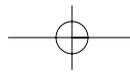
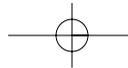


WANDELWÖRTER





Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Herausgeber oder des Verlages ausgeschlossen ist.



WANDEL WÖRTER

*Konversationslexikon
für Change und Management*



1. Auflage 2004

Herausgegeben von
Traude Kogoj und Konrad Mitschka

Konzept & Gestaltung: Rosebud, Inc.
Illustration: Silja Götz

Foto: Douglas A. Teeples (www.ArtisticPortraits.com)

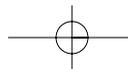
Gesetzt aus der Walbaum

© der deutschsprachigen Ausgabe
Linde Verlag Wien Ges.m.b.H., Wien 2004
www.lindeverlag.at

Druck: Hans Jentzsch & Co, GmbH,
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Alle Rechte vorbehalten
Printed in Austria

ISBN 5-7095-0072-X



Wandel

Vorwort, das Wir haben hunderte Beraterstunden erlebt. Tausende Gespräche mit Kolleginnen, Mitarbeitern und ManagerInnen bei Change-Prozessen geführt. Und einige sagenhaft gute Clubs of Change zum Thema besucht. Trainer gehört, die von Firmenfusionen berichten, von gewaltigen Veränderungen im Dienstrecht und der dazugehörigen Implementierung, von neuen Geschäftsfeldern und vom Abschied von alten. Workshopleiter gesehen, die Anekdoten aus Firmen erzählen, die einem den eigenen Wandelprozess leichter machen, egal ob Namen deutscher Weltkonzerne, Schweizer Pharmariesen oder österreichischer Nischenspezialisten fallen. Beim größten österreichischen Arbeitgeber etwa, den ÖBB, war und ist der größte Change-Prozess in der Geschichte des Unternehmens angesagt. Nicht zuletzt die vorbildliche Gestaltung in manchen der Teilbereiche – hier sei Planung & Engineering hervorgehoben – hat zu diesem Buch geführt. Es ist dies nicht die hundertste Neuauflage von „Wie motivieren Sie Mitarbeiter“ und auch nicht eines dieser Beraterbücher, die Wortwasser kochen und Anglizismen als Gourmetsüppchen kredenzen.

Dieses Konversationslexikon nimmt Sie mit auf eine assoziative Reise zum Thema „Wandel“. Es eignet sich zum Schmökern, zum Von-vorn-bis-hinte-Lesen und zum Hin- und Herspringen von Verweis zu Verweis. Es beinhaltet zahlreiche eigens verfasste Texte international renommierter Trainer und Change-Manager, wie etwa Thomas Türinger, Boris Nemsic, Rainer Schmidt, Andreas Dallinger, Andreas Rath oder Erwin Blazek, Wolfgang Eder,

Wörter

Antonella Mei-Pochtler und der Business School St. Gallen. Es erhellt die Begriffe, von denen bei Change-Vorträgen alle so tun, als würden sie diese verstehen. Und es bietet geistreichen Gesprächsstoff für die wesentliche Zeit in Change-Prozessen: Die Workshop-Pausen, den Mittagstisch bei Konferenzen, das kurze Zusammenbleiben nach Meetings oder auch die Party, bei der alle mit Champagner auf den Start eines neuen Megaprojektes anstoßen. Dort – und nicht während der Verhandlungen in Sitzungszimmern – werden schließlich nach Antal Szerb die „wahren Geschäfte gemacht“.

Abspeisen



Abspeisen, das „Wer einem Staat eine neue Verfassung geben will und dabei möchte, dass sie gut aufgenommen und zur Zufriedenheit eines jeden erhalten wird, muss wenigstens den → *Schein* der alten Formen beibehalten, damit das Volk glaubt, es hätte sich nichts geändert, auch wenn die neuen Einrichtungen mit den früheren nicht das Geringste gemein haben. Denn die Masse der Menschen lässt sich mit dem Schein ebenso abspeisen wie mit der Wirklichkeit.“ NICCOLÒ MACHIAVELLI

Abteilungsleiter, die „Wenn wir als Abteilungsleiter alle unsere Territorien verteidigen, sterben wir alle gemeinsam“. NIGEL PAINE

Akt, der „Quod non est in actis, non est in mundo“, eine lateinische Faustregel, die wortwörtlich „Was

Alpha

nicht in den Akten steht, existiert nicht auf der Welt“ bedeutet. Damit sind selten Nacktbilder gemeint, vielmehr eine bewährte Methode, die zweierlei garantiert. Rechtssicherheit und Macht für → *Protokoll*-führer immerhin können alle mündlichen Vereinbarungen stets geleugnet werden, wiewohl sie als abgeschlossenes Geschäft gelten, sofern alle Handlungen rundherum „keinen vernünftigen Grund“ zu Zweifeln übrig lassen. Zweitens können auf Basis dieses Mottos Mitarbeiter mit Schreibtätigkeiten beschäftigt werden, um nicht auf dumme Gedanken wie „Darf ich statt dessen auch arbeiten“ zu kommen.

Alpha, das Erstes Zeichen der griechischen Buchstabenreihe. Vor allen bei Säugetieren erkennt man die → *Qualität* des Alpha-Männchens am übertriebenen Führergehabe. Im Management jagt das Alpha-Männchen vorzugsweise seine Belegschaft, um das Delta in der Gewinn- und Verlustrechnung günstig zu halten.

Ampel, grüne die Bestandteil des offenbar einzigen Satzes, auf den das „Vier-Ohren-Modell“ des deutschen Forschers Schultz von Thun angewendet werden kann – wenn man nach der Originalität von Erwachsenentrainern geht. Spricht so ein Mann am Beifahrersitz zur Frau am Volant, kann die Aussage „Die Ampel da vorne ist grün“ von ihr als Appell (Gib Gas!), Selbstaussage (Ich hab’s eilig.), Beziehungsaussage (Von uns beiden bin ich derjenige, der dir helfen kann.) oder als sachliche Feststellung (Das Verkehrslicht da vorne leuchtet im unteren Bereich.) verstanden werden.

Appetenz

Je nach Interpretation der Lenkerin wird sie angemessen reagieren, auf Letzteres etwa mit: Tatsächlich. Die Ampel ist nicht rot. Den überwiegenden Anteil an menschlicher Kommunikation bestreiten die Selbstaussagen, die sich am besten zur Beziehungsvertiefung eignen. Dieser Theorie folgend beherrscht die → *Kommunikation* derjenige, der sich das „Ohr“, auf dem er die Aussage des Gegenübers hört, aussucht.

Analogia praecox, die Voreilige und nicht weiter überprüfte Gleichsetzung eines Sachverhalts mit einem anderen früher regelten.

anderweitig Umschauen, das Halbherzig gemeinte Drohgebärde im Arbeitsprozess. Auftraggeber beginnen damit das Herummäkeln am Produkt – ein untrügliches Zeichen dafür, dass sie unbedingt buchen wollen – und Arbeitnehmer platzieren die Wortfolge unauffällig im Gespräch, wenn sie ihre Chefs in Abhängigkeit wähen. Gemeint damit ist „an anderer Stelle“. Im 17. Jahrhundert hätten Arbeitgeber noch irritiert reagiert. Denn anderweitig hieß damals noch „zum zweiten Mal“, was heute noch in „anderthalb“ für 1,5 erkennbar ist.

Appetenz, die Der Täuberich verspürt sie, wenn er nach heftigem Sexualentzug statt einer Taube ein graues Tuch beflügelt. In Konflikten dient sie der genauen Zuordnung. Im Gegensatz zum Appetenz-Aversionskonflikt – von zwei angebotenen Möglichkeiten will man nur erstere – sind zwei andere Konfliktfälle etwas schwieriger lösbar. Dafür kommen sie

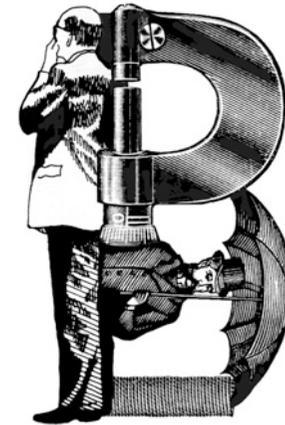
Astronomenkongress

in Change-Prozessen häufiger vor. Von Appetenz-Appetenz-Konflikten sprechen Wissenschaftler, wenn Otto Normalverbraucher „ich will beides“ sagt. Ein Aversions-Aversions-Konflikt lässt den Entscheider auf beide Angebote dankend verzichten.

Astronomenkongress, der Party, auf der Leute mit → „*Chamäleon*“ statt Farbwandeltier ein Sternbild in der Nähe des südlichen Himmelpols meinen.

Aufwertung, die „Ich bin zu der Schlussfolgerung gekommen, dass der entscheidende Wandel, der Unternehmen nach oben gebracht hat, in einer veränderten Betrachtungsweise ihrer Angestellten liegt. Sie sind nicht mehr nur ein Kostenfaktor, sondern gelten als Anlagevermögen.“ PETER → *Drucker*

Autopoiese, die „Das nicht-triviale Steuerungsverständnis sieht die neuere Systemtheorie in ihren Konzepten der Autopoiesis und der Beobachtung begründet. Der Kern des Autopoiesiskonzepts besagt, dass lebende Systeme selbst bestimmen, aus welchen Elementen sie sich aufbauen und zu welchen → *Strukturen* sie vernetzt werden. Ebenso bestimmen lebende Systeme selbst, was sie zur Erhaltung ihrer Lebensfähigkeit benötigen. Sie sind aber nicht umweltunabhängig. Weil das Autopoiesiskonzept eine Absage an die gezielte Kontrolle sozialer Systeme ist, entspricht das Konzept der Beobachtung einer Absage an den Glauben an Objektivität, was wiederum Nicht-Trivialität bedeutet.“ RAINER SCHMID

Bahn

Bahn, die Gibt Anlass zu zahlreichen Metaphern im Wandelprozess. Denn dieser beginnt mit einer unumstößlichen Entscheidung des Managements, über die also „die Eisenbahn drüberfährt“. Danach „stellen“ Führungskräfte „Weichen“. Mitarbeiter, denen man einen bestimmten Sachverhalt erhellt, werden „aufgegleist“. Und wenn alles gut läuft, „fährt“ der Prozess „wie auf Schienen“, also in eine vorbestimmte Richtung, bis er „pünktlich wie die Eisenbahn“ sein Ende in allgemeiner Glückseligkeit findet. Letzteres muss mit Segen von oben zu tun haben. Der Vergleich rührt von der Ablöse der Kirche durch die Eisenbahn als Zeitvorgeber her, als die Menschen den Uhren auf den Bahnhofsgebäuden mehr Beachtung schenken als jenen auf den Kirchtürmen. Dass die Eisenbahn so viel mit Wandel zu tun hat, führen höchstens Zyniker auf den Wortstamm zurück. Denn

BATNA

„Bane“ bedeutete ursprünglich „Schlag“ und entwickelte sich mancherorts zum „Totschläger“, an anderer Stelle, etwa in England, zum „Fluch“.

BATNA, die Etwas, was man vor der Verhandlung kennen sollte, meinen Bruce Patton, Roger Fisher und William Ury. Die „beste Alternative“ (Best Alternative to Negotiated Agreement) beschreibt, was passiert, wenn man nicht verhandelt. Je besser die BATNA, desto machtvoller die Verhandlungsposition.

Bauernregeln, die Gelten so viel wie der Prophet im eigenen Land. Kommen sie aus dem Fernen Osten, vorzugsweise unter „Sun Tsu“ zusammengefasst, steigert sich der Wert zu dem eines hawaiischen Schwarzperlengehänges. Es ist unklar, ob Sun Tsu als Person überhaupt gelebt hat und ob das Werk von einer oder mehreren Personen verfasst wurde. Gewiss ist dafür, dass sich diese Sammlung strategischer Überlegungen auf die frühe Periode der Streitenden Reiche (475–320 v. Chr.) in China bezieht. Viele der strategischen Überlegungen messen der Geschwindigkeit von Operationen hohe Bedeutung zu. Im Gegensatz zu den kommentierten Veröffentlichungen des Buchs von heute. Diese beinhalten nahezu samt und sonders den Auftrag, die Sätze des Sun Tsu aufmerksam zu lesen und zum Gegenstand eigener Betrachtungen zu machen. Und dafür sollte man sich viel → *Zeit* nehmen.

Baum, der Gegenstand, der täglich vom Erfolgscoach und Ex-Eishockeytrainer Ralph Krüger umarmt wird. Ist Krüger danach gut d' rauf – und das ist nach solch

Beharrungsvermögen

starkem Naturerlebnis quasi unumgänglich – verwendet er seine Erfahrungen als Vortragender vor angehenden → *Change-Managern*. Dort berichtet er dann vom Erfolgsgeheimnis, das ihn die weitgehend erfolglose Schweizer Nationalmannschaft zu einer Art Miniwunderteam führen ließ: Den Unterschied zwischen Sinn und Ziel fassbar zu machen. Ziel sollte statt des Siegs künftig die perfekte Ausführung sein, der Sinn davon der Sieg. Für Unternehmen bedeutet das, ihr Streben nicht auf Gewinn auszurichten. Denn wer Zahlen erreichen will, beginnt zu schummeln. „Den Weg, den man geht, so gut zu gehen, wie man ihn eben gehen kann“, so lautet das Erfolgsmotto für Erfolgsmenschen. Und wenn der Weg zu einem umarmenswerten Baum führt, umso besser.

Beharrungsvermögen, das „Ein natürlicher Reflex, der unser von Veränderungsprozessen bestimmtes Leben begleitet. Zur Erinnerung: Im Mittelalter galt das Beharrungsvermögen als ehernes Naturgesetz. Das Wesen einer → *Sache* war für alle Ewigkeit festgeschrieben, Veränderungen waren ein Ding der Unmöglichkeit. Ein Stein musste immer Stein bleiben, ein Schuster ebenso. Der Wunsch nach Änderung, sofern er überhaupt aufkeimte, war ein Frevel. Dasselbe Weltbild findet sich im indischen Kastensystem. Mit der modernen Welt verlor das Beharrungsvermögen seinen alles bestimmenden, positiven Nimbus. In der Post-Industriellen Zeit ist das Gegenteil, der Zwang zur permanenten Veränderung, das einzig gültige Gesetz der Arbeits-, aber auch Lebenswelt geworden. Ein jeder hat sich diesem Diktat zu beugen. Jeder Zweifel daran, ob Veränderung per se ein

Belbin, Meredith

Wert ist, gilt als Frevel. Wer mit der Veränderungs-
maschinerie nicht mithalten kann, ist ein auszuscheidendes Element. Die Berater, die gut an den Veränderungsprozessen verdienen und diese oft selbst heraufbeschwören, werden von den ‚Gläubigen in den oberen Etagen‘ dazu angeworben, um das Beharrungsvermögen nicht einsichtiger Mitarbeiter zu brechen oder deren Eliminierung so einfach wie möglich zu machen. VERONIKA GASSER

Belbin, Meredith Definierte neun verschiedene Rollen, die besetzt werden müssen, damit ein → *Team* erfolgreich arbeiten kann. Der „Kordinator“ führt mit diplomatischem Geschick und soll ein gutes Arbeitsklima schaffen. Der „Antreiber“ agiert kontrovers und treibt an, argumentiert und diskutiert gerne, kapiert meist schneller als die anderen, worum es geht, und verzweifelt gelegentlich an der Ignoranz der anderen. „Plant“ beeindruckt durch Solo-Anfälle ungeahnter Kreativität, ist innovativ, intellektuell und setzt bis aufs Papier fürs Konzeptverfassen wenig um. Der „Resource Investigator“ will zielstrebig an Problemlösungen arbeiten – effektiver, aber auch nicht so helle wie die Plant. Der „Bewerter“ überlegt, bevor er handelt, besticht durch Umsicht und nicht durch Kreativität und bringt in Debatten die Praxis ein. Der „Teamworker“ vermittelt unter den Individualisten der Teams. Und während der „Umsetzer“ schon arbeitet, bevor noch jemand „los“ sagt, und der „Spezialist“ durch eigenbrötlerisches fachliches Wissen, das er am liebsten für sich behält, besticht, bleibt der perfektionistische „Completer-Finisher“ solange, bis wirklich alles passt.

Bild, differenziertes

Benchmarking, das Methode, um herauszufinden, ob und wie Unternehmen Aufgaben besser erfüllen als das eigene. Benchmarking funktioniert in Bezug auf Qualität, Geschwindigkeit und Kosten. Die Benchmark ist ein standardisierter Wert, der den objektiven Vergleich von Untersuchungsergebnissen ermöglicht. Die Etablierung von Benchmarks ermöglicht den strukturunabhängigen Vergleich verschiedener Unternehmen. Wenngleich Benchmarks feststehen, ist doch der Umgang mit ihnen je nach Beraterauftrag wandelbar. Hat man etwa Sparen zum Ziel und → *McKinsey* daher mit ein paar hunderttausend Euro versorgt, könnte es geschehen, dass

- a) die Benchmarks der beratenen Abteilung schlecht sind und daher vom Berater als Anlass zur Sparmaßnahme genommen werden oder
- b) die Benchmarks der beratenen Abteilung gut sind und folgerichtig im weiteren Beratungsprozess keine Rolle spielen. Allfällig erhöht sich das Beraterhonorar, weil die Berater nun Energie in das Auffinden von Begründungen für die vorgegebenen Sparmaßnahmen lenken müssen.

Bewegung, die „Der Weg entsteht, indem man ihn geht. Nur ein Unternehmen, das sich bewegt, kann gesteuert werden. Doch die Gefahr des Erstarrens lauert überall.“ JOHANN RISAK

Bild, differenzierte das Bilder in einem Videodatenstrom, die nur die Unterschiede zwischen dem aktuellen Bild und dem vorhergehenden enthalten. Somit ist die Datenmenge eines „differenzierten Bildes“ geringer als die eines „vollständigen“, was sich beim

binary digit

Fernsehen auf Leitungskosten und in Wandelprozessen auf Inhalte von Managerreden auswirkt.

binary digit, das Besser bekannt als Bit und Informationseinheit in der EDV. Ein Bit entspricht einer Menge an Information, die von einer zufälligen Mitteilung ausgeht, auf die eine Ja/Nein-Entscheidung folgen kann. Im normalen Sprechverkehr kann der Mensch etwa 8 Bit pro Sekunde verstehen und zirka 60 Bit pro Sekunde sprechen. Anders ausgedrückt muss ein Hörer pro Sekunde 256-mal zwischen Ja und Nein entscheiden – etwas, zu dem manche Manager nicht in 256 Jahren imstande sein werden. Bei einem durchschnittlichen Vortrag von 15 Minuten Länge ergibt das 250.400 Hörer-Entscheidungen. Die meisten dieser Entscheidungen gehen, was den weiteren Verbleib im Saal betrifft, positiv aus. Die Differenz zwischen Sender- und Empfänger-möglichkeit führt dazu, dass Sprache in informativer Absicht redundant ist. Knapp 87 % aller ausgesprochenen Information ist somit überflüssig; nur böse Zungen orten in den Brandreden mancher Chefs einen höheren Anteil. Zusätzlich nutzen Menschen → *Kommunikation* zu sozialen Akten wie Paviane das Läusesuchen: Die Bemerkung „Schönes Wetter heute“, die einem den Sender sowie den Empfänger gleichermaßen evidenten Sachverhalt wiedergibt, schont nicht nur die grauen Zellen des Gegenübers in erträglichem Ausmaß, sie ersetzt auch die doch etwas banal klingende Bemerkung: „Ich bin noch am Leben und zu mehr als Atmen imstande.“

Bürokratie

Bismarck, Otto von Heringliebhaber, der in späten Jahren gestand, im nächsten Leben eine Ameise sein zu wollen. Wandelte die politische Landschaft tatkräftig um. Unmittelbar für den „Untertan“ von Heinrich Mann verantwortlich. Und das weniger weil er, wie er sagte, „der Freiheit misstraute“, sondern vielmehr wegen seiner offenenherzigen Bekenntnisse zum situativen Führen: „Es gibt Zeiten, wo man liberal regieren muss, und Zeiten, wo man diktatorisch regieren muss – es wechselt alles.“ Nur in einem war sich Bismarck sicher: „Die → *Bürokratie* ist es, an der wir alle kranken.“

Bleicher, Knut „Knut Bleicher hat basierend auf den Arbeiten von Prof. Dr. Dres. h. c. Hans Ulrich das St. Galler Führungsmodell zum → *Konzept Integriertes Management (KIM)* weiterentwickelt.“ CHRISTIAN ABEGGLEN

Boiled-Frog-Effekt, der Steckt man einen Frosch in kochend heißes Wasser, springt er heraus. Setzt man ihn stattdessen in einen Topf mit kaltem Wasser und erhitzt dieses Wasser über → *lauwarm* zu kochend, bleibt das Tier wo es ist, geht in der wachsenden Hitze ein und liefert damit einen tierisch guten Vergleich für Mitarbeiter in Change-Prozessen. Eine plötzliche Verschlechterung löst umgehend Widerstand aus. Schleichende Veränderungen, bei denen es Stück für Stück bergab geht, ertragen Mitarbeiter dafür so lange, bis sie ... also, bis sie ... also, bis die Veränderung eben abgeschlossen ist.

Bürokratie, die „Die Bürokratie verteidigt den Status quo auch dann noch, wenn das quo seinen → *Status* längst verloren hat.“ LAURENCE JOHNSTON PETER

Boss, Hugo

Boss, Hugo [-> *Bildtafel X*] Bevorzugte Anzugmarke junger Uni-Absolventen, Unternehmensberater und -> *Change-Agents*. Es könnte zu denken geben, dass Boss' Grundlage für den Erfolg das Design der Uniformen für die Sturmabteilung (SA) der NSDAP im Dritten Reich war.

Business-Process-Reengineering, das Klingt besser als „beschreibt Arbeitsplätze anders als bisher“ – heißt aber dasselbe. Das fand auch Michael Hammer, der das -> *Wort* als Erster verwendet hat. Damit es nicht nur nach mehr klingt, schlug Hammer vor, zuerst einmal nachzusehen, wer eigentlich was mit wem in einem Betrieb erarbeitet, dann heftig nachzudenken, wie man's besser machen könnte, und schließlich die Verbesserungen umzusetzen.

Change-Monster

Chamäleon, das [-> *Bildtafel XIII*] Vom griechischen „Erdlöwe“, bezeichnet zumeist ein altweltlich-tropisches Schuppenkriechtier der Unterordnung Wurmzüngler. Chamäleons können hervorragend klettern, haben einen seitlich abgeflachten Körper, meist Rückenkamm und Wickelschwanz. Ihre Zunge kann länger als sie selbst sein und schnellst zum Insektenfraß hervor. An den Klammerfüßen sind zwei oder drei Zehen miteinander verwachsen. Das Chamäleon ist sonst sehr menschlich in seinen eigenen Change-Prozessen. Es kann seine Farbe nämlich nicht an die Umgebung anpassen. Es wechselt die Couleur wegen Hitze oder Kälte, Angst oder Hunger.

Change-Monster, das [-> *Bildtafel XIV*] „Veränderung bedeutet immer eine Veränderung auf zwei Ebenen: einerseits auf der Ebene der individuellen Wahrneh-

Change-Agent

mung, andererseits auf der der Unternehmensrealität. Wie bei einer langen Wanderung, bei der alle zusammenbleiben sollten, führt ein Transformationsprozess nur dann zum Erfolg, wenn die individuelle Einsicht und das gemeinsame, konkrete Handeln Hand in Hand gehen. Das Change-Monster schnappt zu, wenn die Unternehmensführung es nicht schafft, beide Dimensionen gleichermaßen zu managen. Gerade in Phasen des Streits und der Misserfolge in einem Change-Prozess ist Entschlossenheit gefordert.“ ANTONELLA MEI-POCHTLER

Change-Agent, der Jemand, der eine Veränderung vorantreibt. Im Gegensatz zu James Bond töten Change-Agents selten Menschen, dafür oft Nerven – und zwar bei denen, die lieber alles beim Alten belassen würden. Man erkennt die Change-Agents meist daran, dass sie allergisch auf Sätze wie „Das geht nicht“ reagieren, Liebkinder des → *Change-Managers* sind und sich nach erfolgter Veränderung aus dem Staub machen. Die Arbeit mit und in den neuen Bedingungen überlassen sie den anderen.

Change-Manager, der Koordinator einer planvollen Übergangsphase von Situation A zu Situation B, der sich über sein „Nicht-sein“ definieren lässt. Change-Manager sind keine charismatischen Vordenker, die eine richtige Lösung verkaufen. Die Lösung kann nur über die Moderation der Intelligenz aller Beteiligten geschehen. Change-Manager sind jene, die bereit sind, die Kosten der Veränderung zu tragen und sie anderen erfolgreich einzureden.

Coaching

Chefsekretärin, die Person, die dafür bezahlt wird, → *Protokolle* zu schreiben, am Telefon zu lügen, Mitarbeiter zu trösten, teure Restauranttische für Außentermine zu bestellen und die Rechnung dafür an der internen Revision vorbeizuschmuggeln. Chefsekretärinnen treffen die Entscheidungen, die Change-Manager lauthals verkünden dürfen.

Clausewitz, Carl von Der zweitbekannteste Preuße nach → *Bismarck* behauptete, dass „viele meinen, halbe Bemühungen könnten etwas bewirken. Ein kleiner Sprung ist einfacher als ein großer. Aber niemand, der über einen breiten Graben springen möchte, würde ihn zuerst halb überspringen.“

Clip-Art [→ *Bildtafel III*] Microsoft'sche Erfindung für → *PowerPoint*, die das beruhigende Gefühl gibt, dass sich wenigstens eines auf dieser Erde nie wieder ändert: Die Bilder, die man während der Vorträge von Chefs sieht.

