

# Phase 1: Ausrichten

*Svea von Hehn, Nils I. Cornelissen, Claudia Braun*

- 3.1 Aktionsdiagnose durchführen – 61**
  - 3.1.1 Datenanalysen: bestehende Faktenbasis nutzen – 61
  - 3.1.2 Umfragen: viele Menschen per Fragebogen einbeziehen – 62
  - 3.1.3 Fokusinterviews: Einzelpersonen befragen – 64
  - 3.1.4 Fokusgruppen: Kleingruppen einbinden – 68
  
- 3.2 Stakeholder-Analyse und »Ist-Soll« entwickeln – 72**
  - 3.2.1 Stakeholder-Analyse: Betroffene identifizieren – 73
  - 3.2.2 »Ist-Soll«: Angestrebte Veränderungen beschreiben – 76
  
- 3.3 Das Top-Team der Veränderung ausrichten – 80**
  - 3.3.1 Auswahl: das richtige Top-Team zusammenstellen – 80
  - 3.3.2 Architektur: Gesamtprozess festlegen – 81
  - 3.3.3 Kick-off-Workshop: Top-Team-Prozess beginnen – 82
  
- 3.4 Zusammenfassung – 87**

Fortschritt besteht nicht in der Verbesserung dessen, was war, sondern in der Ausrichtung auf das, was sein wird. (Khalil Gibran)

Es ist Montagabend 20.30 Uhr. Die Geschäftsführerin (GF) der HSW GmbH und der Vorstandsvorsitzende (VV) der GrundSolid AG treffen sich zum Joggen. Nach dem Lauf unterhalten sich die beiden wieder über ihr Lieblingsthema: Veränderungsprozesse im Unternehmen.

- GF: »Jetzt kennen wir uns ja schon eine ganze Weile. Finden Sie es nicht auch komisch, dass wir uns noch Siezen?«
- VV (lacht): »Ja, das ist in der Tat mehr als komisch. Ich heiße Jürgen.«
- GF: »Ich bin Ulrike.«
- VV: »Ich bin stolz auf uns, Ulrike. Da sind wir doch bei unserer persönlichen Veränderung mit dem Sport schon einen Schritt weiter gekommen.«
- GF: »Tut mir auch gut, dass wir es geschafft haben, uns zum Laufen zu verabreden. Wie geht es denn eurer neuen Strategie zum Service?«
- VV: »Wir haben jetzt ein Kulturwandelprogramm aufgesetzt, das die neue Service-Strategie unterstützen soll. Unser Personalvorstand meint, die Analysen zur Marktlage reichen nicht. Also sammeln wir jetzt wie wild Daten zu Krankenständen und sonstigem Zeug. Meinst Du das bringt was?«
- GF: »Wenn ihr Kultur verändern wollt, ist es schon hilfreich zu verstehen, wie sie aktuell ist. Das siehst Du doch sicher auch so, oder? Das ist im Controlling ja nicht anders: es geht um «Ist-Soll». Allerdings gibt es beim Kulturwandel einen entscheidenden Unterschied: Mindestens so wichtig wie den Status Quo zu verstehen ist die Einbindung der Mitarbeiter in dieser ersten Phase.«
- VV: »Wieso? Es geht doch erst einmal nur um die Datenlage: ZDF; also Zahlen, Daten, Fakten«
- GF: »Du erinnerst dich an unser Gespräch zum Ikea-Regal und dass Menschen eher Dinge gut finden und dahinter stehen, wenn sie selbst mitgearbeitet haben? Je eher ihr eure Mitarbeiter zu Akteuren oder Mitspielern im Veränderungsprozess macht, desto besser.«
- VV: »Aber wie soll dieser Prozess denn gemanagt werden? Dann macht jeder hinterher noch seine eigene Veränderung. Wie kann man so etwas denn noch »controllen«?«

- GF: »Vielleicht musst du den Prozess ja gar nicht vollständig »controllen« – wäre das nicht der erste Schritt zu einem Kulturwandel? Ein Programm, das nicht 100% kontrolliert wird, sondern das – natürlich innerhalb bestimmter Leitplanken und mit einer klaren Richtung – selbstständig und flexibel durch eure Mitarbeiter entsteht ...«

Wie beginnt man einen Kulturwandel? Diese Frage wird häufig zu einem Zeitpunkt gestellt, an dem sie im Praxisalltag nicht mehr relevant ist, weil die Veränderung bereits in irgendeiner Form begonnen hat. So gibt es üblicherweise zahlreiche Analysen und Fakten, die für einen Kulturwandel sprechen, und es gibt einzelne Akteure in der Organisation, die bereits begonnen haben, die Veränderung voranzutreiben.

Die Auslöser für einen Kulturwandel sind – wie in ► Kap. 1 erwähnt – Geschäftsziele, wie z. B. Wachstumsziele, eine Kostensenkung oder eine Neuaufstellung nach dem Zusammenschluss zweier Firmen. Getrieben werden Kulturwandelprojekte durch ein Top-Team (► Abschn. 3.3.1). Die Aktivitäten, die in dem 4-Phasen-Modell des Kulturwandels (Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen) beschrieben werden, können sowohl von internen als auch externen Personen durchgeführt werden. Externe Berater werden aus unterschiedlichen Gründen in verschiedenen Phasen hinzugezogen, beispielsweise wegen personeller Engpässe oder mangelnder Expertise im eigenen Haus. Externe können entweder das Projekt steuern oder punktuell als inhaltliche Experten hinzugezogen werden.

