



## Beatrice Rodenstock

Soziologin, Systemische Beraterin,  
Geschäftsführende Gesellschafterin der  
Unternehmensberatung NaviGet.  
Schwerpunkte: Organisationsentwicklung,  
Strategieumsetzung, Nachfolgeplanung  
in Familienunternehmen.

**Kontakt:** NaviGet GmbH  
Briennerstr. 12  
80333 München  
E-Mail: rodenstock@naviget.de

# Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft

## «Weiche» Faktoren in Projekten messen und steuern

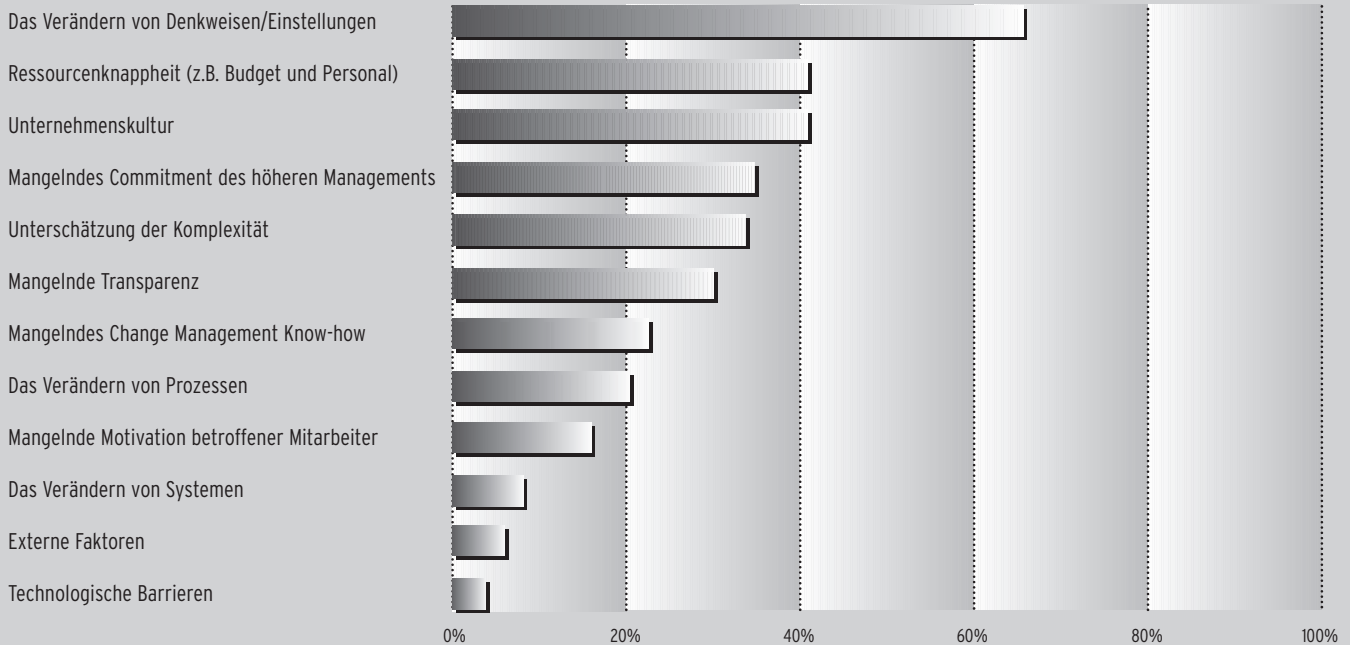
*Veränderungsprozesse werden immer wichtiger für Unternehmen, doch nur selten werden sie mit den gewünschten Ergebnissen realisiert. Sie scheitern ganz überwiegend an «weichen» Faktoren, am ausreichenden Engagement der Beteiligten. Um Veränderungsprozesse nachhaltig erfolgreich umzusetzen, muss die Bereitschaft einer Organisation für eine geplante Veränderung angemessen berücksichtigt und gesteuert werden. Der Beitrag beschreibt, wie Veränderungsbereitschaft anhand von vier Faktoren detailliert ermittelt werden kann, um daraus gezielte Maßnahmen zu ihrer Verbesserung abzuleiten. Das Verfahren wurde in einem internationalen Telekommunikationsunternehmen getestet.*

Veränderungsprojekte scheitern in erstaunlich hohem Ausmaß. Das liegt laut neueren Studien (z.B. Gallup) vor allem an «weichen» Faktoren. Die IBM-Studie 2007 weist aus, dass das Verändern von Einstellungen mit Abstand als die größte Herausforderung gilt (vgl. Abbildung 1). Veränderungsbereitschaft ist also ein zentraler Erfolgsfaktor. Dennoch werden die menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte bei der Planung und Umsetzung von Projekten zu wenig beachtet.

Die Mitarbeiter haben oft Angst vor Veränderungen, weil sie nicht genau wissen, was sich für sie selbst ändern wird. Die Unsicherheit demotiviert sie. Statt von Anfang an aus Betroffenen Beteiligte zu machen, vernachlässigen viele Veränderungskonzepte die Vorbehalte und Bedürfnisse derjenigen, die das Projekt zum Erfolg bringen sollen. Im schlimmsten Fall blockieren die Betroffenen die Veränderungen.

Wenn also die weichen Faktoren so entscheidend für den Erfolg eines Veränderungsprojektes sind, warum werden sie dann nicht ausreichend in die Planung und Umsetzung einbezogen? Einerseits beruhen klassische Projektmanagement-Modelle auf harten Fakten: Die Optimierung der Zielgrößen Qualität, Kosten und Termine steht im Vordergrund. Andererseits erscheinen weiche Faktoren zu wenig fassbar. Woran orientieren sich Menschen in ihrem Verhalten? Unter welchen Voraussetzungen entsteht die Energie, die sie dazu veranlasst, bestimmte Dinge zu wollen und sich dafür zu engagieren? Häufig fehlt schlicht das Instrumentarium, um die «intangibles» der Beziehungsebene handhabbar zu machen. Sie lassen sich in die an Fakten und Zahlen orientierten Planungen nicht integrieren.

Deswegen soll hier ein erster Schritt auf dem Weg vorgestellt werden, wie weiche Faktoren «hart», d.h. messbar gemacht

**Abbildung 1**
**Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben**


Quelle: Jørgensen H.H., Albrecht, J. und Neus, A. (2007). Making Change Work, IBM Global Business Services

werden können. Die Messbarkeit befreit die weichen Faktoren aus dem Bereich des rein subjektiven Empfindens und Interpretierens. Sie können als Ziele konkretisiert, in Aktionsfelder und Maßnahmen übersetzt, überprüft und damit auch gesteuert werden. Die Methode hilft den Verantwortlichen eines Veränderungsvorhabens, vor oder während eines Projektes den Ist-Zustand der Veränderungsbereitschaft der Beteiligten zu erfahren. Gleichzeitig zeigt das Analyseinstrument auf, wo die Stärken und Schwachstellen und damit auch die Ansatzpunkte für Verbesserungen liegen.

Zudem können erst auf der Basis gleichartiger Messgrößen weiche und harte Faktoren in Zusammenhang gebracht und gleichwertig in Projekten eingeplant werden. Was die weichen Faktoren zur Erreichung der harten Geschäftsziele beitragen, wird so für alle Beteiligten nachvollziehbar und zuordenbar.