Coaching, das „Wenn du etwas wissen willst und es durch Meditation nicht finden kannst, so rate ich dir, mein lieber, sinnreicher Freund, mit dem nächsten Bekannten, der dir aufstößt, darüber zu sprechen. Es braucht nicht eben ein scharf denkender Kopf zu sein, auch meine ich es nicht so, als ob du ihn darum befragen solltest: Nein! Vielmehr sollst du es ihm selber allererst erzählen.“ Die Suche nach dem passenden Weg in Prozessen der Veränderung hat viel Ähnlichkeit mit dem Betreten einer Höhle, die, je weiter wir eindringen, desto dunkler und unübersichtlicher erscheint. An ihrem Eingang wuchern die Fantasien,

Coopetition

deren → *Qualität* sich zwischen verlockenden Seifenblasen und lähmender Existenzbedrohung verbirgt. Und selbst wenn wir, meist mehr gezwungen als freiwillig, die Höhle betreten, leuchtet unser Wissen nur als Grubenlampe immer nur den Teil aus, dem wir uns zuwenden. Solche Wege gehen wir nicht gerne alleine. Hand in Hand fürchtet es sich doch bedeutend leichter. Coaching hat folglich Tradition. Auch Heinrich von Kleist hat offensichtlich schon um die Qualität guten Coachings gewusst, wie aus dem obigen Eingangszitat zu entnehmen ist, das aus dem Essay „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ stammt – ein für Coaching geradezu programmatischer Titel. Und an anderer Stelle im Essay bringt Kleist Coaching ebenso elegant wie einfach auf den Punkt: „Der Franzose sagt ‚l'appétit vient en mangeant‘, und dieser Erfahrungssatz bleibt wahr, wenn man ihn parodiert, und sagt, l'idée vient en parlant.“ ANDREAS DALLINGER

Coopetition, die Statt andere Unternehmen ausschließlich als Mitbewerber zu betrachten, könnte man mit ihnen auch kooperieren – befanden Barry Nalebuff und Adam Brandenburger. Danach erfanden sie das Wort „Coopetition“ (Cooperation und Competition). Weil das auch besser klingt als das deutsche „Koowerb“, taufte sie ihren Bestseller auf englisch. Ihr nächster Schritt war das Finden eines Akronyms – mit PARTS definierten sie dann Teile einer ganzen Theorie. Es gibt Player, Mehrwerte (Added Values), Regeln, Taktiken und den eigenen Spielraum. Wer das Spiel ändern will, darf nicht bloß einen Teil ändern – er muss stets das Ganze im Auge

Coopetition

behalten. Ungefähr so, wie wenn man den Turm beim Schach entfernt. Dann sollte man sich zumindest überlegt haben – ob und falls ja –, mit wem der König rochiert.

Darwin, Charles



Darwin, Charles [*→ Schutzumschlag*] Gottseibiens (undistnichtbeihm) aller gläubigen Kreationisten und rückständigen *→ Theologen*. Seine revolutionäre Evolutionstheorie fußt auf dem Axiom: „Nicht die stärkste Spezies überlebt. Auch nicht die intelligenteste. Sondern die, die sich an veränderte Bedingungen anpasst.“

Das geht nicht Unisexuelle Wesenheit, unmittelbar gezeugt, wenn jemand eine gute Idee hat, die vornehmlich das Arbeitsleben eines anderen betrifft: Schwester von „Das haben wir noch nie so gemacht“, Nichte von „Schau ma mal“ und Vater von „Gründen wir einen Arbeitskreis, der sich intensiv damit auseinandersetzt“. Passables Hilfsmittel gegen *→ Change-Agents*.

Dienstwagen

Demotivation, die Nach Reinhard Sprenger, einem deutschen Erfolgsautor, die geläufigste Motivationsform. Statt den Versuch zu machen, Menschen den eigenen Willen mit Anreizsystemen aufzwingen zu wollen, möge man Mitarbeiter fordern und sich um sein eigenes Arbeitsglück kümmern. Allenfalls ist noch der Versuch angebracht, die Rahmenbedingungen für Mitarbeiter nicht allzu demotivierend zu gestalten. Motiviert ist nach Sprenger jeder selbst. Und wenn er's nicht ist, dann gibt es nur einen, der ihn zurück zur Freude an der eigenen Leistung führen kann – und das ist nicht der Chef, sondern der Mitarbeiter selbst. Chefs haben dafür andere Möglichkeiten – zum Beispiel die, demotivierte Mitarbeiter zu kündigen.

Dienstwagen, der [*→ Bildtafel XI*] Der Dienstwagen ist Spiegel der Zugehörigkeit zur Hierarchie, Ausweis des beruflichen Erfolgs, Anerkennung der persönlichen Leistung. Der mittlere Angestellte eines Nürnberger Konzerns sagte einmal: „Ich fahre dieses Auto, weil ich es meinem Unternehmen wert bin.“ Das ist die ganze Dienstwagen-Symbolik. Headhunter erleben oft, dass Vermittlungen zu scheitern drohen, wenn sich ein Unternehmen beim Anwerben einer neuen, hoch gelobten Führungskraft bei deren automobilen Forderungen nicht flexibel zeigt. Viele Firmen geben ihren Mitarbeitern nur noch Preisgrenzen oder Leasingraten vor und überlassen ihnen dann beim Dienstwagen die freie Wahl. Deshalb werden immer mehr SUV, Geländewagen oder auch Cabrios als Dienstwagen zugelassen. An diesem Punkt gibt es übrigens einen markanten Geschlechterunter-

Disziplin

schied: Ein Chef wählt immer eine Limousine, meist dunkel gehalten, eine Chefin überwiegend ein sportliches Modell, gern quietschbunt. Männer drücken Macht durch Größe, Frauen durch Farbe aus. – Macht muss durch → *Statussymbole* gezeigt werden. In großen Unternehmen seien sie geradezu unverzichtbar, argumentiert Oswald Neuberger, der als Professor in Augsburg Personalwesen lehrt. „Alles, was hilft, sich von anderen abzusetzen, war schon immer begehrt. Es erleichtert die Kommunikation und macht die Zusammenarbeit effektiver, weil geklärt ist, wer was zu sagen hat.“ WOLFGANG PAUSER

Disziplin, die Peter Senge glaubte, dass Change-Prozesse gleich fünf Disziplinen benötigen. Neben einer gemeinsamen Vision und dem gemeinsamen Lernen auch noch persönliche Autorität, die → *Lust* am Hinterfragen von Prinzipien und das „Denken in Systemen“. Letzteres soll heißen, dass nicht alles, was wirkt, eine Ursache haben muss. Vielmehr, so Senge, ist alles mit allem verknüpft. Und weil sich das nicht nur kompliziert anhört, dürfen Mitarbeiter Fehler machen, scheitern und herumexperimentieren, kurzum alles, was sonst Chefs vorbehalten ist. Ist diese Stufe erreicht, hat eine Firma es geschafft und erhält als Titel die „Lernende Organisation“.

Drei, die Heilige Zahl. Merkt man bei Dreifaltigkeit, den Heiligen Königen und Michael Porter. Dieser – einer der jüngsten → *Harvard*-Professoren aller Zeiten – beschreibt in „Wettbewerbsstrategie“ drei Grundregeln, wie man mit den Kräften des Wettbewerbs zurande kommt: „Differenzierung, Führerschaft bei den

Durchhaltevermögen

Gesamtkosten und Fokussierung.“ Oder, ohne Beraterdeutsch formuliert: „Gib den Kunden etwas Extra, gib nicht zu viel Geld aus und zersplittere deine Kräfte nicht.“

Drucker, der

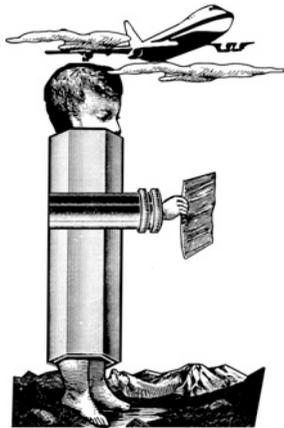
1. Ding, das die Folien, auf die der Chef wartet, justament nicht zeitgerecht auswirft, weil schon wieder niemand die Farbpatrone gewechselt hat.

2. Ding, das neu gekauft fast billiger ist als die zu ersetzende Farbpatrone, was eine der umwerfendsten Ideen der Wegwerfgesellschaft im 20. Jahrhundert war und im 21. Jahrhundert noch immer ist.

3. Nachname von → *Peter*, einem ursprünglich österreichischen, dann von den Nazis vertriebenen US-Managementgurus. In seinem Werk „Management des 21. Jahrhunderts“ legt er dar, dass es kein ideales Managementsystem gibt, und dass man Mitarbeiter nicht wie Untertanen (im Sinne von Heinrich Mann) behandeln sollte. Vielmehr handelt es sich bei dieser Spezies um „Wissensarbeiter“, deren Fähigkeiten Manager in Produktivität verwandeln sollen. Und Peter Drucker muss es wissen, schließlich war er im 20. Jahrhundert buchstäblich federführend dafür verantwortlich, dass Manager für wichtig gehalten wurden. Nebenbei erfand er Begriffe wie → *MbO*. Manager war Drucker übrigens nie.

Durchhaltevermögen, das „Wenn nichts mehr zu helfen scheint, schaue ich einem Steinmetz zu, der vielleicht 100-mal auf seinen Stein einhämmert, ohne dass sich auch nur der geringste Spalt zeigt. Doch beim 101. Schlag bricht der Stein entzwei und ich weiß, dass nicht dieser einzelne Schlag entscheidend war, sondern alle Schläge zusammen.“ JACOB RUS

Ei des Kolumbus



Ei des Kolumbus, das ist wohl das, wonach alle bei einem Wandelprozess suchen – vergleichbar mit der Suche nach dem Gelege der Hasen zu Ostern. Hinter dem Begriff verbirgt sich die Geschichte eines Banketts: Kolumbus soll 1493 bei Kardinal Mendoza mit dem Problem konfrontiert worden sein, wie man ein Ei auf die Spitze stellen könne, ohne dass es umfällt. Nach einem Bericht aus dem Jahr 1565 hat Kolumbus das Ei kurzerhand aufgekickt und hingestellt. Für den wissensdurstigen Manager mag erheblich sein, dass die Geschichte auch anderen bedeutenden Gestalten zugeschrieben wird: „Das Ei des Brunelleschi“ scheitert im Deutschen vermutlich aber daran, dass keiner so recht weiß, wie man den Herrn ausspricht. In Wirklichkeit dürfte es auf ein spanisches Sprichwort zurückgehen, bei dem No-Names

Einflussmatrix

das Problem mit dem Ei gelöst haben. Weniger wissensdurstigen → *Change-Managern* sei zweierlei ins Stammbuch geschrieben. Erstens, dass Wissensdurst in der heutigen Gesellschaft eine notwendige Voraussetzung fürs erfolgreiche Management ist – und zweitens: Mitarbeiter und Wandelprozesse sind mit Eiern durchaus vergleichbar. Einmal geknickt, sind sie nicht wieder in die vorherige Form zu bringen.

Eine, nur „Um eine → *Strategie* erfolgreich umsetzen zu können, darf ein Heerführer einen und nur einen Landesherrn über sich haben.“ SUN TSU

Einflussmatrix, die Beschäftigung für hochrangige Mitarbeiter mit ungewisser Zukunft. Statt → *operativ* zu sein, ergeht man sich in endlosen Debatten darüber, welche relevanten „Umwelten“ es für die eigene Tätigkeit gibt. Zum allgemeinen Erstaunen lassen sich in nur einem Arbeitstag Einflussfaktoren wie „Kunden“, „Marktentwicklung“, „Politik“ und „Gesellschaft“ finden. Beschäftigt sich die versammelte Managerrunde noch einen zweiten Tag mit diesen Fragen, treten zumeist noch die Begriffe „Finanzen“ und „Eigeninteresse der Vorstände“ zutage. Nach einer Woche, unter heftigem Zuflüstern externer Berater, erhöhen sich die Chancen auf „Mitarbeiterzufriedenheit“ als einen weiteren Teil der Matrix. Die Begriffe werden auf beiden Achsen der Matrix eingetragen – danach werden die Einflüsse der Begriffe aufeinander mit 0 – 3 bewertet. Wenn das jeder Manager getan hat, ergeben sich lange Zahlenkolonnen, die mindestens ebensolche Beraterhonorare verschlingen – zwecks Interpretation. Ist man bei die-

Einschwebeffekt

sem ganzen Prozess in der Mitte angekommen, gibt es drei Möglichkeiten.

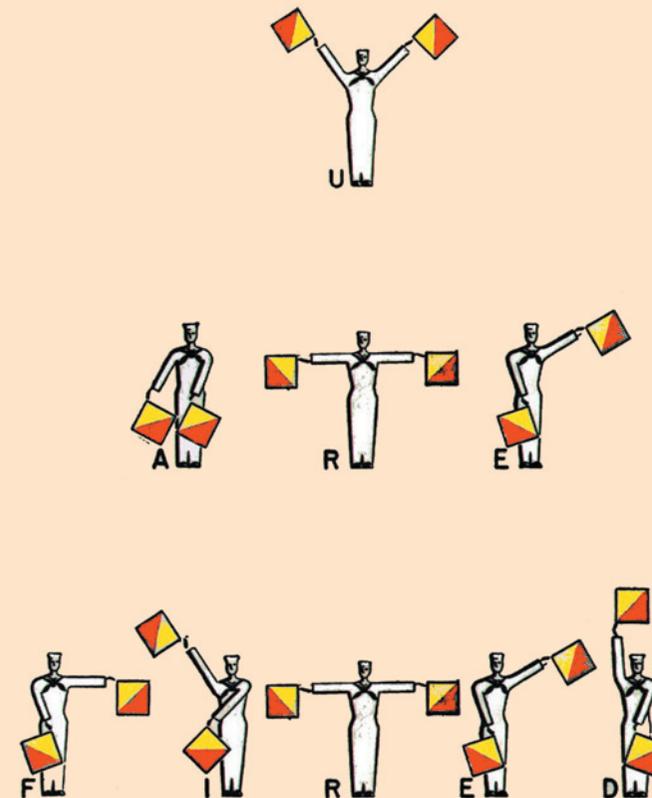
- Die angenehmste: Der Change-Prozess ist vorbei, die Arbeit von anderen getan, man klopf einander fröhlich auf die Schulter und beteuert, wie wichtig der schöpferische Akt war und wie unverzichtbar man selbst fürs Wohl der Firma ist.
- Die zweitbeste: Jemandem fällt auf, dass man in der Einflussmatrix an → 42. Stelle einen Denkfehler begangen hat – und die Arbeit beginnt von neuem. Das garantiert wenigstens weitere Stunden glückseliger Debatten.
- Nun, das wollen wir denn doch nicht hoffen: Der Vorstand hat gewechselt und die hochrangigen Mitarbeiter sind N-4 geworden.

Einschwebeffekt, der Auditiv und visuell für Textbausteine von → PowerPoint vorhanden. Klingt überwiegend wie ein Motor und kommt von links oben. Die Zuneigungskorrelation zwischen dem PowerPoint-Hersteller und dem Einschwebeffekt ist zu dem zwischen ästhetisch anspruchsvollem Publikum und Vortragenden indirekt proportional.

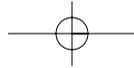
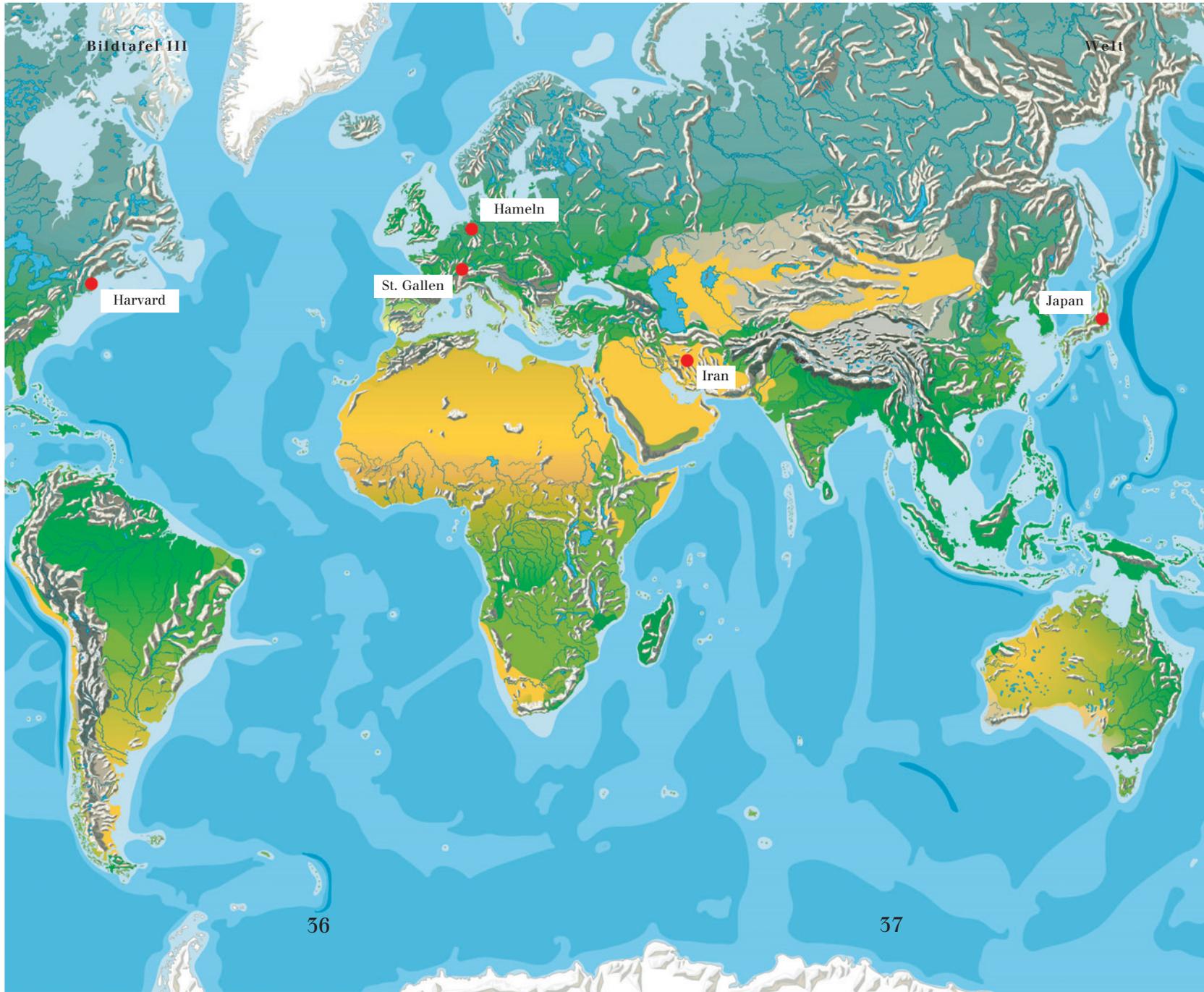
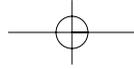
Einstein, Albert Mann mit Zunge. Für ihn war nur eines nicht → *ungewiss*: dass beim Erreichen der Lichtgeschwindigkeit nichts mehr geschieht. Lieferte so eines der neun Paradoxa der Unternehmensberater Wacker, Taylor und Means. Die übrigen acht stürzen Firmenbosse bei der Lektüre des „Kursbuchs für Visionäre“ von Großhirnentlastung (In großen Firmen muss man klein denken.) zur Lust auf Blindheit. („Der stärkste Konkurrent ist der Blick in die eigene Zukunft.“)

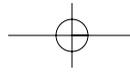
Bildtafel I

Signale, nonverbale



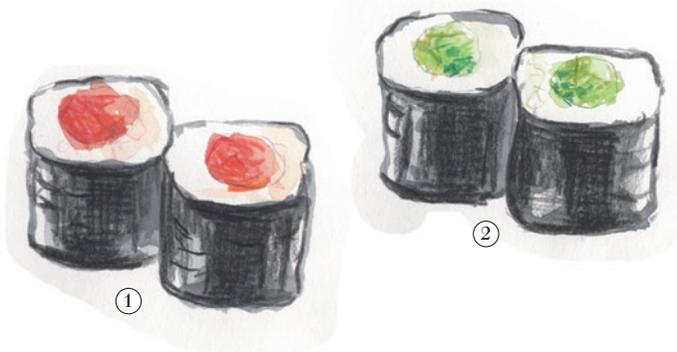




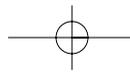


Bildtafel IV

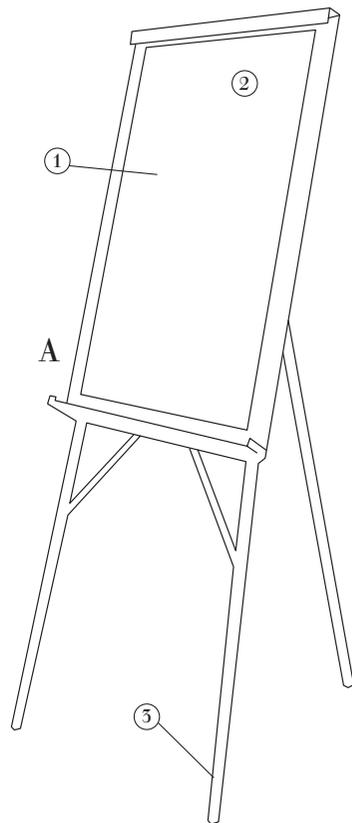
Sushi



1. Tekka Maki (Seetangrolle mit Thunfisch) 2. Kappa Maki (Seetangrolle mit Reis und Gurke) 3. Tamago (gesüsstes Ei) 4. Sake (Lachs) 5. Ikura (Lachs-Rogen) 6. Amaebi (Süßwassershrimps) 7. Temaki (handgerolltes sushi) 8. Futomaki (große Sushi-Rollen)



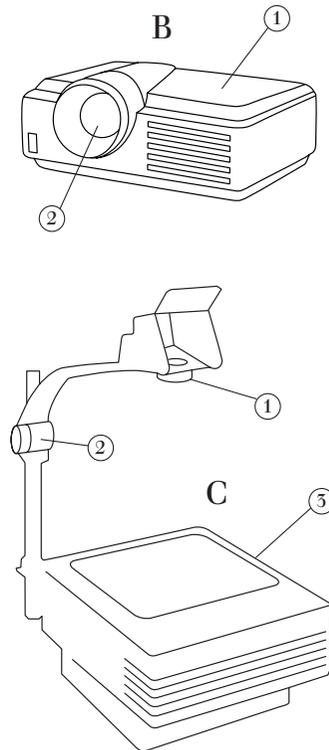
Präsentationsmedien



- A1 - Sitz der im entscheidenden Moment erlöschenden Lampe
 A2 - Unauffindbares Versteck der Kabelrolle.
 A3 - Klappe
 B1 - Stelle, wo Papier sein sollte aber nie ist, wenn man's braucht
 B2 - Ort des Chart-Abreißens, bei dem man immer die Hälfte des Papiers.

40

Bildtafel V



41

Entscheidung

Eisen, das „Nur Pessimisten schmieden das Eisen, solange es heiß ist. Optimisten warten darauf, dass es erkaltet“, sagt Peter Bamm. Dritte setzen auf den → *Boiled-Frog-Effekt*.

Elevator Pitch, der Bezeichnung für zirka → *Fünfundzwanzig* Sekunden Lebenszeit. Diese könnte man vom Erd- bis zum Dachgeschoss mit dem eigenen Firmenvorstand verbringen und dazu nutzen, alles loszuwerden, was man schon immer sagen wollte. Gelingen einem dabei Karriere- oder Gehaltssprung, hat man den „Pitch“ gemacht.

ENG, das Kürzel für „Electronic News Gathering“, das mobile Sammeln von Informationen auf elektronischer Basis. Gilt, von Change-Agents bei Sitzungen unzufriedener Gewerkschafter angewandt, trotzdem nicht als Beweismittel vor Arbeitsgerichten. Es sei denn, sie hätten davor um Erlaubnis für die Aufzeichnung der konspirativen Konversation gefragt.

Engerling, der Beweis, dass aus etwas Widerwärtigem etwas Widerwärtiges entstehen kann, und damit Gegenargument von Change-Ungläubigen, denen man das → *Märchen* vom hässlichen Entlein erzählt.

Enthusiasmus, der „Das einzige Wesen, welches den Wandel wirklich liebt, ist das Baby in seiner nassen Windel.“ REINHARD SPRENGER

Entscheidung, die Yetton Philip hat gemeinsam mit Victor Vroom ein komplexes Entscheidungsmodell gebastelt. Vier Entscheidungsarten werden von Chefs

Epiktet

im Alleingang getroffen. Der Weg dorthin ist unterschiedlich. Bei AI-Entscheidungen fragen Chefs nur sich selbst und fordern → *Kadavergehorsam*. Bei AII-Typen holen sie sich zuerst Informationen von Mitarbeitern, ohne diesen zu sagen, worum es geht. Bei BI führen Chefs solo Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern und bei BI-Entscheidungen tun sie selbiges in der Gruppe. Die fünfte Entscheidungsstrategie besteht in einer Diskussion mit den Mitarbeitern, an deren Ende Chefs die Meinung der Gruppe übernehmen und nach außen vertreten. Letztere wird von Vroom/Yetton jedenfalls empfohlen. Das macht einem die Entscheidung, an welches Entstehungsjahrzehnt der Theorie man glauben sollte, auch ohne große Debatte relativ einfach.

Epiktet Freigelassener Philosoph aus Phrygien. Wurde unverbesserlicher Moralist und trotzdem nicht Christ. Bevor er 138 nach Christus das Zeitliche segnete, gab er seinen stoischen Schülern seine → *Erfolgsformel* mit auf den Weg: „Das Schlimme sind nicht die Tatsachen, sondern die Vorstellung, die wir uns von den Tatsachen machen.“

Equality Management, das Laut PISA-Studie, bei der sämtliche Länder der → *Welt* auf die Erfolge ihres Bildungssystems hin untersucht worden sind, schneiden Schülerinnen im Vergleich zu Schülern in der Schule eindeutig besser ab. Und bei der Zahl der Universitätsbesucher haben die Studentinnen die Studenten überholt. Trotzdem verdienen Frauen für die gleiche Arbeit bis zu 40 % weniger als Männer. Das ist ungerecht, meinten Wissenschaftler und

Erkenntnistheorie

schufen das Equality Management. Ziel ist gleichberechtigte Teilhabe an Information, Bildung und Honorierung für Mann und Frau. Erreicht wird meistens: Gleichberechtigte Teilhabe an Information, Bildung und Honorierung. Von Equality-Beratern. Männlichen, versteht sich.