Entscheidend für einen erfolgreichen Kulturwandel ist eine zügige und systematische Ausrichtung durch folgende Aktivitäten:

- eine klare Faktenbasis mithilfe einer **Aktionsdiagnose** schaffen;
- einen Überblick über die **Stakeholder** und mithilfe einer Stakeholder-Analyse erste Hypothesen über die gewünschten Verhaltens- und Einstellungsänderungen mit sog. »Ist-Soll«-Paaren gewinnen;
- einen Prozess zur **Top-Team-Ausrichtung** aufsetzen, sodass das Top-Team gemeinsam hinter der Veränderung steht.

Während die Reihenfolge der Aktivitäten nicht festgelegt ist, sollten alle diese Aktivitäten zu Beginn des Kulturwandels stattfinden.

### 3.1 Aktionsdiagnose durchführen

Die Diagnose des momentanen Zustandes hat zwei Ziele: Sie bereitet die Basis für die Planung eines systematischen Kulturwandels, indem die aktuell vorherrschende Kultur verstanden wird. Außerdem kann die Diagnose bereits als Intervention genutzt werden, indem sie die Betroffenen offener für die Veränderung macht bzw. sie einbindet oder sogar erste Änderungen in der Einstellung oder dem Verhalten bewirkt. Um diesen Punkt hervorzuheben nennen wir die Diagnose in einem Kulturwandelprogramm angelehnt an den sozialwissenschaftlichen Begriff der »Aktionsforschung« (Lewin, 1946) »Aktionsdiagnose« und einen der Erfolgsfaktoren **Wirkungsorientierung**. Beispielsweise kann ein gut geführtes Interview beim Gegenüber zu einer veränderten Sichtweise beitragen. Im Sinne des Ikea-Prinzips werden aus »Zuschauern« in einer gut genutzten Diagnosephase »Mitspieler«. Um die Mitarbeiter nachhaltig für die Veränderung zu gewinnen, ist **Ehrlichkeit** im gesamten Prozess der Diagnose ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dazu gehören absolute Vertraulichkeit und Anonymität, insbesondere, wenn diese explizit zugesichert wurden: Ein leider häufig wahrgenommener Fehler ist es, den Mitarbeitern Anonymität zuzusichern, schließlich aber dem Top-Team nicht standhalten zu können und Zugang zu Daten zu erlauben. In diesem Sinne sollte auch die **Absprache** mit dem Betriebsrat frühzeitig erfolgen, da dieser ein wichtiger Mitspieler ist.

Die Werkzeuge zur Aktionsdiagnose kann man vier Gruppen zuordnen:

- **Datenanalysen:** bestehende Dokumente und Aufzeichnungen, beispielsweise frühere Mitarbeiterbefragungen oder Personaldaten wie Fluktuationsraten;
- **Umfragen:** beispielsweise zusätzlich durchgeführte Standardmitarbeiterbefragungen oder auf den Anlass zugeschnittene Kurzabfragen;
- **Interviews:** insbesondere Fokusinterviews, bei denen es darum geht, wenige Themen in der Tiefe zu verstehen;

- **Fokusgruppen:** moderierte Gruppendiskussionen mit je 6–12 Vertretern, beispielsweise auch mit einer Kartenauswahlübung.

Ein pragmatischer **Fokus** spart hier Aufwand: Zunächst wird in der Datenanalyse festgestellt, welche Daten schon zur Verfügung stehen und wo weitere Informationen benötigt werden. Erst dann werden neue Daten durch Umfragen, Interviews oder Fokusgruppen erhoben. Zudem ist eine geeignete Kombination aus **Breite und Tiefe** sowohl bei der Datenanalyse als auch bei der Auswahl der weiteren Analysewerkzeuge zu wählen: Umfragen und Fokusgruppen gehen eher in die Breite, Interviews eher in die Tiefe. Eine möglichst breite Abdeckung aller Themen wird mit der ausreichenden Tiefe bei den wichtigsten Themen verbunden. Die Reihenfolge kann dabei variieren: Eine klassische Architektur besteht aus einer breit angelegten Umfrage im Gesamtunternehmen gefolgt von Interviews zur »Tiefenbohrung«. Bewährt hat sich auch der umgekehrte Weg, also die Durchführung von Interviews, auf deren Basis dann eine breit angelegte Umfrage entwickelt wird. In Organisationen, in denen die Durchführung einer Umfrage nicht möglich oder nicht gewünscht ist, bieten sich alternativ Fokusgruppen an. Bei allen Diagnosewerkzeugen ist die Auswahl der **richtigen Adressaten** zu beachten: Idealerweise werden alle Bereiche, alle Hierarchiestufen, alle Funktionen und Vertreter möglicher sonstige Segmentierungen wie Standorte oder Jobgruppen abgebildet.