## Harte und weiche Faktoren

Was sind also die zentralen Stellhebel und Messgrößen in einem Veränderungsprozess? Neben den traditionellen Controllinggrößen, beispielsweise den CFROI25 (Cash Flow Return On Investment) oder EVA26 (Economic Value Added), gibt es neuere, differenziertere Instrumente zur Leistungserfassung, vor al-

lem das Werttreibermodell, die Balanced Scorecard (BSC) und das Excellence Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM). Diese Konzepte sollen sicherstellen, dass die Unternehmensziele auf den verschiedenen unteren Hierarchieebenen erfolgreich umgesetzt werden. So weist etwa die Balanced Scorecard Mess- und Steuergrößen auf vier gleichberechtigten Ebenen auf, zu denen auch die Lern- und Entwicklungskennzahlen der Mitarbeiter gehören. Die Indikatoren dienen nicht mehr der rückwärts gewandten Kontrolle, sondern sollen individuelle, abteilungs- und unternehmensbezogene Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel ausrichten.

Um ein Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen, bedarf es aber der ausreichenden Beachtung und Kontrolle der Veränderungsbereitschaft der Beteiligten. Deshalb soll hier unter den weichen Faktoren mehr als nur die Zufriedenheit und Fähigkeit der Mitarbeiter verstanden werden, die anhand von Zufriedenheitsindices und Vorschlagswesenkennzahlen gemessen und verbessert werden.

Verhaltensänderungen hängen hauptsächlich von zwei Determinanten ab: den Bedingungen in der Person und denen in der Situation. Das heißt, Veränderungsbereitschaft beinhaltet, was in einer Person und in ihrem Verhältnis zu anderen Personen der Organisation ihre Bereitschaft zur Veränderung beeinflusst.

## Barrieren und Enabler

Die verhaltensorientierte Organisationslehre weist auf die Bedeutung von Widerständen hin, die aus der Organisation selbst gegen Veränderungsvorhaben entstehen. Sie entwickeln sich, wenn wichtige Elemente des Change Management nicht beachtet werden (vgl. Abbildung 2).

Nach J.P. Kotter kann man acht Komponenten erfolgreichen Change Managements identifizieren, die «Enabler». Je nachdem, welche Komponente fehlt, entsteht eine andere Barriere, die den Erfolg der Veränderung beeinträchtigt.

### Anpassung von Bereitschaft und Veränderungsvorhaben

Kommt es zu Widerständen gegenüber dem Veränderungsvorhaben, verzögert sich die Umsetzung und damit auch das Eintreten der geplanten Geschäftsziele. Doch wie stellt man ausreichende Veränderungsbereitschaft der Beteiligten in einer Organisation sicher? Indem man die Veränderungsbereitschaft und das Veränderungskonzept einander anpasst. Der Grad der Veränderungsbereitschaft bildet die Basis für die Veränderungsgeschwindigkeit, das heißt: Die geplanten Veränderungen können nur so schnell umgesetzt werden, wie die Organisation dazu bereit ist.

Deswegen ermittelt man zuerst den Ist-Zustand der Veränderungsbereitschaft der Beteiligten, und dann werden die

Ursachen für dessen Defizite, das heißt die Gründe für den Widerstand gegen die Veränderungen, analysiert. Auf dieser Basis können gezielte Maßnahmen erkannt und umgesetzt werden, um die Bereitschaft der Beteiligten auf das gewünschte Niveau anzuheben. Optimalerweise sollte dies vor dem Aufsetzen eines Veränderungsvorhabens, also in der Konzeptionsphase geschehen, ist aber auch während eines Veränderungsvorhabens möglich. In der Implementierungsphase werden Bereitschaft und Veränderungskonzept weiterhin ständig überprüft und aufeinander abgestimmt.

## Vier Faktoren der Veränderungsbereitschaft

Unabhängig vom spezifischen Veränderungsvorhaben lassen sich generelle Aussagen über die Bedingungen und Förderung der Bereitschaft treffen. In Anlehnung an die Akzeptanzfaktoren von M. Reiß kann die Veränderungsbereitschaft anhand von vier Faktoren bestimmt werden: «Kennen», «Können», «Wollen» und «Sollen». Sie bilden gleichzeitig Ansatzpunkte für gezielte Verbesserungsmaßnahmen. Von den vier Bereitschaftsfaktoren gehören Können und Wollen zu den Bedingungen, die durch die Person selbst, Kennen und Sollen zu den Bedingungen, die zusätzlich durch die Situation bzw. Umwelt der Person beeinflusst werden können.

Abbildung 2  
Enabler und Barrieren von Veränderungsvorhaben in Anlehnung an J.P. Kotter