Erbauungsliteratur, die Ursprünglich geschrieben, um weibliche Gehirne mit geschlechtsgerechter Buchstabennahrung zu füttern. Für den Change-Manager von heute werden statt Liebesleid und Opfergedanke Manager-Romane zur Entspannung angeboten. Angeblich mit Mix aus Unterhaltung und Fachwissen – so insinuiert der → *Klappentext* von Werken wie „Machtschock“ (Edgar Geffroy) oder „Wagnis Führung“ (Gerhard Nagel). Ob darin verfasste Sätze wie „Seien Sie mir nicht böse, Yvonne. Aber um das alles aufzubauen, haben wir Jahrzehnte gebraucht. Das soll ich vernichten, nur weil Sie behaupten, die neuen Spielregeln zu kennen?“ Mut, Spannung, Witz oder Langeweile aufbauen, das bleibt schon aus Gründen der Courtoisie in diesem Ansatz stecken. Hauptsache, Sie haben die „Wandelwörter“ gekauft.

Erfolgsformel, die Je flüchtiger der Markt, desto schneller veraltet die Erfolgsformel einer Organisation.

DARYL R. CONNER

Erkenntnistheorie, die „Der menschliche Verstand ist wie ein Blatt Gelatine, auf das die Erfahrung wie heißes Wasser tropft.“ EDWARD DE BONO

Euphemismus

Euphemismus, der Der schönste Euphemismus im Change Management ist zweifellos das Wort „freisetzen“ für „kündigen“. Welcher Personalrat oder → *Abteilungsleiter* hält es schon mit Bismarck und missgönnt seinen Vertretenen Freiheit? Das Wort Euphemismus kommt aus dem Griechischen – „eu“ steht für „gut, schön“ und „Phanai“ für „sagen, sprechen“ und umschreibt eine Sache mit dem Ziel der Verhüllung, Abmilderung oder Beschönigung. Euphemismen werden vor allem in Bereichen eingesetzt, die auf Grund religiöser und gesellschaftlicher Übereinkunft tabuisiert werden. Niemand stirbt, allenfalls schlummern Menschen ein. Steuern werden nicht erhöht, die Abgabenquote wird nur angepasst. Freisetzungen vieler statt Massenentlassung, Change Management statt „Wir wissen auch nicht, was wir tun, aber es wird sich etwas ändern.“

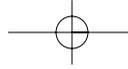
Eva, Geänderte Rippe und Kurzbezeichnung für „Economic Value Added“. Statt eines Apfels erhalten Mitarbeiter von Firmen, die sich Eva verschreiben, ein Motto: Das Unternehmen will seinen Wert für diese Welt steigern. Arbeit und Anstrengung werden nicht nur als Nutzen für Aktienbesitzer, sondern auch als Nutzen für die Menschheit dargestellt. Frei nach dem Logotherapeuten Viktor Frankl, der befand, dass „Wer ein Warum hat“ nahezu jedes Wie erträgt und damit nur die Wo- und → *Was-Komponente* auslöst. Den Baum dieser Erkenntnis lieferte übrigens ein Journalist namens Al Ehrbar.

Feedback



Familie, liebe die Die gute → *Idee* der Work-Life-Balance lautet, das Privat- und Berufsleben in ein Gleichgewicht zu bringen. Doch alleine die wörtliche Trennung von Work und Life deutet an, dass das Leben vor und nach der Arbeitszeit stattfindet. Viele Menschen wünschen sich eine bessere Abgrenzung zwischen Beruf und der lieben Familie. Balance aber ist kein Zustand starrer Stabilität, sondern das kontinuierliche Priorisieren der eigenen Aktivitäten. Im eigenen sozialen Umfeld sind Ziele, dahinterstehende Werte und gegenseitige Erwartungen auszuhandeln. ANDREAS RATH

Feedback, das Eine Rückmeldung an eine andere Person darüber, wie ihr Verhalten wahrgenommen, verstanden oder erlebt wird. Mögliche Ziele sind die Verhaltensverstärkung, die Verhaltenskorrektur oder



Feind

die Beziehungsklärung. Wird oft dann gegeben, wenn's → *nicht* erwünscht ist und verpufft folglich oder führt zu sinnlosem Streit.

Feind, der „Es ist gleich, ob man gegen starke oder geringe Kräfte kämpft. Es kommt auf die Formation und die Kommunikation an. Jedes Heer vermag zu kämpfen, ohne eine Niederlage zu erleiden. Es kommt darauf an, ob man orthodox oder unorthodox vorgeht. Ein siegreiches Heer geht gegen den Feind vor wie ein Mühlstein, der auf ein → *Ei* fällt: das ist die Fülle und die Leere. Der Feind weiß nicht, an welchem Punkt seiner Front er sich verteidigen soll.“
SUN TSU

Flamingo-Prinzip [→ *Bildtafel VII*] „Ich glaube, das Spiel, das die meisten Unternehmungen von heute am besten beschreibt, ist das Krocket-Spiel in ‚Alice im Wunderland‘. Nichts bleibt in diesem Spiel lange, wie es ist. Um die Spieler herum finden ständig Veränderungen statt. Alice versucht die Kugel zu treffen, aber ihr Schläger ist ein Flamingo. Gerade als sie zuschlagen will, hebt der Flamingo seinen Kopf und schaut in eine andere Richtung. Genauso ist es mit der Technologie und den Werkzeugen, die wir benutzen. Gerade, wenn die Mitarbeiter gelernt haben, mit ihnen umzugehen, scheinen sie sich zu verwandeln und erfordern wieder neue Lernprozesse und Fähigkeiten.“ ROSABETH MOSS KANTER

Flimmerverschmelzungsfrequenz, die Der kleine Unterschied zwischen guten und schlechten Autofahrern. Die besseren haben eine andere Flimmer-

Formel

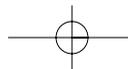
verschmelzungsfrequenz und können so ihre Umgebung detailgenauer wahrnehmen, schneller auf „Störendes“ reagieren. Für alle anderen verschwimmt das dem Steuer ferne Bild zu einem großen Ganzen. Führungspositionen attestiert man, dass ihre Funktionsträger eher den groben Überblick denn die Detailverliebtheit bewahren sollten, was erklärt, warum Manager aus Sicherheitsgründen → *Dienstwagen* samt Chauffeur bevorzugen.

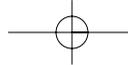
Flip-Chart, die (I) [→ *Bildtafel V*] Bestes Präsentationsmedium für Kleingruppen. Wirkt, weil selbst gezeichnet oder beschrieben, persönlich und Vertrauen erweckend.

Flip-Chart, die (II) [→ *Bildtafel V*] Schlechtestes Präsentationsmedium für Kleingruppen. Wirkt, weil selbst gezeichnet oder beschrieben, wie ein naives Kunstwerk aus der Nachwuchsgruppe des Betriebskindergartens und unverschämt unleserlich.

Flow, der → *Phase*, in der man glaubt, dass einem alles gelingt und in der einem meistens auch alles gelingt.

Formel, die Die berühmteste der Erde stammt von → *Einstein*, die berühmteste zu Change Management und Action-Learning von Reginald Revans: $L = P + Q$ (learning = programmed knowledge + questions) – das heißt, dass der am meisten lernt, der in Teams zu realen Problemen Fragen stellt. Kombiniert mit der Prämisse, dass Manager meistens etwas sagen, ohne davor zu fragen, führt die Formel zu einer griffigen Synthese.





Fragen, zirkuläre

Fragen, zirkuläre das Statt jemanden konfrontativ zu behelligen (Warum sagen Sie jetzt nichts?), redet man allgemein über ein Thema und erkundet die Einschätzung indirekt: „Was glauben Sie, wie das Schweigen Einzelner bei anderen ankommt?“ oder „Angenommen, die Mitarbeiter würden ihre Einwände gegen das Change-Projekt offen äußern, was wäre die Reaktion der Geschäftsführung?“ Birgt auch die Gefahr, dass der Fragesteller unliebsames → *Feedback* hört und wird daher nicht oft verwendet.

Freiraum, der Voraussetzung für die Entfaltung von Kreativität. Gerade in Zeiten des Wandels von besonderer Bedeutung. Schließlich gilt es, neue → *Prozesse* abseits von „das haben wir immer schon so gemacht“ zu finden und umzusetzen. Bleibt kein Freiraum zum Nachdenken, etwa weil übertriebenes „lean management“ die Mitarbeiter in ein erbarmungsloses Hamsterrad zwingt, in dem jede Abweichung als mangelnde Effizienz geahndet wird, können auch keine innovativen Lösungen entstehen. Erst die Integration des scheinbar Nutzlosen – des Freiraumes – in das System bringt jene Beweglichkeit, die die Forderung nach kontinuierlichem, ökonomisch sinnvollem Wandel erfüllen kann. VERONIKA PELIKAN

Führen, das Führen hängt im Deutschen mit „fahren machen“ (in Bewegung bringen) zusammen; das englische „lead“ wurzelt im altenglischen „lithan“ (gehen, reisen, wandern). Das althochdeutsche „lidan“ hat dieselbe Bedeutung. Darauf geht das deutsche Wort „leiten“ in der Bedeutung von „vorangehen“, „in Gang setzen“ zurück. Wortbildungen mit dem franzö-

Fünfundzwanzig Uhr

sischen „gestion“ (Führung; von „gerer“: führen, verwalten) oder „meneur/meneuse“ (FührerIn) kommen im Deutschen nicht vor. Dagegen findet sich „dinger“ (führen, leiten) wieder in dirigieren, Direktor. Auch das Französische „commander“ hat in den deutschen Lehnwörtern kommandieren und Kommandeur seine Entsprechungen. Chef (oder das englische „chief“) stammen vom lateinischen „caput“ (Haupt, head) und haben somit eine enge Verwandtschaft zum → *Kapital*.

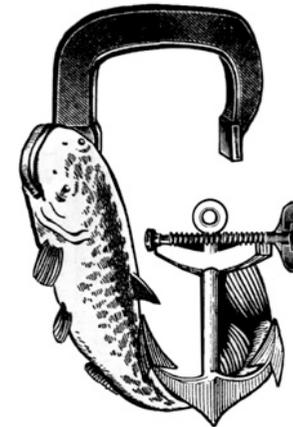
OSWALD NEUBERGER

Fünf-S-Methode, die Die Abkürzung für Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu und Shitsuke. Jeder Japaner weiß gleich, was damit gemeint ist: Sortiere (Unnötiges aus), Systematisiere (bewahre alles an richtiger Stelle auf), sei sauber, mach dir Ordnung zum persönlichen Grundanliegen und übe dich in → *Disziplin*. Ungefähr das, was Mama schon zu Konrad sagte: „Sei hübsch ordentlich und fromm.“ Dauerhaft, nicht nur, bis der Chef in die Firma kommt. Wer diese fünf Schritte beherzigt, hat Kaizen für sich selbst gut verstanden und damit den Grundbaustein für einen erfolgreichen, weil permanenten Wandel gelegt.

Fünfundzwanzig Uhr In diesem Science-Fiction Roman schwingt Virgil Gheorghiu die Dehumanisierungsthese: „Nicht wir passen Maschinen unseren Bedürfnissen an, sondern der Prozess verläuft umgekehrt. Menschen verwandeln ihre Lebensgewohnheiten gemäß den Vorgaben der Mechanik.“ Das erkennt, wer lange Auto fährt und sich danach ziemlich hirntot fühlt. Denn abgesehen von der → *Flimmerverschmelzungsfrequenz* fährt jener besser, der sich den

Fünfundzwanzig Uhr

Gesetzen der Motorik unterwirft. Denn um sie beherrschen zu können, muss man sie verstehen lernen und ihre Bedürfnisse (Pedal ganz rechts durchdrücken: schneller; mittleres Pedal betätigen: langsamer; Verwechslung: problematisch) erfüllen. Laut Gheorghiu gilt das für jede Minderheit, die eine Mehrheit beherrscht. Um die Herrschaft zu sichern, muss sie sich anpassen, was erklärt, warum Manager erst als Letzte zu arbeiten anfangen.

Galopp, gestreckte

Galopp, gestreckte der Schnellste Gangart der Pferde. Heißt auf Französisch „carriere“, was, gemessen an der Geschwindigkeit beruflicher Fortschritte bei Wandelprozessen, mitunter an Pariser Rössern zweifeln lässt.

Garten, der Die von Menschenhand kultivierte Natur. erinnert unsere Seelen an das eigene Wachsen und Werden. Viele Wandlungen haben wir im Laufe unserer Entwicklung gemacht, manch notwendigen Rückschnitt, aber auch kräftige Düngungen erfahren, bis wir zur Blüte gelangt sind. → *Change-Manager* müssen Gärtner sein: Sie sollten die notwendigen Arbeiten im ständigen Wandel der Jahreszeiten erledigen, Begeisterung aussäen und die Mitarbeiter ausdauernd pflegen, um → *Mut* zu weiteren Veränderungen zu geben und um letztendlich die Früchte des Erfolgs zu ernten. MARTINA FORSTHUBER

Gelegenheit

Gelegenheit, die Nach Chris Argyris und Donald Schön ist Deutero-Lernen die Hinterfragung jener Vorgänge, mit denen Firmen strukturiert Fehler im System erkennen und korrigieren wollen. In Beratersprache ausgedrückt: Noch mehr Gelegenheit für Aufträge.

Gender-Mainstreaming-Prozess, der Frauen bilden mit 52 % die Überzahl der Weltbevölkerung. Sie verrichten über 70 % der unbezahlten Arbeit, beziehen 10 % aller Einkommen weltweit und besitzen 1 % des globalen Vermögens. Laut Internationaler Arbeitsorganisation (ILO) dauert es bei gleicher Wandlungsgeschwindigkeit weitere 460 Jahre, ehe Frauen und Männer gleichgestellt sind. Und weil das der Europäischen Union zu lang dauert, hat diese die Einführung von Gender Mainstreaming beschlossen und dieses 1999 sogleich in den Amsterdamer Verträgen fixiert. Seitdem spucken die Länder der Europäischen Union in Hände und Suppe und arbeiten fleißig an der Chancengleichheit von Mann und Frau. Gender Mainstreaming meint, dass sämtliche Gesetze, Richtlinien (etwa in Kollektivverträgen und Betriebsvereinbarungen), Budgets (für Ausbildung, Arbeitsinfrastruktur, Entlohnung) auf den Aspekt der gleichen Förderung und Behandlung von Mann und Frau abgestimmt sein müssen. Weil Gender Mainstreaming vielen Managern zu kompliziert und das Ausrechnen relativer Budgetanteile etwas für Relativitätstheoretiker ist, haben findige Wissenschaftler das → *Equality Management* entwickelt, damit sich auch Generaldirektoren zurechtfinden können. Denn weibliche CEOs müssen das bisweilen noch nicht.

Geschwür

Die kann man ungefähr so häufig finden wie die berühmte Nadel im Heuhaufen oder um es mit den Worten der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zu zitieren: „Es ist wahrscheinlicher als Frau vom Blitz getroffen zu werden als in den Vorstand eines deutschen Unternehmens zu kommen.“

Gesangseinlage, die

Wo die heilige Fackel brennt,
kommen die Erbauer der Firma zusammen,
aufrichtig im Herzen, Geist und Handeln,
wollen wir unsere Mission erfüllen.
Lasst uns das Neuland bearbeiten.
Auf der ganzen → *Welt*.
Jung im Herzen, ASICS.
Song des japanischen Sportartikelherstellers ASICS

Geschichte, die Dafür, dass Francis Fukuyama sie für beendet erklärt hat, übt die Geschichte verdammt viel Macht aus. Zum einen bestraft sie laut → *Gorbatschow* diejenigen, die zu spät kommen. Laut Alan Greenspan rät die Geschichte zu Vorsicht, weil es in ihr von Visionen einer neuen Ära wimmelt, die sich als illusionär herausgestellt haben. Geschichte wird auch in jedem guten Vortrag erzählt, dabei allerdings unter dem englischen Translat „Story-Telling“.

Geschwür, das Der menschliche Organismus besteht aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Zellen. Die den Zellen übergeordnete Hierarchie ist das Gewebe. Ein Gewebe besteht aus unterschiedlichen Zellen, die zu einer höheren Funktionseinheit zusammenge-

Gestalt

fasst werden. Dem Gewebe übergeordnet ist das Organ, das wiederum verschiedene Gewebe integriert. Ein Organsystem (Sinnes-Nervensystem) verbindet verschiedene Organe (Gehirn, Auge, Ohr ...). In der menschlichen Gestalt werden die verschiedenen Organsysteme vereint. Diese aufbauende Ordnung (Synthese) wird während des Wachstums vollzogen. Gesundes Wachstum ist als Synthese verschiedenster Teile des Organismus zu einem höheren Ziel begreifbar. Einzelne basale Teile (Zellen) sind beliebig austauschbar und müssen es auch sein, da ein lebender Organismus einem steten Wandel unterliegt (→ *Zeitgestalt*). Dem malignen (bösartigen, krebsigen) Wachstum ist nicht die Synthese, sondern die Analyse eigen. Jede ein Gewebe bildende Zellreihe kann zum Ausgangspunkt für das bösartige Wachstum werden. So finden wir kein eigentliches „Lungenkarzinom“, sondern müssen zwischen Adenokarzinom, Plattenepithel-Karzinom, Alveolarzell-Karzinom, usw. unterscheiden. Jeder die Lunge bildende Zelltyp kann zum eigenständigen „Krebs“ werden. Im Krebswachstum wird die Lunge (der menschliche Organismus) analysiert, die einzelne Zelle wird zum Gestaltungsprinzip für die Bildung. Deshalb finden wir beim Krebs auch keine Organbildung – keine Synthese und keine Gestaltbildung/-wandlung zu einem höheren Ziel.

CHRISTIAN KELLNER

Gestalt, die Gestalt ist als → *Raumgestalt* und *Zeitgestalt* unterscheidbar. Ist der *Zeitgestalt* die Wandlung immanent, so ist bei der *Raumgestalt* ein Gestaltwandel nur durch Veränderung der Umge-

Gewissen

bungsfaktoren erreichbar. *Raumgestalt* beinhaltet ein statisches, *Zeitgestalt* ein dynamisches Prinzip. Basaler Unterschied zwischen *Organik (Zeitgestalt)* und *Anorganik (Raumgestalt)*. CHRISTIAN KELLNER

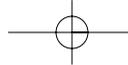
Gewalt, die „Und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt“, lässt → *Goethe* seinen Erbkönig Change-Reden von heute vorwegnehmen.

Gewichtung, die Statistisches Verfahren zur Anpassung der Verteilung von Merkmalsausprägungen in einer Stichprobe an die Sollvorgaben. Oder, wie Winston Churchill es kürzer zusammenfasste: „Traue nur den Statistiken, die du selbst gefälscht hast.“

Gewissen, das „Das habe ich getan, sagt mein Gewissen. Das kann ich nicht getan haben, sagt mein Stolz. Endlich gibt das Gewissen nach.“

FRIEDRICH NIETZSCHE.

Doch ein Gewissen kann auch verkümmern, wenn es keine authentische Werteerziehung gibt. Es muss erst der innere Mensch geschaffen werden. Es muss ihm gezeigt werden, dass es Werte gibt, die das Leben leiten sollen. Es genügt nicht, von Werten zu reden. Werte können nur dann gelebt werden, wenn sie von einem liebenden Menschen in das Kind eingepflanzt werden. Dann erst kann der Mensch lernen, zu werden, der er selbst ist. Im Gewissen werde ich selbst angerufen. Es ruft uns auf, ganz selbst zu sein. Es ist „das Bewusstsein eines inneren Gerichtshofes in uns“. (Kant) Wir können uns vom Gewissen nur dispensieren, wenn wir uns von unserer eigenen Identität distanzieren. Es ist unsere innere Wahr-



Gewohnheitstier

heitsstimme: Ich weiß etwas → *intuitiv* als gewiss.

EVA PFISTERER

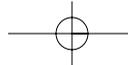
Gewohnheitstier, das Das alter Ego des Change-Agents.

Glaubenslehrer, die „Die meisten Glaubenslehrer verteidigen ihre Sätze nicht, weil sie von der → *Wahrheit* derselben überzeugt sind, sondern weil sie diese Wahrheit einmal behauptet haben.“

GEORG LICHTENBERG

Gleichgewicht, das Der entsprechende Sinn liegt im Ohr. Irgendwo bei Hammer, Amboss und einem Ding, das unpassender Weise nicht „Blasebalg“ oder „Schmiedfeuer“, sondern „Steigbügel“ heißt. Diese drei bilden dafür ein wundervolles Gleichnis für die To-Dos eines Managers im Wandel. Angesichts von Menschen, die als geborene Energiesparer alles tun, um jegliche Veränderung zu vermeiden, fühlen sich Manager oft als Hammer (Ändern Sie sich doch endlich!), ihre Ehegessone als Blasebalg (Das hast du aber heute sicher wundervoll gemacht.), die Mitarbeiter, die eigentlich zu schmiedendes → *Eisen* sein sollen, gleichen meist mehr dem statischen Amboss.

GNG-Variante, die Bezeichnet in würziger Kürze die häufigste Umgangsform mit Konzepten. Das dazugehörige Ritual sieht so aus: Führungskräfte versprühen → *Wertschätzung*, indem sie Mitarbeiter für tolle Ideen loben und darum ersuchen, diese zu Papier zu bringen, um sie bis zum nächsten Meeting in Ruhe und aufmerksam studieren zu können. Als



Gorbatschow, Michail

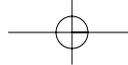
Nächstes wird das pünktliche Abliefern gelobt (War sicher viel Arbeit.) und das Konzept mit „GNG“ (gesehen, nicht gelesen) im Protokoll gekennzeichnet. Dort kann es sanft ruhen, bis der Change-Prozess überstanden und das Konzept „GNN“ (gelesen, nicht notwendig) ist.

Goethe, Johann Wolfgang von Mann, der trefflich zusammenfasst, was sich Manager nach Beraterstunden denken, aber nur zu Hause laut zu sagen wagen: „Da steh ich nun, ich armer → *Tor*, und bin so klug, als wie zuvor.“

Goleman, Daniel US-Psychologe und Schöpfer des Begriffs „Emotionale Intelligenz“, der zumindest so viel kaufmännische Intelligenz besaß, dass er einen gleichnamigen Bestseller schrieb. Der Titel klingt allemal besser als: „Die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen und in menschlichen Beziehungen klug zu handeln.“

Gorbatschow, Michail Glatze mit Muttermal. Lernte in der Union der sozialistischen Sowjetrepubliken wie man Vorträge ehemaliger Staatenlenker teuer verkaufen kann. Spricht seither über den Tag, als er den Mauerfall zuließ. Vielen Deutschen mit seinem Zitat zur → *Geschichte* im Ohr. Tröstete seine Landsleute wie jene, die vor fassungslosen Mitarbeitern stehen, die auf gleichzeitig steigende Gewinne und Entlassungszahlen blicken: „Man kann nicht am Abend mit einem Wirtschaftssystem schlafen gehen und am nächsten → *Morgen* mit einem anderen aufwachen.“



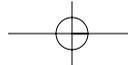
**Gras**

Gras, das Wächst angeblich nicht schneller, wenn man an den Halmen zieht. Auch nicht über Missgriffe von Führungskräften in Wandelprozessen. Rauchen sollte man es trotzdem nicht oder zumindest nicht inhalieren. Wie die → *Geschichte* lehrt, hat man sonst die Chance aufs US-Präsidentenamt vertan.

Gray, Dorian Manager, die das Buch lesen, wollen sofort ein → *Bild* des von ihnen geleiteten Change-Prozesses malen.

Great-Man-Theorie, die Vertreten von Forschern wie R. Bass oder F. M. Stagdill, besagt sie, dass eine Führungskraft von vornherein bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen muss. Führung ist folglich nicht erlernbar. Wer nicht zum Chef geboren ist, hat Pech gehabt. Wird heute nur noch von obersten Führungskräften bzw. ihren Büroleitern vertreten.

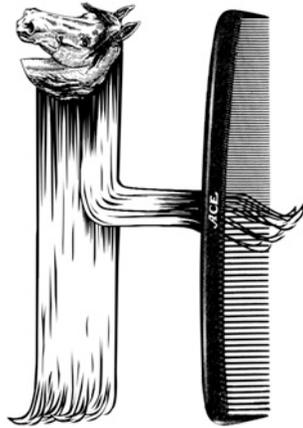
GRID-Modell, das Grid heißt Gitternetz – und das bekannteste Gitternetz im Management, jenes von Robert R. Blake und Jane S. Mouton, zählt genau vier Felder. Als Führungseigenschaften definieren die beiden „Mitarbeiterorientierung“ und „Leistungsorientierung“ und erkunden diese mittels Fragebogen. Dabei gibt es ein Weltklasse-Ergebnis (man hat beide Eigenschaften), zwei mittelmäßige Ergebnisse (man hat von beiden ein bisschen etwas oder nur von Leistungsorientierung viel), ein bedenkenswertes Resultat (man orientiert sich als Chef an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, nicht an Leistungsvorgaben) und ein Ergebnis mit Folgen. Wenn

**GRID-Modell**

jemand den Fehler macht, den → *Fragebogen* zum GRID-Modell so auszufüllen, dass bei ihm keine der beiden Eigenschaften hervorsticht, hat er sich mit so viel Dummheit die Verwandlung in einen arbeitslosen Ex-Chef verdient.



Hameln



Hameln [-> *Bildtafel III*] Bis auf den Rattenfänger im Märchen weithin unbekanntes Kaff in Deutschland. Die Sage geht dafür auf eine wahre Begebenheit zurück. 1284 sollen zahlreiche junge Menschen – der Originalausdruck „Kint“ kann sowohl junger Mann als auch junge Frau, nicht aber Kind heißen – aus Hameln weggezogen sein. Der Mann mit der „Lockflöte“ war vermutlich ein Siedlungswerber für den Osten, ähnlich heutigen Wirtschaftsprofis, die Betriebe zur Standortgründung in der Ex-DDR animieren wollen. Sein Instrument ist im Wandelprozess von -> *Change-Agents* hoch begehrt.

