

2 Strategieentwicklung mit 60 Führungskräften – (wie) kann das gut gehen?

*Sven Grote, Simone Kauffeld, Victor Hering & Dieter Tappe**

Zusammenfassung

- 1 Theoretischer Hintergrund
 - 1.1 Herausforderungen der strategischen Unternehmensführung
 - 1.2 Unterschiedliche Beratungsansätze
 - 1.3 Kritische Würdigung der Ansätze
- 2 Beschreibung der Maßnahme
 - 2.1 Das Unternehmen, Rahmenbedingungen und Ausgangslage für die Strategieentwicklung
 - 2.2 Ziele des Projektes
 - 2.3 Beratungsansatz
 - 2.4 Phasen des Beratungsprozesses
 - 2.5 Untersuchungsinstrumente
 - 2.6 Ergebnisse
- 3 Fazit: Chancen und Risiken

Literatur

* *Prof. Dr. Sven Grote*, Professor für Personal- und Organisationsentwicklung, Fachhochschule für angewandtes Management, Erding; *Prof. Dr. Simone Kauffeld*, Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig; *Victor Hering*, Dipl.-Kwi., Wissenschaftlicher Mitarbeiter, artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen; *Dieter Tappe*, Dipl. Betriebswirt BA, Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung, Bremen.

Zusammenfassung

Jedes Unternehmen steht vor der Aufgabe, eine eigene implizite oder explizite Strategie zu verfolgen, mit der es im Wettbewerb bestehen will. Obwohl die Bedeutung einer vom gesamten Führungsteam geteilten und gleichzeitig verfolgten Unternehmensstrategie für den Unternehmenserfolg unstrittig erscheint, werden vergleichsweise wenig empirische Untersuchungen zum *Prozess* der Entwicklung und Umsetzung berichtet. Dies mag u. a. darin begründet sein, dass sich kaum Unternehmen finden lassen, die bereit sind, ihre Prozesse der strategischen Unternehmensführung mit schriftlichen Befragungsmethoden untersuchen zu lassen. In dem vorliegenden Artikel werden die Entwicklung, die Umsetzung und die empirische Untersuchung einer Unternehmensstrategie am Beispiel eines Produktionsstandortes eines internationalen Konsumgüterkonzerns beschrieben. In diesem Produktionsstandort mit ca. 800 Mitarbeitern wurde im Gegensatz zu früheren Strategieentwicklungen das komplette Führungsteam mit ca. 60 Führungskräften in die Entwicklung der Unternehmensstrategie mit einbezogen. Von der Erfahrung ausgehend, dass in früheren Strategieprozessen zunächst nur das Topmanagement eingebunden war und die im engsten Führungskreis (2–3 Führungskräfte) generierte Strategie über mehrere Ebenen hinweg kommuniziert und kaskadiert werden musste, was mit erheblichen Prozessverlusten einherging, wurden hier von Beginn an alle Führungskräfte und eine Reihe von Fachkräften einbezogen. Im Hinblick auf das Thema Kompetenzentwicklung erscheint interessant, dass über die Strategieentwicklung an sich ein explizites Ziel in der Kompetenzentwicklung der Führungskräfte lag: Es galt, die Kompetenz der Führungskräfte, Strategien für den eigenen Bereich zu entwickeln und umzusetzen, auszubauen. In dem vorliegenden Artikel werden die Prozesse der Strategieentwicklung, der Umsetzung, des Erfolgscontrollings und Evaluation mittels schriftlicher Befragung beschrieben.

1 Theoretischer Hintergrund

Bisherige Untersuchungen von (1) Projekt-, (2) Arbeits- und (3) Führungsteams mit dem auf der Kasseler Teampyramide basierenden Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT; Kauffeld, 2001) zeigen erhebliche, statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den drei Teamformen. Führungsteams weisen in allen vier Skalen und Subskalen des FAT (1. Zielorientierung, 2. Aufgabenverteilung, 3. Zusammenarbeit, 4. Verantwortungsübernahme) deutlich negativere Werte auf als Arbeitsteams. Die eher negativen Werte in der Subskala Zielorientierung setzen sich gemäß den Modellannahmen in den anderen Skalen fort. Die eher bedenklichen Ergebnisse der Führungsteams korrespondieren mit der Beobachtung, dass Führungsteams oft der Anforderung gegenüberstehen, widersprüchliche Ziele aus unterschiedlichen Bereichen zu balancieren und zu integrieren (z. B. Grote & Kauffeld, 2007). Die Zusammenarbeit scheint oftmals durch *individuelle* Verantwortungsübernahme geprägt.

1.1 Herausforderungen der strategischen Unternehmensführung

Um das Verständnis für die besonderen Herausforderungen von Führungsteams bei der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie zu vertiefen, werden im Folgenden die wichtigsten Aspekte, die in diesem Kontext diskutiert werden, kurz umrissen (vgl. ausführlich Bamberger & Wrona, 2000).

(1) Multi-Kontext-Probleme

Strategische Probleme werden als wenig strukturierte bzw. schwer strukturierbare Probleme betrachtet. Für solche »innovativen Probleme« bestehen wenig eindeutige Lösungsverfahren (Bamberger & Wrona, 2000). Analog hierzu spricht Dörner (1979) von dialektischen Problemen, bei denen zwar die Ausgangslage bekannt ist, aber nicht der Zielzustand und auch nicht die möglichen Mittel diesen Zielzustand zu erreichen. »Sie stellen Entscheidungen unter Unsicherheit dar und werden auch als sog. Multi-Kontext-Probleme derart bezeichnet, dass sie in unterschiedlichen, jeweils aktorspezifischen Kontexten definiert bzw. expliziert werden« (Bamberger & Wrona, 2000, S. 6). Probleme werden demnach jeweils im Sinne eigener Werte, Normen, Interessen und Sichtweisen der Realität betrachtet und interpretiert. Mit diesen unterschiedlichen Realitätskonstruktionen ist stets die Möglichkeit von Konflikten und das Erfordernis sie zu lösen verbunden (Bamberger & Wrona, 2000).

(2) Politische Probleme

»Strategische Probleme sind in dieser Perspektive immer auch politische Probleme; strategische Prozesse weisen damit stets die Merkmale politischer Prozesse auf, wie Konflikte, Konflikt-handhabung, Verhandlungsprozesse, die Bildung von Koalitionen, die Suche nach Konsens und Unterstützung sowie Aktivitäten der Gewinnung und Ausübung von Macht« (Bamberger & Wrona, 2000, S. 6). Diese Annahmen von strategischen bzw. politischen Prozessen korrespondieren mit den anderen Sichtweisen auf politische Themen, wie die von Neuberger (1995), der acht Merkmale des Politischen beschreibt, nämlich 1. Handlungsorientierung, 2. Interessenkonflikte, 3. Intersubjektivität, 4. Macht, 5. Interdependenz, 6. Legitimation, 7. Zeitlichkeit und 8. Ambiguität.

(3) Tiefgreifender Wandel

In der Literatur wird stets darauf hingewiesen, dass sich Probleme der strategischen Unternehmensführung zumeist auf Probleme des tiefgreifenden Wandels beziehen. »Diese sind sowohl mit Problemen der Komplexitätshandhabung in der Konzipierung als auch Problemen der Durchsetzung verbunden, beispielsweise in Form der Überwindung von Widerständen sowie der Bildung von Unterstützung und Konsens« (Bamberger & Wrona, 2000, S. 6).

(4) Professionalisierung der Unternehmensführung

Im Zusammenhang mit der strategischen Unternehmensberatung wird von einer Sammlung und Systematisierung von Wissen mit dem Ziel der Rationalisierung von Entscheidungen und im Zusammenhang mit der Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse von der Professionalisierung einer Unternehmensführung gesprochen (Bamberger & Wrona, 2000).

