

## Profiling Change - oder die Herausforderung, wirkliche Treiber in Veränderungsprozessen zu finden.

### Herausforderung Change

Kaum ein Thema findet in Veränderungsprozessen eine so große Beachtung wie der Fokus auf die Treiber im Geschehen, die Change Agents. Schon vor Jahren titelte eine Change Studie: „Der Erfolg oder Misserfolg eines Veränderungsprozesses hängt vom Verhalten und der Einstellung der Beteiligten ab. Deshalb ist den weichen Faktoren mindestens ebenso viel Bedeutung beizumessen wie den Fakten“ (Capgemini, 2003, S.1). „Erfolgreiche Veränderungsprozesse basieren auf dem vielbeschworenen *Mitnehmen der Menschen* (Capgemini, 2010, S.21), und somit erhält die „Führungsaufgabe Change“ (Schmidt-Kartenbender 2010) „zur Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment“ (ebenda) eine Top-Priorität im Change Management. Auch mit Blick auf die Zukunft sehen die Befragten der Capgemini Studie „in 2020 (...) Change als Bestandteil der Führungsarbeit, mit einer wachsenden und selbstverständlicheren Bedeutung im Alltag“ (a.a.O., S. 12).



### **Führungskräfte sind Schlüsselpersonen**

Demnach ist die Auswahl und Entwicklung geeigneter Schlüsselpersonen, die den notwendigen Veränderungswillen in sich tragen und den langen Atem für das Durchschreiten des berühmten Tals der Tränen (Psalm 84,7; Krüger, 2009, S. 224 ) besitzen, eine permanente Herausforderung für das Management und seine Führungskräfte.

Die Annahme, dass die Motivation zur aktiven Beteiligung in Veränderungsprozessen per se intrinsisch gegeben ist - schließlich ist es ja das eigene Unternehmen, das zum Wohle aller Beteiligten weiter entwickelt werden soll - erweist sich als Trugschluss. Festzustellen ist vielmehr, dass „je höher die Betroffenheit (.), desto stärker (.) eine skeptische Grundeinstellung gegenüber den betrieblichen Veränderungen“ besteht (Capp Gemini 2003, S. 28 und 2010, S. 46). Es ist und bleibt zukünftig „eine der zentralen Aufgaben von Change Management (.): Die Belegschaft für jeden Wandel immer wieder aufs Neue zu gewinnen“ (ebenda).

Als treibender Stakeholder in diesem Prozess ist das Top-Management mit seinen Führungskräften gefordert, einen Veränderungsprozess „auf allen Ebenen sicherzustellen (...) und diesen auch geschlossen an die Mitarbeiter“ (Schmidt-Kartenbender, 2010, S. 23) weiterzugeben. Dazu brauchen die Change Treiber ein „neues Denken, das von Vertrauen geleitet ist, und den Blick der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Veränderungssituationen einbezieht und sie bei der Entwicklung von Veränderungskompetenzen unterstützt“ (Wittwer, 2010, S. 165).

### **Dauerbaustelle Führung**

Ein Blick in den Gallup Engagement Index 2010 (Gallup 2011) zeigt den Abgleich dieser Forderungen mit der Realität in bundesdeutschen Unternehmen. Die Befragung zum Führungsverhalten hat u.a. ergeben, dass „nur jeder fünfte Beschäftigte (19%) bekundete, dass sein Vorgesetzter ihn dazu inspiriert hat, Dinge zu tun, die er sich zunächst nicht zugetraut hat (2008: 20%)“ (Gallup, 2011, S. 38). Und „gerade einmal jeder siebte Arbeitnehmer (14%) sagte, dass sein Vorgesetzter mit ihm ein gehaltvolles Gespräch über seine Stärken geführt hat (2007: 10%)“ (ebenda). Die Zahlen der Studie 2012 zeigen, dass 24 Prozent der Beschäftigten in Deutschland innerlich bereits gekündigt haben, 61 Prozent Dienst nach Vorschrift machen und nur 15 Prozent eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen empfinden. Damit wird den Führungskräften erneut eine nicht wirklich überzeugende Arbeit attestiert.