Handy, der Kein Grammatikfehler, sondern flapsige Benennung des Autors von „Zeitalter der Unvernunft“. Charles Handy beschreibt darin die zukünftige Entwicklung von Arbeit. Und weil er das schon 1989 getan hat, ist vieles heute bereits Realität. Etwa

Hygienefaktor

Outsourcing, Teleworking, Wissensarbeit oder die persönliche Vermarktung von -> *Portfolio-Workern*.

Harvard, [-> *Bildtafel III*] Elite-Universität, die (auch) durch Verhandlungsideen bekannt wurde und in einem verschlafenen Nest in Massachusetts (Cambridge) beheimatet ist. Das Harvard-Konzept zielt auf beiderseitige Gewinnmaximierung. Die Autoren Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton empfehlen das Entwickeln von Optionen statt distributiver Verhandlung – die Idee des Win-win.

Heldentum, das Zu viele Führungskräfte müssen immer den unerschütterlichen Helden spielen. Sie behalten ihre Probleme für sich, aus Furcht, Schwäche zu zeigen. Die Fähigkeit zu sagen: „Das weiß ich nicht“ oder „Ich brauche Hilfe“, dürfte zu einer Schlüsselqualifikation des Managers der Zukunft werden. COLIN HASTINGS

Horizont, der [-> *Bildtafel XIII*] „Wir leben alle unter dem gleichen Himmel, aber wir haben nicht alle den gleichen Horizont.“ KONRAD ADENAUER

Hygienefaktor, der Etwas, ohne das Menschen nicht einmal arbeiten, befand Frederick Herzberg in den 50er Jahren. Dazu gehören angemessene Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit und ungefährliche Arbeitsbedingungen. Wer Menschen motivieren will, braucht folglich nicht in die Tasche zu greifen und Löhne zu erhöhen. Vielmehr sind Anerkennung, nette Kollegen und vor allem spannende Aufgaben Motor für Höchstleistungen der Mitarbeiter.

Idee



Idee, die „Der Mensch ist bereit, für jede Idee zu sterben, vorausgesetzt, dass ihm die Idee nicht ganz klar ist.“ GILBERT KEITH CHESTERTON

Imperativ, ethische der „Mit den Worten, stets so zu handeln, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird“, formuliert Heinz von Foerster den ethischen Imperativ und gibt mit der Aussicht auf einen breiten Handlungsspielraum in Change-Prozessen Anlass zur Freude.

Implementierungsbarometer, das Instrument zur optimierten Umsetzung von Managemententscheidungen. Das Implementierungsbarometer identifiziert Umsetzungshindernisse auf den unterschiedlichen Stufen und in den unterschiedlichen Prozessen eines Unternehmens und ermöglicht damit ein früh-

Intervention, theatrale

zeitiges Allokieren von Managementressourcen an neuralgischen Punkten. Das St. Galler Implementierungsbarometer wurde und wird in zahlreichen umsetzungsorientierten Beratungsprojekten der St. Galler Business School (SGBS) eingesetzt.

BUSINESS SCHOOL ST. GALLEN

Index, der Der Index ist eine Kennziffer, die bestimmte Faktoren im \rightarrow *Verhältnis* zum Durchschnitt beschreibt. Der Index basiert auf der Zahl 100, auf die sich dann die übrigen Werte einer Statistik oder Reihe beziehen. Ein Index-Wert, der größer als 100 ist, bedeutet daher eine überproportionale Ausprägung eines Merkmals bzw. einen Anstieg der Merkmalsausprägung.

Inspirationspartikel, die Unsichtbare Teilchen, die laut Terry Pratchett durchs Weltall flitzen. Hält man den eigenen Kopf zufällig in die Flugbahn der Partikel, ist eine zündende Idee unvermeidlich.

Intervention, theatrale die Theatrale Interventionen sind zielgerichtete körper- und darstellungsorientierte Formen sozialen Handelns. So ließ man in England um die Jahrhundertwende (19./20. Jh.) säumige Arbeiter ein Schild mit der Inschrift „Ich habe einen Fehler gemacht“ durch die Fabrik tragen. Für gewöhnlich liegt ein Steuerungs- oder Erkenntnisinteresse dahinter; sei es um \rightarrow *einer* Gruppe einen Spiegel über das eigene Verhalten und die eigenen blinden Flecke vorzuhalten, sei es um mit Probehandlungen das Verhaltensrepertoire zu erweitern. ANDREAS HEINDL

Intranet

Intranet, das Kommunikationsforum, in das viele Informationen gestellt werden, die niemand abrufen kann. Hängt damit zusammen, dass die Pages öfter Arbeitsinhalte als Sexbilder zeigen. Hat sich aus dem Internet (International Network) entwickelt. Und dieses ist wiederum aus dem vom US-Militär 1969 gegründeten ARPA-Net hervorgegangen. Indem viele einzelne Computer zusammengeschaltet wurden, sollte das Netz einen vollständigen Datenverlust im Fall eines Atombombenangriffs verhindern.

Intuition, die „Unter Intuition versteht man die Fähigkeit, eine Lage in Sekundenschnelle falsch zu beurteilen.“ FRIEDRICH DÜRRENMATT

Iran, der [→ *Bildtafel III*] Staat, in dem „Kompromiss“ gleichbedeutend ist mit „Herabsetzung des eigenen Wertes“.

Iteration, die Stufenweise Vorgehensmethodik, welche häufig in der Strategieentwicklung eingesetzt wird. Durch wiederholte Anwendung desselben Analyseverfahren werden → *Erkenntnisse* nachgelagerter Arbeitsschritte mit dem vorhergehenden verknüpft.

Schritt 1: Durch eine ganzheitliche Analyse der Ausgangssituation wird eine Ausgangsproblemstellung vorläufig eingegrenzt und wesentliche Parameter und Einflussgrößen werden identifiziert.

Schritt 2: Abschätzung der möglichen Entwicklungsverläufe und Wechselwirkungen von Parametern und Einflussgrößen. Auf dieser Basis erfolgt eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Problemstellung und der betrachteten Parameter/Einflussfaktoren (Schritt 1).

Iteration

Schritt 3: Entwurf von Handlungsoptionen unter Berücksichtigung der Parameter/Einflussfaktoren. Ein iteratives Vorgehen minimiert die Gefahr, bei der Lösung komplexer Problemstellungen wesentliche Aspekte zu übersehen und damit irrelevante oder nur isoliert wirkende Handlungsoptionen auszuarbeiten. Durch die Beleuchtung des Problems aus unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven und über verschiedene Abstraktionsstufen hinweg, bei dem abwechselnd Gesamt- und Detailsicht und Top-Management-Sicht (Top down) und Mitarbeiter-Sicht (Bottom up) eingenommen werden, können so schnell und effizient Handlungsoptionen identifiziert und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit verifiziert werden (siehe auch → *Implementierungsbarometer*). Die spätere Umsetzung von Konzepten wird dadurch begünstigt. BUSINESS SCHOOL ST. GALLEN

Jammer



Jammer, der Bertrand Russel, brillanter Philosoph, Gelehrter und Mathematiker (1872–1970) muss zumindest die eine Hälfte seines schlaun Satzes beurteilen können. „Das ist der ganze Jammer: Die Dummen sind so sicher, die Gescheiten so voller Zweifel.“

Japan [*→ Bildtafel III*] Geburtsstätte zahlreicher *→ Gesangseinlagen* und Multimillionäre. Letztere behaupten, ihren Erfolg Kaizen zu verdanken. Auf Masaaki Imai trifft das sicher zu. Er schrieb den gleichnamigen Bestseller: Kaizen (von kai = Veränderung und zen = gut) zielt auf allmählich fortschreitende Verbesserungen ab. Statt des Menschen steht für Unternehmen der Kunde im Mittelpunkt. Motti: Die Qualität hat Vorrang vor dem Gewinn; die schrittweise Perfektionierung den vor der permanenten Innovation.

Johari-Fenster

Jekyll, Doktor Abbild des typischen Mitarbeiters. Ein Weichei, das stets die Erwartungshaltung anderer zu erfüllen trachtet. Kein Wunder, dass die geheimen Experimente zum *→ Change-Monster* par excellence führen. Das Ergebnis der Experimente, Mr. Hyde, könnte als Chef in Verhandlungen, Doktor Jekyll als solcher bei Motivationsreden beschrieben werden.

Johari-Fenster, das Sein Name spiegelt den seiner Erfinder Harry Ingham und Joseph Luft wider, sein Ergebnis die vorliegende Verteilung von Wissen bei zwei Parteien. Aus der Sicht von A gibt es „Das Unbekannte“ (weder A noch B wissen davon), die „Fassade“ (A bekannt, B unbekannt), den „Blinden Fleck“ (B weiß es, A nicht) und die „Arena“ (beide wissen es oder, viel häufiger, wissen es zwar nicht, haben aber eine Meinung dazu). Ziel von Gesprächen oder Verhandlungen kann nur sein, den Blinden Fleck zu schließen. Das Unbekannte kennt keiner der Beteiligten, der Rest ist aus Sicht von A bereits bekannt. Beim beispielhaften Johari-Fenster einer Kommunikationsleiterin mit ihrem Chef bei Verhandlungen zu den nächsten Projekten im Change-Prozess müsste die Leiterin mehr über die Eitelkeit ihres Vorgesetzten erfahren:

Arena: Alle Mitarbeiter außerhalb dieses Raums lesen nicht, was wir verschicken; und wenn sie's lesen, verstehen sie's nicht. Wenn sie's verstehen, regen sie sich auf. Aber wenn wir keine Aussendung machen, regen sich alle auf, weil sie sich so desinformiert fühlen.

Fassade: In Wirklichkeit will ich Personalchefin werden, bis dahin tu ich hier nur das Nötigste.

Just-do-it-Problem

Blinder Fleck: Eigentlich kommt es dem Chef der Kommunikationsleiterin nur darauf an, das eigene Bild in Imagebroschüren möglichst häufig zu drucken, um es daheim der eigenen Tochter als Erfolgsnachweis zu zeigen.

Das Unbekannte: Der Vorstand wird beide kündigen, weil sie nicht der Regierungspartei angehören.

Just-do-it-Problem, das Einer der häufigsten Fehler, der bei Change-Initiativen gemacht wird, ist das unbändige Verlangen des Managements sofort losstarten zu wollen. Also: Just do it! Der beste → *Weg*, um Leadership und Engagement zu zeigen – so die falsche Annahme –, ist der drastische Durchgriff. Aber ohne adäquate Vorbereitung kostet das zu schnelle Vorpreschen nur Zeit, Geld und Glaubwürdigkeit. Und während die Führungskräfte bereits versuchen, die Veränderung zu implementieren, fragt sich die Belegschaft noch, wozu der Wandel überhaupt gut sein soll. ANTONELLA MEI-POCHTLER

Kaffee

Kadavergehorsam, der Ingeheim bevorzugte Haltung von Mitarbeitern, erkennbar an lauten → *Lippenbekenntnissen* zum Empowerment. Findet sich erstmals in Vorschriften der Jesuiten. Ordensmitglieder sollen sich von Gott und den Vorgesetzten leiten lassen, als seien sie ein Leichnam, der alles mit sich geschehen lässt.

Kästchenmaler, der Seine Erfüllung liegt in der → *Struktur* und im Versuch, Alfred Chandler zu widerlegen.

Kaffee, der [→ *Bildtafel IX*] Treibstoff und Schmiermittel der Büroarbeit, in heißer, flüssiger Form kontinuierlich in mehr oder weniger kleinen Dosierungen dem Büromenschenkörper zugesetzt. Kleine Dosierungen in Konzentratform (Espresso klein, schwarz,

Kafka

kurz) sind häufiger bei Managern, mit Wasser und Milch verdünnte Lösungen mehr bei Gemanagten feststellbar (Melitta-Effekt). Die beiden Konzentrationsformen der Arbeits-Essenz werden mittels verschiedener Technologien zubereitet. Die Espresso-Maschine zeigt sich in ihrer Bauart abgeleitet vom zentralen Motor der Industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts, der Dampfmaschine. Sie ist so etwas wie eine Miniaturisierung und dingliche Symbolisierung der treibenden Kraft am Beginn der kapitalistischen Wirtschaft. In ihr lebt die alte Welt der Ingenieure, der Erfinder, der Gründer fort. Sie hat das Phänomen Druck aufgewertet, und zwar übers Mechanische hinaus, ins Leibliche und Seelische. Druck machen ist Aufgabe des Change-Managers, Druck aushalten auch. Die Grenzen des guten Drucks sind mit dem Bluthochdruck und dem stressbedingten Zusammenbruch markiert. Auch hier geht es um die Dosierung, wie uns schon die Espresso-Maschine erzählt – sie fordert uns stets auf, es mit der Gewichtung aller Elemente, die sie zusammenpresst, dem Dampf, dem Druck, der Geschwindigkeit, der Mahlfeinheit und Röstung des Kaffees äußerst genau zu nehmen. Schließlich bedarf es eines sensiblen Geschicks des Faktoren-Managements, um einen Espresso zu generieren, der wie ein italienischer schmeckt und damit ein Stück Toskanurlaub als Belohnungsschlückchen vorwegnimmt. Weniger Druck herrscht in der Melitta-Welt – gemäß dem Trickle-down-Effekt verteilt sich die Essenz stets in verdünnter Form nach unten. WOLFGANG PAUSER

Kardinalfehler

Kafka, Franz Verwandelt literarisch gern in Krabbelgetier, beschreibt → *Prozesse* wortgewaltiger als ein moderner Managementberater. Und das will wirklich etwas heißen. Vor seinem Ableben hinterließ er nicht nur unsterbliche Literatur, zwei seiner Zitate sind übereiligen Change-Managern auf den Leib geschrieben: „Lass doch die Zukunft noch schlafen, wie sie es verdient. Wenn man sie nämlich vorzeitig weckt, bekommt man eine verschlafene Gegenwart.“ Und: „Es gibt zwei menschliche Hauptsünden, aus denen sich alle übrigen ableiten. Wegen der Ungeduld sind sie aus dem Paradies vertrieben worden, wegen der Lässigkeit kehren sie nicht zurück.“

Kainsmal, das Von Gott gewollte Schutzmarke. Als Kain nach dem Brudermord um sein Leben fürchtete, machte der Herr ihm ein Zeichen, „damit ihn keiner erschlage“.

Kapital, das Uniprofessoren verdienen so viel davon, dass sie es als eine werthaltige Sache, die zur Vermehrung des eigenen Besitzes eingesetzt wird, definieren. In Change-Prozessen unabdingbar notwendig: vor allem, wenn man sich Berater leisten will. Vor dem Ende der → *Geschichte* soll es auch Menschen gegeben haben, die ein gleichnamiges Buch gelesen haben.

Kardinalfehler, der Die alten Römer wussten nicht, was für Folgen ihre Bezeichnung für eine Türangel haben würde. Weil sich um die „cardo“ alles dreht, was ein Tor ist, geht das Wort immer dann, wenn's wichtig wird, ins Deutsche ein. Man zählt sieben Kardinaltugenden: Weisheit, Gerechtigkeit, → *Mut* und Be-

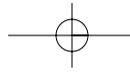
Kaskaden-Kontrolle

sonnenheit von Plato kreiert, von Thomas von Aquin mit den christlichen Tugenden Glaube, Liebe und Hoffnung ergänzt. Pessimisten zählen richtig – denn abgesehen von den unendlich vielen Kardinalzahlen ist die Menge der Kardinalfehler größer als die der gleichnamigen Tugenden. Zumindest im Change Management des John Kotter (Die ungeschriebenen Gesetze der Sieger) gibt es deren acht:

1. Kein ausreichendes Gespür für die Dringlichkeit.
2. Fehlen einer mächtigen Koalition der Erneuerer.
3. Es wird versäumt, eine Vision zu entwerfen.
4. Unzulängliche Vermittlung der Vision.
5. Entgegenstehende Hürden werden nicht weggeräumt.
6. Kurzfristige Erfolge werden nicht systematisch vorbereitet.
7. Siegesfeiern werden zu früh angesetzt.
8. Keine Verankerung des Neuen in der → *Unternehmenskultur*.

Kaskaden-Kontrolle, die Brauchbare Strategie, falls einem der wichtigste Verbündete bei einem Veränderungsprozess abhanden kommt. Fällt in einem → *Netzwerk* ein wichtiger Knoten – z. B. ein befreundeter Manager durch Kündigung – aus, muss man einige unwichtige Knotenpunkte – z. B. Praktikanten durch Entlassung – opfern, um das gesamte Netzwerk zu schützen. Die Kaskaden-Kontrolle beschrieb Adilson E. Motter als Erster, als er den Stromausfall in den USA aus 2003 untersuchte. Seine Methode beruht auf der Beobachtung, dass periphere Knoten wesentlich zur Gesamtlast beitragen und ihre Abschaltung deshalb die Gefahr einer gefährlichen Überlast für das gesamte Netzwerk verringern kann.

Bildtafel VI**Nicht, nicht**



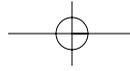
Bildtafel VII

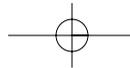
Flamingo-Prinzip



74

75





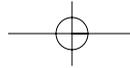
Bildtafel VIII

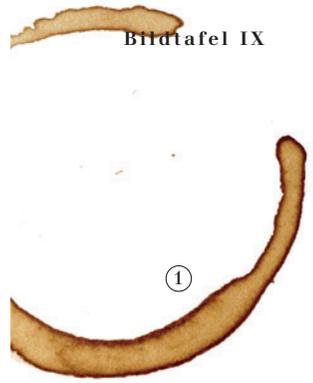
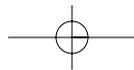
Rotschen



76

77





①



②

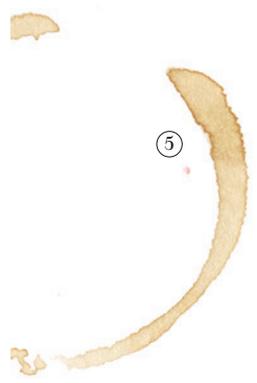


③

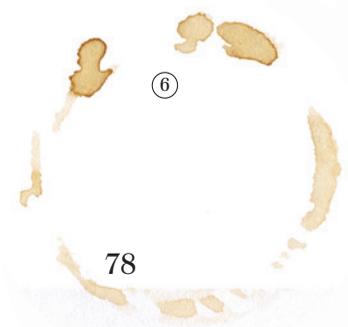


④

- 1 Mokka
- 2 Cafe Latte
- 3 Schale Gold
- 4 Melange
- 5 Capuccino
- 6 großer Brauner
- 7 Espresso
- 8 Cafe Coretto



⑤



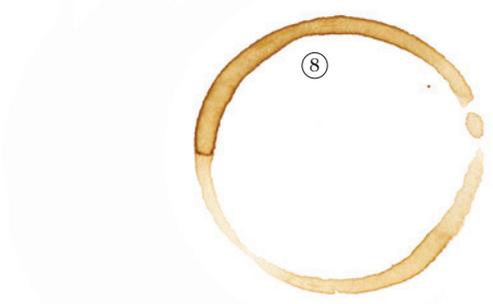
⑥

78



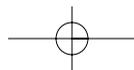
⑦

79



⑧

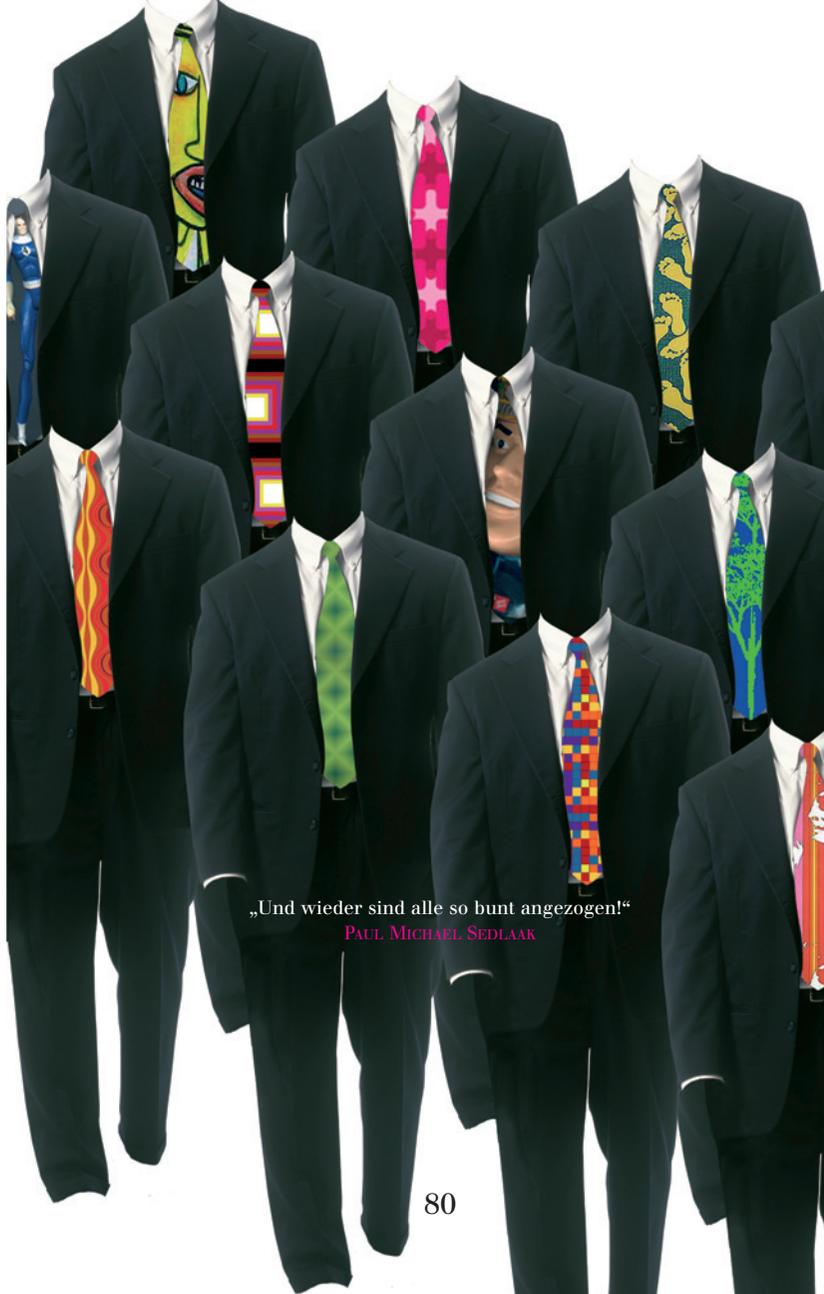
Kaffee



Boss, Hugo

Bildtafel X

Kommandosache



„Und wieder sind alle so bunt angezogen!“

PAUL MICHAEL SEDLAAR

80

Konzept Integriertes Management (KIM), das Das Konzept ist ein Umsetzungsorientierter Managementansatz, der alle Dimensionen von Unternehmensführung integriert. Denklankarte und Führungshilfe für Manager. Betrachtung der Unternehmung als Ganzes, bei dem die normative, strategische und operative Ebene in Einklang zu bringen sind mit Strukturen, Aktivitäten und Prozessen.

BUSINESS SCHOOL ST. GALLEN

Klimatisierung, die „Man kann Menschen nicht motivieren. Diese Tür ist von innen verschlossen. Aber man kann ein Klima schaffen, in dem die meisten Angestellten sich selbst dazu motivieren, dem Unternehmen beim Erreichen seiner Ziele zu helfen.“ ROBERT TOWNSEND

Klir, George In der automatischen PC-Übersetzung, die eine gewisse → *Unsicherheit* nicht leugnen kann: „George Klir ist ein Professor Distinguished von Biotechnik mit gemeinsamer Verabredung in der Systemwissenschaft. Er ist ein Gründenvater auf dem Gebiet der des rechnenden Fuzzy-Logik und Weiche und trägt auf einem aktiven Forschungsprogramm in den Bereichen der intellegent Systeme, der generalisierten Informationstheorie und des Systemlösens von Problemen.“

Kommandosache, die → *Kardinalfehler* bei Change-Prozessen. Chefs glauben, die Welt funktioniert, wenn sie es nur anordnen. Besonders beliebt ist die geheime Variante, zu der alles Mögliche erklärt werden kann. Rührt vermutlich vom Missverständnis her, → *Change-Agents* mit Geheimnis tragenden Spionen gleichzusetzen.

81

Kommunikation

Kommunikation, die Eigentlich Austausch von Nachrichten, die über die Inhalte der Fernsehnews hinausgehen. Bei Veränderungsprozessen verstärkt sich das Aufkommen von Ausrichten, Berichten und Gerichten, vor allem von → *Sushi*.

Kompromiss, der Substantiviertes Partizip Perfekt zu „compromittiere“: „Sich der Entscheidung eines Schlichters beugen“, kann man dazu in Kluges Etymologischem Wörterbuch lesen. Nahe am „Sich kompromittieren“, denn man kann auch jemanden zu einem Schiedsspruch zwingen. Die faule Variante überdeckt Differenzen und Streit für einige Zeit. Wer sich auf so was einlässt, ist ein Kompromissler (schlecht), wobei die Grenze zum Kompromissbereiten (gut) aber fließt. Die Kunst des Kompromisses, so der deutsche Expräsident Ludwig Erhard, liege darin, einen → *Kuchen* so zu teilen, dass jeder glaubt, er hätte das größte Stück bekommen.

Konterdependenz, die Fremdwort für Gegenabhängigkeit, das eine bestimmte → *Phase* menschlicher Entwicklung bezeichnet. Pubertierende sind „gegenabhängig“, wollen also immer das Gegenteil dessen, was ihre Eltern für richtig halten. Davor steht die „Dependenz“, die Abhängigkeit von den Eltern, die sich z. B. beim Nuckeln an der Mutterbrust offenbart. Nach der Konterdependenz folgt bei gesunder Entwicklung die Interdependenz, die Phase der Eigenverantwortung. In der Erziehung daran erkennbar, dass man mit den eigenen Kindern wieder reden kann, ohne die ablehnende Antwort im Voraus zu kennen. Mit einem analogen Dreischritt können sich

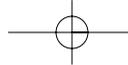
Kuchenbacker

Wandelmanager trösten. Nur Teams, die irgendwann einmal partout das Gegenteil des „leitenden“ Willens unternommen haben, schaffen den Sprung ins effiziente Handeln.