Im Folgenden stellen wir die vier Werkzeuge im Detail vor und fassen anschließend die allgemeinen Erfolgsfaktoren für Aktionsdiagnosen zusammen.

#### 3.1.1 Datenanalysen: bestehende Faktenbasis nutzen

Die bestehenden Daten werden genutzt, um sowohl auf der Ebene des »Was« als auch des »Wie« eine Faktenbasis zu schaffen. Beim »Was« geht es um die Klärung der Notwendigkeit der Veränderung anhand der Geschäftsdaten. Beispiele hierfür wären stetig zunehmende Kosten, sinkende Umsätze oder der Fakt, dass alle Wettbewerber bereits eine neue technologische Funktionalität anbieten, nur das

eigene Unternehmen noch nicht. Diese Daten stehen in der Regel zur Verfügung, da die Veränderung sonst nicht auf die Top-Management-Agenda gekommen wäre. Sie sind für den Kulturwandel wichtig, um den Grund für die Veränderung aus Sicht der Organisation darzustellen, der später in der Change-Story kommuniziert wird (► Abschn. 4.2). Auf der »Wie«-Ebene, die sich auf die Unternehmenskultur bezieht, werden Daten gesammelt, die für die Kulturveränderung wichtige Anhaltspunkte für Verbesserungspotenzial liefern. Eine Übersicht von möglichen Kultur-Indikatoren wurde bereits im ersten Kapitel vorgestellt (► Abb. 1.2). Viele Organisationen führen z. B. jährlich eine Mitarbeiterbefragung durch oder erheben Fluktuationsdaten; möglicherweise sind Unterlagen zu früheren Kulturwandelprogrammen vorhanden oder Daten zum Führungsstil aus Potenzial-Assessments oder aus der Mitarbeiterbewertung. Dabei sind für einen Kulturwandel nicht die Daten über einzelne Führungskräfte interessant, sondern Trends über ganze Organisationsteile hinweg.

Zwei Beispiele:

- Im Rahmen eines Kulturwandels in einem Elektronikkonzern wurden die prognostizierten Geschäftszahlen in den unterschiedlichen Regionen der Anzahl der Mitglieder im konzernweiten Nachwuchsführungspool gegenübergestellt: Obwohl 80% des Konzernwachstums in den nächsten 10 Jahren in Asien erwartet wurde, lag der Anteil der Nicht-Europäer im Nachwuchsführungspool bei unter 15%. Dies zeigte deutlich Handlungsbedarf sowohl bei der Auswahl der Mitglieder des Talente-Pools als auch bei der Förderung von Nachwuchskräften aus den Wachstumsregionen.
- Ein Telekommunikationsunternehmen wollte eine mitarbeiterorientierte Führungskultur etablieren, um der Fluktuation von vielversprechenden Talenten entgegenzuwirken. Dort zeigten die Daten von über 100 Potenzial-Assessments unter den Top-250-Führungskräften, dass die Kompetenzen Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung unterdurchschnittlich ausgeprägt waren. Andere Kompetenzen wie analytische Stärke und operative Exzellenz waren hingegen überdurchschnitt-

lich stark ausgeprägt. Es galt also nicht nur die Führungskräfte zu überzeugen, mitarbeiterorientierter zu führen, sondern auch die entsprechenden Fähigkeiten weiter auszubauen.

Da die Diagnosephase die Basis zur Planung des Kulturwandels darstellt, muss an dieser Stelle bereits die richtige Balance zwischen einer sehr breiten Analyse und dem Fokus auf die relevanten Zahlen gefunden werden. Es ist schwer, allgemein zu beantworten, welche Daten die stärksten Aussagen bieten können. Bei einem Kulturwandelprogramm in einem großen Automobilkonzern haben wir die ersten zwei Wochen damit verbracht, alle Daten zu sammeln, die schnell und einfach von einem cross-funktionalen Team zu beschaffen waren. Danach bildeten wir erste Hypothesen über das größte Verbesserungspotenzial. Aufbauend auf diesen Hypothesen führten wir dann weitere Tiefenbohrungsanalysen zu einzelnen Datenquellen durch. Bei der Datenanalyse sollte die gewöhnlich heterogene Datenqualität in Organisationen nicht unterschätzt werden. Eine Klärung, wer zu welchen Daten in der ausreichenden Genauigkeit Zugang hat, hilft einer realistischen Einschätzung der benötigten Ressourcen.

### 3.1.2 Umfragen: viele Menschen per Fragebogen einbeziehen

Der Vorteil einer Umfrage ist die Breite der Erhebung: Mit einer Umfrage kann man innerhalb weniger Wochen mit relativ geringem Aufwand Hunderte oder Tausende von Mitarbeitern zu einem Thema befragen. Allerdings hängt der Aufwand von der Art der Befragung ab: Die Planung und Durchführung einer jährlichen umfassenden Mitarbeiterbefragung mit separaten Ergebnisberichten für jedes Team inklusive einem Nachfolgeprozess in einem Konzern kann beispielsweise 6–12 Monate dauern.