(5) Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten

Schließlich soll es bei der Unterstützung der Unternehmensführung durch eine Beratung um eine Erweiterung der Kompetenzen und Fähigkeiten gehen. Diese Erweiterung der Führungsfähigkeiten kann sich auf Aspekte, wie die Komplexitätshandhabung, die Unsicherheitsreduktion, die Schaffung von Koordination und Kohäsion beziehen (Bamberger & Wrona, 2000, S. 8). Diese Erweiterung der Kompetenzen des Managements kann sich auf

- fachliche Aspekte, wie die Einführung neuer Technologien und Verfahren,
- methodische Aspekte, wie z. B. die Strukturierung von Informationen und die Entscheidungsfindung,
- soziale Aspekte, wie die Zusammenarbeit und Konsensbildung im Team sowie
- Aspekte der Selbstkompetenz beziehen, da im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen und der Verbesserung der Handlungs- und Reaktionsfähigkeit stets auch motivationale und veränderungsrelevante Aspekte angesprochen werden.

1.2 Unterschiedliche Beratungsansätze

Walger und Scheller (1998, S. 18) definieren Unternehmensberatung als einen »Interaktionsprozess zwischen Berater(n) und Klient(en), bei dem es um die Bearbeitung von Problemen des Klientenunternehmens geht. Unternehmensberatung intendiert in diesem Sinne immer Problemlösung«. Lippitt (1959) beschreibt, was unter Beratung zu verstehen ist:

- (1) Das Beratungsverhältnis ist eine freiwillige Beziehung zwischen
- (2) einem professionellen Helfer (Berater) und einem hilfsbedürftigen System (Klient),
- (3) in welchem der Berater versucht, dem Klienten bei der Lösung laufender und potentieller Probleme behilflich zu sein.
- (4) Die Beziehung wird von beiden Parteien als zeitlich befristet angesehen.
- (5) Außerdem ist der Berater ein Außenstehender, d. h. er ist nicht Teil des hierarchischen Machtsystems, in welchem sich der Klient befindet (vgl. Jonas, Kauffeld & Frey, 2007).

Im Allgemeinen werden Inhalts- und Prozessberatung unterschieden (vgl. z. B. Bamberger & Wrona, 2000). Bei der inhaltsorientierten Beratung wird die Aufgabe des Beraters in der Entwicklung inhaltlicher Lösungen von Problemen gesehen, die im Extremfall losgelöst von personalen Aspekten oder politischen Erfordernissen erbracht werden kann (vgl. Kirsch, 1997; Kolb, 1988). Hingegen bei der Prozessberatung wird die inhaltliche Lösung des zugrunde liegenden Problems von dem Klienten selbst entwickelt und implementiert. Neben der Problemlösung an sich ist es das Ziel, die langfristige Anpassungs- und Lernfähigkeit des Klienten zu entwickeln.

Die unterschiedlichen praktizierten Beratungsansätze werden zumeist aus der Sicht vier verschiedener Modelle betrachtet, denen jeweils eigene Annahmen der Beratung zugrunde liegen (Lippitt & Lippitt, 1977; Exner, Königswieser & Titscher, 1987; Elfgén & Klailé, 1987; Schein 1990; Straub & Forchhammer, 1995; Walger & Scheller, 1998). Diese vier Modelle (1) Gutachtenberatung, (2) Fachexpertenberatung und (3) Prozessberatung sind nach Schein (1987) in Tabelle 1 dargestellt und werden im Folgenden kurz skizziert. Als vierte Form kommt in neueren Veröffentlichungen die (4) systemische Unternehmensberatung hinzu.

(1) Gutachtenberatung

Diese wird im Wesentlichen als Lieferung von Informationen zu einem vorgegebenen Sachverhalt beschrieben. Zumeist gilt es, ein Informationsdefizit zu beheben, das Entscheidungsträger im Klientensystem hindert, eine Entscheidung zu einem schon von ihnen identifizierten, wohlstrukturierten Problem zu treffen. »It assumed that the client knows what the problem is, that the client has communicated the real problem, that the helper has the needed information, and that the client has thought through the consequences of asking the question and receiving the answer« (Schein, 1990, S. 59). Die Überprüfung der Grundannahmen, die gleichzeitig die Bedingungen zur Lösung des Problems darstellen, ist nicht Gegenstand eines Beratungsprozesses. Ein Beratungsauftrag gilt als abgeschlossen, wenn der Berater die Informationen geliefert hat.

(2) Fachexpertenberatung

Die Ausgangssituation der Fachexpertenberatung (Wimmer, 1991, S. 60) ist die Wahrnehmung eines schlecht strukturierten Problems durch den Klienten, das sich auszeichnet durch den Mangel eines der Kriterien: eindeutig formuliertes Ziel, vollständige, endliche Menge sich gegenseitig ausschließender Alternativen und Lösungsalgorithmen (Heinen, 1976). Das Rollenverhältnis zwischen dem Expertenberater und seinem Klienten wird von zahlreichen Autoren anhand der Arzt-Patienten-Beziehung verdeutlicht. »Der Patient verspürt Schmerzen, deren Ausmaß ihn bewegt, sich an einen Arzt zu wenden. Der Arzt nimmt die Schilderung der Schmerzsymptome als Ausgangspunkt seiner Untersuchungen und diagnostiziert – aufbauend auf seiner medizinischen Ausbildung und seiner praktischen Erfahrung – deren Ursachen. Im Anschluss daran verordnet der Arzt ein spezielles Heilverfahren, das der Patient entweder alleine oder mit seiner Hilfe durchzuführen hat.« (Walger & Scheller, 1998, S. 22). Wimmer (1991, S. 61) spricht bei diesem Ansatz von »zumeist extrem standardisierten Lösungen, die auf der Basis routinisierter Vorgehensweisen erarbeitet werden« und auf diese Weise gleichsam wie Markenartikel verkauft werden können.

Grundmodell (was es ist)	Grundannahmen, Voraussetzungen (... dass es funktioniert)
<p>1. Beratung als Beschaffung von <i>Information und Professionalität</i> Der Klient weiß, was das Problem ist; welche Lösung benötigt wird; woher die Lösung kommen kann. Der Berater beschafft die benötigten Informationen und erarbeitet die Lösungen.</p>	<p>Klient hat das Problem richtig <i>diagnostiziert</i>. Klient hat Professionalität bzw. Spezialistentum des <i>Beraters</i> richtig <i>beurteilt</i>. Klient hat Problem und welche Art Lösung benötigt wird, richtig <i>kommuniziert</i>. Klient hat <i>Konsequenzen</i> der Informationsbeschaffung bzw. der verlangten Hilfe durchgedacht und akzeptiert.</p>
<p>2. Beratung im Rahmen der Arzt-Patienten-Hypothese Der Klient spürt bzw. leidet unter bestimmten Unzulänglichkeiten oder Problemen, deren <i>Ursachen</i> sowie mögliche <i>Lösungsansätze</i> ihm aber unbekannt sind.</p>	<p>Der <i>Diagnoseprozess</i> selbst wird als nützlich und hilfreich angesehen. Der Klient hat die <i>Symptome</i> (Indikatoren) richtig interpretiert und den Bereich, in welchem das Problem auftritt, richtig lokalisiert.</p>

Grundmodell (was es ist)	Grundannahmen, Voraussetzungen (... dass es funktioniert)
<p>Der Berater übernimmt die Verantwortung für eine richtige <i>Diagnose</i> (Erfassung) des Problems und dessen angemessener <i>Lösung</i>. Klient ist abhängig vom Beratungsprozess bis hin zur Lösungsfindung.</p>	<p>Der indizierte <i>Problembereich</i> (Person oder Gruppe) gibt die notwendigen Informationen für eine treffende Diagnose; er manipuliert nicht, sondern ist kooperativ. Klient <i>versteht</i> die Diagnose und den Lösungsvorschlag des Beraters richtig und ist bereit, ihn <i>anzuwenden</i>. Klient kann nach der Beraterintervention allein wunschgemäß weiter funktionieren.</p>
<p>3. Das Prozess-Beratungs-Modell (Prozess Consultation) Der <i>Klient hat</i> das Problem und behält während des ganzen Beratungsprozesses die volle <i>Verantwortung</i> dafür. Berater hilft dem Klienten, die prozesshaften Ereignisse seiner Umgebung <i>wahrzunehmen</i>, richtig zu interpretieren und zu <i>verstehen</i> (handeln). Stärkstes <i>Involvement</i> (Betroffen- und Beteiligtsein) des Klienten, sich selber zu helfen und vermeidet, vom Klienten in eines der vorangehenden Modelle gebracht zu werden.</p>	<p>Klient spürt den Wunsch nach Veränderung (Problembewusstsein), hat aber das Problem nicht im Griff (Ursache – Lösung). Klient kennt Möglichkeit der Lösung nicht oder nur unzureichend, dies auch bezüglich der Frage, wer ihm helfen könnte. Das Problem ist so beschaffen, dass der Klient nicht nur jemanden braucht, der die Problemursachen und -lösungen herausfindet, sondern, dass der Klient durch die aktive Teilnahme am Diagnoseprozess profitiert. Klient hat »konstruktive« Absichten; er ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann, und ist in der Lage, eine sog. »helfende Beziehung« einzugehen. Der Klient ist letztendlich der Einzige, der wirklich weiß, welche Interventionsform für ihn jetzt hilfreich ist. Er kontrolliert die Situation. Der Klient ist fähig zu lernen, wie er seine Organisationsprobleme erkennen und lösen kann.</p>