Koordination, modifizierende die „Motivieren setzt eine modifizierende Koordination konkurrierender Erwartungen voraus.“ RUPERT LAY

Kuchen, der Um seine Umverteilung geht's im Change Management. Die Größe ist allerdings umstritten. William Ury und Roger Fisher, die Begründer des → *Harvard*-Konzepts, meinen: „Es wäre dumm anzunehmen, der Kuchen könnte nicht größer werden.“ Etwas, das jeder, der das erste Mal im Leben mit Hefeteig umgeht, leidvoll bestätigen kann.

Kuchenbacker, der Die erfolgreiche Erarbeitung von Konzepten und → *Strategien* am Beispiel des Kuchenbackens. Das bloße Ansammeln von einzelnen Zutaten in einer Schüssel, welche nach kurzem Kneten bei großer Hitze gebacken werden, führt mit Garantie nicht zu einem schmackhaften Kuchen. Nur wer die Zutaten so lange knetet, dass eine homogene Masse (Teig) entsteht und diese am Schluss bei adäquater Hitze bäckt, wird erfolgreich sein. Genauso verhält es sich bei der Erarbeitung von Konzepten: Wenig durchdachte und abgestimmte Ideen einzelner Manager haben wenig Aussicht auf Erfolg: Idee und neue Geschäfte sind solange iterativ von verschiedenen Seiten zu betrachten, bis sich alle Beteiligten überzeugt haben, dass das angedachte Konzept erfolgreich sein wird. Wo nicht genügend



Kuhhandel

geknetet bzw. Überzeugungsarbeit geleistet wurde, hilft auch kein Empowerment. Der Kuchen wird nicht dadurch gerettet, indem die Backtemperatur erhöht wird. Nur derjenige, der von seinen Ideen selbst überzeugt ist, vermag auch Mitarbeiter zu überzeugen. Nur überzeugte Mitarbeiter vermögen auch Kunden zu überzeugen.

BUSINESS SCHOOL ST. GALLEN

Kuhhandel, der Hermes, griechischer Schutzgott der Händler, Diebe und Kaufleute stahl Apollo 50 Kühe aus seiner Herde. Empört rief dieser seinen Vater Zeus an. Der wollte sich von Hermes mit Unschuldsbeteuerungen nicht → *abspeisen* lassen und befahl ihm, das Vieh wieder herauszugeben. Hermes, der zu seinem Glück eben die Leier mit Saiten aus Tierdarm erfunden hatte, schlug daraufhin einen Tausch vor. Apollo möge statt der 50 Kühe den Tierdarm samt Instrument rundherum bekommen. Damit war der erste Kuhhandel der Menschheitsgeschichte besiegelt. Das Misstrauen gegenüber dem gemeinen Viehhändler ging mit der Motorisierung auf die Gebrauchtwagenhändler, mit der Delegation der Lohnverhandlung an die Gewerkschaft, allerdings nicht auf Personalräte über.

Kundenrolle, die Steve de Shazer unterscheidet → *drei* Sorten von Kunden. Den Menschen, der mit Anliegen kommt, sich selbst als Teil der Lösung betrachtet und etwas verändern will. Den Besucher, der darauf beharrt, dass jemand anderer, nicht er selbst, ein Problem hat. Und den Klagenden, der eine Beschwerde hat und die Lösung des Problems darin sieht, dass

Kybernetik

andere sich ändern müssen. Die beiden letzten Kundentypen sind selbst schuld, wenn sie ihre Situation nach dem → *Coaching* nicht verbessern. Zahlen müssen sie meistens trotzdem.

Kybernetik, die Lehre von den Steuerungsvorgängen im System, deren bedeutendster deutscher Denker Frederic Vester heißt. Er erfand neben „Ökolopoly“, einem lehrreichen Spiel für Youngsters, auch noch die → *„Einflussmatrix“*, eine lehrreiche Beschäftigung für Change-Manager.

Laterales Denken



Laterales Denken, das Gegenstück zu Carl Zuckmayers Jakobowksy in „Des Teufels General“, verfilmt mit Danny Kaye in „Jakobowsky und der Oberst“. Folgt dem Grundsatz: „Es gibt immer mehr als zwei Möglichkeiten – nehmen Sie also die siebenundzwanzigste von links“ und bewirkt, von Beratern statt der Übersetzung „Denken Sie seitwärts“ bei Kreativprozessen oder während eines Assessment Centers als unabdingbare Managementfähigkeit in den Raum geschleudert, entweder die totale Ideenhemmung oder „Rot Grün“ habe ich fürs Abendessen schon eingekauft Schröder, Hartz IV, Mist, die Milch habe ich vergessen, Demo, Dornen, ich sage meiner Sekretärin dass sie die Milch für mich kaufen soll, Christus Lateran“

Lateran, der

1. Der Lateran ist der Bereich in Rom, der seit Kon-

Leadership

stantin I. (In diesem Zeichen wirst du siegen.) Sitz der Päpste ist.

2. Beweist, dass ein Buchstabe einen großen Unterschied machen kann, und dass Manager oft nicht gut zuhören. Siehe auch → „laterales Denken“.

Lauwarme, das „Der → *Neuerer* macht sich alle zu Feinden, die von der alten Ordnung profitiert haben. Nur lauwarmer Unterstützung kommt von jenen, die vielleicht unter der neuen Ordnung Vorteile gewinnen können. Lauwarm ist ihre Unterstützung z. T. wegen der Angst vor den Gegenspielern, die ja die existierenden Gesetze und Gewohnheiten noch auf ihrer Seite haben, z. T. aber auch deswegen, weil Menschen im Allgemeinen nicht leicht an etwas glauben und so lange kein Vertrauen in neue Dinge entwickeln, wie sie dieselben nicht durch eigene Erfahrung überprüft haben.“ NICCOLO MACHIAVELLI

LCD-Projektor, der [→ *Bildtafel V*] Gerät, dessen Dienste versagen, wenn Firmenvorstände ihre alljährliche Rede zur Lage des Unternehmens halten, auch wenn davor alle Leitungen, Lampen und Lichter von technischen → *Teams* gewissenhaft überprüft wurden.

Leadership, das Tönt, vor allem im deutschen Sprachraum mit seiner Weltkriegsgeschichte, irgendwie besser als das oberlippenbärtige → *Führen*. Weil's trotzdem ein englisches Wort bleibt, darf es auf un-nachahmliche Weise von einem Kanadier, dem Leadershiptrainer Marc McGregor, definiert werden. „Leadership besteht zu gleichen Teilen aus Führen, Coachen und Managen.“

Leitbild

Leitbild, das Unternehmensleitbilder allein sind zu abstrakt, sie müssen engagiert vorgelebt werden. Gerade im Spannungsfeld zwischen technischem und kaufmännischem Denken hängt die Akzeptanz einer neuen → *Unternehmenskultur* von den Verhaltensweisen des Managements und der Führungskräfte ab. No Commitment, no Change! ERWIN BLAZEK

Lerntempo, das Ein Unternehmen ist genau dann überlebensfähig, wenn seine Lerngeschwindigkeit höher ist als die Veränderungsgeschwindigkeit seiner Umgebung. MICHAEL LÖHNER

Lippenbekenntnis, das „Legen Sie öffentlich Lippenbekenntnisse zur Teamarbeit ab, auch wenn Sie sich innerlich über dieses blödsinnige Konzept kaputt machen. Vergessen Sie nie, dass das → *Team* Ihren Weg zur Spitze blockiert. Tun Sie immer so, als ob – und richten Sie sich vor allem darauf ein, das Team bei erster Gelegenheit wie eine heiße Kartoffel fallen zu lassen.“ REGGIE VON ZUGBACH

Literaturliste, die Sammlung von Büchern und Websites, die Change-Manager unbedingt gelesen haben sollten. Zum Beispiel „Das Lexikon der populären Irrtümer“ von Walter Krämer, „Management“ im Campus Verlag, „Das neue große Volkslexikon“, „Das etymologische Wörterbuch der deutschen Sprache“ von Kluge, „Philosophie des Abendlandes“ von Bertrand Russell, www.wikipedia.com, „Typologie des Managers“ von Franz Heimel, „Akira“ von Katsuhiko Otomo und selbstverständlich alle Meisterwerke des Autorenduos Traude Kogoj und Konrad

Lust

Mitschka, seien sie für eine noch so junge Zielgruppe geschrieben.

Lob, das Ursprünglich Synonym für Erlaubnis. Heute gestatten sich Gelobte – bestenfalls – ein Lächeln. Dieses folgt zumeist, wenn man Details und nicht den Gesamteindruck würdigt. Denn nur wer Kleinigkeiten eines Ganzen hervorhebt, hat sich auch damit beschäftigt. Wird ein Lob mit „Aber das hab ich doch gerne getan“ oder „Das ist doch nur mein Job“ beantwortet, handelt es sich dabei um die Aufforderung zur Verdopplung. Wer dieser folgt und nochmals lobt, erntet weiche → *Signale* der Entspannung und Freude.

Lobby, die Weil Engländer alle Korridore in einem Gebäude „Lobby“ nennen, mussten sie das Wort wohl oder übel auch für den Einrittsgang des Parlaments verwenden. Und dort kann man sich – im Gegensatz zur Wahlzelle – Gehör bei Parlamentariern verschaffen, was den Bedeutungswandel des Wortes eingeleitet hat. Der Unterschied ist im Wesentlichen, dass man ohne die eine Lobby nicht ins Hotelbett und ohne die andere nicht in den Chefsessel gelangen kann. Die Lobby bei Change-Prozessen wird aus → *Change-Agents* gebildet.

Lust, die Hat viel mit Change Management zu tun. Weniger, weil guter Sex in privatim allgemein friedlich und daher für allfällige Bedürfnisse von Unternehmen empfänglicher macht. Auch nicht, weil mancher Workaholic seine Primärbedürfnisse statt mit nacktem Fleisch mit überfülltem Schreibtisch befriedigt. Sigmund Freud, der Urheber des dazuge-

Luther, Martin

hörigen Prinzips, sagt, dass Lust für den Menschen eintritt, wenn er sich im stabilen bedürfnislosen → *Gleichgewicht* befindet. Immer, wenn ein Bedürfnis in uns wach oder erregt wird, empfinden wir Unlust und schreiten zur Bedürfnisbefriedigung. Menschen streben folglich von Natur aus zur Nicht-Änderung, zumindest ihr ES, das im Freud'schen Instanzenmodell keinerlei Organisation kennt. Wer lieber mit dem Moralprinzip arbeiten will, muss das ÜBER-ICH, den Freud'schen Begriff für das Gewissen ansprechen. Das ICH, welches das ES laut Sigmund Freud kontrollieren soll, handelt dagegen nach dem Realitätsprinzip. Dumm nur, dass das ES dem ICH überlegen ist.

Luther, Martin Thesenagler und jemand, der das Wort „Wandel“ als „Fehler“ verwendet.

Mantra

Managen, das Das Wort „managen“ kommt vom italienischen „maneggiare“, das sich auf die Handhabung von Pferden bezog. Als das Wort „Management“ im englischen Sprachraum zu einem gebräuchlichen Ausdruck wurde, hatte es einen Beigeschmack von Intriganz. Erst Peter → *Drucker* gelang es im 20. Jahrhundert, den Manager zu einem achtbaren Berufsbild zu wandeln.

Männchen, das Gewicht stemmt; schwarze das Als → *PowerPoint*-Auflockerung eine Darstellung von Mitarbeitern, die einen Change-Prozess locker schaffen werden. Ungefähr so originell wie der Hinweis, dass kein Mitarbeiter durch den Change-Prozess Nachteile haben wird.

Mantra, das Heiliger Spruch im Sanskrit, auf dessen stete Wiederholung sich der Mantrayana, der Heils-

Märchen im Management

weg aller Inder stützt. Tom Peters, Marketingguru, kennt gleich zwei Zauberverse, die sich Change-Manager hinter ihre geputzten Ohren schreiben sollen.

1. Der Wandel dauert so lange wie du glaubst, dass er dauert.
2. Die Bosse, die den größten Erfolg haben, sind die, deren Lieblingssatz „Ich weiß es nicht“ lautet.

Märchen, das Das Puzzle von Hänsel und Gretel ist eine Metapher zur Verdeutlichung iterativens Vorgehens. Sie haben die einzelnen Teile eines Märchenpuzzles vor sich. Leider wissen Sie nicht, um welches Märchen es sich handelt bzw. welches Bild beim Zusammenfügen der einzelnen Teile entstehen wird. Wie gehen Sie vor? In einem ersten Schritt können Sie das Puzzleteilchen nach groben Merkmalen, wie z. B. Farbe, Struktur, inhaltliche Gemeinsamkeiten clustern. In einem zweiten Schritt setzen Sie sich mit den Clustern detaillierter auseinander: Welche Symbole, welche Muster sind erkennbar? Fallen Ihnen Elemente von einem Käfig, einer großen Nase, Lebkuchen, Wald, Kindern etc. auf, so liegt die Vermutung nahe, dass es sich um Hänsel und Gretel handelt. Die Analogie zum iterativen Vorgehen basiert darin, dass die jeweiligen Schritte des Prozesses nur so weit getrieben werden, bis das jeweilige Muster, das jeweilige „Bühnenbild“ erkennbar ist. Wichtig ist, die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche zu lenken und nicht durch eine vor-schnelle Fokussierung auf Details den Gesamt-zusammenhang zu verlieren: Keine Paralyse durch Analyse! Sobald durch ein derartiges Scening ein Bild deutlich wird, können erste Handlungsoptionen

Mauer

generiert werden. Zur Bewertung der einzelnen Optionen wird anschließend bei Bedarf noch detaillierter analysiert, der Abstand vom Käfig zum Kessel. BUSINESS SCHOOL ST. GALLEN

Marie Antoinette Verkrachte austro-französische Change-Managerin aus kaiserlichem Geblüt. Vergab sich höhere Meriten in einem der größten Wandelprozesse der Menschheitsgeschichte, als sie den Leuten, die zu wenig Brot zum Überleben hatten, den Verzehr von Süßspeisen anempfahl. Bevor die Revolution in Frankreich noch ihre Kinder fressen konnte (Georg Büchner), lud sie sich Marie Antoinette via Guillotine auf das Gewissen. Heute sind die Lebensbedingungen für Change-Manager zumindest in weiten Teilen Europas sicherer geworden, was das Aufkommen von Zynismen und süßen → *Euphemismen* begünstigt.

Marx, Karl Pfui.

Mauer, die Ihre Straße liegt in New York, die längste in China und die kaputtteste in Berlin. Und das ist gut so, meinte Willy Brandt am 10. November 1989, dem liebsten Wandeltag der Deutschen. „Nichts wird wieder so wie es einmal war. Dazu gehört auch, dass wir im Westen nicht mehr an mehr oder weniger schönen Parolen gemessen werden, sondern an dem, was wir heute und morgen zu tun, leisten und in der Lage sind, geistig und materiell. Ich hoffe, die Schubladen sind nicht leer. Ich hoffe, die Kassen geben einiges her. Und ich hoffe, die Terminkalender lassen Raum für das, was jetzt sein muss.“

MbO

MbO, das Buchstabenbeginn eines Führungskonzepts, das eine Richtlinie fokussiert. „Management by Objectives stellt Zielsetzung und -kontrolle in den Mittelpunkt, „Management by Exception“ versteht unter Führung Abweichungskontrolle und Eingriff im Ausnahmefall. Abgekürzt werden, weil's für deutsche Ohren besser klingt, ausschließlich englische Wörter. MbCboC („Management by Change because of Change“) wäre folglich Management der Veränderung um der Veränderung willen, was Böswillige an den alten Witz des MbJ erinnern könnte: „Management by Jeans“ – mit Nieten an den wichtigen Stellen.

McKinsey, Arthur Stieg kurz nach Unternehmensgründung aus. Hat nicht mehr miterlebt, dass McKinsey zum Theaterstück wurde. Die Unternehmensphilosophie gebietet, dass stets junge, unerfahrene Menschen unter → *Vertrag* genommen werden, die man bei unterbleibender Entwicklung kündigt. Möglicherweise machen sich Berater deswegen in den von ihnen beratenen Unternehmen gerne unentbehrlich. Manche von ihnen leugnen im Nachhinein – Wolfgang Bernhard, Vorstand bei VW, ließ seine Zeit als Unternehmensberater bei McKinsey aus dem offiziellen Lebenslauf streichen.

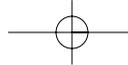
Methode, die Die SWOT-Methode wird bei Seminaren oder Workshops mit „Haben Sie sich schon einmal überlegt, was Sie können und was nicht? Was für Chancen Ihr Plan birgt und welche Risiken?“ eingeleitet. Wenn unschuldige Teilnehmer mit „nein“ (selten) oder gar nicht (oft, vor allem nach der Mittagspause) antworten, wird eine Flip-Chart enthüllt, die

Mind-Map

in vier Felder unterteilt ist. Links oben, beim S für „Strengths“ oder „Stärken“, schreibt der Trainer auf Zuruf dann hinein, was Sie zu können glauben. Analog dazu passiert dasselbe mit „Weaknesses“ (Schwächen), „Opportunities“ (Ihre Möglichkeiten) und „Threats“ (Ihre Risiken). Sie erkennen sofort, dass die deutsche Abkürzung (SSMB) weit weniger Sexappeal hat als die englische. Etwas länger reift die Erkenntnis, dass der Berater seltsame Fragen zu stellen beginnt – mit Vorliebe zirkulärer Natur. Das, weil sich die Vertreter der SWOT-Analyse darin einig sind, dass die Intelligenz der Fragen am Erfolg der Analyse maßgeblich beteiligt ist. Ärgern Sie sich nicht über die Geringschätzung Ihrer Antworten, Sie verdienen ja auch weniger als ein Berater. Am Ende des Prozesses werden Sie trotzdem belohnt, und zwar in Form einer To-Do-Liste, die genug Arbeit für die nächsten Monate bedeutet.

Midas, König der Sinnbild des Unternehmensberaters, der an eigener Hybris zugrunde geht. Konnte alles in Gold verwandeln.

Mind-Map, die Nur Unwissende halten Mind-Maps für sinnentleertes Gekritzeln. Als Vorzüge der „Gehirnlandkarte“ gegenüber herkömmlichen Aufzeichnungsmethoden nennt ihr Erfinder Tony Buzan unter anderem folgende Aspekte: Die Hauptidee bleibt im Zentrum und kann leichter erfasst werden; die relative Bedeutung von Ideen tritt durch ihre Entfernung vom Zentrum sinnfällig in Erscheinung; die Verknüpfung zwischen wichtigen Aspekten wird durch Linienverbindung leicht erkennbar und: Die

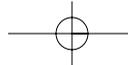


Möglichkeitssinn

Art und Struktur erlaubt es, neue Informationen leicht und übersichtlich zu ergänzen. Durch weitere Verästelungen ist die Mind-Map stets für Erweiterungen an unterschiedlichen Stellen offen. Die Methode empfiehlt sich bei Change-Prozessen vor allem dann, wenn man den Eindruck hat, konzeptiv nicht mehr weiterzukommen oder den Lösungsbaum vor lauter Problemwald nicht erkennen zu können.

Möglichkeitssinn, der Typisch österreichische Eigenschaft, wenn man Robert Musil, dem Mann mit der Eigenschaft, den Mann ohne Eigenschaften zu texten, glauben will. Ihm zufolge lässt sich „der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken, und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen, als das, was nicht ist. Man sieht, dass die Folgen solcher schöpferischer Anlage bemerkenswert sein können, und bedauerlicher Weise lassen sie nicht selten das, was die Menschen bewundern, falsch erscheinen, und das, was sie verbieten, als erlaubt oder wohl auch beides als gleichgültig. Solche Möglichkeitsmenschen leben, wie man sagt, in einem feineren Gespinnst, in einem Gespinnst von Dunst, Einbildung, Träumerei und Konjunktiven.“ Menschen mit Möglichkeitssinn haben für Unternehmen eine außerordentlich nutzbringende Eigenschaft. Denn Experimente im Kopf sind zumeist kostengünstiger als solche in der Wirklichkeit.

Morgen, der Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit → *Methoden* von heute an Problemen von morgen, vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von



Mut

gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden. KNUT BLEICHER

Mozart, Johannes Chrysostomus Wolfgangus Theophilus (Amadeus) Ein Mann, der seinen Vornamen ins Lateinische übersetzen musste, ehe er für jene Symphonien berühmt wurde, die noch heute Föten als auch angespannte Nerven von Managern vor Gewerkschaftssitzungen beruhigen.

Mund, der Trockener Raum, vor allem nach überbrachter schlechter → *Nachricht*, auf die man unbedingt und sofort etwas äußern sollte. Kann durch kurzen Biss auf die Zungenspitze dank bedingtem Reflex zur Speichelproduktion befeuchtet werden.

Mut, der Es gehört immer Mut dazu, sich oder etwas zu verändern. Ganz wichtig in einem Change-Prozess ist auch Mut zur Verantwortung: → *Entscheidungen* treffen, dahinter stehen, Bereitschaft zu konstruktiven Konflikten zeigen, unternehmerisches Denken und Handeln forcieren, Führungsverantwortung wahrnehmen. BORIS NEMSIC



N-Mitarbeiter



N-Mitarbeiter, der Streber haben meistens Brillen, Pickel und können nicht Fußball spielen. Die wenigen Stunden, in denen sie nicht gehänselt werden, sind jene, in denen der Rest der Schüler auf richtig verfasste Mathematik-Hausübungshefte angewiesen ist. Die Rache tritt im Erwachsenenalter ein. Der vom Wiener Genie Kurt Gödel längst widerlegten Behauptung zufolge, die Mathematik sei eine reine, unbestechliche, fehlerlose und reliable Wissenschaft, führen die ehemaligen Streber nach abgeschlossenem Studium allenthalben nur für sie verständliche Codes und \rightarrow *Formeln* ein, wo früher einfache Worte genügten. Chefs werden zum Beispiel mit N bezeichnet. Die Ebene darunter mit N-1 (sprich „N Minus eins“). Die wieder darunter mit N-2 und so weiter und so fort. Dabei gilt: Je mehr Minus, desto kleiner der Dienstwagen.

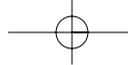
Netzwerk

Nachricht, die Der Short-Message-Service ermöglicht das Senden und Erhalten von Textnachrichten zwischen Mobiltelefonen und ist damit die einzig aufrecht zu erhaltende Kommunikationsform in Change-Prozessen. Lauthals während eines der zahllosen wichtigen Meetings zu telefonieren, wirkt unaufmerksam. Der Laptop vor sich auf dem Tisch könnte als Missachtung der anderen Sitzungsteilnehmer (miss-)verstanden werden und landende Brieftauben bergen die Gefahr, den Verhandlungstisch zu beflecken. Bleibt das Heimliche-unter-dem-Tisch-Schreiben bzw. das Unauffällige-auf-dem-Tisch-Lesen am Mobiltelefon, wobei Profis drei Vorsichtsmaßnahmen beachten: a) Klingelton ausschalten. b) So lange abnehmen, bis die eigenen Finger statt Wurstaussmaß Telefontastengröße haben. c) Bevor man nach Hause kommt, verfängliche SMS löschen – man weiß nie, wer das eigene \rightarrow *Handy* „nur einmal rasch anschaut“.

Nash-Punkt, der Benannt nach dem Vorbild für den Oscar-gekrönten Film „Beautiful Mind“ ist es der einzige Punkt, an dem ein Verhandlungsergebnis sowohl als gerecht als auch als effizient empfunden wird.

Netzwerk, das

- 1.) Etwas, womit der griechische Schmiedegott Hephaistos seine untreue Ehefrau Aphrodite samt Liebhaber Ares in flagranti umfängt.
- 2.) Etwas, das im Grunde fünf Mal stärker ist als Stahl und trotzdem elastisch. Es kommt mit einer Geschwindigkeit von fast 4 km/h aus einer Spinne und klebt. Finden zumindest Bienen, Ameisen und sonstiges Gewusel.



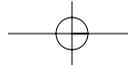
Neuerer

3.) Etwas, das einfach besser klingt als „Protektion“, „Vitamin P“ oder das österreichische „Freunderlwirtschaft“.

Neuerer, der „Wer keine neuen Gegenmittel anwenden will, muss mit neuen Übeln rechnen; denn die Zeit ist der größte Neuerer.“ FRANCIS BACON

Nicht, nicht [*→ Bildtafel VI*] Teil des Satzes, ohne den kein Kommunikationstrainer auszukommen scheint. „Man kann nicht nicht kommunizieren“, wie Paul Watzlawick nicht nicht kommunizierte. Der Kärntner Psychologe bezieht sich dabei nicht nicht in erster Linie auf nonverbale Signale, die immerhin 65 % des Informationsgehalts unserer Kommunikation ausmachen. Der Löwenanteil des Rests ist Stimme, nur knapp 7 % gehen für den Inhalt drauf. Mitarbeiter, die ihre Chefs mit antizipatorischen *→ Plagiaten* segnen wollen, sind daher gut beraten, vor dem Termin Kreide (Der böse Wolf und die sieben Geißlein) zu fressen und die eigene Bewegung zu kontrollieren. Denn was gesagt wird, ist im Vergleich zu Mimik und Gestik nahezu unerheblich.

Nicht-Trivialität, die Zielt auf die Unterscheidung von berechenbaren, mechanischen und anderen Vorgängen. Kann man etwa auf Grund eines bestimmten Inputs A vorhersagen, dass ein Output B die Folge sein wird, spricht man von einem „trivialen“ Vorgang. Etwas, worauf Führungskräfte im Wandel hoffen: Man verspreche etwa Prämien für Veränderungswillige – und schon machen alle mit. Dummerweise sind Menschen wie nicht-triviale



Nicht-Trivialität

Maschinen gebaut. Man gibt den Input A und weiß nicht, was am Ende rauskommt. Andere Beispiele fürs Nicht-Triviale sind Katzen (im Gegensatz zu Hunden), Rezepte von Dreihaubenköchen auf eigener Herdplatte sowie Songtexte von Laurie Anderson.