Es gibt drei Möglichkeiten zur Durchführung einer Umfrage:

- Man kann sich eine **Standardumfrage einkaufen**. Diese Umfragen sind von Experten entwickelt und erprobt und sie bieten eine Vergleichbarkeit (»Benchmarks«) mit anderen Organisationen; zudem sind sie meist güns-

Aussagen		stimme überhaupt nicht zu			neutral		stimme vollkommen zu	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	Die Ziele unseres Unternehmens XY sind mir klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Die Ziele des Unternehmens XY sind realistisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Die Strategie/der Projektplan ist klar und ausreichend detailliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ich denke der Wandel ist wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ich denke, wir haben die richtigen Personen an Bord.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ich denke, wir kommen zu langsam voran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ich fühle mich wertgeschätzt für das was ich tue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ich fühle mich auf eine faire Art und Weise behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ich denke, wir haben einen effektiven Informationsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Was funktioniert gut ...	<input type="text"/>			Was sollten wir verändern ...	<input type="text"/>		

■ **Abb. 3.1** Beispiel Kurzumfrage

tiger als zugeschnittene Umfragen (für Beispiele ► Abschn. 1.1.2). Auf der anderen Seite können sie Spezifika oder die Sprache des Unternehmens sowie des angestrebten Kulturwandels nur bedingt abbilden.

- Man kann einen Dienstleister mit der **Durchführung einer zugeschnittenen Umfrage** beauftragen. Hier steht die genaue Anpassung an den Kontext relativ hohen Kosten entgegen. Außerdem können zwar Organisationsbereiche miteinander verglichen werden, aber es gibt keine Möglichkeit, sich mit anderen, ggf. besseren Organisationen zu vergleichen.
- Man kann eine **kurze Umfrage selber erstellen**. Diese Variante ermöglicht einen guten Zuschnitt auf die Organisation und ist lediglich mit internen Kosten verbunden. Aufwand und notwendige Expertise sollten jedoch nicht unterschätzt werden. Eine solche Kurzumfrage kann beispielsweise 8–15 einfache Aussagen umfassen, die Teilnehmer auf einer Skala zwischen »Ich stimme überhaupt nicht

zu« bis »Ich stimme voll und ganz zu« beantworten können. Darüber hinaus könnten zwei offene Fragen (»Was läuft gut?«, »Was können wir verbessern?«) die Umfrage abschließen. Die Umfrage auszufüllen sollte nicht länger als 5–10 Minuten in Anspruch nehmen. Mögliche Fragen finden sich in ■ **Abb. 3.1**, Informationen zur Skalierung der Fragebögen in ► 3.1 Übungsbox. Für das Design des Fragebogens kann man sich gewöhnlich auch Unterstützung bei der Personal- oder Kommunikationsabteilung holen oder sich in entsprechender Fachliteratur (z. B. Bungard, Müller & Niethammer, 2007) informieren.

Eine Umfrage lässt sich handschriftlich oder elektronisch durchführen. Für elektronische Umfragen gibt es einfach zu bedienende und zum Teil kostenfreie Umfragewerkzeuge im Internet (z. B. ► <http://www.umfrageonline.com>; ► <http://www.surveymonkey.com>). Man kann sich auch an

## 3.1 Übungsbox

## Skalierung der Fragebögen

Werden Fragebögen selbst entworfen, stellt sich die Frage nach der Skalierung. Die Skalierung bezeichnet die Differenziertheit, mit der die Befragten auf einer Antwortskala antworten können. Häufig wird die sog. Likert-Skala verwendet (Likert, 1932), bei der eine Aussage verschiedene Ablehnungs- bzw. Zustimmungsgrade hat, von »Ich stimme überhaupt nicht zu« bis zu »Ich stimme voll und ganz zu«. Die Gesamtanzahl von Skalenpunkten liegt zwischen vier und zehn; die genaue Anzahl ist aber auch bei Psychologen eine Glaubensfrage. Eine hohe Gesamtanzahl lässt eine differenzierte Antwort zu, sie kann

dadurch aber auch für Komplexität sorgen. Zu beachten ist außerdem, ob die Anzahl der Auswahlmöglichkeiten gerade oder ungerade ist: Bei einer geraden Anzahl müssen sich die Befragten bei jeder Antwort positiv oder negativ positionieren (»forced choice«), eine ungerade Anzahl bietet die Möglichkeit einer neutralen Aussage durch die Mitte. Da Teilnehmer diese neutrale Aussage als »Antwortverweigerung« nutzen – beispielsweise wenn die Frage als unpassend angesehen wird –, kann eine ungerade Anzahl schwer interpretierbar sein (vgl. Rost, 2004). Auf der anderen Seite würden Bungard, Müller und Niet-

hammer (2007) die Verwendung einer mittleren Antwortkategorie »dringend empfehlen« (S. 36), weil die forcierte Antwort zu einer »Verzerrung der Ergebnisse« und zu einer geringeren Akzeptanz des Fragebogens führen kann. Daher nutzen wir in der Praxis meist eine klassische Fünferskala von »sehr zufrieden« bis »sehr unzufrieden« oder von »stimme voll und ganz zu« bis »stimme überhaupt nicht zu« mit einer zusätzlichen Antwortkategorie »keine Angabe«. In Ausnahmefällen beispielsweise – wenn dies in der Organisation üblich ist – greifen wir aber auch auf Sechser-, Siebener- oder Zehnerskalen zurück.

die IT-Abteilung für mögliche Softwarelösungen oder technische Unterstützung wenden.