Tab. 1: Drei Grundmodelle der Beratung nach Schein (1987, zit. nach Fatzer, 1993, S. 117)

(3) Prozessberatung

Neben diesen beiden Formen inhaltlicher Beratung geht es bei der Prozessberatung um die Entwicklung von Problemlösefähigkeiten im Klientensystem. Der Berater hat lediglich eine unterstützende Funktion bei der Bestimmung und Lösung der Probleme des Klienten. Die zentrale Aufgabe der Prozessberatung ist nach Schein, den »Klienten beizubringen, wie sie lernen können« (Schein 1990, S. 60). Der Berater initiiert Lernprozesse. Die Steigerung der Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Entwicklung der beteiligten Personen werden als gleichberechtigte Ziele dargestellt. Da Organisationen sich nur in den Köpfen und durch das Handeln ihrer Mitglieder verändern, sollten nach diesem Ansatz in den Prozess der Problembestimmung und -lösung möglichst alle Betroffenen einbezogen werden. Die Öffnung

erlaubt die Erfassung wesentlicher Problemursachen und hilft, einseitige Projektionen, Symptombekämpfung und Scheinlösungen zu vermeiden (Müller, 1981). Der Klient ist Experte für die inhaltliche Bestimmung und Lösung des Problems, während sich der Berater mit seinen Interventionen auf den Prozess bezieht. Der Prozess ist dabei potentiell endlos mit der Annäherung an einen Endzustand, ohne ihn im üblichen Sinn zu erreichen (French & Bell, 1994).

(4) Systemische Beratung

Mit der systemischen Beratung etabliert sich ein eigenständiges Konzept in theoretischer und in praktischer Form, das an die jüngere Familientherapie und die neue Systemtheorie anknüpft (Wimmer, 1992; Simon, 1995). In der Erziehungs- und Familienberatung ist die systemische Beratung bereits seit Längerem in den Vordergrund gerückt (Menne, 1996). »Die systemische Unternehmensberatung versucht, Unternehmen bei der Bearbeitung von Problemen zu unterstützen, indem sie ihnen bei der Erarbeitung einer »angemessenen Problemsicht« Hilfe leisten will« (Walger & Scheller, 1998, S. 33). Im Fokus der Intervention steht die sog. »Irritation« des Klienten (Wimmer, 1995), der ein anderes, positiveres als das umgangssprachliche Verständnis zu Grunde liegt. Über Irritationen soll das Klientensystem angeregt werden, in Distanz zu seinen eingespielten Wahrnehmungsmustern zu gehen und deren Veränderbarkeit erkennen. Mit der Distanz zu sich selbst wird die Möglichkeit zur Reflexion gewonnen und unter Umständen eine neue, angemessenere Problemsicht erlangt (Walger & Scheller, 1998).

1.3 Kritische Würdigung der Ansätze

Tatsächlich sind die beiden letztgenannten Beratungsansätze (3) Organisations- und Personalentwicklungsberatung sowie (4) systemische Unternehmensberatung nicht klar voneinander zu trennen. In einer Befragung von 285 Unternehmen zu ihrer Beratungsphilosophie bezeichneten sich zwar 2,2 % der Beratungsunternehmen als systemisch, ihre Angaben zeigten aber eindeutige Bezüge zur Organisations- und Personalentwicklung auf (Walger & Scheller, 1998).

Der zentrale Unterschied der (2) Fachexpertenberatung einerseits und der (3 und 4) prozessbezogenen Beratungsansätze liegt nach Fatzer (1993) in deren psychologischer Botschaft. In der Gutachten- und Arzt-Patient-Beratung heißt die psychologische Botschaft: »Ich bin dein Berater, nehme dein Problem auf meine Schultern und werde es für dich lösen! In der Prozessberatung heißt sie: Ich werde das Problem nicht von deiner Schulter nehmen und es auch nicht für dich lösen, sondern Möglichkeiten zu Lösung gemeinsam mit dir erarbeiten, aber du musst die Problemlösung umsetzen!« (Fatzer, 1993, S. 116).

Die Förderung des Lern- und Erfahrungsbildungsprozesses aufseiten der Organisation und damit die Hilfe zur Selbsthilfe ist einer der zentralen Gründe, warum in der Literatur häufig die Ansicht vertreten wird, dass der Berater nach der Überwindung des traditionellen Ansatzes der Arzt-Patienten-Beratung die Organisation nicht als inhaltlicher Experte beraten soll, sondern die Prozessberatung vorzuziehen ist (vgl. auch Gebert, 1993; French & Bell, 1994). Die kritisierte mangelnde Berücksichtigung der ökonomischen Rahmenbedingung in der Prozessberatung zu Beginn der 80er Jahre, die einige Organisationsentwicklungs-Projekte scheitern ließ, konnte in Konzepte der Prozessberatung integriert werden (Trebesh, 1995).

Einer der häufigsten Kritikpunkte an der inhaltlichen Beratung ist schließlich, dass die unüberschaubare Anzahl der angebotenen Konzepte dem Verlauf von Moden unterworfen ist oder sogar auf deren Schaffung ausgerichtet ist (Bamberger & Wrona, 2000; vgl. Simon, 2002). Die Neuentwicklung von Moden schafft für Unternehmensberatungen neue Betätigungs- und Geschäftsfelder, die eine Chance zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb bieten (Bamberger & Wrona, 2000; vgl. ausführlich Kieser, 1996).

Auch wird gegen die inhaltliche Beratung thematisiert, dass »das zur Lösung von Einzelfällen erforderliche Wissen von der Wissenschaft (noch) nicht zur Verfügung gestellt worden ist« (Gebert, 1993, S. 482). Die Eignung der Expertenberatung bleibt auf zeitlose Probleme beschränkt, die sich mit vorhandenen Lösungsmethoden und standardisierten Tools bearbeiten lassen (Walger & Scheller, 1998). Um zu funktionsfähigen inhaltlichen Lösungen zu kommen, sind jedoch neben dem Globalwissen des Beraters das organisationale Detailwissen und die Intimkenntnisse der Betroffenen zu aktivieren.

Auf Expertenlösungen wird zudem in der Praxis oft reaktant reagiert. Die Mitarbeiter und Führungskräfte des Klientensystems werden vergleichsweise gering in den Beratungsprozess eingebunden und auf eine Lieferantenrolle von Informationen reduziert. »Eine solche Beratung impliziert zwangsläufig eine asymmetrische Berater-Klienten-Beziehung« (Kirsch & Eckert, 2000, S. 268). Die Realisierung der Lösungen scheitert an ihrem mangelnden Unternehmensbezug und dem Widerstand der betroffenen Mitarbeiter. »Bildet beispielsweise die Entwicklung eines Strategieplans Gegenstand der Beratung, so wird u. U. der Strategieentwurf als Ergebnis einer inhaltsorientierten Beratung nicht handlungsrelevant und gegebenenfalls in Schubladen landen, da er möglicherweise nicht hinreichend auf die existierenden Handlungsorientierungen oder auch Machtbeziehungen im Klientenunternehmen Bezug nimmt« (Bamberger & Wrona, 2000, S. 20).