Oberflächlichkeit



Oberflächlichkeit, die „Teamarbeit kann die Erfahrung erniedrigender Oberflächlichkeit sein“, befindet Richard Sennett in „Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus“ und spielt damit auf selbstbezweckte Arbeitsgruppen an, deren Leistungssumme kleiner als die ihrer einzelnen Mitglieder ist.

Öffentlichkeit, die „Wer die Öffentlichkeit verliert, ist nicht mehr König“, befand schon Aristoteles und legte so die Grundlage für das Berufsbild der Meinungsforscher.

Offenheit, die Der Vorstand darf den ehrlichen Kontakt zur Basis nicht verlieren. Wir müssen lernen, mit Offenheit umzugehen – auch wenn das nicht immer angenehm ist. WOLFGANG EDER

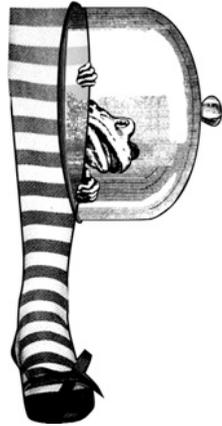
Ovid

Om, das „Wörter fliegen hinaus wie endloser → *Regen* in einen Papierbecher, sie spalten sich wild, wenn sie durch das Universum davonschlüpfen. Kummerpfützen und Freudewellen treiben durch meinen offenen Verstand, beherrschen und lieblosen mich. Jai Guru Deva Om – nichts wird meine Welt verändern.“ JOHN LENNON/PAUL McCARTNEY

Operative, das Schandwort für hochrangige Mitarbeiter. Wird bei Strategiesitzungen gerne als Tadel verwendet. (Sie sind schon wieder so im Operativen verhaftet) Dabei verbleibt im Wolkigen, wo man sonst verhaftet sein sollte. In der Lieblingsbar – Handschellen nach dem Reden in der „Eden“? Nachgefragt, ergehen sich professionelle Change-Manager im Fremdwörterlexikon und verweisen auf eminent effektive Prozesse des Strategisch-Konzeptiven wie → *Einflussmatrizen* oder Ähnliches. Schließlich gilt für lateinfreundliche Opus-Kenner: Wer operativ ist, werkt. Und dafür hat man Mitarbeiter.

Overheadfolie, die Billiges Präsentationsmedium, dessen hochqualitativer Einsatz an schlechter Auflösung des → *Projektors* oder an plötzlich ausfallender Birne scheitert.

Ovid Erster nachweisbarer Change-Manager der Menschheitsgeschichte. Wurde wegen seines Riechers im alten Rom „Naso“ gerufen.

Pahlstek

Pahlstek, der Häufigst vorkommender Knoten mit dem Vorteil, dass er sich nicht zusammenzieht. Damit knüpft er sich gegensätzlich zum Verkürzungstek oder dem Hakenschlag. Beide halten nur bei Zug, was als energetischer Zustand in Wandelprozessen schon mal vorkommen soll. Genauso wie der Knoten der gordischen Variante – dieser aber mehr als Traumbild von in Allmachtsfantasien schwelgenden Managern. Man sieht ein Problem, bei dem sich – wie in großen Unternehmen üblich – alles mit allem verklumpt. Danach nimmt man wie weiland Alexander ein Schwert und durchhaut das Gebilde schwungvoll. Nach dem Erwachen fallen Managern vielleicht noch österreichische Politikerzitate zur Lösung von Problemen ein. (Man muss rund die Hälfte der Belegschaft zu Tode stürzen.) Spätestens nach dem Morgenkaffee folgt unweigerlich die Erkenntnis, dass es sich

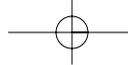
Pareto-Prinzip

nach der Entlassung aller Mitarbeiter doch recht einsam im Büro anfühlt. Das ist der Beginn der Betrachtung des Knotens als Teil eines Netzwerks.

Paradigmenwechsel, der Wissenschaftler, so der Philosoph Thomas Kuhn, sammeln Fakten so lange, bis sie irgendeine bis dahin als wahr geltende Theorie über Bord werfen können. Diesen Abschied von überkommener Wahrheit nennt man Paradigmenwechsel. Historiker verbinden mit dem Stichwort große Namen und Ereignisse – z. B. Galilei und den Wechsel vom geo- zum heliozentrischen Weltbild oder Darwin und den Ersatz der Schöpfung durch die Evolution. Mitarbeiter in Change-Prozessen erleben gleichsam den permanenten Paradigmenwechsel im Paradigmenwechsel. Sie hören oft den von „Ab jetzt steht der Mitarbeiter und nicht der Gewinn im Mittelpunkt“ und erleben den von „Es geht um die Karriere des Chefs, nicht um deine“; müssen beides vereinen, wenn sie weiterhin Lohn beziehen wollen und enden so beim finalen: „Offensichtlich ist der Chef der Mitarbeiter, der im Mittelpunkt steht.“

Paranoia, die Kommt vom griechischen „para“ für neben und „nous“ für Verstand. Gilt bei Change-Prozessen als wichtigste Voraussetzung des Überlebens. Zumindest bei Andrew Grove, der seinen als Intel-Gründer erworbenen Reichtum durch Tantiemen aus „Only the paranoid survive“ aufbesserte.

Pareto-Prinzip, das Beschreibt nach dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto das Konzept „integrativer Verhandlungen“. Mit ihm sollen alle denkba-



Patendlösung

ren Gewinne geschaffen werden. Zum Beispiel könnten Betriebsräte bei Verhandlungen mit der Geschäftsführung sowohl Dienstauto, Zweitsekretärin und Prämie für sich sowie eine steile Karriere für den eigenen Sohn ausverhandeln. Und dazu, wenn's sein muss, auch noch Lohnerhöhungen für alle Mitarbeiter. Alle Ergebnisse, bei denen beide Parteien gewinnen (die Geschäftsführung könnte in obigem Beispiel ein neues Dienstrecht oder eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erhalten), nennt man „Pareto-optimal“.

Patendlösung, die Watzlawick'scher Begriff für eine Lösung eines → *Problems*, die mit dem → *Problem* alles damit Zusammenhängende aus der Welt schafft. In seinem Buch „Vom Schlechten des Guten“ gibt er zahlreiche Beispiele. Etwa das des Herrn Hypochon, der seiner Genesung ungeduldig entgegenseht und daher überlegt, wie er sie beschleunigen könnte. Er nimmt also die doppelte Dosis des vom Arzt verschriebenen Medikaments – und landet wegen Vergiftungserscheinungen im Spital.

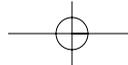
Persönlichkeitscoaching, das Im Change-Prozess häufig eingesetzte Maßnahme für Führungskräfte. Der Persönlichkeitscoach begleitet eine Einzelperson in Bezug auf berufsbezogene Problemfelder und bezieht dabei den Kontext des Individuums, das System und die Umwelt mit ein. Sachthematika werden in Beziehung zur Persönlichkeit des Kunden gesetzt. Dabei genießt der Coach dem Berater gegenüber von vornherein einen entscheidenden Vorteil. Er weist aus, dass er kein Experte für Sachthemen ist. Und er gibt zu, seinen Kunden nicht zu verstehen. Schon

Phase

gar nicht dann, wenn dieser die Rechnung nicht bezahlen will.

Peter, der Ist er von Spiry, liebt ihn Heidi. Ist er schwarz, wird er zugeschoben. Und als Prinzip wirkt er bei der Beförderung in großen Organisationen. Nach Laurence Peter steigt jeder so lange auf, bis er den Job, für den er bezahlt wird, nicht mehr beherrscht.

Phase, die Der katholische Abt und → *Glaubenslehrer* Joachim von Fiore prophezeite, dass der Messias erscheinen würde, wenn die Erde sieben Phasen durchlaufen hätte. Im Jahr 1200 waren nach seiner Lehrmeinung 40 Generationen seit Christus vergangen. Daraus leiteten seine Anhänger den Weltuntergang für das Jahr 1260 ab. Weil dieser nicht recht eintreten wollte, konnte die Sieben-Phasen-Lehre anderweitig genutzt werden. Nunmehr erscheint nicht mehr der Messias, es kommt bloß zum Ende der Veränderung. Zu Beginn ist die Überraschung, sich in der neuen Situation zu befinden, umso größer und schockähnlicher, je mehr die Realität von der Erwartung abweicht. Dies verunsichert und es verleitet, das zu tun, was man gut kann. Dieses Festhalten an Vertrautem und früher Bewährtem ist letztlich eine Verneinung der neuen Situation. Ein falsches Sicherheitsgefühl kommt auf. Die Selbsteinschätzung ist überhöht und der neuen Situation nicht angemessen. Dieses trügerische Gefühl der Kompetenz kann im Extremfall zur persönlichen Einkapselung führen. Veränderungen sind blockiert. Erst die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung, um der Situation gerecht werden zu können, führt aus dem Festhalten



Plagiat, antizipatorische

des Bewährten heraus. Dies ist allerdings mit zunehmender persönlicher Verunsicherung verbunden. Die Gefahr ist groß, zum Altbewährten zurückzupendeln. Letztendlich ist es die Akzeptanz der Verunsicherung und die Einsicht, dass die neue Situation auch neues Verhalten und neues Denken erfordert. Schwierig ist, dass man noch nicht weiß, was man eigentlich tun soll. Die neue Realität ist noch nicht klar definiert und daher bestehen auch noch keine neuen Routinen. Die erlangt man aber erst, nachdem die alten nicht mehr angewandt werden. Man hängt zwischen einer alten und einer neuen Realität, ohne einen festen Boden unter den Füßen zu haben. Im Ausprobieren neuer Verhaltensweisen und neuer Zugänge entsteht zunehmende Sicherheit und bringt einen im Veränderungsprozess weiter. Allerdings sollte nicht übersehen werden, die Wirksamkeit des neuen Verhaltens kritisch zu reflektieren. Die Erwartungshaltung sollte nicht zu hoch sein. Das erste wirkliche Misslingen könnte dazu verleiten, zum alten und bewährten Verhalten zurückzukehren. Es bedarf einiger Geduld, Zuversicht und Mut im Reflektieren, sich auch misslungene Experimente zuzugestehen. Erst dann wird es möglich, die Veränderungen und Neuerungen in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Plagiat, antizipatorische das Beste Mittel, um Führungskräfte von unten zu führen. Auf subtile Weise bringt man Chefs dazu, eine sinnvolle Idee für die eigene zu halten und sichert so eine etwas raschere wie problemlose Umsetzung. Heutigen Mittdreißigern auch dank Halvar von Flake als „Phänomen“ bekannt. Und damit Sie auch die zweite Zeile

PowerPoint

der Kennmelodie nachsingen können: „Die Angst vorm Wolf macht ihn nicht froh und im → *Taifun* ist's ebenso, doch Wölfe hin, Taifune her, die Lösung fällt ihm gar nicht schwer.“

Polytelie, die Bedeutet Vielzieligkeit – gleichzeitig oder aufeinander folgend gegebene, eventuell gegensätzliche Teilziele. Für jeden Mitarbeiter im Change-Prozess also ein normaler Vorgang.

Portfolio-Worker, der Jemand, der sein eigenes Leben für etwas hält, das man durch Change Management führen sollte. Portfolio-Worker glauben nicht daran, dass sie ihr Leben lang einen einzigen Job haben, an den sie sich mit ihren Fähigkeiten und Kenntnissen anpassen müssen. Im Gegenteil: Sie passen ihr Einkommen samt dazugehörigen Quellen an die eigenen Möglichkeiten an und verkaufen, was sie können, wann und an wen sie wollen. Portfolioarbeit kann – etwa, wenn man sich ausbildet, am heimischen Herd kocht oder ehrenamtlich werkt – unbezahlt bleiben. In anderen Lebensphasen oder auch in Ergänzung dazu schreibt man z. B. Change-Management-Bücher gegen Honorar oder ist angestellter Change-Manager. Vor allem Letztere erklären aus lichten Eurogehaltshöhen schlecht ausgebildeten Hilfsarbeitern, die vor der Kündigung stehen, gerne die Vorzüge der Freiheit eines Portfolio-Workers, wobei nur die Zyniker unter ihnen dabei → *Marie Antoinette* zitieren.

PowerPoint, die Präsentation, die von Mitarbeitern in stundenlanger Arbeit hergestellt, von Sandwich-

Primat des Transfers

Managern noch länger Korrektur gelesen und von wirklichen Chefs während des Vortrags zum ersten Mal bewusst gesehen wird. Lädt den Vortragenden bei einem Verhältnis von Textdichte und Buchstabengröße ab 5:1 dazu ein, laut vorzulesen. Ein Vorgang, dessen schlafspendender Charme nur von der Funktionstüchtigkeit von \rightarrow LCD-Projektoren gemindert werden kann.

Primat des Transfers, das Konzepte schreiben ist einfach. Man kann's im Kaffeehaus, und wenn man keinen Toast mit Ketchup zur Melange isst, macht man sich dabei die Finger nicht schmutzig. Aber Papier produziert in diesem Fall keinen Mehrwert. Deswegen legen Klaus Doppler und Christoph Lauterburg in „Change Management“ größten Wert auf den Transfer, also auf die Verwirklichung des Konzepts. Optimale Voraussetzungen dafür zählen sie gleich acht:

1. Zielorientiertes Management
2. Keine Maßnahme ohne Diagnose
3. Ganzheitliches Denken und Handeln
4. Beteiligung der Betroffenen
5. Hilfe zur Selbsthilfe
6. Prozessorientierte Steuerung
7. Lebendige Kommunikation
8. Sorgfältige Auswahl der \rightarrow *Schlüsselpersonen*

Der neunte Grundsatz wird nicht mitgeliefert, er sei hier ergänzt: Die „optimalen Voraussetzungen“ von Doppler sind ein Konzept...

Problem, das „Neben Sex ist Verhandeln das häufigste und problematischste Engagement unter zwei

Protokollstapel

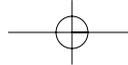
Personen, und zwischen beiden Aktivitäten besteht ein Zusammenhang“, deklariert John Kenneth Galbraith weniger sein \rightarrow *Verhältnis* zur Attraktivität von Personalräten, sondern mehr das zum Harvard-Konzept.

Projektion, die Die Umrechnung einer ermittelten Prozentzahl in einer Stichprobe auf die entsprechende Anzahl in der Grundgesamtheit. Im Change-Prozess öfter auch das Wahrnehmen eigener Wünsche statt der Wahrnehmung der Bedürfnisse des Gegenübers.

Projektor, der [\rightarrow *Bildtafel V*] Gerät, das den \rightarrow *Schatten* des Vortragenden die liebevoll ausgearbeiteten Folien mit den wichtigen Zahlen überdecken lässt.

Protokoll, das Die Gesamtheit von Steuerungsverfahren und Betriebsvorschriften, nach denen die Datenermittlung zwischen zwei oder mehreren zusammenarbeitenden Funktionseinheiten funktioniert. Ein einzelnes davon ist meist nur für einen Ausschnitt der Kommunikationsbeziehung zuständig. Sind mehrere aufeinander abgestimmt, bezeichnet man das als Protokollstack oder \rightarrow *Protokollstapel*.

Protokollstapel, der Verstaubte Ansammlung von Papieren in Aktenschränken. Sollten in mehreren tausend Jahren noch welche davon übrig sein, werden sich unsere Nachfahren wundern, welche Vorhaben und To-Do-Listen man zu Anfang des dritten Jahrtausends in Change-Prozessen gefasst und verfasst hat. Darüber hinaus wird die Redundanz der



Prozess

Inhalte → *Rätsel* aufgeben. (Warum haben die alles einmal im Jahr wiederholt?) Die einzigen Zeitgenossen, denen sich diese Fragen nicht stellen, weil sie mit dem Inhalt der Protokolle vertraut sind, sind → *SekretärInnen*.

Prozess, der Der Prozess ist ein mythologisches Wesen. Weil er (der Prozess) immer schon vergangen oder immer noch zukünftig ist, sich aber in jedem Fall dem Augenblick verweigert, ranken sich Fantasien, Abhandlungen, Geschichten, Theorien und Legenden um ihn. Und je nach fachspezifischem Blickwinkel werden ihm unterschiedliche, aber stets bedeutungsvolle Eigenschaften zugeschrieben. So vermutet man in diesem auch äußerlich nicht eindeutig zu fassenden Phänomen eine hohe prognostische Qualität. Die Vorstellung und vor allem die Hoffnung, man könne aus der Beobachtung, Analyse und Interpretation des Prozesses gesicherte Voraussagen über die weitere Entwicklung treffen, machen ihn auch für das Change Management so attraktiv. Wie mit dem Prozess, sollte man seiner habhaft werden, nützlich zu verfahren sei, darüber scheiden sich aber ein weiteres Mal die Geister. So gibt es die Gruppe jener, die in ihm – analog zum schützenden Drachenblut – baden. Ihre Der-Weg-ist-das-Ziel-Ausrufe klingen hingegen diesen als → *Kuhhandel* verdächtig im Ohr, die ihn mit den sterilen Werkzeugen der Wissenschaft auf metallisch glänzenden Gedankenflächen sezieren, um ihn zu katalogisieren, zu standardisieren und an den Kern seiner Effizienz, seinen messbaren Nutzen, zu dringen erhoffen. ANDREAS DALLINGER

Pudel

Prügelknabe, der Eigenliches Motiv, warum Manager sich Berater holen. Die Sparmaßnahmen werden verkündet, die Mitarbeiter sind auf den Berater sauer – und die Manager bleiben vom Zorn unbehelligt in ihrem Chefsessel sitzen. Dabei sollte der Prügelknabe ursprünglich nicht gedroschen werden. Die Berufsbezeichnung galt für Holzknechte, die einen Prügel zu schwingen hatten. Prügeljungen gab es dafür an Fürstenhöfen, wie laut etymologischem Wörterbuch „Kluge“ das schwarze Register der Dresdner Staatsbibliothek für das 17. Jahrhundert belegt. Die Prügeljungen waren Knaben, die mit dem Prinzen erzogen wurden und die Schläge erhielten, die jener verdiente.

Puck, der Träumender Kobold in Sommernächten. Außerdem Ziel der US-99, des fabulösen Wayne Gretzky. Er hält noch heute mehrere Rekorde im Eishockey. Sein Erfolgsgeheimnis brachte er präzise auf den Puck: „Ich bin nie dorthin gelaufen, wo der Puck war, sondern immer nur dorthin, wo er sein würde.“

Pudel, der Tier mit Kern. Bildungsbürgerliche Redner führen mit Hilfe der abgedroschenen Goethe-Metapher zum wesentlichen Kernsatz, was Zuhörer ungefähr so fesselt wie „Ich fasse mich kurz“ am Anfang eines zweistündigen Festvortrags. Das Ende der Verwandlung des dem Doktor Faust zugelaufenen Tieres wird außerdem oft ausgelassen, dabei würde gerade dieses ein bezeichnendes Licht auf das Ergebnis eines Change-Prozesses. Laut „Faust“, Akt eins, ist der Kern des Pudels der Teufel.

Qualität



Qualität, die hergeleitet aus dem Lateinischen „qualitatis“, bezeichnet die Qualität, Güte und Beschaffenheit – und zwar die Gesamtheit der wesentlichen Eigenschaften und Beziehungen von Objekten beziehungsweise Prozessen in einem bestimmten Zeitintervall, durch die sie sich von anderen Objekten beziehungsweise Prozessen unterscheiden können. Und weil Qualität so verwirrend ist und Management eine Herausforderung, gibt es eine Menge staatlich geprüfter Zertifizierungsunternehmen, die ihrerseits Unternehmen helfen, die Geschäftsprozesse und Produkte einem geordneten Qualitätsmanagementsystem zu unterwerfen. Dabei geht es unter anderem um Gewinnmaximierung, Prozessoptimierung, Zufriedenheit der Kunden. Kennzahlen für Kundenqualität wären beispielsweise die Anzahl der Beschwerden. Von einem funktionierenden Qualitäts-

Qualität

Managementsystem kann man allerdings erst dann sprechen, wenn die für die Beschwerden verantwortlichen Produkte und die dahinterliegenden Prozesse verbessert werden und die Anzahl dieser Beschwerden zurückgeht. Hat man das alles gemacht, sich nachweislich einer Reihe von Audits unterworfen und das alles im jährlichen Managementbericht säuberlich zu Papier gebracht, kriegt man ein Zertifikat, vorausgesetzt, man bezahlt die Zertifizierung. Sinnlicher als in → „Benchmarking“, dem Buch von Robert Camp, präsentiert sich Qualität bei John Locke, der zur primären Qualität der Dinge an sich die sekundäre Qualität und mit ihr die subjektive Wahrnehmung der Dinge, von Farbe, Geruch, Härte hinzustellt.

Rätsel



Rätsel, das Etwas, dessen Lösung irgendjemandem im Universum bekannt vorkommt. Change-Prozesse sind demzufolge ein Problem und kein Rätsel.

Rand des Chaos, der Dort sind Unternehmen, wenn man Ralph M. Staceys Buchtitel glaubt. Stacey weiter: „Unsere Erfahrung steht in krassem Gegensatz zu der Überzeugung, dass sich alles im Leben (und in der Organisation) steuern lässt.“

Rapport, der In der Sprache des Neurolinguistischen Programmierens bedeutet es „gutes Einvernehmen zwischen kommunizierenden Menschen“. Bewusst hergestellter Rapport nennen NLPler Pacing und verstehen darunter „sich feinfühlig an eine andere Person anzupassen“. Pacing passiert auf zwei Ebenen: Spiegeln (körperliches Anpassen über Haltung,

Reifegrad-Modell

Gestik, Mimik, Bewegung, Atmung, Gewichtsverlagerung, Muskeltonus usw.) und Matching. (Angleichen im Sprachstil, z. B. Repräsentationssysteme, Tempo, Rhythmus, Tonalität usw.) Der mögliche darauf folgende Schritt, das Leading, heißt: Jemanden auf Basis des Rapports und im Sinne einer Win-win-Situation zu einem bestimmten Ergebnis, Ziel oder einer Handlung zu führen.

Raumgestalt, die Kennzeichen der Anorganik. Ein einmal gebildetes Mineral bewahrt seine Form theoretisch in alle \rightarrow *Zukunft*. Ein Wandel seiner Erscheinung ist nur durch Änderung der Umgebungsfaktoren möglich (z.B. Erosion). Kennzeichen der Organik ist die Zeitgestalt. CHRISTIAN KELLNER

Regen, der „Wenn stromauf arge Regenfälle einsetzen und die Täler überflutet sind, ist mit dem Überqueren von Gewässern zu warten, bis Niedrigwasser einsetzt“, erfährt man bei Sun Tsu. Anderen bleibt nur die \rightarrow *Rettungsweste*.

Reifegrad-Modell, das Paul Hersey und Ken Blanchard gehen in ihrem Führungsmodell davon aus, dass jeder Mitarbeiter eine eigene Art der Führung benötigt. Die Bandbreite reicht von „unreifer Mitarbeiter“ (telling) über die mittelmäßigen (selling bzw. participating) bis hin zu den reifsten (delegating). Letztere geben Chefs zuerst das wohlige Gefühl des „Endlich kann ich ausspannen, weil ich mich auf ihn verlassen kann“, das sich mitunter allerdings zum Verdacht des Sesselsägens verdichten kann (Wenn er so gut ist, wozu braucht er mich dann überhaupt.) und so

Reservationspreis

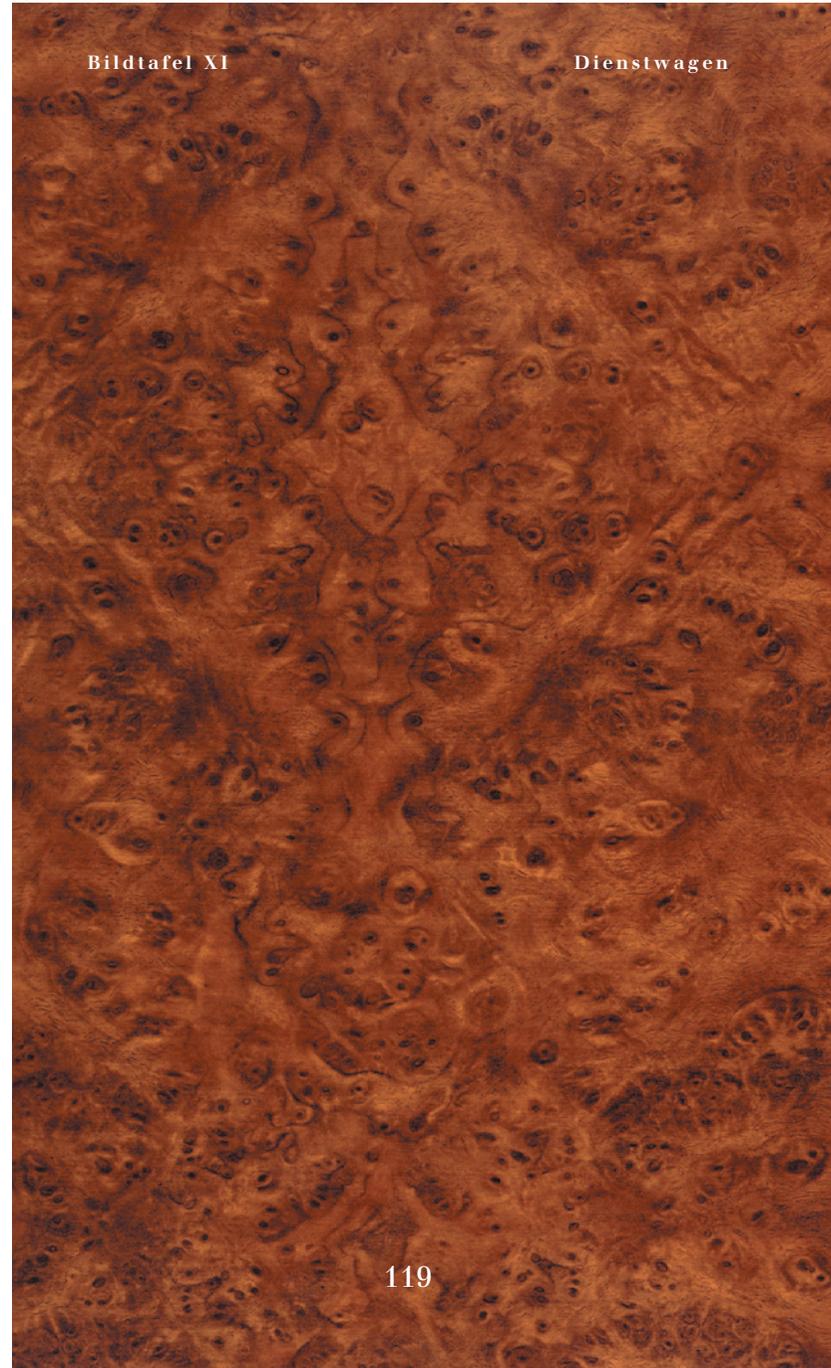
wiederum zum „telling“ führt. Und wenn das Einzige, was man tellt, die eigene Betroffenheit dem Coach gegenüber ist.