Bei der Entscheidung, wer befragt werden soll, sind zwei Aspekte zu bedenken:

- Die Anzahl der Befragten: Grundsätzlich empfiehlt es sich, möglichst viele Mitarbeiter zu befragen, damit sich niemand ausgegrenzt fühlt und um eine größere Anzahl von Rückmeldungen für eine stärkere Aussagekraft zu garantieren. Gleichzeitig sollte eine Befragungsmüdigkeit in der Organisation durch zu häufige Umfragen vermieden werden. Wenn häufiger Umfragen durchgeführt werden, empfiehlt es sich also, nur eine Auswahl von Mitarbeitern einzubeziehen.
- Die Repräsentativität der Befragten: Um den Querschnitt der Organisation möglichst gut abzubilden, sollten alle relevanten Bereiche, Funktionen, Regionen und Hierarchiestufen vertreten sein. Innerhalb dieser Vorgabe sollten die Personen am besten per Zufall definiert werden.

Die Teilnehmer sollten – sowohl bei einer Vollbefragung als auch bei einer Auswahl – möglichst gut für die Teilnahme an der Umfrage motiviert werden, beispielsweise durch entsprechende Anschrei-

ben vom Vorstand oder andere Mechanismen wie ein Gewinnspiel. Mehrfache Erinnerungen an ihre Antwort sollten von Anfang an eingeplant werden. Dies dient sowohl der Erhöhung der Grundgesamtheit als auch der Reduzierung der Verzerrung durch bevorzugte Teilnahme bestimmter Personen – beispielsweise besonders motivierte –, die tendenziell anders antworten als Mitarbeiter, die nicht daran teilnehmen.

Vor einer Umfrage sollte frühzeitig geprüft werden, ob und inwiefern der Betriebsrat einzubinden ist. Erfahrungsgemäß scheitern Umfragen, wenn der Betriebsrat zu spät eingebunden wird.

### 3.1.3 Fokusinterviews: Einzelpersonen befragen

Interviews sind verglichen mit Umfragen zeitlich aufwendig, aber geben dafür ein deutlich tieferes Verständnis für die gegenwärtige Situation sowie mögliche Lösungsansätze. Im Gegensatz zu quantitativen Methoden lässt sich mit Interviews als qualitative Erhebungsmethode ein deutliches Bild von den Einstellungen eines ausgewählten Personenkreises zeichnen. Dies kann besonders dann sinnvoll sein, wenn es einzelne Personen gibt, die ent-

weder Bereiche besonders gut kennen oder einen großen Einfluss haben. Wie bereits erwähnt, haben Interviews zudem den Vorteil, auch eine eingreifende Wirkung zu haben, indem sie eine neue Betrachtung des Themas beim Interviewten ermöglichen.

In einem Kulturwandelprogramm zum Thema Vielfalt in einem führenden europäischen Telekommunikationsunternehmen interviewten wir beispielweise insgesamt 20 Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen, Bereichen und Funktionen. Im Interview mit dem angesehensten Top-Potenzial, sagte dieser recht unverblümt: »Wir leben hier auf dem Planet der Affen. Wir alle hoffen doch nur mit möglichst wenig Blessuren aus dem Vorstandszimmer herauszukommen, was brauchen wir da Vielfalt?« Auf offene Fragen wie »Was ist Ihnen denn wichtig im Unternehmen?« antwortete der Interviewte, das eigene Unternehmen solle eine Leistungsgesellschaft (»meritocracy«) sein und die jeweils besten Leistungs- und Potenzialträger sollten befördert werden. Da allerdings regelmäßig weniger Frauen in die Top-Etagen befördert wurden als im Nachwuchspool bei gleicher Leistung zur Verfügung standen, deutete dies darauf hin, dass es hier keine geschlechtsneutrale Leistungsgesellschaft gab. Auf dieses Argument kam der Interviewte mithilfe der offenen Fragen. Er wurde nach diesem Interview zu einem der größten Verfechter einer fairen Leistungsgesellschaft für Männer und Frauen in dem Unternehmen.

Bei der Auswahl der Interviewpartner werden neben vermuteten Unterstützern einer Initiative auch Skeptiker einbezogen, um die kritische Stimme zu hören. Sogenannte »Exit-Interviews«, d. h. Interviews mit Mitarbeitern, die (gerade) das Unternehmen verlassen (haben), liefern häufig eine kritische Sicht, da ehemalige Mitarbeiter oft ehrlicher und freier reden als Mitarbeiter, die in die Unternehmenshierarchie eingebunden sind. Außerdem können die Gründe, warum diese Menschen das Unternehmen verlassen haben, Ansatzpunkte zu Verbesserungen geben (zu Exit-Interviews ► 6.2 Hintergrundbox).

