

Was sind denn nun die "soft facts" im Change Management?

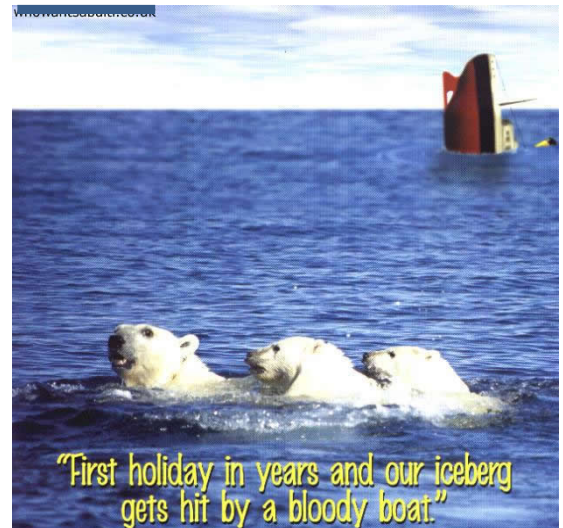
In einer augenzwinkernden aber durchaus ernst gemeinten Art und Weise stellt W. Berner in seinem Change-Management-Forum (www.forum-change-management.de) die Definition von sog. soft und hard facts auf den Kopf. 'Soft Facts' sind für ihn damit "... so schwer greifbare Dinge wie Bilanzzahlen (die ja bekanntlich in erheblichem Umfang durch "Bilanzpolitik" beeinflusst sind), Lagerbestände (deren Genauigkeit sich oftmals erst erweist, wenn man keines der 14 Teile mehr auffinden kann, die angeblich noch im Bestand sind), Budgetplanungen (die oft nur ein von sachlichen Überlegungen kaum irritierter Kompromiss zwischen den Wunschträumen des Managements und den Ängsten der betroffenen Mitarbeiter sind) oder Investitionsrechnungen (deren rührende Versuche, die Zukunft vorherzusehen, von der Realität regelmäßig und kühl ad absurdum geführt werden.)

Und die Hard facts?

Als "harte Faktoren" könnte man demgegenüber zum Beispiel die ehernen Gesetze einer Unternehmenskultur verstehen, wie zum Beispiel, dass in der einen Firma niemand Karriere macht, der nicht mindestens zwei Jahre im Marketing war, oder dass in einer anderen niemand voran kommt, der durch insistierendes Beharren auf schlüssigen Argumenten unangenehm aufgefallen ist. Als "hard fact" könnte man zum Beispiel auch ansehen, dass zwar viele Firmen ihren Nachwuchsmanagern suggerieren, eine längere Auslandstätigkeit sei förderlich für die Karriere, weil Auslandserfahrung zukünftig immer wichtiger werde – dass sich aber die meisten Expats einige Jahre nach ihrer Rückkehr nicht im Top Management wiederfinden, sondern in anderen Unternehmen (zum Teil in sehr guten Positionen)."

Prof. Peter Kruse, der sich u.a. auf sehr erfrischende Weise mit dem Thema des 'chaordic management' auseinandersetzt, hat in seinem Buch 'next practice' den schönen Satz geschrieben: "Der härteste Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen ist der weiche Faktor der Unternehmenskultur". Dem ist nichts hinzuzufügen. Auch seine Definition von Kultur ist sehr brauchbar in der Diskussion mit Verantwortlichen in Unternehmen:

- Kultur ist die Summe der Regeln, Werte und Absprachen, denen Menschen bewusst oder unbewusst folgen, um einen Lebensraum zu gestalten, in dem geordnetes Handeln möglich ist.
- Kultur ist Produkt und Ursache menschlichen Denkens und Handelns.
- Kulturbildung ist Wissensmanagement und gezielte Umweltbeeinflussung zugleich.
- Kulturen haben die Aufgabe, die individuelle Verhaltensvielfalt zu verringern. Während das einzelne Gehirn aufgrund seiner außergewöhnlichen Vernetzungsdichte im Prinzip eine hohe Fähigkeit zur Erzeugung überraschend neuer Muster besitzt, sind Kulturen notwendigerweise eher bewahrend. Die Kultur stabilisiert die Individuen.



-
- Ergänzen möchte ich, dass (Unternehmens-)kultur nur zu einem geringen Teil bewusst geschaffen und beeinflusst wird, sondern durch unbewusst etablierte 'geheime Spielregeln', gemeinsame Glaubenssätze etc. entsteht und sich verselbständigt. Gerade deshalb ist es so schwer, sie zu beeinflussen. Dazu müssen die geheimen Spielregeln offengelegt werden, was oft einem Tabubruch gleichzukommen scheint. Die 'Lokale Theorie' (gemeinsame oft nicht ausgesprochene Annahmen eines Unternehmens darüber, wie die Welt, der Markt, die Menschen etc. funktionieren) muss ausformuliert und in Frage gestellt werden.

Aber - nichts ist unmöglich.

Mit ein wenig Kreativität kann man durchaus die 'Demotivationskosten', die ein Unternehmen produziert beziffern. Schade, dass dieser Kostenfaktor nicht 'bilanzfähig' ist und in der Betriebswirtschaft nirgendwo erwähnt wird. Und auch das diffuse Konstrukt 'Unternehmenskultur' lässt sich durchaus mit verschiedenen Methoden beschreibbar, bewertbar und für ZDF-Menschen auch messbar machen. Auch wenn man dabei in Kauf nimmt, die vorhandene Komplexität zugunsten eines pragmatischen Veränderungsansatzes zu reduzieren. Wir haben mit dem von uns entwickelten Instrument [HBC-KulturCheck](#) äußerst interessante Kulturveränderungsprozesse z.B. bei der Begleitung von Fusionen initiieren können. Das Instrument wurde abgeleitet aus dem 'Charakterindex für Organisationen' von W. Bridges und liefert schnell eine erste Diagnose über die 'Persönlichkeit' einer Organisation und Hinweise für Veränderungsnotwendigkeiten.