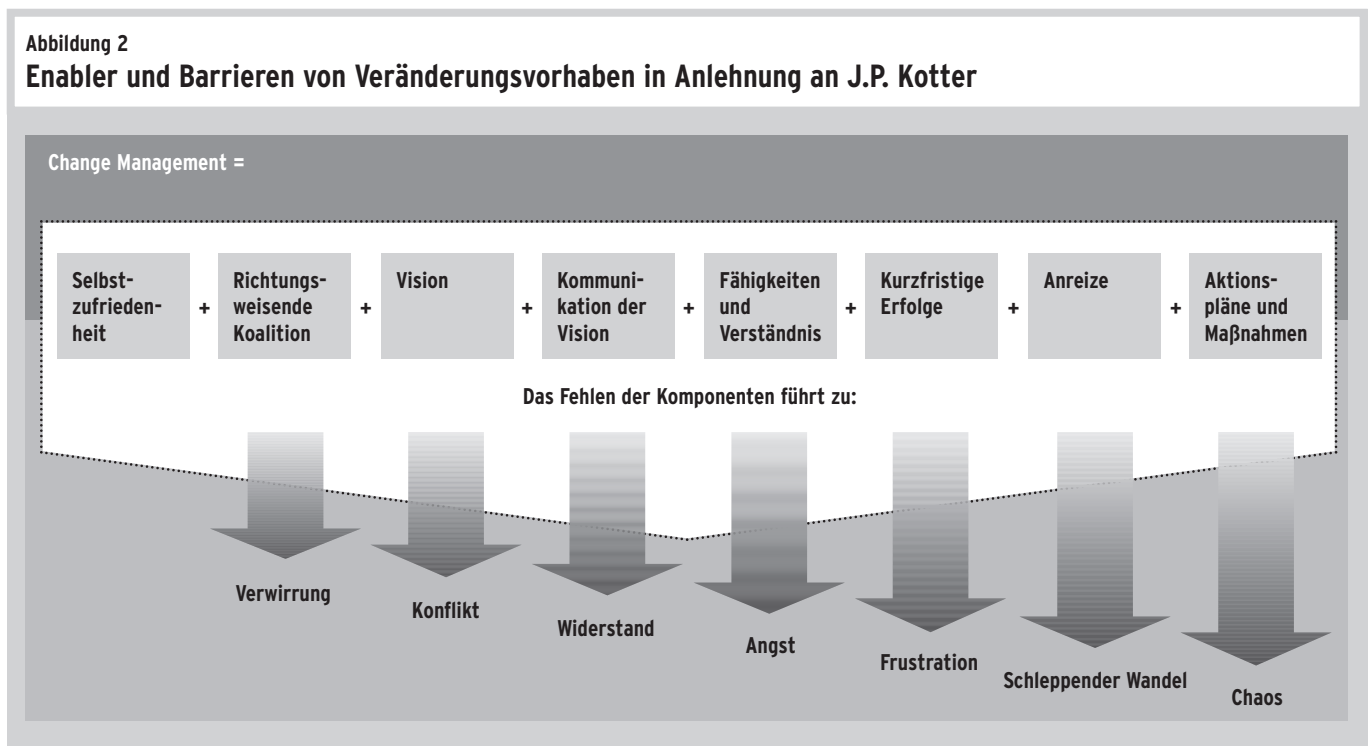
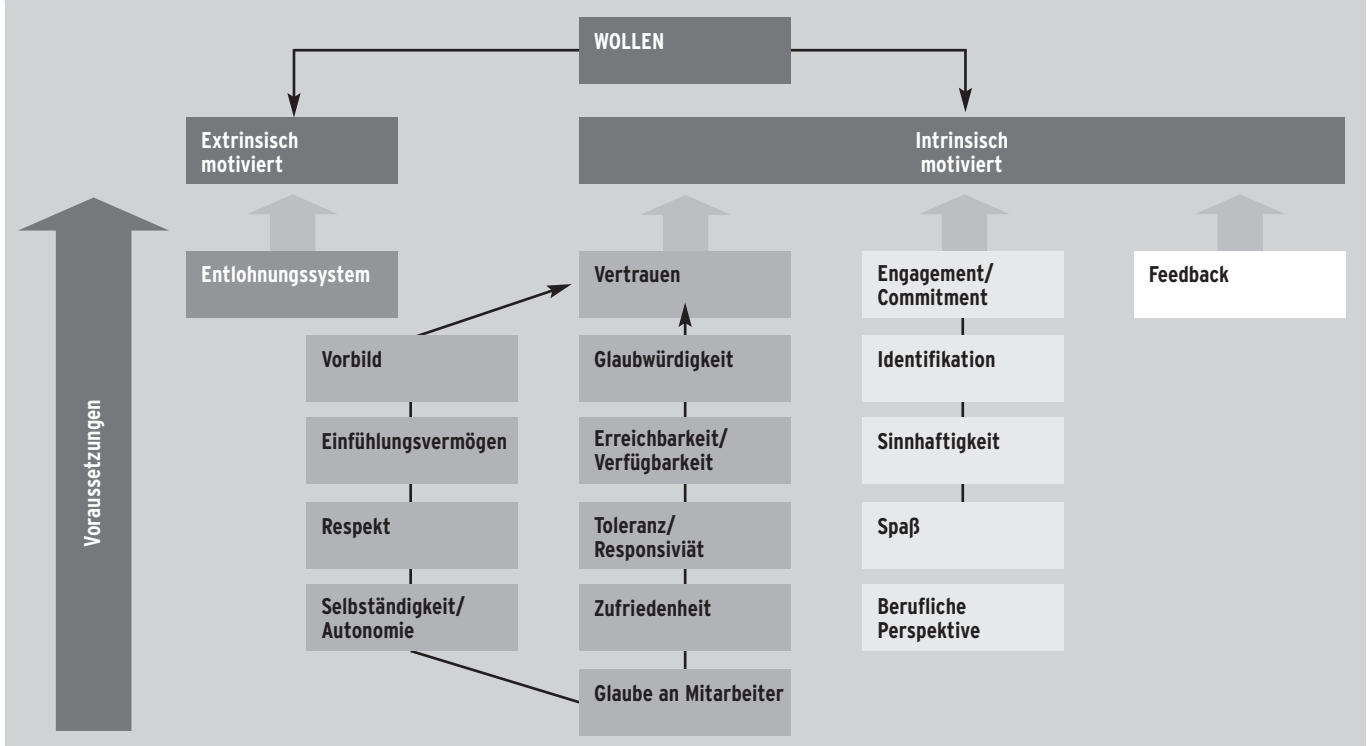


Abbildung 3  
Ursache-Wirkungsdiagramm für den Faktor Wollen



Bereitschaft wird dadurch gefördert, dass die Betroffenen die Veränderung kennen, mit ihr umgehen können und sie auch wollen. Ferner ist dafür Sorge zu tragen, dass möglichst viele Betroffene durch Übernahme bestimmter Rollen im Prozess der Veränderung die neuen Verhaltensweisen auch praktizieren, z.B. als Vorbilder in exponierten Führungspositionen. Dies setzt voraus, dass sie sich nach den neuen Spielregeln verhalten dürfen, d.h. dass diese bereits in Kraft und anderen Beteiligten auch bekannt sind.

Die Veränderungsbereitschaft ist die Summe der vier Faktoren Kennen, Können, Wollen und Sollen, die sich gegenseitig bedingen. So wird man z.B. langfristig nur das wollen, was man auch kann und sein Wollen dem anpassen, was man darf. Man wird letztlich auch nur das Können verbessern, das man zu erlangen wünscht und Routine in jenen Fähigkeiten entwickeln, die durch die strukturellen Rahmenbedingungen zugelassen werden.

### Kennen

Der Faktor Kennen ist auf der Ebene der Situation, das heißt in diesem Fall der Organisation anzusiedeln, weil jeder Beteiligte ein Mindestmaß an Wissen braucht, um sich in einer Organisation zurechtfinden und die ihm vorgegebenen Ziele

erfüllen zu können. Je klarer die Ziele der Organisation sind, desto besser lassen sie sich mit den persönlichen Zielen abgleichen. Finden sich die Beteiligten mit ihren Interessen und Erwartungen in den Organisationszielen wieder, wirken sich die Ziele auf die Motivation aus. Durch mehr Transparenz steigt die Chance zur Identifikation und damit zum Engagement.

Um ergebnisorientiert arbeiten zu können, müssen alle Mitarbeiter außerdem ihren klar abgesteckten Verantwortungsbereich kennen. Sie sollten auch wissen, welche Konsequenzen für sie selbst, ihre Kollegen und damit die übergeordneten Organisationsziele aus der Nicht-Erfüllung der Ziele resultieren.

### Können

Der Faktor Können befindet sich auf der Bedingungebene der Person. Um ausreichend bereit für die Veränderung zu sein, benötigen die Beteiligten ein gewisses Maß an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten – kurz: Kompetenzen. Dazu zählen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, persönlichkeitsbezogene Kompetenz und Führungskompetenz. Können ist eine wesentliche Voraussetzung, um ein gewünschtes Verhalten herbeizuführen oder es zu stabilisieren.

### Wollen

Wenn ein spezifisches Verhalten übernommen und stabil gezeigt werden soll, kommt es nicht nur auf die dafür notwendigen Kompetenzen an. Wichtig ist auch, dass man dieses Verhalten zeigen möchte und die daran gebundenen Ziele für erstrebenswert hält. Motivation ist die Summe der Beweggründe, die die Entscheidung und das Handeln einer Person beeinflussen. Hohes Engagement der Beteiligten wird nur dann erreicht, wenn sie sich auch emotional einbringen können und wollen. Der Faktor Wollen ist eine Bedingung in der Person, die Verhaltensänderung bewirkt.