### **Lernziel Changeability**

Diese und weitere „Schwachstellen im Führungsverhalten“ (Gallup 2011, S. 37 f.), die aus systemischer Perspektive wechselwirksam und multifaktoriell bedingt zu sehen und kaum allein dem Führungsverhalten anzulasten sind, bedeuten eigentlich, „dass Organisationsstrukturen entwickelt werden [müssen], die Lern- und Beteiligungsmöglichkeiten eröffnen, in denen Veränderungskompetenz erworben und (...) als stabile Fähigkeit in der Organisation verankert wird“ (Wittwer, 2010, S. 163). Der Erwerb von Veränderungskompetenzen wird somit als ein Thema

interdependenten, individuellen und organisationalen Lernens gesehen. Hierfür wird in der Change Management Studie von Capgemini der Begriff Changeability eingeführt. Dieser setzt sich aus den drei Dimensionen „Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz und Veränderungsmöglichkeit“ (Capgemini, 2010, S. 35) zusammen. Während sich die dritte Dimension auf den Handlungsrahmen in einer Organisation bezieht, also das Dürfen, Müssen und Sollen, betreffen die ersten beiden Dimensionen die individuellen Eigenschaften (Können und Wollen) der Mitglieder einer Organisation. Somit sind fünf Bedingungebenen als maßgebliche Erfolgsfaktoren bei der Initiierung und Steuerung von organisationalen Veränderungsprozessen zu betrachten.

### Changeability: 5 relevante Bedingungebenen

#### ❖ **Wollen:**

- Was ist einem Menschen wichtig (Wertestruktur)?
- Was bewegt und treibt einen Menschen an (Motivstruktur)?

#### ❖ **Können:**

- Welche Fähigkeiten und Strategien hat ein Mensch entwickelt?
- Wie ist dementsprechend sein/ihr Verhalten?

#### ❖ **Dürfen:**

- Wie wirken sich die Rahmenbedingungen (Organisation, Umfeld) auf das Können und Wollen eines Menschen aus?

#### ❖ **Sollen:**

- Was sind Position, Rolle und Aufgaben eines Menschen in einer Organisation?

#### ❖ **Müssen:**

- Welche Strukturen und Prozesse sind unabänderliche Vorgaben?
- Welche in-/formellen Zwänge bestehen un-/ausgesprochener Weise?

### **Herausforderungen für Diagnose und Beratung**

Nun halten die angewandten Sozialwissenschaften mit Blick auf das Handlungsfeld Change ein breites Interventionsrepertoire bereit, das internen und externen Beratern helfen soll, ihren Klientensystemen effektiv und effizient unter die Arme zu greifen. Dabei kommt der Individual- und Organisationsdiagnostik eine bedeutsame Rolle zu.

Methodenklassiker wie die SPOT- und Kraftfeldanalyse so wie eine Reihe neuerer, auf Prozesse und Strukturen abzielender Konzepte und Instrumente (vgl. Königswieser/Exner, 2006) als auch das eher personenzentrierte Appreciate Inquiry (Cooperrider/Whithney, 2005) versuchen, hilfreichen und weniger förderlichen organisationalen und individuellen Funktionslogiken auf die Spur zu kommen.

Dabei spielt die Frage, wie entwicklungs- und veränderungsfähig eine Organisation überhaupt (noch) ist, eine gewaltige Rolle. Ein starker Wettbewerb, schwankende Umsätze und Erträge, Betriebsergebnisse unter Plan bei zeitgleicher Erhöhung der Ziele, schlechte Werte in den KPIs und niederschmetternde Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen bauen einen massiven Druck auf Führungskräfte und Mitarbeiter auf. Die Folge: Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation nehmen rapide ab, wie die Gallup-Studien der letzten Jahre zeigen. Mitarbeiter und Führungskräfte

fühlen sich leer und ausgebrannt, demotiviert und vielfach kaum noch in der Lage, den wachsenden Anforderungen der Unternehmensentwicklung nachzukommen.

Allzu leicht wird im Hype systemischer Denkansätze übersehen, dass es Menschen sind, die mit ihren Entscheidungen Organisationen gestalten. Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit aber auch Stress und Burnout sind in täglichen Managemententscheidungen zu verantwortende Themen - zum Wohl aber auch zum Leid der Betroffenen. Und es ist die Aufgabe von Management und Führungskräften, förderlich und hilfreich wirkende Veränderungsmöglichkeiten organisationaler Art zu implementieren und damit den Legitimationsrahmen für Change-Akteure zu schaffen.