Es gibt unterschiedliche Interview-Methoden, wir beschränken uns im folgenden Abschnitt auf die Beschreibung von Fokusinterviews, die sich in der Praxis besonders bewährt haben. Zusätzlich kann im Interview auch eine Kartenauswahlme-

thode verwendet werden, die im ► Abschn. 3.3 zu Fokusgruppen dargestellt wird.

Wie der Name Fokusinterview nahelegt, werden bei einem solchen Interview nicht alle Themen in voller Breite behandelt, sondern das Interview fokussiert sich bei jedem Interviewten auf einzelne Themen, um diese in der Tiefe zu verstehen. Da in jedem Interview andere Schwerpunkte gesetzt werden, wird in der Gesamtmenge aller Interviews versucht, wieder alle relevanten Themen abzudecken. Ziel ist es nicht nur, das Verhalten, sondern auch die Einstellungen zu analysieren, z. B. affektive und kognitive Motivationen für ein bestimmtes Verhalten. Dies ist notwendig, um im Anschluss gezielte Interventionen planen zu können (► 3.2 Hintergrundbox).

Beispielsweise war im Rahmen eines Restrukturierungsprogramms bei einem Feinchemieunternehmen u. a. ein Personalabbau in begrenztem Umfang geplant. Die Führungskräfte der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen mussten, wehrten sich weit deutlicher und heftiger hiergegen als in ähnlichen Programmen. Das Projektteam nahm zunächst an, die Führungskräfte sähen das Abbauprogramm inhaltlich als strategisch falsch an oder der Widerstand hätte seine Wurzeln in einer großen Loyalität zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Eine Serie von anderthalbstündigen Fokusinterviews mit Führungskräften zeigte, dass diese sachlich voll hinter dem Abbauprogramm standen, aber gerade die Jüngeren – die besonders heftigen Widerstand geleistet hatten – bisher nie ein Trennungsgespräch geführt hatten. Dieser Mangel an Erfahrung führte bei ihnen zu Angst vor dem Gespräch und damit zu Widerstand. Die vorangegangene Umfrage, in der die Führungskräfte nur Schulungsbedarfe bei den Mitarbeitern angegeben hatten, um sich keine Blöße zu geben, hatte diesen Aspekt nicht zutage gefördert. Der Widerstand reduzierte sich deutlich, nachdem Reflexionsworkshops zum Thema Trennungsgespräche für die Führungskräfte angeboten wurden. Das Eisbergmodell in ► 3.2 Hintergrundbox beschreibt, worum es beim Fokusinterview geht.

Mit Fokusinterviews möchte man also ein tieferes Verständnis vom Status quo gewinnen sowie gleichzeitig den Interviewten zu einer neuen Betrachtung des Sachverhalts verhelfen. Zusätzlich



## 3.2 Hintergrundbox

**Eisbergmodell – die unsichtbaren Treiber von Verhalten**

Das Eisbergmodell (■ Abb. 3.2) stellt sehr vereinfacht intrapsychische Faktoren, d. h. die Beweggründe für menschliches Verhalten, als Eisberg dar: Oberhalb der Wasseroberfläche steht das sichtbare menschliche Verhalten, unter der Oberfläche liegt die nichtsichtbare Basis, die Treiber für das Verhalten. In unserer praktischen Arbeit subsumieren wir die nichtsichtbaren Faktoren unter dem Begriff »Einstellungen« (vgl. Ruch, Zimbardo & Angermeier, 1974). An erster Stelle stehen Gedanken und Gefühle, die Verhalten steuern. Gedanken und Gefühle wiederum werden von Überzeugungen, Werten und Glaubenssätzen beeinflusst. Diese werden von erfüllten oder unerfüllten Bedürfnissen beeinflusst. Ein konkretes Beispiel (■ Abb. 3.3):

- Das Verhalten eines Mitarbeiters: Er verschränkt die Arme und sagt: »Diese Aufgabe müssen Sie einer anderen Person geben«.
- Mögliche Gedanken und Gefühle von ihm: »Die Aufgabe schaffe ich nicht in vollendeter Form, ich könnte nur eine nicht perfekte Lösung bieten, ich fühle mich überfordert«.
- Mögliche Überzeugungen: »Aufgaben müssen immer sehr gut erledigt sein; ich kann Dinge nur gut machen, wenn ich viel Zeit dafür habe und ein echter Experte darin bin«.
- Mögliche Bedürfnisse: »Ich möchte Anerkennung für Leistung, hinter der ich selbst stehe«.

Die Konsequenz für den Vorgesetzten wäre für diese Person eine Erwartungsklä rung: erläutern, dass diese Aufgabe nicht perfekt zu erledigen ist, sowie mit offenen Fragen die Person zum Reflektieren darüber bringen, wie die Lösung aussehen kann.