Auch wenn vielfältige Kritik an dem Expertenansatz formuliert wurde und wenn neuartige Formen von Organisationsberatung, wie Prozessberatung und systemische Beratung an Bedeutung gewinnen, werden damit traditionelle Formen der Beratung keinesfalls obsolet. Eine Untersuchung des deutschen Unternehmensberatungsmarktes zeigt, dass sich 89,8 % der Berater traditionellen Beratungsformen, wie Gutachten- und Expertenberatung und nur 10,1 % als neuartige Formen, wie Prozess- und systemischer Beratung, beschreiben (Walger & Scheller, 1998). Walger und Scheller (1998, S. 67) gehen soweit, das Modell der systemischen Beratung »sowohl bei Beratern als auch bei Klienten zur Zeit als noch nicht »anschlussfähig« zu bezeichnen, da es dem klassischen Beratungsverständnis der Expertenberatung diametral gegenübersteht.

Hierzu passt die die Zusammenfassung von Untersuchungen zu Erwartungen von Klienten im Kontext der Erziehungsberatung von Kaisen (1992): Demnach suchen Klienten sehr viel häufiger den konkreten Rat, die Beantwortung von Fragen, die Vermittlung von Wissen, von Rezepten und von Vorschlägen zur Entscheidungsfindung in Beratungsgesprächen, als dies ihre Berater vermuten. Wenn Berater von ihren Klienten Problembewusstsein fordern sowie die Bereitschaft, sich auch auf unangenehme und unbequeme Aspekte der Beratung einzulassen, aktiv mitzuarbeiten und sich selbst und ihre Lebensumstände zu reflektieren, fühlen sich viele Klienten demgegenüber stark überfordert (Kaisen, 1992).

Beratungsfirmen wurden nicht mehr allein mit der Konzeptentwicklung beauftragt, sondern zunehmend für deren Umsetzung in die Pflicht genommen (Walger & Scheller, 1998). Trebesch (1995) sieht sogar eine Veränderung der Rolle und des Selbstverständnisses der

klassischen Managementberatung. Immer mehr Berater wenden sich den sozialen Aspekten des Wandels zu, weil von ihnen neben der Lösungserarbeitung auch die effektive Umsetzung und Realisierung der Vorschläge erwartet wird. Auf der Grundlage ihrer empirischen Erhebungen formulierten Walger und Scheller (1998) als Prognose, dass sich die Beratung zunehmend von der klassischen Expertenberatung mit Produktcharakter zur individuellen Dienstleistung entwickeln werde.

Kirsch und Eckert (2000) beschreiben inhalts- und prozessbezogene Beratungsansätze weniger als alternative oder konkurrierende, sondern vielmehr einander ergänzende Ansätze: »Prozessorientierte Beratung und inhaltsbezogene Beratung stehen in einer komplementären Beziehung zueinander. Sie können durchaus im Rahmen eines Beratungsprojektes – in unterschiedlicher Gewichtung – miteinander kombiniert werden« (Kirsch & Eckert, 2000, S. 268–269). »Der prozessorientierte Berater hat dafür zu sorgen, dass das strategische Gesamtprojekt im Sinne einer Organisationsentwicklung realisiert wird. Er unterstützt die Führungsmannschaft bei der Durchführung der strategischen Grundanalyse und der Erarbeitung der Strategien, die von den verantwortlichen Führungskräften selbst zu präsentieren sind« (Kirsch & Eckert, 2000, S. 269).

2 Beschreibung der Maßnahme

2.1 Das Unternehmen, Rahmenbedingungen und Ausgangslage für die Strategieentwicklung

Bei dem vorgestellten Unternehmen handelt es sich um den deutschen Produktionsstandort (Sourcing-Unit) eines international operierenden Markenartiklers, der Tiefkühlprodukte herstellt und ca. 700 Mitarbeiter beschäftigt, davon ca. 500 in der Produktion. In Deutschland gibt es noch einen zweiten Produktionsstandort, dort werden Tiefkühlprodukte einer anderen Kategorie hergestellt. In Italien und England befinden sich weitere europäische Werke dieses Konzerns. Der verschärfte Wettbewerb (u. a. Erfolg der Handelsmarken und Discounter, neue Distributionskanäle von Mitbewerbern und der Wettbewerb mit den anderen europäischen Werken) hatte das Unternehmen bereits 1998 zu tief greifenden Restrukturierungen gezwungen. Für den Standort hatte die Umsetzung der Studie einer Unternehmensberatung weit reichende Konsequenzen, wie z. B. den Abbau von ca. 300 Mitarbeiterstellen, Einschnitte im Entgeltsystem, die Einführung einer Segmentorganisation (Fabrik in der Fabrik), von Gruppenarbeit und von Total Productive Management (TPM) in der Produktion sowie eines kennzahlenorientierten Bonussystems. Diese betriebliche Ausgangssituation stellt in Kürze den betrieblichen Hintergrund für den im Folgenden beschriebenen Strategieprozess dar.

2.2 Ziele des Projektes

- (1) *Standortsicherung und -stärkung.* Mitte 2002 gab es im Werk sowohl arbeitspolitische, Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsorientierte als auch technisch- und innovationsorientierte Initiativen und Projekte, die die Sicherung und Stärkung des Standortes als gemeinsames Ziel hatten und die die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen gewährleisten sollten. Gleichzeitig war die Einschätzung des Managements, dass es keine Garantie für die Sicherheit des Standortes gibt.
- (2) *Projektkoordination.* Das Ziel bestand weniger darin, ein weiteres Projekt zur Strategieentwicklung des Werkes zu starten, sondern die vorhandenen Projekte und Initiativen »strategisch zu verknüpfen« und nach der bisher erfolgten Restrukturierung mehr Transparenz der einzelnen Projekte und ihrer Zusammenhänge als Teile eines Ganzen – der Standortentwicklung – für die Mitarbeiter zu erreichen, Orientierung zu schaffen und Konsequenzen und Verbindlichkeit in der Umsetzung der Projekte zu verstärken.
- (3) *Hinterfragen von »Vorannahmen«.* Vom Management des Werkes wurden Chancen darin gesehen, auch bisher »nicht diskutierbare« Vorannahmen in Frage zu stellen und eine Öffnung des gesamten Führungskreises für neue Produkte zu initiieren. Es ging darum, neue strategische Partner auf Kundenseite zu suchen und Chancen und Risiken der Unabhängigkeit vom Mutterkonzern zu reflektieren. Dabei wurde eine »Gratwanderung« entlang der strategischen Grenzen der Konzernvorgaben in Kauf genommen.
- (4) *Außendarstellung des Standortes auf europäischer Ebene.* Weitere Chancen wurden darin gesehen, unterschiedliche Optionen zu prüfen, wie die Volumenauslastung erhöht, Innovationen vorangetrieben und die konzerninterne Vernetzung in Richtung von Entscheidungsträgern auf europäischer Ebene verbessert werden können.
- (5) *Nachhaltigkeit.* Ein weiteres Ziel des Projektes bestand darin, gemeinsam mit den beteiligten Führungskräften dialogorientierte Kommunikationsstrukturen für eine »Langzeitnutzung« zu entwickeln, die auch bei veränderten Rahmenbedingungen im Betrieb funktionieren und einen »selbst tragenden Prozess« in Gang setzen.
- (6) *Kompetenzentwicklung.* Schließlich war es ein Ziel, durch dieses Strategieprojekt die Kompetenz der Führungskräfte zu stärken, in unsicheren Rahmenbedingungen Orientierung für ihre Mitarbeiter zu geben und ihre eigenen Bereiche weiterzuentwickeln. Die Betonung von Lernen und Reflexion sowie Neugier und Humor sollte eine produktive Mischung von anspruchsvoller Reflexion als auch von Bodenständigkeit und Pragmatismus sicherstellen.