Extrinsische Motivierung der Mitarbeiter ist ein Einbindungsmuster von Organisationen, um Ziele zu erreichen und sinnvolle Arbeitsperspektiven zu bieten. Sie ist eine notwendige, jedoch keine ausreichende Voraussetzung und muss immer mit intrinsischen Motivatoren kombiniert werden (vgl. Abbildung 3).

Um Beteiligte ausreichend zu motivieren, zielgerichtet zu handeln, sind vor allem drei Faktoren der intrinsischen Anreize nötig: Erstens das Vertrauen, das eine Person in die Organisation, in ihre Kollegen und ihren Vorgesetzten hat sowie das Vertrauen, das ihr von der Organisation, ihren Kollegen und Vorgesetzten entgegengebracht wird.

Zweitens die nichtselbstverständliche Einsatzbereitschaft, in der sich das Ausmaß des Wollens einer Person ausdrückt. Dieses Engagement für eine «Sache» hängt von verschiedenen Einflüssen ab, etwa davon, inwieweit sich eine Person mit der Organisation, ihren Zielen, Produkten, Mitarbeitern und ihrem Image identifiziert. Zusätzlich bedarf es der konstruktiven Rückmeldung über Verhalten und Leistung. Diese Anerkennung und Förderung der Leistung erhöht die Motivation.

«Hohes Engagement der Beteiligten wird nur erreicht, wenn sie sich auch emotional einbringen können.»

### Sollen

Unter Sollen wird die Organisationsstruktur und -kultur verstanden. Die kulturellen Rahmenbedingungen sind maßgeblich für das Vorhandensein von Veränderungsbereitschaft verantwortlich. Manche Personen können und wollen ein spezifisches Verhalten zeigen, tun es aber nicht, weil es einem normativen Prinzip in der Organisation widerspricht. Die individuelle Motivation lässt sich schwer in Handeln umsetzen, wenn die Motivziele den Vorgaben der Organisation widersprechen. Zusätzlich sind die strukturellen Rahmenbedingungen ausschlaggebend. Wünschenswerte Handlungsweisen, die Mitarbeiter vollführen können, wollen und dürfen, werden

häufig nicht ausgeführt, weil die dafür erforderlichen Ressourcen fehlen. Wie soll der Bereichsleiter die wöchentlichen Feedback-Gespräche durchführen, wenn keine geeigneten Räumlichkeiten zur Verfügung stehen?

## Ein Messinstrument für Veränderungsbereitschaft

Um Veränderungsvorhaben und Veränderungsbereitschaft wechselseitig anpassen zu können, wird zunächst die Bereitschaft gemessen, das heißt: Vorhandene Enabler und Barrieren bei den Beteiligten müssen genau erfragt werden. Was bisher fehlt, ist ein Diagnose- bzw. Messinstrument, das anzeigt, wo genau welche Punkte des Kennens, Könnens, Wollens und

Tabelle 1

### Aufschlüsselung der Indikatoren Entlohnungssystem, Vertrauen und Glaubwürdigkeit für den Bereitschaftsfaktor Wollen

#### Extrinsische Motivation

**Entlohnungssystem und Incentivierung** Lohn entspricht subjektiv der Leistung, Incentivierung wird subjektiv als adäquater Ausgleich für überdurchschnittlich eingesetzten Arbeitseinsatz empfunden

#### Intrinsische Motivation

**Vertrauen** Vertrauen der Kollegen und Vorgesetzten untereinander, sich trauen Fehler zu machen und zu ihnen zu stehen, Loyalität unter den Kollegen und Vorgesetzten, Zuverlässigkeit der Kollegen und Vorgesetzten, Termintreue, Versprechen einhalten, das Gespräch suchen auch in kritischen Situationen, Kollegialität, bereit Risiken einzugehen, sich auf etwas Neues einzulassen.

**Glaubwürdigkeit** Transparente Verhaltensweisen aller Beteiligten, Wissen über Hintergründe und Zusammenhänge von Handlungen, transparente Informationen: alle haben gleichzeitig den gleichen Informations- und Wissensstand über vergleichbare Kanäle und gleiche Zugänge zu Informationen, jeder versteht unter bestimmten Themen, Aufgaben und Zielen das Gleiche, schriftliche Formulierungen, offene Kommunikation, Berechenbarkeit von Reaktionen, Einhalten von Abmachungen und Versprechen, schnelle, zielgerichtete und offene Kommunikation: Weiterleiten von E-Mails, Notizen offen legen, Besprechungsergebnisse an alle kommunizieren und öffentlich zugänglich ablegen, Warnungen vor Risiken, lockerer Führungsstil, periodische Berichte und Statussituationen, hohe Fehlertoleranz, um Probleme frühzeitig aufdecken und beheben zu können.

Sollens in Bezug auf die Veränderungszielgrößen, wie zum Beispiel Wachstumssteigerungen oder Unternehmenswerte vorhanden sind bzw. fehlen. Deswegen wurde ein standardisierter Fragebogen im Sinne eines Fragenpools entwickelt, der je nach Art des Veränderungsprojekts und Zeitpunkt der Diagnose angeglichen werden kann.

Ideal wäre eine zukunftsbezogene Diagnose, die vor der Umsetzungs- bzw. Implementierungsphase des Veränderungsvorhabens erfolgt mit dem Ziel, frühzeitig Defizite zu erkennen. So eingesetzt fungiert der Fragebogen als Frühwarnsystem, das Chancen und Risiken des Vorhabens signalisiert. Der Fragebogen kann aber auch während eines Projektes sozusagen als «Pulsmesser» eingesetzt werden, um die Ursachen von Fehlern und Störungen im Projektablauf zu identifizieren. In beiden Fällen gibt die Auswertung des Fragebogens Hinweise auf Verbesserungspotenziale und -bereiche der Veränderungsbereitschaft der Beteiligten. So könnte schon vor der Implementierung die Bereitschaft erhöht und damit die Geschwindigkeit der Umsetzung gesteigert werden.

### Indikatoren für die vier Faktoren

Bei der Zusammenstellung der Fragen wurde versucht, jedem Faktor mehrere Indikatoren zuzuweisen, um Messfehler zu reduzieren. Der Bereitschaftsfaktor Wollen etwa beruht auf 21 Indikatoren, darunter Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Reziprozität, Sinnhaftigkeit, Feedback, die jeweils genauer beschrieben werden können (vgl. Tabelle 1).

### Konstruktion eines allgemeinen Fragenpools

Auf Basis dieser Indikatoren wird für jeden Bereitschaftsfaktor ein detaillierter, standardisierter Fragebogen erstellt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Beteiligten eines Veränderungsvorhabens in dem Ausmaß bereit sind, sich für das Vorhaben zu engagieren, in dem sie die vier Faktoren für sich als positiv bewerten. Schlechte Werte weisen auf Barrieren hin. Genau diese individuelle Einstellung der Veränderung gegenüber ermittelt der Fragebogen (vgl. Tabelle 2).