**Ein Verhalten – mehrere Einstellungen:** Das gleiche Verhalten

kann durch ganz unterschiedliche Einstellungen motiviert sein (zur Veranschaulichung ■ Abb. 3.3). Entsprechend ergeben sich daraus auch unterschiedliche Konsequenzen, z. B. als Führungskraft, wenn man die Person bei einer angestrebten Verhaltensänderung begleitet. Hat man Person A vor sich und verhält sich ihr gegenüber so, als hätte sie die Einstellungen von Person B, motiviert man hier keine Verhaltensveränderung. Durch die Fokusinterviews versucht man zu explorieren, welche Einstellungen das Verhalten der Interviewten steuern, insbesondere in Bezug auf die Veränderungen, um passende Konsequenzen für das Handeln als Führungskraft abzuleiten. Die Fokusinterviews stellen für den Interviewten zugleich eine Intervention da, da er selbst mithilfe der Fragen die Treiber für sein Verhalten verstehen kann.

**Innere Veränderungsverhinderer:** Warum fällt es vielen Menschen so schwer, dauerhaft ihre guten Absichten zu verfolgen? Es scheint manchmal so, als würden Menschen, die eigentlich eine Veränderung anstreben, paradoxerweise ihren bestehenden Zustand verteidigen. Das alte Verhalten wirkt wie ein in sich stabiles System, wie ein »Immunsystem« (Kegan & Lahey, 2009, ► Kap. 7), das Veränderungen abwehrt. Ein Grund besteht darin, dass das ungewünschte bisherige Verhalten auch eine Funktion oder einen Sinn erfüllt. Mit anderen Worten: Hinter jedem Verhalten – auch dem ungewünschten – steckt eine Absicht, ein Bedürfnis zu stillen. Beispiel eines Mitarbeiters: Ein »schwächerer« Mitarbeiter, der immer wieder Bedenken vorträgt und damit im Fokus von Besprechungen steht, wünscht sich vielleicht Aufmerksamkeit oder Anerkennung. Der Wunsch nach Aufmerksamkeit ist in dem Fall das nichtsichtbare Bedürfnis, das das sichtbare Verhalten leitet. Hier kann eine Führungskraft ver-

suchen, dieses Bedürfnis auf andere Art zu erfüllen – beispielsweise dem »Störenfried« Anerkennung für seine Arbeit zu geben oder eine Möglichkeit im Fokus zu stehen zu schaffen, sodass er dieses Bedürfnis nicht mehr durch das Ausdrücken von Bedenken stillen muss. Zusätzlich kann der Person selbst bewusst werden, welche Absicht hinter seinem Verhalten steckt, und dadurch dann den Widerspruch »ich will Anerkennung, aber paradoxerweise stehe ich anderen im Wege und kann dann keine Anerkennung erwarten« auflösen. Die Gründe für so ein Verhalten kann man ausführlicher beleuchten, dies würde jedoch den Rahmen dieses Buches sprengen; zum Verständnis soll erwähnt werden, dass das Verhalten »zu stören« in einem anderen Kontext hilfreich war – z. B. als Kleinkind -, um das Bedürfnis »Aufmerksamkeit« zu stillen. Man führt »altes Verhalten« einfach weiter, wenn man einmal gelernt hat, dass es hilfreich ist, ohne zu reflektieren, ob das im neuen Kontext noch gilt.

**Kollektive Einstellungen:** Nicht nur auf der individuellen Ebene, auch auf der kollektiven gibt es Absichten, die eine Veränderung paradoxerweise verhindern können. Ein Beispiel: ein kleines Unternehmen, in dem alle Mitarbeiter immer wieder zu viel arbeiten. Nachdem es einen ersten Burnout-Fall gab, versucht der Chef des Unternehmens eine Veränderung der Arbeitskultur. Zunächst macht er Ansagen in Besprechungen, schreibt Memos, am Ende sperrt er abends sogar die Büros zu. Doch nichts davon scheint nachhaltigen Erfolg zu haben, die Mitarbeiter nehmen die Arbeit einfach mit nach Hause. Ein Grund dafür könnte sein, dass als Teil einer ungeschriebenen Norm derjenige als Held gilt, der viel und hart mindestens 70 Stunden arbeitet, auch weil der Chef dies lange so vorgelebt hat (vgl. Senge, 1990). Mit





■ **Abb. 3.2** Das Eisbergmodell (Foto: © cosmin4000/iStockphoto)

einem Verständnis des Bedürfnisses, das das Verhalten leitet, ist es möglich neue Wege zu finden, um den Weg zum dauerhaften Einhalten des neuen Verhaltens zu ermöglichen, beispielsweise indem der Chef immer wieder seine – neue – Über-

zeugung kundtut, dass moderate Arbeitszeiten ein Zeichen von Reife und Weisheit sind und elementar für persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Dies könnte er z. B. durch persönliche Beispiele dieses Verhaltens verdeutlichen oder

indem er entsprechendes Verhalten einzelner Mitarbeiter explizit lobt und damit »neue Helden« schafft. Das sichtbare Verhalten gehört übrigens zu den expliziten Faktoren der Kultur, die nicht sichtbaren zu den impliziten (► Kap. 1).

können hier erste Ideen für Lösungen mit denjenigen Menschen gesammelt werden, die sich mit dem Thema besonders gut auskennen. Wenn diese Akteure selbst die Lösungen vorgeschlagen haben, sind sie – gemäß dem Pinguin-Prinzip, also einem antizipativen Ansatz – häufig auch leichter für die Umsetzung zu gewinnen.

