

### 4.3 Entscheidungsfindung in der Managementdiagnostik als Beitrag zu Change-Prozessen: Die Setzung der für die Zukunft „gewünschten“ Profile unabhängig von empirischen Bewährungskontrollen

Schon längere Zeit ist ein Trend der Globalisierung in der Wirtschaft zu beobachten. Die Internationalisierung lässt Märkte und Unternehmen zusammenwachsen, was sich in den meisten Unternehmen in einem ständigen Change-Prozess niederschlägt nach dem Motto – „Nichts ist so stabil wie die Veränderung!“.

Dabei verfolgen die Unternehmen das Ziel der Generierung und Optimierung des individuellen Entwicklungspotentials (Mitarbeiter) und des unternehmerischen Erfolgspotentials: Markt, Finanzen und Prozesse (dazu Balanced Scorecard, Kaplan & Norton, 1997). Da sich der Gegenstandsbereich der Psychologie als Wissenschaft des menschlichen Erlebens und Verhaltens, seiner Ursachen und Folgen versteht (Dorsch, 1998), der Mensch ein Teilsystem des Change-Prozesses ist, setzt sich die Psychologie im Rahmen der Organisationsentwicklung mit diesem Thema auseinander (Elke, 1999).

Für die MD ist die Auseinandersetzung mit Change-Prozessen insofern interessant, als dass die Change-Prozesse von Menschen begleitet werden, die dafür entsprechenden Anforderungen genügen müssen (z.B. Selbstdisziplin, Verantwortungsbewusstsein, Zielausrichtung, Innovationsbereitschaft). Weiterhin kann die Umsetzung von Change-Prozessen als perspektivische Handlungsdeterminante ähnlich einer Handlungsleitlinie angesehen werden (Neuberger, 2000), welche über Zielsetzungen die Ausrichtung und Kontrolle des Handelns der Unternehmensmitarbeiter regelt. Somit beeinflussen die perspektivischen Handlungsdeterminanten auch die fachlichen und außerfachlichen Anforderungen an das Management (z.B. Ableitung der Anforderungen an die „zukünftigen“ Manager aus den Change-Zielen) sowie daraus abgeleitet deren Qualifikation. Dieser Prozess der Festlegung von

Handlungsdeterminanten mit Auswirkung auf die Ziele der Organisation und Anforderungen an die Mitarbeiter kann als „Setzung“ bezeichnet werden. Das heißt, dass die Anforderungen nicht empirisch begründbar sein müssen, da es für die erhoffte Veränderung in der Zukunft vor der entsprechenden Erfahrung keine empirischen Belege geben kann. Zur Messung von Managementqualifikationen und deren Passung zu den in die Zukunft gerichteter Anforderungen können diagnostische Methoden eingesetzt werden. Die Frage ist nur, inwiefern bei der Auswahl diagnostischer Methoden die Berücksichtigung der Test-Gütekriterien im Sinne von Vorhersagegüte hilfreich ist. Da die Schätzungen der Reliabilität und Validität anhand empirischer Daten erfolgt, diese sich auf vergangene Ereignisse beziehen, ist fraglich, ob sich zur Schätzung der Kennwerte ein in die Zukunft gerichtetes Ziel als messbares Kriterium bilden lässt. Eher ist der Nutzen eines Verfahrens im Hinblick auf die zu erreichende Zielsetzung interessant —und diese Ziele sind von Instanzen im Unternehmen (Vorstand, Geschäftsleitung etc.) und / oder außerhalb des Unternehmens gesetzt (Marktprognosen, Trends, Consultants), womöglich entgegen aller empirischen Belege.