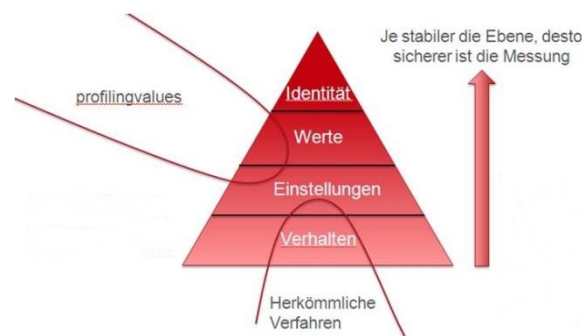
Zugleich sind Berater und Beraterinnen gefordert, mit präzisen, validierten und zuverlässigen Instrumenten zu arbeiten, dieses komplexe Wirkungsgefüge von Können, Wollen und Dürfen zu entwirren und passende Interventionen vorzuschlagen. Eine wahrhaftige Rüttelstrecke für die Tool-Box!

### **Changeability auf dem Prüfstein**

Aus der schwer überschaubaren Fülle diagnostischer Verfahren ragt ein zukunftsweisendes Verfahren heraus, das Hartman Value Profile (HVP), das der Deutschamerikaner Robert S. Hartman in den 60er und 70er Jahren in den USA entwickelt hat (<http://www.hartmaninstitute.org>). War es doch bisher nur möglich, Potenziale in den verschiedensten Kompetenzbereichen eines Menschen zu erheben, so erlaubt dieses psychometrische Messverfahren die zeitgleiche Korrelation mit der Aufmerksamkeit einer Person, dieses Potenzial auch tatsächlich zeigen und anwenden zu wollen. Zwar erheben eine Reihe diagnostischer Instrumente die grundsätzliche Motiv- und Wertestruktur eines Menschen, sagen aber damit noch nichts über seine situative Motivation und sein tatsächliches Agieren aus. So können Leistung und Erfolg prinzipiell Treiber in der Wertestruktur eines Menschen sein. Damit ist allerdings noch nicht gemessen, ob sich jemand in seinem aktuellen Arbeitsumfeld auch wirklich leistungs- und erfolgsorientiert verhält und dabei die Menschen mitnimmt oder andernfalls, was ihn oder sie bremst, ihr Potenzial zu entfalten. In dieser Unterscheidung von Können und Wollen liegt der überragende Wert des Hartman Value Profile. Denn gerade der volatile Charakter des Wollens, die Momentaufnahme der situativen Kapazitäten, macht es erst möglich, sowohl Mitarbeiter und Führungskräfte passend einzusetzen als auch adäquate Interventionen für Beratung und Coaching auszuwählen. Weil Changeability die aktuelle und zukünftige Herausforderung für Organisationen ist, fragen sich Manager und Führungskräfte immer wieder, ob sie den richtigen Mann/die richtige Frau am richtigen Platz haben, ob das Team richtig zusammengestellt ist und ob sie selbst die nötige visionäre Kraft ausstrahlen. Bin ich ein überzeugter und zugleich überzeugender Change-Treiber? Selbstreflexion und Feedback helfen bei der Beantwortung dieser Fragen sicherlich weiter, eine Messung mit dem Hartman Value Profile kommt jedoch einem „Quantensprung“ gleich. Es zeigt sehr präzise auf, wie gestaltungswillig und veränderungsfähig Menschen in ihren Organisationen sind. Aber es zeigt auch, wer zwar grundsätzlich das Zeug zum Change-Treiber hat, allerdings aufgrund dominierender organisationaler Bedingungen erst gar nicht zum Zuge kommen kann. Dann ist die Diagnose klar: das Management ist gehalten, seiner unternehmerischen Verantwortung gerecht zu werden, indem es den notwendigen Handlungsspielraum für ihre Führungskräfte schafft.

