

Wenn die Prognosen zur demographischen Entwicklung (Überalterung, fehlende junge Mitarbeiter) und zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf 67 Jahre eintreffen, dann kommt auf Unternehmen personalpolitischer Handlungsbedarf zu. Genau genommen ist der Bedarf schon heute akut. Die Veränderungsprozesse, die unsere Unternehmen überrollen, erfordern Flexibilität, open-mindedness und das Loslassen von Überzeugungen, die heute nicht mehr erfolg versprechend sind. Wer Mitarbeiter jenseits der 40 Jahre lebenslang lernfähig und lernbereit hält, steigert Produktivität und Motivation und senkt verdeckte Kosten, die durch schlechte Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten entstehen. In Orientierungsseminaren mit dem Titel „**Zukünfte entwickeln**“ werden diese Themen bearbeitet (Abb.4).

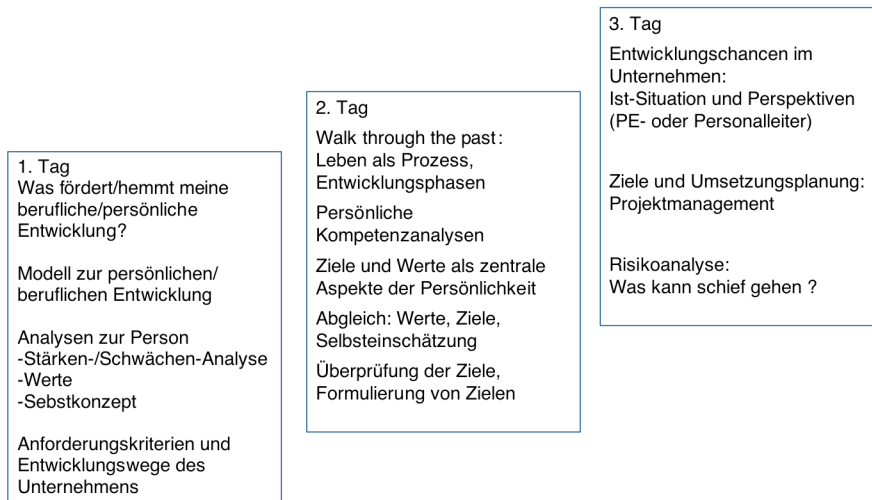


Abb. 4 Inhalte der Orientierungsseminare

Die Seminarmethodik ist geprägt von Feedback- und Feedforward-Prozessen. Wesentlicher Bestandteile sind Value-Clarification, Zielerarbeitung und Konsequenzanalyse.

Gerade die Beschäftigung mit den eigenen Werten, die nachweislich einen direkten Einfluss auf konkretes Verhalten ausüben, schafft deutliche Erkenntnisgewinne. Basis zur Erfassung der Werte ist die Rokeach-Value-Scale (Schröder, 2003, S.274 ff.). Die Teilnehmer müssen zweimal achtzehn Wertebegriffe nach Wichtigkeit ordnen. Die so entstehenden aktuellen individuellen Wertestrukturen werden anonymisiert erfaßt und über eine Mittelwertberechnung zusammengefaßt. In einer zweiten Abfrage sollen die Teilnehmer die Werte so ordnen, wie sie es vermutlich vor 20 Jahren gemacht hätten. Abb. 5 stellt die signifikanten Unterschiede aus mehreren Seminaren dar.

	30 Teilnehmer		Einschätzung Werte vor 20 J.
Terminale Werte	Median	Sign	Median
SELBSTACHTUNG	1,0	.0472	6,0
SICHERHEIT FÜR DIE FAMILIE	4,0	.0169	13,0
INNERE HARMONIE	6,0	.0472	10,0
GEFÜHL, ETWAS GELEISTET ...	7,0	.0169	12,0
AUFREGENDES LEBEN	11,0	.0012	3,0
GLEICHHEIT	15,0	.0048	9,0

	30 Teilnehmer		Einschätzung Werte vor 20 J.
Instrumentale Werte	Median	Sign	Median
VERANTWORTUNGSBEWUSST	2,0	.0000	10,0

Abb. 5 Wertevergleich

Zusammen mit den Teilnehmern werden die Unterschiede interpretiert. Gerade der Unterschied bei „Aufregendem Leben“ ist der Ansatzpunkt, die Wirkungen dieses potentiellen Wertewandels zu überprüfen und die Konsequenzen zu prognostizieren. Folgende Erkenntnisse sind in einer Vielzahl von Seminaren gesammelt worden:

- Sich mit Bilanz und Perspektiven für das eigene Leben zu beschäftigen, führt zu Nachdenklichkeit und Handlungsbereitschaft
- Die Unterschiede zwischen biologischen (Lebensjahre), psychologischen (Man ist so alt wie man sich fühlt) und soziologischem Alter (Traue keinem über 40) werden deutlich und in ihren Wirkungen als selffulfilling prophecy verstanden
- Fakten zur Leistungsfähigkeit im Alter können Vorurteilsstrukturen aufbrechen
- Die Verantwortung, für die eigene Zukunft, die sich auch schon im Seminartitel ausdrückt, wird deutlich
- Es werden eigene Alternativen für persönliche und berufliche Entwicklungen erarbeitet
- Der Erfahrungsaustausch mit Kollegen, die im gleichen Lebenszyklus stecken, ist fruchtbar
- Entwicklungen, Erwartungen und Chancen des Unternehmens werden z.B. durch den Personalleiter klar formuliert und diskutiert

Die Einbindung solcher Seminare in Personalentwicklungssysteme (vgl. Schröder, 2003, S. 211 ff) wird durch den Abgleich individueller Entwicklungsperspektiven und betrieblicher Entwicklungsforderungen und –chancen deutlich (letzter Spiegelstrich). Es kommt zu einer Synchronisierung individueller und betrieblicher Interessen.

Insgesamt sollte durch die Beispiele deutlich werden, dass verhaltensorientierte Veränderungsprozesse machbar sind. Sie erfordern aber einen ganzheitlichen, systemischen Ansatz.

Wenn es stimmt, dass Menschen den Fortschritt „lieben“ und gerne nutzen, individuelle Veränderungsprozesse jedoch „hassen“ und zu umgehen versuchen, dann sind die beschriebenen Prinzipien und Prozesse geeignet, diesen Widerspruch aufzulösen.

Dr. Wolfgang Schröder
Personal-Systeme
58540 Meinerzhagen
Tel. 02354-6566
Dr.W.Schroeder@t-online.de
www.dr-schroeder-personalsysteme.de

Literaturhinweis:

Wolfgang Schröder: Performance – Von der Arbeitswelt zur Ergebniswelt. München Signum Wirtschaftsverlag, 2003