

Geleitwort

Nach den Untersuchungen von Picot u.a. scheitern über 70 % aller Reorganisations- und Veränderungsprojekte in Unternehmen. Die wichtigste Ursache dafür ist, dass in vielen Unternehmen immer noch die Veränderungen weitgehend nach der Methode „Bombenwurf“ (Kirsch u.a.) realisiert werden:

Die Mitarbeiter erleben die Veränderungen als eine Bombe, die plötzlich vom Himmel herunter fällt. Die Konsequenz einer solchen Wahrnehmung sind die folgenden (möglichen) Reaktionsformen von Mitarbeitern.

- Die eher passiven Mitarbeiter gehen in Deckung, sie tun überhaupt nichts. Sie praktizieren „innere Kündigung“ und hoffen, dass sich die Bombe als Blindgänger erweist.
- Die eher aggressiven Mitarbeiter versuchen die Bombe wieder zum Ausgangsort zurückzutragen und hoffen, dass sie dort hochgeht.

Es ist einleuchtend, dass mit diesen Reaktionsformen, wie z.B. „innere Kündigung“, Sabotage, Fehlzeiten und Fluktuation, die zum Scheitern der Veränderungsprojekte führen, erhebliche Kosten verbunden sind.

Die Dissertation von Frau Dipl. oec. Silke Michalk ist ein positives Beispiel für die Beschreibung einer Vorgehensweise, die solche Bombenwürfe vermeidet und zu einem erfolgreichen Veränderungsprozess in einem mittelständischen Unternehmen mit der Unterstützung externer Berater führt. Dabei beschreibt sie den notwendigen Aufwand für den Erfolg klar und deutlich. Nur durch eine Beteiligung möglichst aller Mitarbeiter in unterschiedlichen Formen und in einem unterschiedlichen Ausmaß lässt sich eine Akzeptanz der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter erzielen und damit eine erfolgreiche Veränderung realisieren.

Daher steht im Mittelpunkt die Frage: Wie können in kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgreich Veränderungen mit Unterstützung externer Berater realisiert werden. Die Zielsetzung besteht dabei vor allem in der Analyse des Verhaltens von Beratern in Veränderungsprojekten. Ziel der Untersuchung ist es dabei aber nicht, einen Vergleich vieler Veränderungsprozesse durchzuführen. Im Mittelpunkt der Arbeit steht eine bedeutende und geplante Veränderung der Strukturen und Prozesse in **einem** Unternehmen. Dazu wird das Verhalten der wichtigsten Akteure umfassend beschrieben: Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Mitarbeiter, Personalabteilung und Betriebsrat sowie vor allem das Verhalten der Berater.

Der Erfolg von Veränderungsprozessen wird anhand von drei Indikatoren festgestellt:

1. Sind wesentliche positive Veränderungen aufgetreten?
2. Wird die neue Lösung in Unternehmen eingeführt und auch praktiziert?
3. Ist der „Gesamtnutzen“ der Veränderungen deutlich höher als die „Gesamtkosten“?

Diese erkenntnisleitenden Fragen werden mit folgender Vorgehensweise untersucht: Im ersten Teil der Arbeit wird ein Bezugsrahmen entwickelt und auf die Bedeutung mittelständischer Unternehmen und Unternehmensberatung eingegangen. Im zweiten Teil wird beschrieben, wie der Erfolg eines Veränderungsprozesses festgestellt werden kann. Die zentralen Einflussfaktoren werden herausgearbeitet. Im dritten Kapitel wird untersucht, wie die in der Fallstudie aufgeführten Problembereiche in der Theorie behandelt werden und wie dort mögliche Lösungen aussehen. Dabei wird besonders auf ganzheitliche Veränderungen in Unternehmen mit Hilfe von Organisationsentwicklung eingegangen. Im Mittelpunkt vom vierten Kapitel steht die Einzelfallstudie. Dabei werden zunächst die Entstehungsgeschichte des Projektes sowie die Vorstellung des Unternehmens behandelt. Daran anschließend werden die einzelnen Akteure, ihre Rollen und Aufgaben im Rahmen des Prozesses vorgestellt. Danach erfolgt die Darstellung der einzelnen Instrumente und Aktivitäten im Rahmen des Projektes. Abschließend wird das Projekt evaluiert. Im fünften Teil wird das Fazit der Arbeit vorgestellt. Hier erfolgt eine Verknüpfung der Ergebnisse der einzelnen Teile mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen sowohl für mittelständische Unternehmen als auch für Berater zu entwickeln im Hinblick auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Damit werden auch die erkenntnisleitenden Fragen beantwortet.

Jeder Veränderungsprozess und jedes Unternehmen ist einzigartig. Daher ist es nicht möglich, allgemeingültige Empfehlungen zu entwickeln. Das große Problem bei einem solchen Vergleich liegt in der Darstellung der Einzelfallstudie: Wie soll man vorgehen, wenn man ein solches Projekt beschreibt? Innerhalb der mehr als vier Jahre dauernden Zusammenarbeit entstanden in diesem Projekt so viele Eindrücke, dass es unmöglich ist, alle zu beschreiben. Daher wird versucht, die Erfahrungen aus diesem Projekt zu systematisieren und nur die für die Beantwortung der erkenntnisleitenden Fragestellung wichtigen Aspekte darzustellen. Doch auch mit dieser Fokussierung stellt sich das Problem, wie man ein Projekt mit einer derart langen Laufzeit so darstellen kann, dass auch Nicht-Projektmitglieder die Dynamik verstehen. Ist eine chronologische Darstellung sinnvoll? Wie lassen sich die unterschiedlichen Ebenen des Projektes darstellen und verknüpfen? Wie stark geht man ins Detail ohne dabei möglicherweise einzelne Projektmitglieder bloßzustellen?

Ein sehr positives Beispiel für die Beantwortung dieser Fragen ist die Arbeit von Frau Michalk, bei der vor allem die sehr gute Übereinstimmung zwischen Theorie und Empirie hervorzuheben ist. Sie vermittelt eine hervorragende Übersicht über Beratung und gibt eine gute Zusammenstellung der Erfolgsfaktoren und der Überprüfung der Erfolgsfaktoren. Der Arbeit liegt eine umfassende Literaturübersicht aus verschiedenen Fachdisziplinen zugrunde. Sie stellt eine der angesprochenen seltenen Längsschnitt-Analysen in diesem Bereich dar. Sie kann vor allem Beratern und Führungskräften zur Lektüre empfohlen werden.