### Das Hartman Value Profile (HVP)

Das HVP, zu dem es eine Reihe valider Applikationen am Markt gibt, stellt die Teilnehmer an diesem Verfahren vor die Aufgabe, eine Auflistung von Wertbegriffen und –aussagen nach subjektivem Empfinden von „gut“ nach „schlecht“ in eine entsprechende Rangreihenordnung zu bringen. Über dieses Priorisieren wird das individuelle Orientierungs- und Bewertungssystem eines Menschen binnen kürzester Zeit erfasst und wieder gespiegelt. Da die Variabilität der vorzunehmenden Priorisierungen durch das Rangordnungssystemen mathematisch nahezu unendlich ist, wird damit auch der faktischen Unterschiedlichkeit menschlicher Persönlichkeiten Rechnung getragen. Die Leistung des Verfahrens ist, mit den Ergebnissen des Profiling die individuellen Eigenschaften einer Person, ihre Neigungen und Interessen sowie ihre Fähigkeiten und aktuellen Handlungsmotive systematisch und schlüssig darzustellen. Da die Messungen nicht auf der Verhaltensebene, sondern auf der Werte- und Identitätsebene eines Menschen vorgenommen werden, sind die Ergebnisse stabil und sicher, denn das persönliche Wertesystem „wechseln“ Menschen nicht.



Für die oben skizzierten Anforderungen hat sich die Business-Applikation [profilingsvalues©](http://www.profilingsvalues.com) als besonders probat erwiesen. Das auf Unternehmenskontexte zugeschnittene und umfassend validierte Messverfahren ermöglicht den objektiven Abgleich persönlicher Interessen und Kompetenzen mit den Anforderungen organisationaler Aufgaben und Rollen und damit die treffsichere Identifikation intrinsisch motivierter Führungskräfte ([www.profilingsvalues.com](http://www.profilingsvalues.com)).

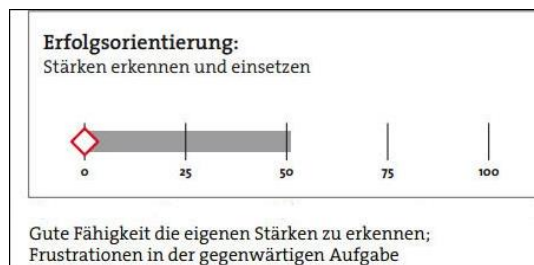
Mit diesem Verfahren gelingt es jedoch nicht nur aufzuzeigen, ob eine Führungskraft, die mit Veränderungsaufgaben betraut ist, das „Big Picture“ kennt und in welchem Maß sie willens ist, die Vision Wirklichkeit werden zu lassen. Es zeigt auch, ob eine in ihrer Zielorientierung zurückhaltende Führungskraft von ihrer Organisation ausgebremst wird und damit ihre Rolle als Change Agent nicht in dem Maße ausüben kann, wie es ihr von ihrem Potenzial her möglich wäre.

Punktgenau wird diagnostiziert, ob die Führungskraft mit ihren Handlungsmöglichkeiten an die eigenen Grenzen oder an die der Organisation stößt und wo damit der Ansatzpunkt für gezielte Entwicklungsmaßnahmen liegt.

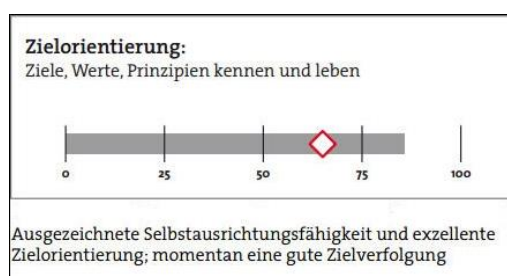
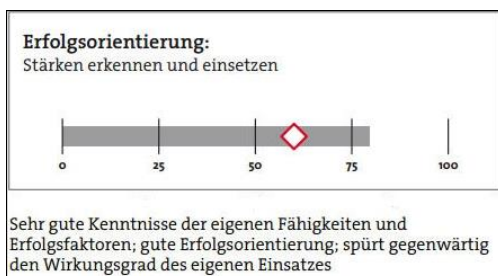
### Changeability - Person und Organisation

Am Beispiel von Hans Mustermann und Helga Musterfrau, beide vom Prinzip her engagierte Führungskräfte, soll gezeigt werden, wie unterschiedlich das Maß an Changeability bei Personen ausgeprägt sein kann und welchen Einfluss das organisationale Umfeld dabei hat.