Der allgemeine Fragenpool enthält insgesamt etwa 400 Fragen zu fünf Themen, nämlich zu den vier Bereitschaftsfaktoren sowie Fragen für Führungskräfte. Da die subjektive Bewertung der Beteiligten stark durch die Führungsqualitäten der Vorgesetzten bestimmt wird, sollten die Vorgesetzten durch einen eigenen Fragebogen befragt werden. Dadurch lassen sich auch die Aussagen der Mitarbeiter über die Führungskräfte und das Selbstbild der Führungskräfte besser vergleichen. Mögliche Widerstände aus diesem Bereich können eindeutiger lokalisiert werden.

Zur Objektivierung der Auswertung der Antworten enthält der Fragebogen hauptsächlich geschlossene Fragen. Da es viele Einstellungs- und Verhaltensfragen gibt, sind die Antwortkategorien in sechs Abstufungen, im Sinne der Likert-Skala, von «stimmt völlig» bis «stimmt überhaupt nicht», eingeteilt.

**Tabelle 2**  
Ausschnitte aus dem allgemeinen Fragebogen zum Faktor Wollen

	Stimmt völlig	Stimmt weitgehend	Stimmt etwas	Stimmt eher nicht	Stimmt weitgehend nicht	Stimmt überhaupt nicht
Ich bekomme die volle Unterstützung von meinem Vorgesetzten, die ich zur erfolgreichen Umsetzung meiner Arbeit benötige, bezogen auf						
• Zeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Bereich kann sich jeder auf den anderen verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter sind immer auf der Suche nach Rückmeldungen über fehlerhafte Abläufe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir Kollegen zeigen, dass wir einander vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn alles anders läuft als erwartet, legen meine Kollegen selten ihre ursprünglichen Annahmen offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist nicht üblich, dass wir unsere Annahmen an der Wirklichkeit prüfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Ideen und Anregungen finden Gehör und werden konstruktiv diskutiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In schwierigen Entscheidungssituationen findet meine Meinung Eingang in den Lösungsprozess.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das allgemeine Verhältnis zwischen Mitarbeiter, Gruppe und dem Vorgesetzten ist von gegenseitiger Unterstützung geprägt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Entlohnung empfinde ich als angemessen und gerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter gibt mir, wenn nötig, Vertrauensvorschuss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Der Fragebogen in der Praxis

### Ausgangssituation des Unternehmens

Angewendet wurde das Verfahren in einem internationalen Unternehmen der Telekommunikationsbranche. Die Unternehmensgruppe konzentriert sich auf die dynamischen Wachstumsmärkte in Europa und den USA und beschäftigt in acht Ländern weltweit rund 42.000 Mitarbeiter. Um den Herausforderungen des starken Verdrängungswettbewerbs adäquat begegnen zu können, setzte die Gruppe 2002 ein unternehmensweites Veränderungsprogramm auf. Wegen der starken Dezentralisierungstendenzen innerhalb der Gruppe verfolgte das Programm vor allem das Ziel, eine zentrale Einheit zur Erschließung der Synergiepotenziale bei der Integration der ehemals rechtlich selbständigen Unternehmen zu etablieren. Geschäftsmission, strategische Ziele und Markenpositionierung sollten gemeinsam getragen und eine gemeinsame Kultur etabliert werden. Um die strategischen Ziele zu erreichen, war es für die Vorstände außerordentlich wichtig, «a culture of high performance» innerhalb der Organisation aufzubauen. Das Veränderungsvorhaben sollte durch ein gemeinsames Ziel regionale Distanzen überbrücken helfen. Dazu war es nötig zu wissen, wo die einzelnen «Satelliten» stehen und sie einzubeziehen. Inwieweit wurden die Ziele verstanden, inwieweit umgesetzt? Gibt es Probleme und wenn ja, auf welcher Ebene: nur bei den Mitarbeitern oder auch bei den Managern? Wie kann man sicher stellen, dass alle an einem Strang ziehen?

Um die Unternehmensziele zu erreichen, wollte der Human-Resources-Bereich der Konzernzentrale die internationalen Führungskräfte in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich dabei unterstützen, das Veränderungsvorhaben zu begleiten. Dazu entwickelte das Unternehmen eine regelmäßige, unternehmensweite Mitarbeiterbefragung. Diese sollte einen schnellen Feedback-Prozess in Gang setzen, der anzeigt, inwieweit die Mitarbeiter in das Veränderungsprojekt involviert sind, vor allem in den Bereichen Motivation, Strategie/Führung und Unternehmenswerte. Die Stärken sollten im Sinne des Best Practice kommuniziert, für die Schwachstellen Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden.

Es stellte sich aber heraus, dass die Umfrage (jeweils fünf bis acht Fragen online) für eine präzise Analyse der Stärken und Schwächen zu ungenau und allgemein war. Sie gab nur Tendenzen und Schwerpunkte wieder. Die einzelnen kritischen Punkte konnten nicht identifiziert werden. Außerdem wurden ausschließlich Mitarbeiter befragt und keine Führungskräfte. Da es aber gerade um die weichen Faktoren ging, durfte die Beziehungsebene zwischen Mitarbeitern und Führungskräften nicht vernachlässigt werden. Nicht zuletzt fehlte ein geeignetes Mittel, um bei diesen sensiblen Themen die Objektivität zu gewährleisten. Deshalb wurde ein externes Beratungsunternehmen beauftragt, ein «Tiefbohrungsinstrument» zu er-

stellen, das aussagekräftige Faktoren enthält, die die Ergebnisse der ersten Umfrage systematisch vertiefen und konkretisieren, eine Toolbox bereitstellt, die auch «Tiefbohrungen» anderer Veränderungsvorhaben ermöglicht und gezielte Verbesserungsmaßnahmen definiert und umsetzt.

Der HR-Bereich der Konzernzentrale testete die Tiefbohrung zuerst in einem Pilotprojekt der verschiedenen nationalen HR-Bereiche, bevor sie auf alle Unternehmensbereiche übertragen werden sollte. Dies sollte zeigen, dass man selbst konsequent die Probleme anging, bevor man dasselbe auch von anderen verlangte.

### «Eine ausgereifte Feedbackkultur ist eine der Grundvoraussetzungen für Veränderungsbereitschaft.»

Die Form eines Pilotprojektes ermöglichte es, schnell auf die ersten Umfrageergebnisse zu reagieren, wodurch sich die Erfolgchancen der Verbesserungsmaßnahmen verbessern. Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen, sie schöpfen Vertrauen in ihre Vorgesetzten und deren Handlungen. Gleichzeitig wächst die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Unternehmensbereich, in dem der Pilot durchgeführt wird, Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Entwicklung eines standardisierten Instrumentes hat.

Aus der ursprünglichen Umfrage hatten sich u.a. zwei erfolgskritische Themen herauskristallisiert, die es näher zu untersuchen galt: das Abhalten regelmäßiger Feedbacks und Leistungsanerkennung sowie die Bereitstellung notwendiger Ressourcen und Informationen, um die Arbeit angemessen ausführen zu können.