2.3 Beratungsansatz

Der Beratungsansatz kann als systemisch-konstruktivistisch und prozessorientiert beschrieben werden. Er ist durch folgende Prinzipien gekennzeichnet:

- *Prinzip Iteration.* Dieses Prinzip nutzt statt linearer Vorgehensweisen in Projekten das Vorgehen einer wiederholten Annäherung an das geplante Ergebnis. Durch fortlaufende Rückkopplungen an die vorangegangenen Prozessschritte, die zum Ausgang eines neuen

- Schritts werden, können neue Entwicklungen und Erkenntnisse während der Bearbeitung des Projekts fortlaufend eingebunden und es kann nachgesteuert werden.
- *Prinzip Lernen.* Die Strategieentwicklung in diesem Projekt erfolgte in Anlehnung an die von Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (1999) beschriebene »Lernschule«. »Laut dieser Schule entstehen Strategien, indem Menschen (...) etwas über eine Situation sowie über die Fähigkeit ihrer Organisation, mit dieser Situation umzugehen, lernen. Schließlich einigen sie sich auf Verhaltensmuster, die in dieser Situation funktionieren.« (Mintzberg et al., 1999, S. 204). Im Unterschied zu anderen Strategie-Entwicklungs-Ansätzen betont die Lernschule Versuch-Irrtum-Verfahren, Experimente und rückblickende Beschreibungen und Bewertungen von erfolgreichem Handeln.
 - *Prinzip Planung des Unplanbaren.* Die Fokussierung der Beratung v.a. auf die Planung zukünftiger Handlungsfelder in der Organisation wird als ein wenig funktionales Vorgehen eingeschätzt, das den Beteiligten falsche Sicherheit und Beherrschbarkeit vorspiegelt. Der Ansatz hier lag darauf, eine »Referenzerfahrung« zu schaffen, die die Beteiligten in die Lage versetzt, proaktiv und sinngebend mit unsicheren Rahmenbedingungen für das Unternehmen umzugehen, auf die sie in anderen Situationen zurückgreifen können.
 - *Prinzip Impulse zur Reflexion geben.* Standorte sind in einem durch vielfältige Wechselwirkungen geprägten Konzernumfeld und in einem nicht mehr sicher vorhersagbaren Marktumfeld nicht unmittelbar von außen steuerbar. Sie können v.a. über gezielte Impulse und Einladungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter, Stärken und Schwächen des eigenen Handelns zu reflektieren, zu beschreiben und damit veränderbar zu machen, angeregt werden.

2.4 Phasen des Beratungsprozesses

(1) Auftragsklärung

Der Auftrag erfolgte durch den Werksleiter (Mitglied der Geschäftsführung der deutschen Gesamtorganisation) in enger Abstimmung mit dem zuständigen Personalleiter. In dieser Phase wurden die oben beschriebene Ausgangslage, die Rahmenbedingungen und Ziele diskutiert und systematisiert. Hier wurde die Entscheidung getroffen, die Strategieentwicklung nicht nur mit dem ca. 10-köpfigen Managementteam, sondern mit allen ca. 60 Führungskräften und Fachexperten für bestimmte Schlüsselprojekte durchzuführen, um die Umsetzungsgeschwindigkeit erheblich zu erhöhen und von Anfang an eine Beteiligungsorientierung sicherzustellen. Diese 60 Führungskräfte und Mitarbeiter wurden im Betrieb intern als »Teamleader« bezeichnet.

(2) Diagnose

In Interviews mit den Auftraggebern und dem Managementteam wurden folgende Aspekte deutlich:

- Die Teamleader müssen mit ihren Mitarbeitern in den nächsten Jahren den Standort ständig weiter verändern und anpassen, um für die Zukunft gerüstet zu sein.
- Sie werden für neue Problemstellungen am Standort unter veränderten Rahmenbedingungen professionell und nah an den Mitarbeitern Lösungen entwickeln müssen.

- Die bereits vorhandenen Ansätze und Projekte müssen verknüpft und in einer Einbettung in einen Gesamtrahmen sichtbar werden.
- Das Projekt muss vom Managementteam initiiert werden, vom Kreis der Teamleader in ca. sechs Monaten gestaltet, von allen Mitarbeitern übernommen und – mit Begleitung der Teamleader – weiter entwickelt werden.
- Anhand der Diagnose wurde für das Design der Workshops und für die Interventionsplanung der Einsatz eines »Methodenmixes« abgeleitet, der den Erlebnischarakter der Projekttreffen betont, um das intendierte Infragestellen von bisherigen Vorannahmen und Mustern zu erleichtern und neue Verhaltensmuster anzuregen. U.a. kamen sog. »analoge« und bildhafte Verfahren zum Einsatz, um implizite Bewertungen und Handlungsmuster sichtbar zu machen. »Hausaufgaben« und »Liveaufgaben« wurden bei den Workshops verbunden, durchgängig wurden unterschiedliche interaktive Methoden eingesetzt.

(3) Maßnahmenplan im Sinne einer Prozessplanung

Es wurden sechs Workshops im Zeitraum von August bis November 2002 geplant und durchgeführt. Der erste Workshop mit dem »Kernmanagementteam« (10 Personen) wurde im Vorfeld sehr detailliert ausgeplant, wie auch der erste Workshop mit allen 60 Teamleadern. Die weiteren Workshops wurden dann rollierend, abhängig von den Ergebnissen der jeweils vorausgegangenen Workshops geplant.

(4) Umsetzung

Die Umsetzung des Maßnahmenplans bestand aus einem eintägigen Vorbereitungsworkshop mit dem Kernmanagementteam, einem zweitägigen Startworkshop und vier eintägigen begleitenden Workshops mit den Teamleadern (vgl. Abbildung 1; Tabelle 2).

(5) Erfolgscontrolling

Die Umsetzung der vereinbarten Projekte wurde in vier Review-Treffen im Jahr 2003 nachgehalten. Das waren ca. dreistündige Veranstaltungen im Werk. Dort wurden von den Team-

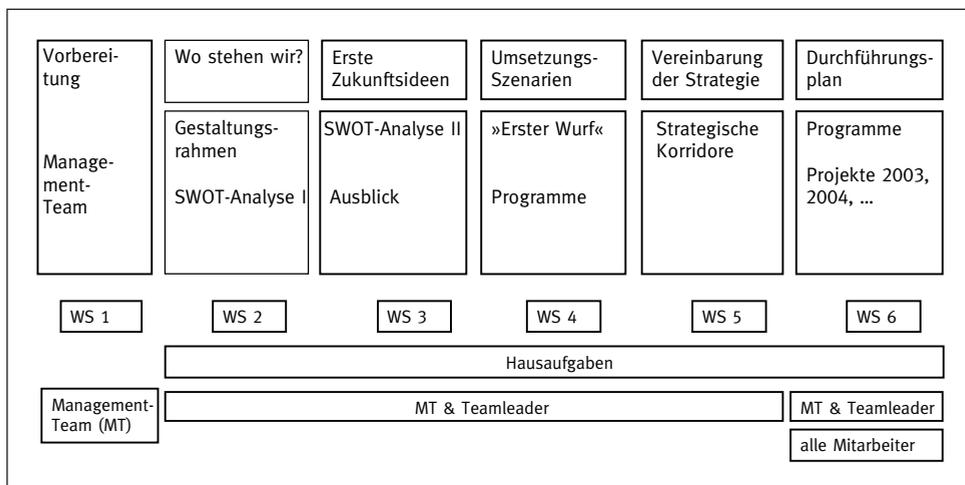


Abb. 1: Aufbau und Ablauf des Strategieprozesses

leadern aus Support, Produktion, Innovation Berichte über den Stand der Projektbearbeitung gegeben und gegebenenfalls Maßnahmen zur Unterstützung vereinbart. Ein weiterer nützlicher Aspekt dieser Review-Treffen war die Information durch das Managementteam bzw. strategische Partner aus dem Konzern (z. B. Marketing) über neue Entwicklungen im Konzernumfeld. Diese dialogorientierte Struktur hat sich auch insofern bewährt, als sie in 2006 für die Begleitung einer weiteren Restrukturierung genutzt werden konnte. Dies wurde durch eine strategische Portfoliobereinigung notwendig, in deren Zuge ein ganzes Segment – samt Marke und technischer Anlagen – an einen Wettbewerber verkauft wurde.