Im profilingvalues©-Messbericht von Hans Mustermann ist deutlich zu erkennen, dass er zwar von seinem Können her (Balken) ein gutes Maß an Zielorientierung hat, zurzeit aber nicht weiß, wo es für ihn in der Organisation hingehen soll. Gepaart mit frustrierenden Erlebnissen in seinem Aufgabenbereich (Kompetenzbereich Erfolgsorientierung) ist er weit davon entfernt, motiviert und motivierend im Change Prozess seines Unternehmens aktiv zu werden.



Anders dagegen verhält es sich mit Helga Musterfrau. Sie geht in ihrer Rolle auf und kann ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten wirksam einsetzen. Zudem ist sie hochgradig zielorientiert, nicht nur im Können, sondern auch derzeit spürbar motiviert, gesetzte Ziele zu erreichen. Unter Berücksichtigung weiterer Bedingungsfaktoren, die ein profilingvalues©-Messebericht diagnostiziert, kann Helga Musterfrau aufgrund ihrer ausgezeichneten Changeability in Veränderungsprozessen in verantwortlicher Funktion eingesetzt werden.



### Change-Projekte mit profilingvalues©

Zu unterschiedlichen Aufgabenstellungen in organisationalen Beratungsprozessen liegen eine ganze Reihe von Projekterfahrungen vor. Mit dem Fokus auf die Geschäftsleitung wurde in einem Projekt daran gearbeitet, die strategische Ausrichtung des Unternehmens den Führungskräften transparent und attraktiv zu kommunizieren. In einem weiteren Projekt ging es auf Geschäftsleitungsebene

darum, sich als Management-Team zu finden, die Ressourcen der Beteiligten komplementär zu nutzen und die Führungskräfte mit klaren Botschaften zu versehen. Weitere Maßnahmen beschäftigten sich im Zuge von Restrukturierungen mit der Frage, wer von den betroffenen Führungskräften als Prozesstreiber gewillt ist zu helfen, Veränderungen und Neuerungen nachhaltig zu etablieren. Aktuell geht es in zwei Projekten darum, dass die Kultur- und Zielbilder dieser Unternehmen im täglichen Führungshandeln mit Leben gefüllt werden.

Zu den genannten Beispielen liegen Erfahrungsberichte und Projektarchitekturen vor, die gerne erfragt werden können.

Detlef Duwe  
X-Peopleware ~ Consulting & Concepts  
Neukamp 7  
22399 Hamburg  
040-53888930  
dd@x-peopleware.com

## Literaturverzeichnis

Capgemini Consulting (2003): Change Management 2003/2008: Bedeutung, Strategien, Trends (Studie). Berlin (Capgemini Broschüre).

Capgemini Consulting (Hg.) (2010): Change Management Studie 2010. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Berlin (Capgemini Broschüre).

Cooperrider, David L.; Whitney, Diana Kaplin (2005): Appreciative inquiry. A positive revolution in change. 1st. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/60558855>.

Dybowski-Johannson, Gisela (1998): Aspekte beruflicher Aus- und Weiterbildung im europäischen Vergleich. Bielefeld: Bertelsmann.

Gallup GmbH (2011): Engagement Index Deutschland 2010. Berlin. Online verfügbar unter <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>, zuletzt geprüft am 19.6.11.

Königswieser, Roswita; Exner, Alexander (2006): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta (/Management - Die blaue Reihe]).

Krüger, Wilfried (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 4. Aufl. s.l: Gabler Verlag. Online verfügbar unter [http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok\\_id/29294](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/29294).

Pomeroy, Leon (2005): The new science of axiological psychology. Amsterdam: Rodopi (Value inquiry book series, 169).

Schmidt-Kartenbender, Dirk (2010): Change Management als eine der wichtigsten Managementaufgaben: Wie denn nun? Zusammenspiel Change Management und Human Ressource am Beispiel einer Unternehmensintegration. In: Frank Strikker (Hg.): Human Ressource im Wandel. Veränderungskompetenzen entwickeln. Bielefeld: Bertelsmann, S. 13–36.

Strikker, Frank (Hg.) (2010): Human Ressource im Wandel. Veränderungskompetenzen entwickeln. Bielefeld: Bertelsmann.

Wittwer, Wolfgang (2010): Vom ´Betroffenen` zum Change Agent - Management von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen durch individuelle Veränderungskompetenz. In: Frank Strikker (Hg.): Human Ressource im Wandel. Veränderungskompetenzen entwickeln. Bielefeld: Bertelsmann, S. 159–180.