Diese Themen sind relevant für die Veränderungsbereitschaft einer Organisation. Da sie in der Umfrage schlechte Ergebnisse erzielten, war zu vermuten, dass hier Barrieren für die geplante Veränderung lagen. Deshalb musste genau hier die Tiefbohrung ansetzen, um die Ursachen zu erforschen und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

### Tiefbohrung beim Thema Feedbackkultur

Für jeden kritischen Themenbereich wurden passende Fragen aus dem allgemeinen Fragenpool der jeweiligen vier Bereitschaftsfaktoren ausgewählt (vgl. Tabelle 3). Die Annahme ist, dass eine ausgereifte Feedbackkultur in einem Unternehmen eine der Grundvoraussetzungen für die notwendige Bereitschaft der Beteiligten zur Veränderung ist.

Für den Faktor Kennen ist Feedback notwendig, um den Beteiligten ausreichend Informationen über Arbeitsziele, Meilensteine, Zusammenhänge, Aufgabenpakete, Termine etc. vermitteln zu können. Ohne diese Orientierung können

Tabelle 3

## Ausschnitte aus dem Fragebogen zur Feedbackkultur für Mitarbeiter zum Faktor Wollen

	1 Stimmt völlig	2 Stimmt weitgehend	3 Stimmt etwas	4 Stimmt eher nicht	5 Stimmt weitgehend nicht	6 Stimmt überhaupt nicht
Konflikte werden offen angesprochen, um aktiv eine Lösung herbeizuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Verhältnis zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten ist von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die meisten meiner Kollegen vertrauen sich mir an und fragen mich um Rat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Konfliktsituationen suche ich auch nach meinem Anteil an dem Zustandekommen der Situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter hält immer, was er verspricht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bemühe mich darum, meinen Gesprächspartnern aufmerksam und geduldig zuzuhören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für mich ist eine schnelle Rückmeldung über meine Leistung wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter nimmt sich ausreichend Zeit, um mit mir über berufliche Probleme, Weiterentwicklung und konstruktive Verbesserungsmaßnahmen zu sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tritt unerwarteter Erfolg ein, bekomme ich auch spontane Anerkennung von meinem Vorgesetzten und Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sie nicht zielgerichtet handeln und zeigen weniger Leistung und Engagement. Zeitnahes Leistungsfeedback motiviert nicht nur überdurchschnittlich, es schafft auch Transparenz und Vertrauen zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften.

Die Faktoren Können und Sollen sind wiederum Voraussetzungen für eine produktive und vertrauensvolle Feedbackkultur. Die Fähigkeit, konstruktive Feedbackgespräche zu führen, erhöht die motivierende und zielgebende Wirkung des Feedbacks enorm. Kann der Vorgesetzte dem Mitarbeiter nicht zuhören, lässt er ihn nicht ausreden, geht er nicht auf dessen sachliche Informationen ein, schafft er weder ein Vertrauens-

verhältnis noch den nötigen gegenseitigen Respekt. Ausreichendes Engagement für die gesetzten Ziele entsteht so kaum.

Ähnliches gilt auch für den Faktor Sollen. Sind die Organisationsstrukturen überhaupt auf regelmäßige Feedbackgespräche ausgerichtet? Sind ausreichend Termine dafür vorgesehen und werden diese auch von allen Beteiligten eingehalten? Oder ist die Organisationskultur eher auf Top down Anweisungen ausgerichtet und eine open-door-policy wird nicht gelebt?

## Die Auswertungsmethodik

Die Fragebögen wurden ausgewertet, indem die Antwortkategorien mit Zahlen von eins bis sechs gleichgesetzt wurden. Dabei entspricht eins der Antwortkategorie «stimmt völlig» und sechs der Kategorie «stimmt überhaupt nicht». Zunächst bietet es sich an, die Antwortwerte (1–6) als Durchschnittswerte pro Frage je Bereitschaftsfaktor auszuwerten. Bei jedem Bereitschaftsfaktor erscheinen so detailliert die guten, mittleren und schlechteren Werte im Sinne eines Frühwarnsystems. So ließe sich festlegen, dass alle Durchschnittswerte bis 2,4 im guten oder «grünen» Bereich liegen, alle Werte bis 3,6 im mittleren bzw. «gelben» Bereich und alle Werte darüber in den schlechteren «roten» Bereich fallen. Die Dringlichkeit der durchzuführenden Interventionen hängt von der «Ampelfarbe» ab.

Nachdem die Fragebögen erstellt waren, wurden sie in fünf internationalen HR-Abteilungen an alle 26 Mitarbeiter und fünf Führungskräfte in Form einer anonymen schriftlichen Befragung ausgeteilt. Sie sollten innerhalb einer Woche beantwortet werden. Es gab anfangs Bedenken von Führungskräften verschiedener Länder. Bei der Beantwortung der Fragen würden allzu detaillierte Einblicke in die eigene Leistung und Einstellung gegenüber dem Unternehmen und den Kollegen gewährt. Diese Vorbehalte konnten mehrheitlich ausgeräumt werden. Zum Einen war die Befragung anonym. Zum Anderen verstanden die Führungskräfte, dass der Erfolg des Veränderungsprojekts entscheidend davon abhing, die eruierten Schwachstellen genauer zu analysieren und dann lösen zu können. Auch das Vertrauen der Mitarbeiter würde gestärkt werden, wenn sie sähen, dass ihre Antworten der ursprünglichen Umfrage nicht ungehört verhallen. Eine Führungskraft konnte nicht überzeugt werden und nahm deswegen nicht an der Befragung teil.

18 Mitarbeiter und vier Führungskräfte sandten die Fragebögen beantwortet zurück. Bemerkenswert ist die hohe Beteiligung trotz der vorangegangenen häufigen Befragungen durch die unternehmenseigene Umfrage. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte des befragten Bereiches sehr an einer Optimierung der Situation interessiert waren.



**Tabelle 4**  
**Mitarbeiterumfrageergebnisse Faktor Wollen**  
**(Ausschnitt)**

Wollen	Durchschnitt
Engagement Kollegen	1,22
Engagement Vorgesetzter	1,22
Identifikation mit dem Arbeitgeber	1,56
Stolz auf Arbeitgeber	1,61
Eigenes Engagement	1,78
<b>Grüner Bereich</b>	
Zeitnahes Feedback	1,83
Vertrauen in Kollegen	1,94
Spontane Leistungsanerkennung	1,94
Offene Kommunikation	2,00
Eigenverantwortung	2,00
Glaubwürdigkeit d. Vorgesetzten	2,11
Vertrauen d. Vorgesetzten	2,11
Beteiligung bei Entscheidungen	2,28
Selbständigkeit	2,33
<b>Gelber Bereich</b>	
Gegenseitiger Respekt	2,44
Wertschätzung d. Vorgesetzten	2,44
konstruktiver Umgang mit Konflikten	2,67
Zufriedenheit mit eigener Produktivität	2,72
Aufmerksamkeit d. Vorgesetzten	2,78
Reziprozität Lohn-Leistung	3,17
Vertrauen in Organisation	3,44

## Ergebnisse

Durch die Auswertung der eingegangenen Fragebögen konnten in Bezug auf die Brennpunkte Motivation, Führung und Unternehmenswerte Stärken und Schwachpunkte für jeden Bereitschaftsfaktor ermittelt werden. Die Ergebnisse können hier nur in Ausschnitten referiert werden. Um einen Eindruck von der Vorgehensweise zu gewinnen, wird ausführlicher auf den Faktor Wollen und den Themenbereich Leistungsfeedback eingegangen (vgl. Tabelle 4).