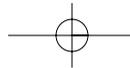
Reservationspreis, der Laut Raymond Saner Schmerzgrenze bei Verhandlungen. Bevor sie durchbrochen wird, bricht man die Verhandlung ab und sucht einen → *Prügelknaben*.

Rettungsweste, die Fraglich bleibt, ob Ray Kroc, Lenker von McDonalds, kurz wähnte, er würde die Kantinen aller Unternehmen beliefern und müsste die Mittagesser vor seinen Hamburgern schützen: „Wenn ein Konkurrent ertrinkt, nehmen Sie eine Rettungsweste und stopfen Sie sie ihm in den → *Mund*.“

Risiko, das Fulminantes Brettspiel mit → *Streuverlust*, bei dem man mit Würfelglück und taktischem Geschick Armeen vernichtet und die Erde – oder zumindest einen Teil davon – erobert. In früheren Versionen folgt die Spielregel George W. Bush: Man spielte zwar auch Krieg, das Erobern von Ländern hieß aber befreien.

**Ritual, das Soziale Prozesse haben immer einen the-
atralen Charakter.** Jede soziale Intervention basiert auf einen darstellenden und einen die Darstellung beobachtenden Teil. Dies gilt auch für Veränderungsprozesse. Zur Bewältigung der Ungewissheit, die Veränderung naturgegeben mit sich bringt, gestalten Menschen seit Urzeiten Rituale. Die Darstellungsform der Rituale ändert sich, die Struktur bleibt seit jeher gleich. Vergleicht man die drei Phasen der



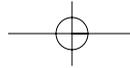


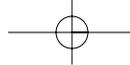
Bildtafel XII

Chamäleon

120

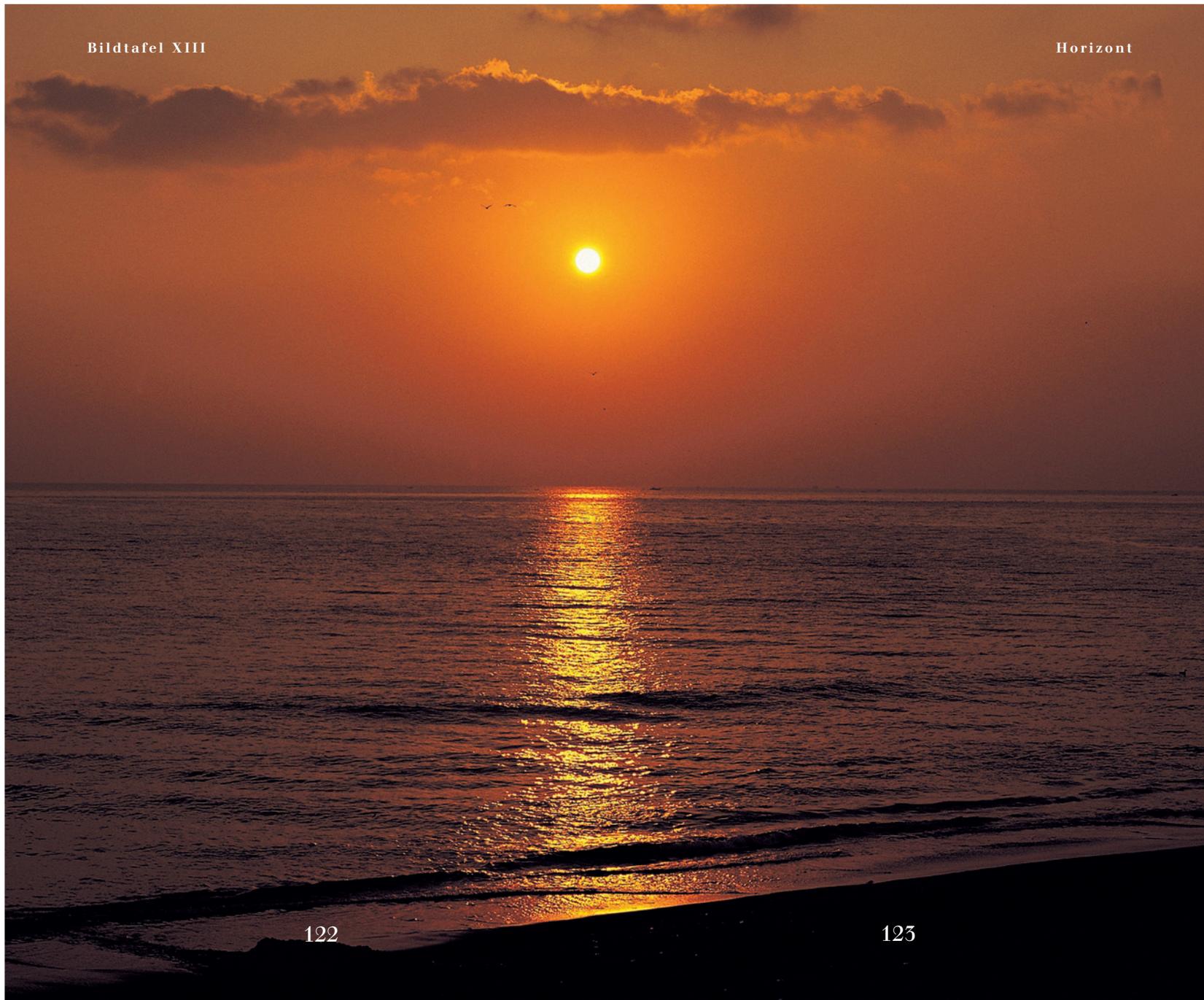
121





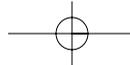
Bildtafel XIII

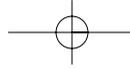
Horizont



122

123





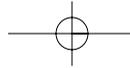
Bildtafel XIV

Change-Monster



124

125





Rotsehen

Veränderung nach Kurt Lewin mit den drei Phasen von Veränderungsritualen nach Arnold van Gennep – Trennungsphase, Übergangsphase und Wiedereinstiegsphase –, wird deutlich, dass eigentlich kein Unterschied besteht. Wirkungsvoll sind die Interventionen dann, wenn sie sinnvoll aus dem Selbstverständnis der jeweiligen Kultur erwachsen sind. Ob man nun im Kreis steht oder tanzt oder in einem Sesselkreis sitzt, ist einerlei. Die Funktion ist die gleiche. Geht es doch darum, eine soziale Form zu finden, die jene Stabilität schafft, die notwendig ist, um die Ungewissheit mit all ihren emotionalen Begleiterscheinungen bewältigbar zu machen. ANDREAS HEINDL

Rose, die Eine der größten und wichtigsten Pflanzenfamilien – zu den Rosaceen zählen neben den Rosen auch das Kern- und Steinobst. Der Apfel (Kernobst) steht als Nahrungsmittel für die irdischen Bedürfnisse des Menschen und gilt in der Bibelgeschichte als Symbol für den Sünden(Erden)fall, die Bindung des Menschen an die materielle Existenz und die Begierden. Die Erhöhung des Menschen, die Überwindung seiner Triebe, wird in dem Bildnis der Maria mit der Rose symbolisiert. Die Wandlungsfähigkeit innerhalb der Pflanzenfamilie der Rosaceen führt vom Apfel bis zur Rose – von der materiellen Existenz bis zum Bild für Edles und Schönes und symbolisiert damit die Wandlung des Menschen vom Sündenfall bei Adam und → *Eva* bis zum freien Geist.

CHRISTIAN KELLNER

Rotsehen, das [-> *Bildtafel VIII*] Der Change-Manager ist als Wut-Manager doppelt im Einsatz. Er selbst hat

Rücken

in seinem Bemühen, gegen alle menschlichen Bequemlichkeiten und Erstarrungen den Wandel durchzusetzen, stets hart an der Wut-Grenze zu operieren. Naturgemäß wird der von Mitarbeitern dem Wandel entgegengesetzte Widerstand seine Wut provozieren, und diese Wut wird ihn gefährden, seine Interventionen in genügendem Maß auf die vorliegende Realität und ihre Differenziertheit abzustimmen. Eine andere Gefahr besteht – wie beim Stierkampf – in der Abspaltung und Projektion der Wut in den jeweils anderen. Der Wut-Verwalter hat täglich mit der Wut seiner Mitarbeiter zu rechnen, welche diese ihm verbergen wollen. Um die Wut im Auge des anderen zu erblicken, wäre es wünschenswert, wenn es so etwas wie „Rotsehen“ tatsächlich gäbe. Dann könnte der Change-Manager im Auge des freundlich lächelnden Mitarbeiters eine rötliche Verfärbung erspüren, die ihm wie ein Ampelsignal ein rechtzeitiges dosierendes Einbremsen seines Change Managements gestattete. Denn sieht der Gemanagte erst einmal rot, geht gar nichts mehr. WOLFGANG PAUSER

Rücken, der hauptsächlich wahrnehmbarer Körperteil eines → *PowerPoint*-Vortragenden.

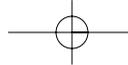
Ruin, der „Drei Wege führen in den Ruin: Frauen, Glückspiel und Beschäftigung von Technikern. Davon sind Frauen der angenehmste Weg, das Glückspiel der schnellste – und die Techniker der sicherste.“ GEORGES POMPIDOU

Schein

Sache, die Je hartnäckiger ein Problem, desto weniger geht es um die Sache.

Schatten, der Das limbische System ist ein Gehirnabschnitt, den Menschen mit → *Chamäleons* teilen. Im Gegensatz zur Vernunft ist das limbische System überlebensnotwendig und kommt daher in bedrohlichen Szenarien – wie etwa Wandelprozessen – zum Einsatz. Im limbischen System herrschen krude Instinkte und Gefühle vor. Die machen uns Menschen im Gegenlicht auf simple Art und Weise ticken. Großer Schatten: Flucht. Kleiner Schatten: Angriff und verpeisen. Ähnlicher Schatten: Sex. Sehr ähnlicher Schatten: Rivalenkampf. Chefschatten: Arbeiten.

Schein, der 1. Ein unter allen Umständen zu wahren- des Ding, insbesondere, wenn es um den Erfolgsbe-



Schlüsselperson

richt des Change-Prozesses an die Auftraggeber geht.
2. In Verbindung mit Edgar der Begriffsbegründer von → *Unternehmenskultur*.

Schlüsselperson, die Sollte eigentlich die Herzen der Mitarbeiter öffnen. Erreicht möglicherweise wegen des „Nomen est → *Omen*“-Prinzips oftmals das Gegenteil: Schlüssel kommt von schließen.

Schmetterling, der Als Tier banales Beispiel für die Veränderlichkeit der Natur und daher Vorbild für jede dritte Rede eines eine Fusion leitenden leitenden Angestellten. Von der gefräßigen Ur-Unternehmensraupe, die Firmen schluckt wie Blätter, bis hin zur Erstarrung in Formalitäten und Bürokratismen als Puppe – aber dann soll ein wunderschönes Tier entstehen, so die Prophezeiung der Wandeloptimisten. Lavendelfreaks schwören hingegen auf die Geburt einer Kleidermotte. Unabhängig davon lieferte der Schmetterling bis heute das beliebteste Ursache-Wirkungs-Prinzip-Beispiel. Egal, wo er mit den Flügeln schlägt, irgendwo auf der Erde passiert danach sicher eine Katastrophe. Seitdem Chaostheoretiker den Schmetterling solcherart populär machten, scheinen sich die symmetrischen Tierchen ihrer Macht bewusst zu werden und über Haiti und Florida einen Wirbelsturm nach dem anderen zu hetzen. Oder ist es doch Gottes Strafe für das US-Präsidentenwahlresultat?

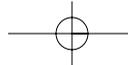
Schnitzel, das 1. Lieblingsbeispiel außerordentlicher österreichischer Universitätsprofessoren für Verlangensbildung und → *Appetenzverhalten*. Kommt ein

Schwankungsbreite

Wanderer hungrig zu einem Restaurant und liest dort „Wir servieren alles, nur kein Schnitzel“, wird er sofort unstillbaren Appetit aufs Schnitzel bekommen.
2. Zweitgrößte Lüge der Österreicher. Die Tatsache, dass das Rezept fürs Wiener Schnitzel in Mailand erdacht wurde, wird aller Welt fast genauso vehement ausgedreht wie ihr glauben gemacht wird, dass Hitler ein Deutscher und Beethoven ein Österreicher war.

Schwan, der Vor „-erschaft“ Lusterzeuger auf Essiggurken. Aischylos glaubte, dass sterbende Schwäne besonders schön singen, weswegen man bis heute letzte Werke von Künstlern „Schwanengesang“ nennt. In der gemäßigten Zone Europas ist vor allem der Cygnus olor, der weiße Höckerschwan, verbreitet. Dieser Gänsevogel ist durch Langhals und breite Schwimmfüße dem Nahrungserwerb auf flachen Seen mit reicher Bodenvegetation angepasst. Schwäne gründeln und tauchen nicht. In der Antike galt der Cygnus olor als weissagefähig und Leda-Verführer. Weil in Kindesform hässlich und in Ei-Form anderen Eiern gleich, Ausgangspunkt einer beliebten Parabel für Missstände, aus denen Gewinn für alle entstehen kann. Change-Manager könnten dabei öfter berücksichtigen, dass es keinerlei → *Intervention* bis auf die naturgegebene temporäre bedarf.

Schwankungsbreite, die Raum auf dem Gehsteig, der nach Feiern zu erfolgreichen Change-Prozessen von einzelnen Teilnehmern auf der x-Achse benötigt wird. Bei Fruchtsaftherstellern eher in Zifferngröße, es sei denn, sie drückt die Streuung von Werten auf einer bestimmten Variablen aus.



Schwarz auf weiß

Schwarz auf weiß Terry Hill und Roy Westbrook, so heißen zwei Engländer, die nach einer Untersuchung von 20 Unternehmen fanden, dass die SWOT-Analyse nur Unmengen von Papier erzeugt. Die auf diesem niedergeschriebenen Vorhaben würden ohnedies nie oder nur selten das Licht der Welt erblicken.

Scorecard, Balanced Gleichgewichtswertezettel – so könnte man das Ding übersetzen. Robert Kaplan und David Norton haben es in den Neunziger Jahren erdacht und gehen davon aus, dass man Ziele und Kennzahlen eines Unternehmens aus vier Blickwinkeln betrachten kann. Aus dem Blickwinkel der Firmenbesitzer ist alles gelungen, was ihnen Geld bringt – je mehr davon, desto besser. Die Kunden einer Firma wollen gute Ware für gutes Geld. Der Weg dazwischen wird als komplette Wertschöpfungskette definiert, jedes einzelne Glied dieser Kette firmeninterner Abläufe genau untersucht. Und weil es für US-Autoren offenbar nicht zielführend ist zu erwähnen, dass Mitarbeiter ihre eigenen Ziele haben können, verstecken Kaplan/Norton diese in der Perspektive der „Entwicklung“. Will man im Change-Prozess oder auch bei anderer Gelegenheit nun das Modell des Gleichgewichtszettels nutzen, müssen sich zuerst Heerscharen von Menschen damit beschäftigen, alles, was sie tun und tun wollen, in Zahlen zu verwandeln. Danach gibt das Management für die nächsten Jahre höhere Zahlen vor, stellt Belohnungen für deren Erreichen in Aussicht und bezahlt vielen Leuten unterwegs viel Geld. Für einige interne Mitarbeiter fallen dabei Kursgebühren ab. Für mehrere externe Unternehmensberater Hono-

Shaw, George Bernhard

rare für das Leiten von Besprechungen, in denen die Belegschaft sich selbst erzählt, wie's ihr beim Erreichen der vorgegebenen Zahlen geht.

Scorpions, die Band, die mit luftigem Text einen Hit landete: „Bring mich zur Magie des Augenblicks in einer ruhmreichen Nacht, wo die Kinder von morgen herumträumen – im Wind der Veränderung.“

Scott, Adams Der Mann kennt seine eigene Zunft wie kein zweiter. Veröffentlicht hat er Bücher über das „Dilbert Principle“. „Ein Unternehmensberater ist jemand, der Ihr Geld kassiert und Ihre Mitarbeiter belästigt, während er unermüdlich Wege sucht, den Beratungsvertrag zu verlängern.“

Sekretär, der Für männliche menschliche Erdenbewohner ausschließlich als hübsches Büromöbel identifizierbares Wort.

SekretärIn, der, die Aus politisch korrekten Gründen mit Binnen-I geschriebenes Vokabel, dessen nähere Bedeutung sich vor allem jenen erschließt, die in → *Gender-Mainstreaming-Prozessen* stecken.

Selbstüberwindung, die „Erfolgreiche Menschen haben die Gewohnheit jene Dinge zu tun, welche die Erfolglosen meiden. Diese Dinge machen ihnen nicht notwendigerweise Spaß, aber das Missfallen wird dem Zweck untergeordnet.“ MARK MCGREGOR

Shaw, George Bernhard Zitierfähiger irischer Zyniker, dessen Aussagen man drehen kann, wie man will.

Sigma Six

Gibt nicht nur Spaniens Blüten besonderen Charme, sondern auch → *Change-Managern* die eigentliche Arbeitsgrundlage mit auf den Weg: „Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird; wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“

Sigma, Six, die Mit dem griechischen Buchstaben Sigma wird die Abweichung vom Durchschnittswert bezeichnet. Je mehr Sigmata, desto mehr Fehler gibt es. Auf Stufe sechs bedeutet das mathematisch zirka 3 Fehler von einer Million Möglichkeiten, was Manager für ausreichend perfekt halten. Joseph Juran ging so weit, dieses ursprünglich technische Prinzip auch auf weiche Faktoren wie Dienstleistungen anzuwenden und schuf ein eigenes gleichnamiges Qualitätsmanagementsystem.

Signale, nonverbalen die [→ *Bildtafel I*] Weder Zeit noch sonst ein Wort. Besonders finnenreich, wenn sie dem Inhalt des Gesagten widersprechen. Beispiel: Mitarbeiter, die dem Chef sagen, wie super er ist und dabei mit dem Daumen nach unten zeigen.

Sitzung, die „Sitzungen sind unentbehrlich, wenn man keine Lust hat, etwas zu tun.“ JOHN KENNETH GALBRAITH

SMART-Formel, die Abkürzung, der Zielformulierungen folgen sollten. Simpel, messbar, als-ob-bereits-geschehen, realistisch und terminisiert.

Soundcheck, der Zeitfenster für den Beweis, das → *Change-Manager* bis drei zählen können.

St.Gallen

Spielregeln, heimlichen die Das, was man eigentlich beherrschen muss, wenn man es weit bringen will. Unternehmen haben Hochglanzpapiere mit Leitbildern, Broschüren, in denen sie sich fünf Disziplinen verschreiben, neuerdings auch fantastische Fotos im Intranet, zahlreiche Dienstanweisungen sowieso. Aber dort wird man nichts erfahren, was einem beibringt, ob man z. B. dem eigenen Generaldirektor widersprechen darf, wie man die Finanzverwaltung zur Erhöhung des eigenen Budgets bringt oder mit wem man im Lift fahren muss, um einen sinnvollen → *Elevator Pitch* anzubringen. Peter Scott-Morgan erweiterte die These der „heimlichen Spielregeln“ um eine wesentliche Erkenntnis, wenn bei einem Change-Prozess nichts weitergeht. Mitarbeiter, so Scott-Morgan, verhalten sich immer vernünftig. Wenn Chefs samt Beratern zur Ansicht gelangen, dass Mitarbeiter Unfug anrichten, dann deswegen, weil diese sich an heimliche Spielregeln halten. Wer die ungeschriebenen Gesetze ändern will, muss sie allerdings zuerst offen legen – und wie das geht, bleibt wohl die heimlichste aller Spielregeln im Universum.

St. Gallen [→ *Bildtafel III*] Sechstgrößter Kanton der Schweiz, zählt 90 Gemeinden, 2.026 km² und 455.000 Einwohner. Davon wohnt ein knappes Sechstel in der gleichnamigen Hauptstadt rund um das Weltkulturerbe in Form einer barocken Kathedrale. Von den 222.197 Beschäftigten ahmen mehrere das Schicksal des Stadtgründers nach. Wie weiland Wandermönch Gallus ziehen sie als Berater umher und predigen Weisheit. Damit die über 13.000 im Unterrichtswesen

Status

Beschäftigten hin und wieder auch zu Hause bleiben dürfen, haben sich zahlreiche Managementakademien etabliert, die EU-Chefs beibringen, wie man führt, egal ob man wandert oder wandelt.

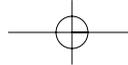
Status, der Die Maslow'sche Bedürfnispyramide funktioniert wie ein Abenteuerfilm. Erleidet eine Gruppe Schiffbruch, kümmert sie sich am Strand zuerst um ein Palmendach zwischen Tropenregen und Filmstarköpfen. Danach wird Essen gebraten, und weil man dazu schon ein Lagerfeuer entzündet hat, werfen einander drei Personen heiße Blicke zu. Der Held, sein Widersacher und die schöne Frau. Da neben dem Feuer auch Diskussionen hitziger werden, kommt es zu einer Art Showdown zwischen den zwei männlichen Protagonisten, vorgeblich um die Frage, ob man hier bleiben und auf Rettung warten oder sich einen Weg durch den gefährlichen Dschungel bahnen soll. Die Gruppe teilt sich – und nach weiteren Wirrnissen küssen einander Held und Heldin sowie Verliebte im Kinopublikum. Weil Abraham Maslow kein Filmregisseur war, musste er als Psychologe seine Bedürfnispyramide in Buchform veröffentlichen. Unten rangieren menschliche Grundbedürfnisse, danach kommt das Bedürfnis nach Sicherheit, in der Mitte die Lust auf soziale Kontakte, schließlich das Ringen um Status und Geltung, am Ende die Selbstverwirklichung. Meistens befriedigt man ein Bedürfnis nach dem anderen. Wer etwa kein Brot, geschweige denn → *Kuchen* zu essen hat, kümmert sich selten um die Frage, ob er lieber Seidentücher bemalen oder eine Golfcharity-Party veranstalten soll. Maslow lieferte mit seiner Bedürfnis-

Storming

pyramide eine Form der Motivationsbeschreibung, die auch Manager mit ihren knappen Zeitbudgets bildlich verstehen und in Wandelprozessen trotzdem nicht einsetzen können.

Stift, der Gerät zum Beschreiben von → *Flip-Charts*. Benutzer erkennt man an den tagelang sichtbaren roten, blauen und schwarzen Flecken an Fingern und weißen Hemden.

Storming, das Zweite Phase der Teamentwicklung in der englischen Reimversion. Wenn ein Team neu zusammentritt, gehen die Menschen tendenziell vorsichtig miteinander um. Man kümmert sich um Sachliches, der Zusammenhalt lässt zu wünschen übrig. Erste Arbeitserfolge stellen sich bei diesem „Forming“ ein. Im „Storming“ tragen die Mitarbeiter Positionskämpfe aus. Statt an der Sache zu arbeiten, werden Verhaltensweisen auf Nützlichkeit erprobt, so lange, bis die innere Hierarchie feststeht. Unterbinden Chefs diesen Abschnitt der Teamentwicklung, ist Misserfolg garantiert. Im anderen Fall folgt das „Norming“, die formale Rollenverteilung im Team und das offizielle Aufstellen von Regeln für die Zusammenarbeit. Auch der letzte Schritt der Teamentwicklung reimt sich. Im „Performing“ ist alles geklärt, was geklärt werden konnte. Das Team ist arbeitsfähig, die Erfolge ansehnlich. Und ehe man sich's versieht, macht einer aus dem Team Karriere, ein Neuer kommt – und alles geht wieder von vorne los.



Stran, derselbe

Strang, derselbe Etwas, woran laut → *Boss* immer alle ziehen sollen. Typisch für einen Change-Prozess ist die Verwirklichung dieses Auftrags. Nur bleibt die Zugrichtung meist umstritten.

Strategie, die Nach Carl von → *Clausewitz* ein übergreifender Plan, während Taktik nur der Plan einer kleinen Aktion im Rahmen der Strategie ist.

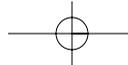
Streuplan, der Konzept der Kommunikationsabteilung, das eine ideale Verteilung von Werbemaßnahmen zum Change-Prozess vorschlägt. Scheitert vorgeblich am vorhandenen Budget, hintergründig an schlechten Fotos der Vorstände für die Werbefolder.

Streuverlust, der Mit Streuverlust bezeichnet man jene Kontaktanzahl, die bei einem → *Streuplan* außerhalb der Zielgruppe oder außerhalb der angestrebten Kontakthäufigkeit liegt. Ist der Streuverlust bei Informationen zu Change-Prozessen besonders hoch, sind folgende Ergebnisse denkbar:

1. Der Chef der internen Kommunikation wird gefeuert.
2. Der Wandel funktioniert und keiner kriegt es mit.
3. Das Reinigungspersonal wischt den Zucker vom Tisch und Chefs bekommen eine größere → *Kaffeetasse*.