Workshopdauer und -teilnehmer	Inhalt des Workshops
WS1 1-tägiger Vorbereitungsworkshop (Kernmanagement- team)	<ul style="list-style-type: none"> – Klärung der Rolle vom Managementteam – Klärung der persönlichen Motivation jedes Managementteam-Mitglieds. Leitfragen: »Warum ist ein Strategieprozess für mich persönlich wichtig? Welchen Platz hat das Unternehmen in meinem Lebensplan?« – Prozess-Anlage für Strategieumsetzung erarbeiten – Hausaufgabe für das Managementteam erarbeiten, die dann beim Startworkshop mit den Teamleadern präsentiert wird: <ul style="list-style-type: none"> – »Was ist unser Geschäft, womit verdienen wir Geld?« – »Was sind die Werttreiber in unserem Geschäft?« – »Womit sind wir als Standort attraktiv und wie sieht das im Vergleich zum Wettbewerb aus?« – Ausplanung des Start-Workshops mit den Teamleadern
WS2 2-tägiger Startwork- shop (Teamleader)	<ul style="list-style-type: none"> – »Warum machen wir das alles? Warum wird ein Strategieprozess mit 60 Teamleadern gestartet ?« – »Wo kommen wir als Standort her? Wo stehen wir heute?« – Input der Hausaufgabe des Managementteams – Stärken-Schwächen-Chancen-Bedrohungs-Analyse zum Standort (SWOT-Analyse I) – Was ist der Gestaltungsrahmen, was nicht? – Klärung Rolle Teamleader – »Analoges Verfahren I« – Bildung von vier Funktionsgruppen im Teamleaderkreis: Support, Produktion, Innovation, Management – Hausaufgabe für diese Teams: »Menschen, Organisation und Kultur der Unit untersuchen«
WS3 1-tägiger Workshop (Teamleader)	<ul style="list-style-type: none"> – Input der Hausaufgaben aus Workshop 2 – SWOT-Analyse II für »Menschen, Organisation und Kultur« der Unit, aus SWOT I+II abgeleitet erste Ideen für strategische Ansatzpunkte – Neue Hausaufgaben: »Beispielhaft Projekte zu den ersten strategischen Ansatzpunkten und Kennzahlen dafür entwickeln«

Workshopdauer und -teilnehmer	Inhalt des Workshops
WS4 1-tägiger Workshop (Teamleader)	<ul style="list-style-type: none"> – Input der Hausaufgaben aus Workshop 3 – Zusammenfassung der identifizierten Projekte zu »Programmen« – Soll-Beschreibung für die Projekte – Abgleich Ist-Soll – »Erster Wurf« zukünftiger sogenannter »Entwicklungskorridore« – Neue Hausaufgabe: »Priorisierung der Programme und Projekte in den Entwicklungskorridoren«
WS5 1-tägiger Workshop (Teamleader)	<ul style="list-style-type: none"> – Input Hausaufgaben aus Workshop 4 – Entwicklungskorridore und dazugehörige Programme und Projekte definiert und verabschiedet – Struktur der Abarbeitung definiert – Feedback und »Feedforward« im Teamleaderkreis, »analoges Verfahren II« – Neue Hausaufgabe: »Implementierungsideen entwickeln«
WS6 1-tägiger Workshop (Teamleader)	<ul style="list-style-type: none"> – Implementierungsplan erarbeitet und verabschiedet – Einbeziehen der Mitarbeiter – Ritual für die verbindliche Umsetzung

2.5 Untersuchungsinstrumente

Im Folgenden werden die Faktoren untersucht, die in der Change-Management-Literatur diskutiert werden und zur Akzeptanz von Veränderungsprozessen führen. Folgende Fragen werden in Bezug auf das Forschungsmodell (Abb. 2) beantwortet:

- Was sind die Faktoren in Change-Prozessen, die zu Akzeptanz bei den Beteiligten führen?
- Wie beeinflussen diese Faktoren deren Kompetenzentwicklung?
- Inwieweit führt Kompetenzentwicklung zu tatsächlichen Veränderungen in den Bereichen?

Eine schriftliche Befragung der beteiligten Führungskräfte stellte den methodischen Zugang zur Evaluation des Strategieprozesses dar. Diese Befragung wurde zwischen dem 2. und 3. Review-Treffen des Führungsteams, durchgeführt: 50 der 60 angesprochenen Führungs- und Fachkräfte haben sich an dieser Befragung beteiligt, was einer Quote von ca. 83 % entspricht. Die Ergebnisse wurden aufbereitet und dem Unternehmen als schriftliche Rückmeldung, aufgliedert nach Führungsebenen bzw. Bereichen, zurückgemeldet. Die folgenden Variablen erschienen in diesem Kontext von besonderem Interesse. Zunächst zu den unabhängigen Variablen (vgl. Tabelle 3).

- *Führung*. Die entscheidende Rolle der Führung wird gleichermaßen in der Forschung (z. B. Reichers, Wanous & Austin, 1997) wie in der Praxis (z. B. Doppler & Lauterburg, 2002) betont. In dieser Studie wurden verschiedene sozio-emotionale Aspekte mit fünf Items erhoben (z. B. »Ich fühle mich im Strategieprozess von meinem Vorgesetzten ausreichend unterstützt.«).
- *Prozedurale Gerechtigkeit*. Bei der prozeduralen Gerechtigkeit geht es um den Umfang und die Qualität der Einbindung. Diese wird mit insgesamt vier Items erhoben (z. B. »Ich konnte meine Sichtweisen und Empfindungen während des Vorgehens ausdrücken.«). Die prozedurale Gerechtigkeit bezieht sich auf das Vorgehen, den Umfang und die Qualität

der Einbindung bei einer Entscheidungsfindung (Leventhal, 1980; Thibault & Walker, 1975). Maßgeblich für die Wahrnehmung von prozeduraler Gerechtigkeit ist, ob:

- Personen potenziell das Vorgehen (z. B. eigene Sichtweise und Argumente äußern können) oder das Ergebnis beeinflussen können,
- Regeln konsistent eingehalten werden,
- die Entscheidung unvoreingenommen getroffen wird,
- genaue Informationen die Grundlage bilden,
- Korrekturmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen vorgesehen sind und
- ethische Standards eingehalten werden.

Bisherige Forschungsergebnisse zeigen, dass organisationale Gerechtigkeit in substantiellem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit, der affektiven Bindung an das Unternehmen, dem Leistungsverhalten (z. B. organizational citizenship behavior) und dysfunktionalem Verhalten wie Kündigungsgedanken oder Diebstahl steht (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Darüber hinaus finden sich Hinweise, dass sie Auswirkungen auf die Innovationsleistung haben (Streicher, Frey, Jonas & Maier (in Druck).

- *Informationspolitik*. Allgemein wird die Bedeutung einer umfassenden Information über anstehende Veränderungen in Unternehmen für deren Akzeptanz betont (z. B. Reichers, Wanous & Austin, 1997; Doppler & Lauterburg, 2002). Deswegen wurde diese hier berücksichtigt, und zwar mit sechs Items (z. B. »Über den Strategieprozess bin ich ausreichend informiert worden.«).
- *Diskrepanzerleben*. Mitarbeiter setzen das von anderen, insbesondere von Führungskräften, Gesagte einerseits sowie deren tatsächliches Verhalten andererseits zueinander in Verhältnis

Skala	Anzahl der Items	Beispielitem
Prädiktoren		
Führung	5	Ich fühle mich im Strategieprozess von meinem Vorgesetzten ausreichend unterstützt.
Fairness und prozedurale Gerechtigkeit	4	Ich konnte meine Sichtweisen und Empfindungen während des Vorgehens ausdrücken.
Informationspolitik	6	Über den Strategieprozess bin ich ausreichend informiert worden.
Diskrepanzerleben	9	Es gibt bei uns im Unternehmen für alles Mögliche Richtlinien, die Realität sieht jedoch oft anders aus.
Abhängige Variablen		
Bewertung und Akzeptanz des Prozesses	4	Ich persönlich habe durch den Strategieprozess nur verloren. (invertiert)
Fach- und Methodenkompetenz	4	Durch den Strategieprozess hat sich meine Fachkompetenz verbessert.
Umsetzung in der eigenen Abteilung	2	Der Strategieprozess hat zu konkreten Veränderungen in meiner Abteilung geführt.

Tab. 3: Relevante Skalen, deren Itemzahl und jeweilige Beispielitems

- und gleichen beides ab. Fallen das gesprochene Wort und das beobachtete Verhalten zu weit auseinander, kann es zum Erleben von Diskrepanz kommen. Diese Gefahr dürfte insbesondere in Veränderungsprozessen drohen. Die Skala wurde mit 9 Items erhoben (z. B. »Es gibt bei uns im Unternehmen für alles Mögliche Richtlinien, die Realität sieht jedoch oft anders aus«).