Beim Faktor Wollen zeigen die Werte im gelben Bereich, dass die Mitarbeiter wenig Vertrauen in die Organisation setzen und relativ geringe Aufmerksamkeit durch ihre Vorgesetzten erfahren. Sie sind den Ergebnissen zufolge vergleichsweise unzufrieden mit ihrer eigenen Arbeitsleistung. Der Umgang mit Konflikten lässt Wünsche offen. Die schlechte Bewertung der Ausgewogenheit zwischen Arbeitsleistung und Belohnung korrespondiert mit anderen Bewertungen. Die Unzufrieden-

heit mit der eigenen Arbeitsproduktivität könnte beispielsweise mit dem zu hohen Arbeitspensum verbunden sein. Weil die Ziele im vorgegebenen Rahmen nicht erfüllt werden können, schätzt man sich nicht produktiv ein. Die Mitarbeiter empfinden das Verhältnis zwischen Geben und Nehmen als unausgewogen.

Die Ergebnisse der Befragung der Führungskräfte bestätigen in einigen Kritikpunkten die Sicht der Mitarbeiter. Beim Faktor Wollen etwa erhielt die Frage nach ausreichender Zeit für Führungsaufgaben mit 3,50 den schlechtesten Wert.

## Schlussfolgerungen

Welche Schlussfolgerungen können aus den Ergebnissen gezogen werden? Exemplarisch sollen dafür die Faktoren Wollen und Können im Bereich Feedback und Leistungsanerkennung erläutert werden, die aufgrund der Firmenumfrage als Problemfelder erkannt wurden.

Es lässt sich erkennen, dass Feedbackgespräche ungern und deshalb unregelmäßig geführt werden, weil ihre Durchführung als unangenehm und ineffizient empfunden wird. Gewisse Voraussetzungen dafür fehlen, bedingt durch:

### a) Autoritäres Verhalten.

Man gibt im gemeinsamen Gespräch eher Anweisungen als gemeinsam Lösungen zu suchen und Entscheidungen zu treffen. Das Gegenüber wird kaum nach seiner Meinung gefragt. Gründe und Hintergründe zu Sachverhalten und Situationen werden nicht ausreichend vermittelt.

### b) Fehlende Offenheit für Kritik.

Man kann seine Meinung, auch wenn sie der herrschenden Meinung widerspricht, nicht einfach äußern. Kritik wird als persönlicher Angriff empfunden und nicht als Chance, etwas zu verbessern.

### c) Mangelndes Vertrauen.

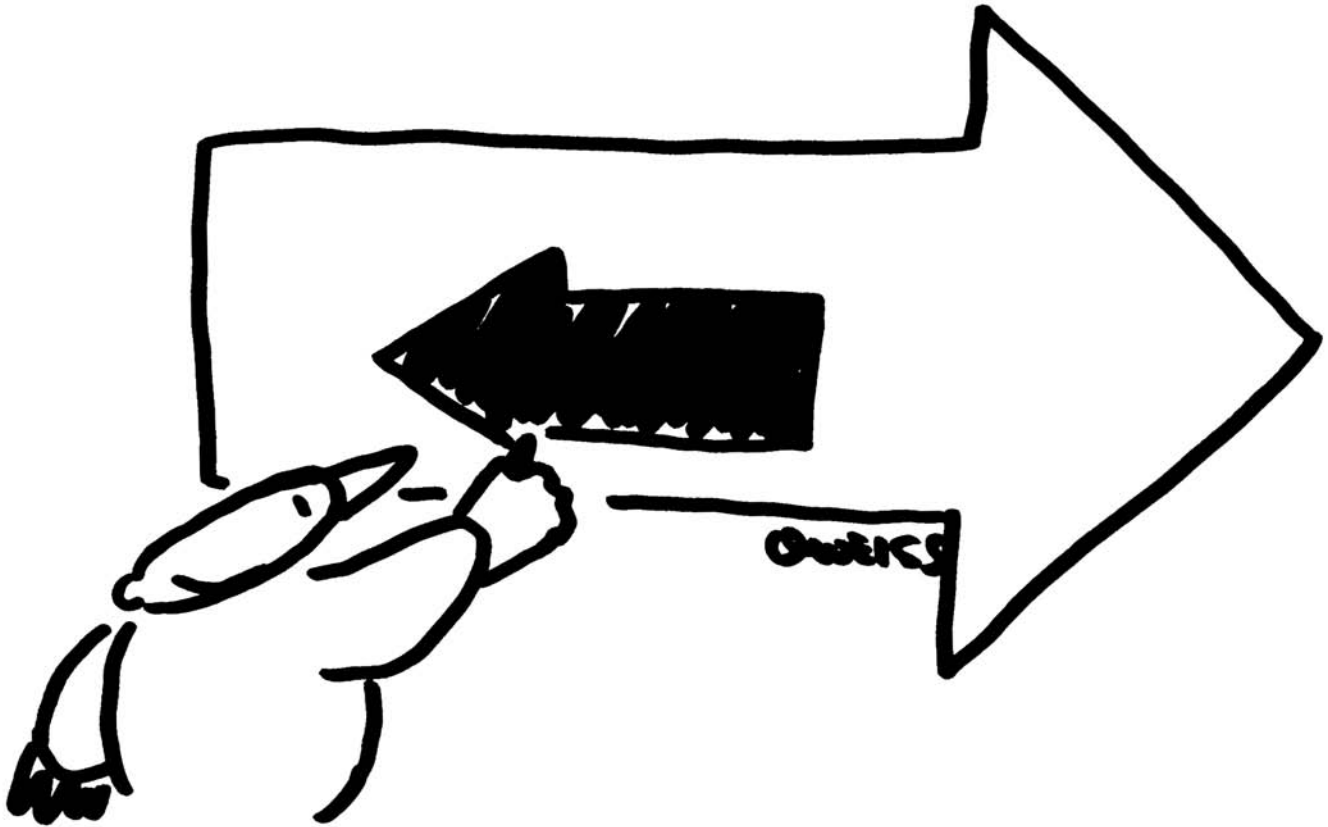
Ohne gegenseitiges Vertrauen können Feedbackgespräche nicht offen und ehrlich geführt werden. Die relevanten Inhalte werden nicht kommuniziert oder falsch interpretiert

### d) Geringe Aufmerksamkeit und Wertschätzung.

Der Vorgesetzte nimmt sich nicht ausreichend Zeit für die Belange der Mitarbeiter, hört ihnen nicht genügend zu und kann sich nicht in ihre Perspektive versetzen.

### e) Geringe Toleranz.

Starke Abweichungen und Andersartigkeit werden nicht akzeptiert. Das bedeutet, dass Fehler nicht gemacht werden bzw. nicht kommuniziert werden dürfen.