Struktur, die hat nach Alfred Chandler der Strategie zu folgen.

Sushi, das [→ *Bildtafel IV*] Ersatz einer ordentlichen Mahlzeit. Das Gefühl aufrechten Hungers nach Verspeisen der laut Knigge-zulässigen Höchstmenge

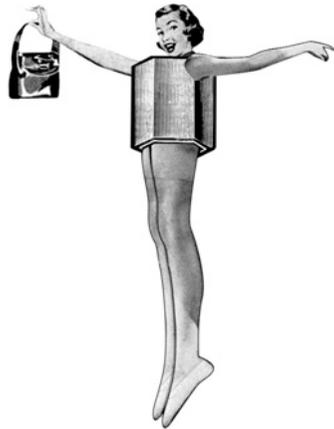


Sushi

erhält die nötige Aggressivität, um während diverser Meetings zügig zu Entscheidungen zu gelangen, die das Leben satter → *Schnitzmesser* betreffen. Man erkennt den ressourcenbewussten Manager daran, dass er die Fischseite in die Sojasauce tunkt.



T9-Wörterbuch



T9-Wörterbuch, das Bestmögliche Wandler bei SMS. Hat man es beim eigenen Mobiltelefon eingeschaltet, genießt man das Lebensgefühl eines Teilnehmers am Chanif-Prozess. Im Gegensatz zum banalen Change – bei dem man im günstigsten Fall aufs Mitgefühl der Nachrichtenempfänger hoffen dürfte – kann einem Chanif die Aura eines Abenteurers in arabischen Ländern eintragen.

Taifun, der „Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige“, urteilte Seneca, philosophischer Vorläufer von → *Epiktet*, ehe er sich auf Befehl seines Kaisers die Adern öffnete.

Taxi Driver, der Film mit der stärksten Verwandlungsszene aller Zeiten. Nur Horrorfreaks schenken diesen Titel „American Werewolfe“ zu, alle Menschen mit Ge-

Things

schmack beharren auf de Niros Rasur bis zum Iron-Punk. Change-Manager des Movies: Martin Scorsese.

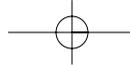
Team, das Akronym für: „Toll, ein anderer macht's.“ Hieß früher → *Zoum*.

Teufelskreis, der Wir sind in der heutigen Gesellschaft mit einem Teufelskreis konfrontiert. Eine irrationale Rationalitätsbesessenheit bringt eine Gesellschaft mit großen, bürokratischen Organisationen hervor, die von einem professionellen Management geleitet werden, das sich als schwach, oberflächlich und manchmal unmoralisch erweist. Das treibt jegliches menschliche Engagement aus, was wiederum zur Politisierung von Organisationen führt. Das sollte sie eigentlich zerstören, aber es geschieht nicht, denn den Organisationen gelingt es, ihre politische Macht zu nutzen, um sich künstlich am Leben zu erhalten. Sie werden dadurch noch größer, noch bürokratischer und noch stärker politisiert und ihr Management wird folglich noch schwächer, noch oberflächlicher und noch unmoralischer.

HENRY MINTZBERG

Theologen, die In Heidelberg bilden sie sich seit kurzem in Zusatzlehrgängen zum Studium zu → *Change-Agents* aus. Frei nach dem Motto: Wer an die Auferstehung glaubt, glaubt auch an Visionen der Chefetage.

Things, die Englisch-deutsches Relativwort. Folgt meist dem Hören einer berechtigten Beschwerde über die dramatischen Folgen einer Veränderung; ist beim Sprecher untrennbar mit dem nonverbalen



Thon, Olaf

Signal des Achselzuckens verbunden und von „are changing“ gefolgt. Gilt in Kombination mit dieser Wortfolge auch als höfliche Umschreibung für den Wunsch, künftig vom Beschwerdeführer unbehelligt zu bleiben.

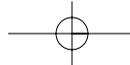
Thon, Olaf Deutscher Weltmeisterkicker, der 82-mal verwandelte: „Besonders weit bringt man es, wenn man schlau ist und sich dumm stellt.“

Tor, das Maradona bewies mit seinem entscheidenden Handspiel (ein Tor war die Folge) gegen England zweierlei. Hat man einen → *Flow*, glauben selbst unparteiische Beobachter dem aufrichtigen Schein mehr als dem fahlen Sein – und: Gott straft nicht, auch wenn man die eigene zu seiner Hand erklärt.

Torheit, die „Der Umstand, dass die Menschen voller Gier, Angst oder Torheit sein werden, ist voraussagbar. Nicht voraussagbar ist die Reihenfolge.“ WARREN BUFFET

Tory faction [→ *Bildtafel XV*] Partei des radikalen Wandels. Ausgerechnet die britischen Konservativen, stolz auf die Maggie-Thatcher-Ära, wurden 1689 von irischen Banditen gegründet.

Träne, die Teil salziger Flüssigkeit, die das Säugetierauge ständig absondert. Beim Menschen werden die Tränen von den Tränendrüsen, die beidseitig in der oberen äußeren Ecke der Augenhöhle liegen, produziert. Sie halten ständig die vordere Augapfelfläche feucht und schützen somit vor Austrocknung. Die Tränenflüssigkeit enthält keimtötende Stoffe und



Träne

schützt die Augenoberfläche vor kleinen Fremdkörpern, die durch Lidschlag weggewischt werden können. Reichlich vergossen, bauen Tränen in Wandelprozessen Stress ab.



Überblick



Überblick, der Das Zwiebelschalenprinzip liefert die Metapher für das Vorgehen von Außen nach Innen, vom Ganzen zum Detail. Am Beispiel der Wissensvermittlung wird zunächst mit einer Gesamtschau auf das Wissensgebiet begonnen: Was sind die Hauptthemenfelder und wie gliedern sie sich? Darauf aufbauend werden dann einzelne Wissensbereiche gezielt vertieft. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass der Lernende jederzeit eine Orientierung darüber hat, wo er sich innerhalb des Wissensgebietes befindet. Damit wird die Gefahr minimiert, dass Überblick und Zusammenhänge verloren gehen, man „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. BUSINESS SCHOOL ST.GALLEN

Unfreezing, das Kurt Lewin, Begründer der Gruppendynamik und Schöpfer des feldtheoretischen Ansatzes,

Unsicherheit

beschreibt den geplanten Ablauf von Veränderungen mit einem kompliziert klingenden Dreischritt: Unfreezing, Change, Refreezing. Das heißt nichts anderes, als „alte Strukturen lösen sich auf oder werden aufgelöst – es ändert sich etwas – neue Strukturen gelten“ – klingt für deutsche und österreichische Ohren aber viel besser.

Ungewissheit, die Als Ungewissheit bezeichnet man einen Mangel an Wissen, der bewusst wahrgenommen wird. Falls der Wissensmangel nicht wahrgenommen wird, spricht man von Unkenntnis. Nach George Klir lassen sich verschiedene Arten von Ungewissheit unterscheiden. Dissonanz nennt er die Ungewissheit bei der Auswahl verschiedener Möglichkeiten. Ungewissheit über die Bedeutung einer mehrdeutigen Aussage heißt Nicht-Spezifität. Die Ungewissheit über die Bestimmtheit eines Grades nennt → *Klir* Unschärfe. Die Ungewissheit bei der nicht klar ist, worum es überhaupt geht, nennt er Verwirrung. In einem Change-Prozess können bei Managern alle vier Ungewissheiten auftreten: Sollen wir den Mitarbeitern sagen, wohin der Prozess führen soll? (Dissonanz). Wie viele Mitarbeiter werden wir kündigen, wie hoch wird unsere Gehaltserhöhung sein? (Unschärfe). Der Vorstand sagt, er unterstützt uns. (Nicht-Spezifität). Change-Prozess? Was ist das? (Verwirrung).

Unsicherheit, die Zukünftige Umweltzustände, für die keine Wahrscheinlichkeit vorliegt. Unsicherheit gibt es als Ungewissheit, → *Risiko* und Unwissen. Bei der Ungewissheit sind die möglichen Auswirkungen bekannt, man verfügt jedoch nicht über Informationen zur

Unternehmenskultur

Eintrittswahrscheinlichkeit. Beim Risiko ist zusätzlich die Eintrittswahrscheinlichkeit bekannt, nicht aber der Zeitpunkt. Beim Unwissen sind die Auswirkungen der untersuchten Handlungsalternativen unklar.

Unternehmenskultur, die Das Umschreiben heimlicher → *Spielregeln* – und das so lange, bis Sätze herauskommen, welche die Human-Ressources-Abteilung dem Generaldirektor und dieser dem Aufsichtsrat vorlegen kann. Will man die Unternehmenskultur verändern, benötigt man laut Edgar Schein eine Übereinkunft zur Unternehmensaufgabe, zu den Zielen des Unternehmens, zu den Mitteln diese zu erreichen und zur Überprüfungsmöglichkeit aller vorher genannten Punkte sowie eine Idee, was man macht, wenn etwas nicht klappt.

VAKOG



VAKOG, das Kürzel für fünf mögliche menschliche Sinneswelten. Jeder Mensch bevorzugt eine davon, was sich NLP-Geschulte durch Kenntnis dieses „Repräsentationssystems“ und den folgenden Rapport zunutze machen. V steht in VAKOG für visuell und jene, denen z. B. „alles klar“ ist. A für auditiv und damit für die, die z. B. finden, dass Reden des Chefs zum Change-Prozess gut klingen. Kinästhetische „begreifen“, was der Chef sagt, olfaktorische Change-Manager können Personalräte gut – oder eben nicht gut – riechen und Menschen, die sich bevorzugt im gustatorischen Repräsentationssystem aufhalten, „schmeckt“ das Ergebnis eines Wandelprozesses.

Verhältnis, das 80/20 drückt das am weitesten verbreitete Verhältnis zwischen der Lohnsumme von Managern und denjenigen, die arbeiten, aus. Wurde außerdem von Richard Koch als Buchtitel gewählt.

Versprechungen

Das darin beschriebene Prinzip bedeutet, dass 80 % des Ertrags von 20 % des Aufwands herrühren. Um den Ertrag weiter zu steigern, sind die restlichen 80 % an Aufwand nötig. Marketingabteilungen sollten etwa versuchen, die 20 % der Kunden, die 80 % des Umsatzes ausmachen, ans Unternehmen zu binden. Und Manager sollen sich stets bemühen, die 80 % des Aufwandes, die zu höchstens 20 % des Erfolges führen und laut Koch daher tendenziell überflüssig sind, zu reduzieren. Der Entscheidungsfindungsprozess folgt dabei fünf Regeln. Deren wichtigste zwei:

1. Die meisten Entscheidungen sind unwichtig.
2. Wenn etwas gut funktioniert, sollte man den Einsatz verdoppeln.

Darüber hinaus gibt Koch jenen ein passables Argument, die sich in → *Watzmänner* verfügen. Denn 80 % der Zeit, die Mitarbeiter für Arbeit verwenden, sind besser in Nachdenken oder Spaß angelegt.

Versprechungen, die „Versprechungen verpflichten nur den, der an sie glaubt.“ JACQUES CHIRAC

Verstärkung, die Anfangs ist Räuspern bloß eine beliebte Überbrückung von Zeit, etwa im Fall einer unangenehmen → *Frage* aus der Belegschaftsrunde an den Chef. Je weiter oben der Räusperer, desto mehr ein Hinweis an einen Claqueur oder anderen Adlatus, rasch etwas Unverfängliches zur Debatte beizutragen. Kommt von muskulären Fehlspannungen im Kehlkopfbereich, die sich durch weiteres Räuspern oder verschlafene Claqueure zum Räusperzwang verstärken.

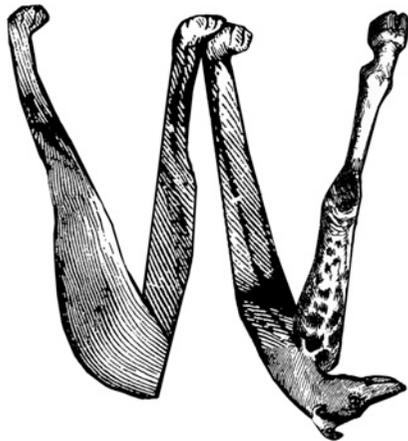
Victor Magnani Trio And Quartet

Versuchsballon, der Dient dazu, Temperatur- oder Druckverhältnisse sowie die Zusammensetzung der Luft in verschiedenen Schichten der Atmosphäre zu testen. Verirrt er sich aus der Meteorologie in einen Change-Prozess, erkennt der Ballonbesitzer zumeist, dass die Luft oben dünner und kälter ist.

Vertrag, der Ohne Philipp von Zesen gäbe es keinen Vertrag. Denn im Bemühen um die Reinheit der deutschen Sprache im 17. Jahrhundert schuf von Zesen zahlreiche Kunstwörter. Vertrag für das damals übliche Wort Kontrakt, Eifersucht für Jalousie, Leidenschaft für Passion. Weniger erfolgreiche Sprachschöpfungen waren Selbstigkeit für Egoismus, Meuchelpuffer für Pistole oder das Ersatzwort für den lateinischen Erzeuger: Pflanzherr statt Vater.

Victor Magnani Trio And Quartet, das „Jazz USA“ urteilte über sein 2001 veröffentlichtes Album „Change Management“: „Diese Gitarre klingt seidenweich, die Noten gleiten wie in einer Prozession.“

Wachstum



Wachstum, das „Wachstum ist ein Prozess schöpferischer Zerstörung.“ JOSEPH ALOIS SCHUMPETER

Waffenwahl, die Miyamoto Musashi, größter Samurai aller Zeiten, muss es wissen: „Schwert und Kurzschwert, Speer und Hellebarde sollten, statt allerlei Zierrat zu tragen, vor allem schneiden, Bogen und Gewehr robust und genau sein. Es ist nicht richtig, eine Waffe zu bevorzugen. Benutzt man sie über ihre Notwendigkeit, taugt sie so gut wie nichts. Nie ahme man andere im Gebrauch der Waffen nach, sondern wähle die, die handzuhaben einem leicht fällt.“

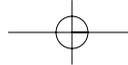
Wahrheit, die „Wenn jemand behauptet, es sei leicht, die Art, wie die Leute ihre → *Sachen* erledigen, zu verändern, so ist derjenige entweder ein Lügner, ein Management-Berater oder beides.“ ECONOMIST

Was-Komponente

Wandelstern, der Jeder Manager hat, glaubt man Astrologen, mindestens einen im Haus. Wandelstern ist ein Ersatzwort für „Planet“, insofern können Mitarbeiter nur hoffen, dass es beim jeweiligen Chef die Venus und nicht der Mars oder Saturn ist.

Wantal, der Althochdeutscher Vorgänger des Wandels. Bedeutet laut „Kluge“ Makel oder Verkehr, Umgang. Von daher rührt das Wort „wandeln“ für die sonntagnachmittägliche Durchschnittstätigkeit einer → *Familie* mit Kleinkindern im Grünen.

Was-Komponente, die Alle Ansätze, Modelle oder Konzepte, die unter „Wandel“ firmieren, setzen sich aus zwei Komponenten zusammen. Zum einen aus der „Was-Komponente“: Sie informiert über den Inhalt der Veränderung. Zum anderen aus der „Wie-Komponente“, die über die Wege zur Schaffung der erforderlichen Infrastruktur der Veränderung aufklärt. Die jeweiligen Veränderungsmodelle unterscheiden sich sehr deutlich im Mischungsverhältnis der beiden Komponenten. Die Modelle von der Lernenden Organisation bis zur Organisationsentwicklung verfolgen in erster Linie das Ziel, Infrastrukturen für Veränderungen jedweder Art zu schaffen. Man will für ein generisches und daher vielfältig einsetzbares Veränderungspotenzial sorgen. Diese Modelle beschäftigen sich primär mit dem Kontext für Veränderung (Wie-Komponente). Die anderen Modelle, wie → *Business Process Reengineering*, sagen vornehmlich etwas über die Inhalte und Bereiche aus, die geändert werden müssen. Sie sind konzeptfokussiert, weil sie Empfehlungen enthalten, z. B.



Watzmann

Stellenabbau, Teamarbeit, neue Spielregeln mit den Lieferanten, geänderte Unternehmenskultur (Was-Komponente).

Watzmann, der Berg oder Geheimgesellschaft der wichtigsten Change-Manager. Die Mitglieder vereinbaren häufig ungewöhnliche Erkennungszeichen. Sie tragen etwa Memory Sticks in der Brieftasche oder bestellen Kaffee ausschließlich schwarz mit einem Extrateller Schlagobers. Wie sich Handeln und Denken von Watzmensch auf die Unternehmenszukunft auswirken, ist noch nicht erforscht. Sicher ist nur, dass sie Spaß an ihrem segensreichen Tun haben: Der Watzmann tagt im Sommer an gefälligen Badeseen, im Winter an noblen Skipisten. Auf Firmenkosten, versteht sich.

Wege, zwei die „Es gibt zwei Wege des Wettbewerbs. Unter stabilen Voraussetzungen plant man. In unsicheren Zeiten schlägt man sich schlau durch.“

DICK CAVANAGH

Weihnachten, das Macht hat laut Robert Greene in seinem Buch „Power“ 48 Gesetze. Zum Beispiel „Verschmähe das Gratisangebot“, „Handle wie ein König, um wie ein König behandelt zu werden“, „Mach dir nicht die eigenen Finger schmutzig“ oder „Predige notwendigen Wandel, aber ändere nie zu viel auf einmal“. Als Paradebeispiel dient ihm Weihnachten. 354 legte Papst Liberius den 25. Dezember als Geburtstag Jesu Christi fest. Damit wählte er nicht zufällig einen Tag aus, in dessen Umfeld die Römer von altersher das fröhlichste Fest des Jahres,

Wertschätzung

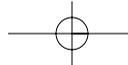
die Saturnalien, feierten. Während der Saturnalien waren die Sklaven im alten Rom „frei“, Arbeit und Geschäfte ruhten. Ab 274 wurde der 25. Dezember von Amts wegen zum Feiertag und an diesem der orientalischere Sonnengott Mithras verehrt. Nach der Festlegung durch Liberius mussten die Römer damit nur noch das Zielobjekt ihrer Gelage ändern und das Christentum wurde relativ problemlos akzeptiert.

Welch, Jack War „Manager des Jahrhunderts“ bei Fortune. Dieses Magazin bezog sich dabei auf den Zeitraum 1901–2000. Zu Recht. Im einundzwanzigsten Jahrhundert trat Welch als Manager zurück, weil er bei einer Übernahme scheiterte. „Die Aufgabe, vor der wir alle stehen, ist die, eine Umgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter ihre Träume verwirklichen können“, meinte Welch einmal. Offenbar war er zeitweise Eigenheim-Fanatiker, anders wäre es wohl kaum zu erklären, dass er im Lauf seiner 20-jährigen CEO-Laufbahn bei General Electric Zehntausende Mitarbeiter entlassen hat.

Welt, die [-> *Bildtafel III*] „Bevor man die Welt verändert, wäre es vielleicht wichtiger, sie nicht zugrunde zu richten.“ PAUL CLAUDEL

Wertewandel, der „Solange die Buchhalter nicht das Know-How eines Unternehmens als Anlagevermögen akzeptieren, werden wir den Schritt zur Wissensgesellschaft nie schaffen.“ THOMAS TÜRINGER

Wertschätzung, die Wird in jedem Beraterbuch, das etwas auf sich hält, als wesentliches Umgangs-



Worte, einfache

kriterium für Mitarbeiter angesprochen. Stillschweigend wird Wertschätzung dabei mit \rightarrow *Lob* gleichgesetzt. Dabei wird übersehen, dass Wertschätzung recht weitreichende Möglichkeiten hat. Der geschätzte Wert muss schließlich nicht hoch sein. Führungskräfte verhalten sich also beratungsadäquat, wenn sie schwachsinnige Ideen statt mit dem üblich gequälten „Da haben Sie sich aber Mühe gegeben“ wertschätzend mit „So ein Unfug“ quittieren.

Widerstand, der Wird in Ohm oder Kündigungen gemessen und von Reibung bzw. Reibereien ausgelöst.

Wissenstransfer, der „In Österreich ist Change-Management in aller Munde. Ein serbischer Manager kann darüber nur lächeln – der hat in Serbien in den letzten zehn Jahren so viele Veränderungen meistern müssen, wie sie ein österreichischer Manager in seiner ganzen Karriere nicht erlebt. Lassen Sie serbische Manager für Change-Management-Vorträge einfliegen!“ NIKI HARRAMACH

Worte, einfachen die Schopenhauers Wille schuf zumindest die eigene Welt nach seiner Vorstellung. Als kleiner Dicker mit verhasster Mama und geliebtem \rightarrow *Pudel* erklärte er zum Beispiel, dass Frauen ihren geistigen Platz irgendwo zwischen Mann und Tier haben. Und das getreu seinem Credo: „Man nehme einfache Worte und sage komplizierte Dinge.“

X-te Mal

X-te Mal, das Sowohl Anzahl der Wiederholungen des Chefsagers „Die Veränderung tut euch gut“ als auch Zahl der Momente, in denen sich Change-Manager angesichts veränderungsresistenter Mitarbeiter wie Gallierhäuptling Majestix „so müde“ fühlen, auch wenn sie nicht wie dieser vom Schild fallen. Kommt in beiden Fällen aus der arabischen Mathematik. Denn Araber bezeichneten eine Unbekannte Größe mit „schai“ (deutsch: etwas), einem Wort, das in Italien zu „cosa“ mutierte. Aus dessen Abkürzung „co“ entstand ein dem „x“ ähnliches Zeichen, an das das französische Mathematikgenie Descartes seine Reihe der Unbekannten x, y und z knüpfte. Deutsche Bildungsbürger gestalteten sodann das umgangssprachliche „zum x-ten Mal“ und lieferten als Letztverwerter so ein wundervolles Beispiel sprachschöpferischer europäischer Zusammenarbeit.

Yang-Manager



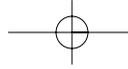
Yang-Manager, der Frauen sind feldabhängig; Vorgänge in ihrer unmittelbaren Umgebung wirken sich auf ihre Arbeitskonzentration aus. Sie sind emotional intelligent, weshalb Manager grundsätzlich Chefsekretärinnen und eine männliche Büroleitung haben. Und sie sind, wenn es gar nicht mehr zu verhindern ist, Yin-Managerinnen, das sind „weiche“ Managerinnen, die auf Informationsnetzwerke bauen und durch Wärme, Vertrauen und Zugehörigkeitsgefühl bestechen. Das Gegenteil davon sind Männer. Sie sollen hoch konzentriert und aufgabenorientiert sein, ihr Denken logisch-analytisch, im Rudel stets das → *Alpha*-Männchen und bei Verhandlungen der Yang-Manager, also die harte Typen, die Budgets und Pläne auf einer Gewinner-Verlierer-Basis spielen und Informationen für sich behalten.

Zeit



Zeit, die Ihre Gestalt ist das Kennzeichen der Organik. Eine → *Rose* zeigt ihre Erscheinung in zeitlichen Abfolge ihrer Ausbildungen. Keimblatt, Laubblatt, Blütenblatt, Frucht, Same. Erst die Gesamtheit der aufeinander folgenden Ausbildungen ergibt die Pflanze Rose. Eine Rose offenbart ihr gesamtes Wesen nur in der Zeit. Dieser stete Bild- und Wandlungsprozess wird als Zeitgestalt bezeichnet und liegt allen Lebensformen (Organik) zugrunde. In dem Begriff der Zeitgestalt ist auch die maximal vorstellbare Wandlung, die Fortpflanzung, begründet. Dem Leben ist der zeitliche Gestaltwandel immanent, ein Sistieren des Wandels bedeutet den Verlust des gestaltenden Prinzips und ist gleichbedeutend mit dem Tod der Lebensform.

CHRISTIAN KELLNER

**Zorn**

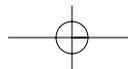
Zorn, der „Vor → *fünf* wesentlichen Schwächen hat sich ein Heerführer in Acht zu nehmen. Die Tollkühnheit als Mut ohne Klugheit führt in die Niederlage. Die Ängstlichkeit als Vorsicht ohne Klugheit führt in die Gefangenschaft. Der Zorn als jähzorniges Handeln führt zur Lächerlichkeit. Der Hochmut, das übermäßige Selbstvertrauen, führt zur Erniedrigung. Und der Kleingeist, die Beschäftigung mit Unwichtigem, lenkt von wichtigen Dingen ab.“ SUN TSU.

Zoum, das Mittelhochdeutsche Bezeichnung für Zaumzeug. Von Engländern zu „Team“, dem Wort für „ein Gespann von Zugtieren“, weiterentwickelt. Reicht ein Ochse nicht aus, um den Karren aus dem Dreck oder woher auch immer zu ziehen, muss ein „team of oxen“ ran. Der Team-Leader ist ursprünglich nichts anderes als ein Fuhrmann, der die unterjochten Tiere mit Hilfe von Zugriemen am selben → *Strang* ziehen lässt.

Zugrunderichten, das „Schlage nur so viel Holz ein, wie der Wald verkraften kann! So viel Holz, wie nachwachsen kann!“ Lebe von den „Zinsen“ des → *Kapitals* „Wald“ liefert der deutsche Förster Hans Carl von Carlowitz schon 1713 – das berühmteste Zitat zur Nachhaltigkeit.

Zukunft, die „Das → *Problem* unserer Zeit liegt darin, dass die Zukunft nicht mehr das ist, was sie einmal war.“ PAUL VALÉRY

Zweiundvierzig, die Laut Douglas Adams in „Per Anhalter durch die Galaxis“ die Antwort auf die alles

**Zweiundvierzig**

entscheidende Frage des Universums. Sie zu finden, haben weiße Mäuse vor Jahrtausenden einen Supercomputer gebastelt – die menschliche Erde. Am Ende des vierten Bandes finden Steinzeitmenschen die Frage, die zur Antwort führt, beim Scrabblespielen. Sie wird in diesem Buch allerdings nicht verraten.





Meine Uhr geht nach wie vor.
BOTHO STRAUSS