Es folgen Erläuterungen zu den abhängigen Variablen (vgl. Tab. 3).

- *Bewertung und Akzeptanz des Prozesses.* Die Bewertung und Akzeptanz des Prozesses wurde mit insgesamt vier Items gemessen (z. B. »Ich persönlich habe durch den Strategieprozess nur verloren« – invertiert).
- *Fach- und Methodenkompetenz.* Die Fach- und Methodenkompetenz der befragten Teamleader wurde ebenfalls mit insgesamt vier Items erfasst (z. B. »Durch den Strategieprozess hat sich meine Fachkompetenz verbessert«).
- *Umsetzung in der eigenen Abteilung.* Inwieweit der Strategieprozess zu Veränderungen in der eigenen Abteilung geführt hat, wurde mit zwei Items erfasst (z. B. »Der Strategieprozess hat zu konkreten Veränderungen in meiner Abteilung geführt«).

2.6 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Interkorrelationen zwischen den Skalen sowie über die Reliabilitäten. Die Reliabilitäten können als befriedigend bis sehr gut betrachtet werden (vgl. Cortina, 1993).

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 Führung	77,65	19,24	(.88)						
2 Fairness	78,77	15,71	.30*	(.76)					
3 Informationspolitik	71,08	20,34	.31*	.42**	(.86)				
4 Diskrepanzerleben	33,92	18,71	-.54**	-.22	-.33*	(.92)			
5 Bewertung und Akzeptanz	75,30	15,96	.33*	.53**	.17	-.33*	(.73)		
6 Fach- und Methodenkompetenz	53,71	20,19	.24	.25	.16	-.28	.44**	(.82)	
7 Umsetzung in der Abteilung	50,82	21,73	.25	.29*	.14	-.18	.37**	.48**	(.57)

Anmerkungen. 49 ≥ N ≤ 51; in den Klammern sind die Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) der Skalen dargestellt (* p < .05; ** p < .01)

Tab. 4: Korrelationen und Charakteristika der eingesetzten Skalen

Um den Einfluss der organisationsbezogenen Variablen Führung, Fairness, Informationspolitik und Diskrepanzerleben auf die Bewertung und Akzeptanz des Prozesses zu untersuchen, wurde eine simultane Regressionsanalyse berechnet. In Abbildung 2 sind die Ergebnisse dieser Analyse dargestellt. Es zeigten sich signifikante Effekte für die Variable Fairness ($\beta = .51$; $p < .01$).

Um die mögliche Rolle der Kompetenz als Mediator von der Bewertung und Akzeptanz zur Umsetzung zu überprüfen, wurde eine hierarchische Regressionsanalyse berechnet (Cohen & Cohen, 1983). Hierzu wurde die vierstufige Methode von Baron und Kenny (1986) verwendet.

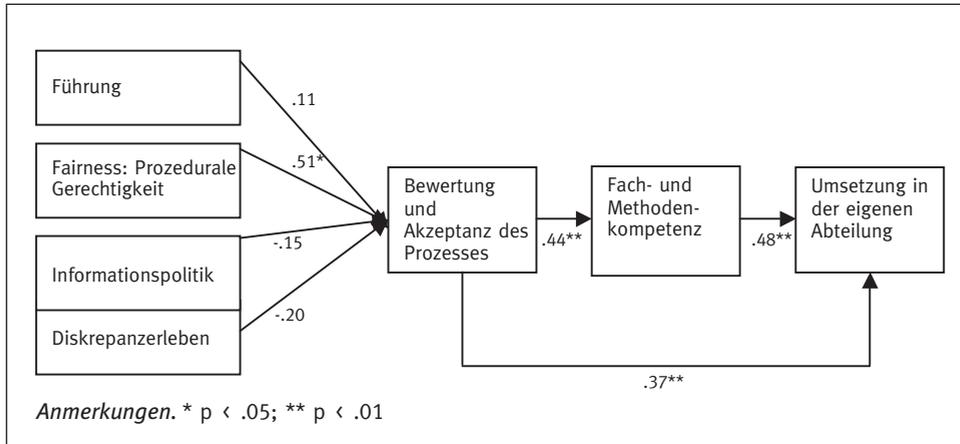


Abb. 2: Forschungsmodell

Auswertungsstrategie

- (1) Im ersten Schritt muss gezeigt werden, dass die Prädiktorvariable (d.h. die Bewertung und Akzeptanz des Prozesses) die Kriteriumsvariable (d.h. die Umsetzung in der eigenen Abteilung) beeinflusst.
 - (2) Im zweiten Schritt muss nachgewiesen werden, dass die Prädiktorvariable (d.h. die Bewertung des Prozesses) einen signifikanten Einfluss auf den Mediator (d.h. die Fach- und Methodenkompetenz) hat.
 - (3) Als nächstes wird der Einfluss der Mediatorvariable (d.h. die Fach- und Methodenkompetenz) auf die Kriteriumsvariable (d.h. der Umsetzung in der eigenen Abteilung) berechnet.
 - (4) Im letzten Schritt muss belegt werden, dass die Mediatorvariable (d.h. die Fach- und Methodenkompetenz) in signifikantem Zusammenhang mit der Kriteriumsvariablen (d.h. der Umsetzung in der eigenen Abteilung) steht, wenn die Prädiktorvariable (d.h. die Bewertung des Prozesses) ebenfalls in die Berechnung mit aufgenommen wird. Werden beide Zusammenhänge signifikant, kann eine teilweise Mediation angenommen werden. Wird nur die Beziehung zwischen Mediator- und Kriteriumsvariablen signifikant, kann von einer vollständigen Mediation ausgegangen werden.
- Mithilfe des Sobel-Tests können die gefundenen Beziehungen auf Signifikanz überprüft werden (Jose, 2004). In diesen Test gehen die Werte, die in Schritt 3 berechnet wurden, ein. Die Ergebnisse dieses Schritts werden in Tabelle 3 berichtet.

Ergebnisse

- (1) Im ersten Schritt wurde eine Regressionsanalyse zwischen den Variablen Bewertung des Prozesses und Umsetzung in der eigenen Abteilung berechnet. Die Ergebnisse zeigen,

dass eine signifikante Beziehung zwischen der Bewertung des Prozesses und der Umsetzung in der eigenen Abteilung besteht ($\beta = .37$; $p < .01$).

- (2) Ferner wurde eine Regressionsanalyse zwischen der Prädiktorvariablen und dem Mediator berechnet. Es zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Bewertung des Prozesses und der Fach- und Methodenkompetenz ($\beta = .44$; $p < .01$).
- (3) Im dritten Schritt wurde eine Regressionsanalyse zwischen der Mediator- und Kriteriumsvariablen berechnet. Die berechneten Werte gehen in den Sobel-Test ein.
- (4) Schließlich wurden in einer Regressionsanalyse sowohl die Prädiktorvariable als auch die Mediatorvariablen in ihrer Beziehung auf die Kriteriumsvariable getestet. Es zeigte sich, dass die Fach- und Methodenkompetenz signifikant mit der Veränderung in der eigenen Abteilung zusammenhängt ($\beta = .39$; $p < .05$), wobei der Zusammenhang zwischen der Bewertung des Prozesses und der Umsetzung in der eigenen Abteilung nicht mehr signifikant wurde ($\beta = .19$; $p = \text{n.s.}$). Daher kann die Fach- und Methodenkompetenz als vollständiger Mediator der Beziehung zwischen der Bewertung des Prozesses und der Umsetzung in der eigenen Abteilung gesehen werden.