Diese Ursachen können verschiedene Folgen haben:

- a) Entscheidungen, die nicht gemeinsam getroffen wurden, werden nicht ausreichend mitgetragen.
- b) Wenn die Möglichkeit zu offener Kritik fehlt, kann es nicht zu ehrlichem Meinungs austausch und zu Orientierung gebendem Feedback kommen. Zielgerichtete Verbesserungen in Leistung und Verhalten finden nicht statt.
- c) Ohne Vertrauen entstehen weder Ehrlichkeit noch Offenheit und damit kein überdurchschnittliches Engagement für die «Sache», die Belange des Vorgesetzten oder des Bereiches.
- d) Fehlt die Anerkennung des Vorgesetzten, fühlen sich die Mitarbeiter nicht akzeptiert und in ihrer Leistung nicht bestätigt. Ihre Motivation sinkt, so dass sie nicht mehr die Leistung erbringen, die sie bringen könnten.
- e) Mangelnde Toleranz führt dazu, dass die Mitarbeiter Fehler vertuschen und so nicht aus ihnen lernen können.

Andererseits brachte die Tiefbohrung auch positive Ergebnisse zu Tage. Beim Faktor Wollen zeigen Werte um 1,6, dass sich die Mitarbeiter im Schnitt stark mit dem Unternehmen identifizieren und stolz darauf sind, dort zu arbeiten. Sie kommen gerne zur Arbeit, auch wenn es schwierige Situationen zu meistern gilt. Diese positive Einstellung bildet eine gute Ausgangsbasis, um die vorhandenen Problemfelder in Angriff zu nehmen.

### Verbesserungsmaßnahmen

Generell gelten Maßnahmen im zwischenmenschlichen Bereich als besonders schwierig, bieten allerdings auch die größte Hebelwirkung. Ein Kommunikationstraining kann Führungskräfte darin schulen, wie ein Feedbackgespräch angemessen geführt wird, also auch, wie man zuhört, angemessen auf Kritik reagiert usw.

Komplexer ist das Problem der mangelnden Zeit der Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter, das indirekt auch aus den Führungs-

kräfte-Fragebögen ersichtlich wurde (Wert 3,5 bei «Zeit für Führungsaufgaben»). Zeitmangel kann verschiedene Ursachen haben. Werden vielleicht die Prioritäten falsch gesetzt? Dann könnten mehr Feedbacktermine inklusive Vorbereitungszeit fest vereinbart werden. Vielleicht müssen auch die Arbeitsabläufe effizienter organisiert werden, um mehr Freiräume zu schaffen.

Individuell sollte man aber auch klären, ob der Zeitmangel eventuell vorgeschoben wird, weil mit den Feedbackgesprächen bestimmte Ängste verbunden sind. Dann könnte neben einer Schulung auch die Einführung standardisierter Abläufe helfen oder im Einzelfall die Hinzuziehung Dritter, etwa aus der Personalabteilung.

Die erste Reflexion der Ergebnisse mit den Führungskräften zeigte, dass sie mit einigen Werten sehr zufrieden waren, so z.B. mit dem Engagement ihrer Mitarbeiter und der Identifikation mit dem Arbeitgeber. Gleichzeitig spiegelte ihnen die Umfrage aber auch, dass es in anderen, für die erfolgreiche Umsetzung des Veränderungsvorhabens sehr wichtigen Bereichen höchste Zeit war, Verbesserungsinitiativen aufzusetzen. Die Mehrheit der Mitarbeiter hatte kein hohes Vertrauen in die Organisation. Die Führungskräfte schufen daraufhin mehr Transparenz über die strategische Ziele und den Beitrag jedes Einzelnen. Dazu wurden die strategischen Ziele in konkrete Teilziele umgesetzt. Die Beteiligten bekamen eine klare Vorstellung davon vermittelt, wie die konkreten Teilziele mit ihren Arbeitsinhalten und den gewünschten Ergebnissen zusammenhängen.

## Ausblick

Je größer die Bereitschaft ist, desto zufriedener sind die Organisationsmitglieder, desto effizienter werden Veränderungen in Organisationen umgesetzt. Die Tiefbohrungsergebnisse dieses Piloten ließen das Management erkennen, wie wichtig es war, die allgemeinen Themen der ursprünglichen Umfrage zu vertiefen. So konnten wesentlich differenziertere Aussagen zu den Ursachen und Wirkungen der Schwachstellen gemacht und gezielte Maßnahmen abgeleitet werden.

Jede Intervention im Sinne einer Befragung motiviert die Beteiligten nachgewiesenermaßen per se, da das Gefühl vermittelt wird, das Management bemühe sich um die Mitarbeiter. Dieser Effekt wurde in unserem Praxisbeispiel erzielt. Indem das Management auf die Befragungsergebnisse zeitnah entsprechende Verbesserungsmaßnahmen folgen ließ, konnte die Motivation weiter verbessert werden.

Aufgrund der positiven Resonanz des Managements und auch der Mitarbeiter in Form der hohen Beteiligung, vertiefte der HR-Bereich auf Basis des Piloten die Mitarbeiterbefragung, indem die ursprünglichen Fragen durch relevante Fragen der vier Bereitschaftsfaktoren ergänzt wurden. Befragungen in anderen Unternehmensbereichen lieferten zusätzlich

Vergleichswerte, die die Aussagekraft der Tiefbohrungsergebnisse noch verbesserten.

Entscheidend für den Erfolg der Methode ist,

- a) dass die Fragen nicht einfach wiederholt, sondern immer wieder auf die aktuelle Situation angepasst werden
- b) dass die Befragungen in allen Unternehmensbereichen weltweit in der gleichen Art und Weise durchgeführt werden, um erkennen zu können, inwieweit die Unternehmensziele und die gewünschte Kultur unternehmensweit greifen
- c) dass schnell Maßnahmen folgen, die inhaltlich mit den Ergebnissen der Befragung zusammenhängen. Nur wenn der Zusammenhang und damit die Zielsetzung ausreichend klar und motivierend sind, können die Beteiligten die Maßnahmen auch erfolgreich umsetzen.

Im geschilderten Praxisfall werden die Befragungen bis heute anonym in regelmäßigen Abständen bereichsübergreifend durchgeführt. Sie dienen so auch als Evaluationsinstrument, das anzeigt, inwieweit die ergriffenen Maßnahmen wirken. Die Führungskräfte besitzen damit ein Instrument, das nicht nur die Bereitschaft der Mitarbeiter misst, sondern ihnen auch den Weg zu immer zielgenaueren Verbesserungsmaßnahmen oder best practices weist. So ist es dem Unternehmen bis heute gelungen, viele Reorganisationen erfolgreich umzusetzen, ohne die Mitarbeiter auf dem Weg zu verlieren.

## Literatur

- **Doppler, K. (2002).** Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt/Main: Campus.
- **Gallup Studie (2004).**
- **Jørgensen, H.H., Albrecht, J. und Neus, A. (2007).** Making Change Work. Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen. IMB Global Business Services. ([www.ibm.com/special/de/change](http://www.ibm.com/special/de/change))
- **Kobi, J.-M. (1996).** Management des Wandels. Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung. Bern: Haupt.
- **Kotter, J.P. (1996).** Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- **Reiß, M., Rosenstiel, L. von und Lanz, A. (1997).** Change Management: Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Simon, F.B. (2001).** Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.