### **Was ist unter einem Change-Prozess zu verstehen?**

Unter einem Change-Prozess ist die zielgerichtete Veränderung der Gesamtheit der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Tatsachen in einem Unternehmen zu verstehen (Nagel, 1999, Neuberger, 2000, Hindle, 2001). Dabei hat der Change-Prozess die jeweiligen Umwelten, die Gegebenheiten (z.B. Ablauf- und Aufbauorganisation, Prozesse) und die Historie (z.B. Unternehmenskultur — Geschichten, Sprache, Mythen, Ritualen, Traditionen, Kultur etc.) in einem Unternehmen mit zu berücksichtigen. Der Change-Prozess kann als Lösung zur Bewältigung einer spezifischen Problemlage definiert werden (z.B. Fusion, Fluktuation, Identifikation, Kostenreduktion, Prozessoptimierung, Unternehmenskulturwechsel, Wertewandel) und stellt sich als fortwährender Zyklus der Phasen Diagnose (systematische Datensammlung, Analyse und Bewertung) und Intervention dar (Planung und Realisierung von Maßnahmen).

Häufig löst die Einführung von Veränderungen massive emotionale Widerstände bei den Betroffenen aus (Reaktanz), was die dauerhafte Implementierung des „neuen“ Verhaltens in die betrieblichen Abläufe erschwert (Elke, 1999). Meist werden zur Handhabung und Lösung benannter Change-Störungen bzw. zur Aktivierung des Human-Kapitals Veränderungs-Agenten eingesetzt, welche als Multiplikatoren der Veränderung Umsetzungsimpulse zu setzen haben.

In Change-Prozessen erwarten Unternehmen ein hohes Ziel-Commitment der Führungskräfte. Dies impliziert hohe Erwartungen an ein den Change-Zielen adäquates Vorbildverhalten der Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen (Elke, 1999). Somit beeinflussen die Führungskräfte wesentlich durch ihr Verhalten den Erfolg oder Misserfolg von Change-Prozessen (Nagel, 1999).

In diesem Zusammenhang kann die MD für den Change-Prozess eine wichtige Aufgabe erfüllen. Die Aufgabe der MD im Change-Prozess kann die Identifikation von Multiplikatoren bzw. Managementpotentialträgern sein, welche eine Passung zu den gesetzten Change-Zielen haben. Zur Identifikation genannter Personen können daher auch Verfahren eingesetzt werden ohne empirische Belege (...da die Empirie vergangenheitsbezogen ist. Ein Verfahren mit hoher Kriteriumsvalidität kann unbrauchbar sein, wenn das Außenkriterium Berufserfolg am Erhalt des gegenwärtigen Zustands orientiert operationalisiert wurde.); Verfahren die eine Diagnose der Passung erlauben. Wie wichtig diese Passungs-Diagnostik ist, zeigt sich daran, dass viele Change-Prozesse an Unverträglichkeiten von Change-Zielen und Individualzielen der Mitarbeiter zu scheitern drohen.

### **Anforderungen an die Führungskräfte im Change-Prozess**

Wie schon erwähnt beeinflussen die Führungskräfte den Erfolg oder Misserfolg eines Change-Prozesses. Die bislang erfolgreichen Manager müssen nicht die erfolgreichen Change-Manager von morgen sein. Insbesondere dann nicht, wenn sie noch ein Abbild der „alten“ Unternehmenskultur darstellen.

Es kann aber angenommen werden, dass die Anforderungen an die Führungsqualitäten von Managern bei einem stetigen Unternehmenswandel steigen: Zielorientierung im Handeln, die Mitarbeiter zur Selbstverantwortung führen, Mitarbeiterpotentiale ausschöpfen, Mitarbeiterentwicklung, Konfliktmanagement, Führen über Dialog, Fähigkeit zur Selbstreflexion, Erfolgscontrolling etc. (Neuberger, 1985, Weibert, 1998, Rosenstiel, 1999, Sprenger, 2000, Grunwald, 2000, Sarges, 2000). Vor allem Change-Manager kennen die Schwierigkeit, Veränderungen im Unternehmen zu initiieren. Gewohnheiten, Kulturunverträglichkeiten, Egozentrik, persönliche Blockaden, mangelnde Ziele und Reaktanz sind nur einige Aspekte, die einen Change-Prozess behindern können (Nagel, 1999). Die Lösung genannter Problemfacetten stellt hohe Anforderungen an das Management. Es empfiehlt sich aus psychologischer Sicht, eine Veränderung täglich zu aktualisieren und weiterzuentwickeln (Erfolgsmotivation). Dazu muss der Manager auch bei Widerständen ausdauernd sein (Umgang mit kognitiver Dissonanz und Macht- und Leistungsmotivation), mit Misserfolgen umgehen können (Frustrationstoleranz), seine Wirkung auf andere kennen (Self-Monitoring) und Zielerreichung anstreben (Handlungsorientierung). Weiterhin ist auf Managerseite Sensibilität bezüglich der für die Veränderung zu nutzenden Schlüsselwerkzeuge in dem jeweiligen Unternehmen notwendig. Schlüsselwerkzeuge sind Symbole und Rituale (Nagel, 1999, Neuberger, 2000), welche der Manager kennen und vorleben sollte (Vorbildfunktion).