Für ein gutes Fokusinterview benötigt man nach unserer Erfahrung mindestens 60, idealerweise sogar 90 Minuten. Der Einfachheit halber kann man drei Phasen des Interviews unterscheiden und zwar:

- A. Stärkenorientiertes Intro (ca. 5 min),
- B. Fragenteil entlang AkKo und Eisberg (ca. 45 min) und
- C. zusammenfassendes Ende (ca. 10 min).

In ► 3.3 Übungsbox wird detailliert beschrieben, wie ein solches Interview ablaufen kann, in der ■ **Abb. 3.4** sehen Sie den Gesamt Ablauf eines Fokusinterviewprozesses, in ■ **Abb. 3.5** mögliche Interviewfragen entlang des AkKo-Modells und in ■ **Abb. 3.6** mögliche Interviewtechniken. Während des Interviews sollte man mitschreiben, und zwar nicht nur abstrakt, sondern persönliche Formulierungen und Begriffe des Interviewten – idealerweise sogar ganze Sätze. Einerseits können wörtliche Zitate später gute Dienste erweisen, wenn die Interviewergebnisse vorgestellt werden. Andererseits wird die Bedeutung mancher Aussagen erst im Nachhinein im Gesamtkontext klar.

3

Verhalten	Der Mitarbeiter verschränkt die Arme und sagt: »Diese Aufgabe müssten Sie einer anderen Person geben«	
Mögliche Einstellungen	Person A	Person B
Gedanken, Gefühle	»Die Aufgabe schaffe ich nicht in vollendeter Form; ich könnte nur eine nicht perfekte Lösung bieten; ich fühle mich überfordert«	»Ich habe zu viel zu tun, verliere die Übersicht und fühle mich unter Druck gesetzt«
Überzeugungen, Werte und Glaubenssätze	»Aufgaben müssen immer sehr gut erledigt sein; ich kann Dinge nur gut machen, wenn ich viel Zeit dafür habe und ein echter Experte darin bin«	»Ich habe nur Kontrolle über die Dinge, wenn ich den genauen Überblick habe. Verliere ich den Überblick, verliere ich die Kontrolle«
Bedürfnisse	»Anerkennung für Leistung, hinter der ich selbst stehe«	»Sicherheit: Ich brauche einen Überblick und Ruhe, um mich sicher zu fühlen«
Konsequenzen für die Führungskraft	Erwartungsklärun: Erläutern, dass diese Aufgabe nicht perfekt zu erledigen ist; mit offenen Fragen die Person zum Reflektieren anregen darüber, wie die Lösung aussehen kann	Prioritäten setzen. Evtl. überlegen, ob Person nur Routearbeiten erledigen sollte

■ **Abb. 3.3** Das Eisbergmodell – Beispiel (Foto: © cosmin4000/iStockphoto)

Sollen die Interviews von externen oder internen Kräften durchgeführt werden? Der Vorteil interner Interviewer ist das »partizipative« Element nach dem Ikea-Prinzip, geringere direkte Kosten, die Kenntnis der Organisation und damit ein höheres Verständnis. Der Vorteil externer Interviewer ist der stärkere Eindruck von Vertraulichkeit und Neutralität, wodurch weniger Bewertungsangst ausgelöst wird und leichter und ausführlicher sensible Themen angesprochen werden. Zudem sind professionelle externe Interviewer erfahrener. Ein gemischtes Team ist ebenfalls denkbar: Bei einem sensiblen Veränderungsprogramm im Einkauf eines Industrieunternehmens entschloss sich der Konzern, externe Profis für die Interviews auf der oberen (Einkaufsleiter der Konzerndivisionen) und auf der mittleren Ebene (funktionale Einkaufsleiter) einzusetzen. Diese Interviewer führten ein zweistündiges Train-the-Trainer-Programm entlang eines gemeinsamen Interviewleitfadens per Videokonferenz mit lokalen Personalern durch,

die wiederum alle eine Coaching-Ausbildung hatten. Die internen Personalere führten Interviews an unterschiedlichen Standorten auf Betriebsebene durch.

### 3.1.4 Fokusgruppen: Kleingruppen einbinden

Fokusgruppen sind moderierte Gruppendiskussionen. Sie sind effizienter als Einzelinterviews und haben mehr Tiefe als Umfragen. Fokusgruppen werden mit je 4–12 Personen durchgeführt, dauern typischerweise 1–2,5 Stunden und werden von einer Person entlang eines Diskussionsleitfadens moderiert. Die Fokusgruppe ist besonders dann nützlich, wenn die Durchführung einer Umfrage nicht möglich ist, aber trotzdem effizient mit vielen Leuten in Kontakt getreten werden soll. Eine Person kann innerhalb einer Woche beispielsweise in zehn Fokusgruppen mit jeweils zehn Teilnehmern



<http://www.springer.com/978-3-662-48170-7>

Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte Psychologie im  
Change-Management

von Hehn, S.; Cornelissen, N.I.; Braun, C.

2016, XXI, 203 S. 67 Abb. Mit Online-Extras., Hardcover

ISBN: 978-3-662-48170-7