Ob die Einzelmerkmale der Persönlichkeit eines Change-Managers zur Umsetzung von Veränderungen „optimal“ sind, hängt natürlich auch von der Umgebung ab, in der er sein Leistungspotential entfalten soll. In der Umgebungskomponente sind dann ebenfalls die im Change-Prozess gesetzten Ziele enthalten. Da die erhoffte Veränderung bzw. zu erreichende Ziel-Setzung a priori keiner Bewährungskontrolle unterliegen kann, kann das Anforderungsprofil eines Change-Managers nur aus den Change-Zielen über eine subjektive Setzung erfolgen. Nur über die subjektive Setzung (und theoriegeleitete Konstruktionen) und weniger über die Empirie können alte Erfolgsrezepte ergänzt oder ausgetauscht werden.

### **Auswahl diagnostischer Methoden im Change-Prozess**

Zur Erfassung von Managementqualifikation und deren Passung zu den Anforderungen entsprechend den Change-Zielen sind diagnostische Methoden bzw. Verfahren auszuwählen, die in der Lage sind, die Existenz zukünftig benötigter Qualifikationen bei Mitarbeitern vorherzusagen.

Der Einsatz von Verfahren, welche geeignet sind, frühere Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitern zu identifizieren (und deren Güte empirisch belegt ist), könnten zum Erhalt bestehender Systeme oder Machtstrukturen führen. Man kann die Entscheidung damit rechtfertigen, dass empirisch aufgrund der Daten aus der Vergangenheit ein Erfolg zu erwarten ist ("Die Korrelation zwischen einem autoritären Führungsstil und der Mitarbeiterleistung ist 0,9 - also wählen wir interne Potentialträger aus, die eine starke Fähigkeit und Neigung zum autoritären Führungsstil haben"). Im Zusammenhang mit gewünschten Veränderungen setzt aber der Diagnostik-Experte auch empirisch unbegründete oder „nur“ mit Konstruktvalidität ausgestattete Regeln ein, die eventuell sogar aktuell völlig "Falsches" (im Sinne einer niedrigen Kriteriumsvalidität) beinhalten ("Wir akzeptieren nur Führungskräfte, bei denen zu erwarten ist, dass sie keinen autoritären Führungsstil haben").

In einem Innovationsprozess entsteht daher ein Dilemma in den Kriterien zur Auswahl der diagnostischen Methoden: Auf der einen Seite steht die Forderung nach Verfahren mit einer hohen Reliabilität und (Kriteriums-)Validität, auf der anderen Seite wäre im Change-Prozess eine zu starke Bindung an empirisch belegte Erfolgsfaktoren der Führung (Selektion der immer Gleichen) kontraproduktiv zur gewünschten Zielerreichung (die gesetzt ist und nicht empirisch belegt sein muss). Zuletzt genanntes Beispiel würde zu einer Innovationsschwäche des Unternehmens führen und daraus resultierend vielleicht zu einer mangelnden Wettbewerbsfähigkeit. Es ist daher im Change-Prozess zu vermuten, dass zur Lösung des Dilemmas die Verfahrensauswahl nur an der subjektiven Zielsetzung orientiert erfolgen kann, unabhängig empirischer Bewährungskontrollen. Somit kann dann ein Verfahren

#### 4 Methodologische Grundlagen: Methoden zur Erarbeitung und Optimierung von Entscheidungsregeln

---

niedriger Kriteriumsvalidität durchaus „bedeutsamer“ sein als ein Verfahren mit hoher Kriteriumsvalidität.