Variablen	B	SE B	β	T	p
1. Schritt					
Bewertung und Akzeptanz des Prozesses → Umsetzung in eigener Abteilung	.51	.19	.37	2.72	.01
R ² = .14 R ² _{adj} = .12					
2. Schritt					
Bewertung und Akzeptanz des Prozesses → Fach- und Methodenkompetenz	.56	.17	.44	3.36	.00
R ² = .19 R ² _{adj} = .17					
3. Schritt					
Fach- und Methodenkompetenz → Umsetzung in eigener Abteilung	.51	.14	.48	3.71	.00
R ² = .23 R ² _{adj} = .21					
4. Schritt					
Fach- und Methodenkompetenz → Umsetzung in eigener Abteilung	.41	.15	.39	2.69	.01
Bewertung und Akzeptanz des Prozesses → Umsetzung in eigener Abteilung	.26	.20	.19	1.30	.20
R ² = .25 R ² _{adj} = .22					

Tab. 5: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse zur Prüfung der Mediatorhypothese

Der Sobel-Test belegt die Signifikanz dieser Beziehungen ($z = 2,49$; $p < .01$). Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse sind in Tabelle 5 zusammengefasst. Dies führt zu den im Modell in Abbildung 2 dargestellten Zusammenhängen.

3 Fazit: Chancen und Risiken

Change-Bemühungen von Unternehmen sind häufig nicht erfolgreich. In Schätzungen wird der Anteil der Veränderungsprozesse, die scheitern oder ihr Ziel nicht erreichen, auf 60–70 % beziffert (von Rosenstiel & Comelli, 2003). Die Gründe mögen vielschichtig sein. Oft werden jedoch psychologische Ursachen vermutet (z. B. von Rosenstiel, 2007). Nicht selten reagieren Mitarbeiter auf Veränderungsbemühungen des Unternehmens mit Change-Zynismus (vgl. Reichers, Wanous & Austin, 1997). In der Praxis dominieren vor allem Disziplinen das Thema Change Management, die sich weniger durch Interesse an quantitativ-empirischer Forschung, sondern eher durch einen hohen Gestaltungsanspruch kennzeichnen lassen (z. B. French & Bell, 1977, Trebesch, 1995; Comelli, 1985; vgl. Rosenstiel, 2007), dennoch dürften Mechanismen erfolgreicher Change-Prozesse nicht als vollständig geklärt gelten.

Diese Studie hatte zum Ziel, Faktoren, die einen Einfluss auf die Bewertung und Akzeptanz des Strategieentwicklungsprozesses haben könnten, zu identifizieren. Hier zeigte sich der Faktor Fairness bzw. prozedurale Gerechtigkeit als kritischer Faktor. Die Faktoren Führung, Informationspolitik und Diskrepanzerleben erwiesen sich wider Erwartung als nicht kritisch. Der signifikante Beitrag der prozeduralen Gerechtigkeit wurde bestätigt, was erneut auf die hohe Bedeutung der Einbindung der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter verweist. Mit dem vorliegenden Beratungsansatz liegt ein Vorgehen vor, das diese Einbindung bei einem vertretbaren Aufwand ermöglicht.

Während die Akzeptanz von Veränderungsprozessen häufig diskutiert und untersucht wurde, spielt die Rolle der Handlungskompetenz in der Change-Literatur eine vergleichsweise geringe Rolle. Dies ist erstaunlich, denn das Gros der Change-Prozesse zielt im Normalfall weniger auf ein »zähneknirschendes Akzeptieren« oder Erdulden von Veränderungen, als vielmehr auf eine Aktivierung und die Anwendung neuer Handlungsmuster, womit die berufliche Handlungskompetenz unmittelbar angesprochen ist. Daher wurde untersucht, inwieweit die Fach- und Methodenkompetenz die Beziehung zwischen der Bewertung und Akzeptanz des Prozesses und der Umsetzung in der eigenen Abteilung mediiert. Im Zuge dessen zeigte sich die Bedeutung der Fach- und Methodenkompetenz. Die Umsetzung des Strategieprozesses in der eigenen Abteilung wird vermittelt über die fachlichen und methodischen Kompetenzen der Führungskräfte.

Als Risiken des Vorgehens ist zu benennen, dass die Moderation eines Strategie-Workshops mit 60 Führungskräften über mehrere Ebenen hinweg ein brisantes Unterfangen darstellt. Dieses Vorgehen setzt einige Erfahrung bei den verantwortlichen Beratern (und Führungskräften) voraus, damit dies gelingt und nicht scheitert.

Literatur

- Bamberger, I. & Wrona, T. (2000). Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung. In I. Bamberger (Hrsg.), *Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen – Prozesse – Methoden* (S. 5–34). Wiesbaden: Gabler.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Comelli, G. (1985). Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. Reihe: Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 4, München, Wien: Hanser.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98–104.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change-Management: Den Unternehmens-Wandel gestalten* (10. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Dörner, D. (1979). *Problemlösen als Informationsverarbeitung* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Elfgén, R. & Klaile, B. (1987). *Unternehmensberatung. Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). *Unternehmensberatung – systemisch*. Betriebswirtschaft, 3, 265–284.
- Fatzer, G. (1993). *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1994). *Organisationsentwicklung* (3. Aufl.). Stuttgart: Haupt.
- Gaertner, A. (1997). *Gruppensupervision*. Tübingen: Edition Diskord.
- Gebert, D. (1993). Interventionen in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 481–494). Göttingen: Huber.
- Grote, S. & Kauffeld, S. (2007). Stabilisieren oder dynamisieren: Das Balance-Inventar der Führung (BALI-F). In L. v. Rosenstiel & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 317–336). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heinen, E. (1976). *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*. München: Goldmann.
- Jonas, E., Kauffeld, S. & Frey, D. (2007). Psychologie der Beratung. In L. v. Rosenstiel & D. Frey (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Jose, P.E. (2004). Moderation/mediation help centre. Available at: www.vuw.ac.nz/psyc/staff/paul-jose/files/helpcentre/help1_intro.php.
- Kaisen, R. (1992). *Erwartungen an die Erziehungsberatung. Inhalte und Auswirkungen der Wünsche und Vermutungen von Klienten und Beratern*. Münster: Waxmann.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Kieser, A. (1996). Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft*, 1, 21–39.
- Kirsch, W. (1997). *Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen*.
- Kirsch, W. & Eckert, N. (2000). Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. In I. Bamberger (Hrsg.), *Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen – Prozesse – Methoden* (S. 265–309). Wiesbaden: Gabler.
- Kolb, D. (1988). *Die Veränderung von Unternehmenskulturen durch verfremdende Beratung*. Herrsching: Kirsch.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Hrsg.), *Social exchange: Advances in theory and research* (S. 27–55). New York: Plenum Press.
- Lippitt, R. (1959). Dimensions of the consultant's job. *Journal of Social Issues*, 15, 5–12.
- Lippitt, R. & Lippitt, G. (1977). Der Beratungsprozess in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Berater und Klient. In B. Sievers (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem* (S. 93–115). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Menne, K. (1996). Erziehungsberatung 1993: Ratsuchende und Einrichtungen. In K. Menne, H. Cremer & A. Hundsalz (Hrsg.), *Jahrbuch für Erziehungsberatung* (S. 107–113). Weinheim: Juventa.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Strategische Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien: Ueberreuther.
- Müller, W.R. (1981). Funktionen der Organisationsberatung. *Die Unternehmung*, 36, 41–50.
- Neuberger, O. (1995). Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48–59.
- Rosenstiel, L. von & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Vahlen.
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation; Vol. 2: Lessons for managers and consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1990). A general philosophy of helping: Process consultation. *Sloan Management Review*, 1, 57–64.
- Simon, F.B. (1995). Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systematischer Beratung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung: systematische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis* (S. 284–300). Köln: Schmidt.
- Simon, W. (2002). *Moderne Managementkonzepte von A–Z*. Offenbach: GABAL.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (S. 290–312). San Francisco: Jossey Bass.
- Straub, W. & Forchhammer, L. S. (1995). Berater können erfolgreicher werden. *Harvard Business Manager*, 3, 9–18.
- Streicher, B., Frey, D., Jonas, E. & Maier, G. (in Druck). Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit auf innovatives Verhalten. In E. H. Witte (Hrsg.), *Tagungsband zum 24. Hamburger Symposium* (Schwerpunktthema: Kreativität und Innovation). Lengerich: Papst.
- Thibault, L. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Trebesch, K. (1995). Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozeß der Unternehmensentwicklung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis* (S. 159–181). Köln: Schmidt.
- Walger, G. & Scheller, C. (1998). Das Angebot der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse. *QUEM-report*, Heft 54.
- Wimmer, R. (1991). Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven* (S. 45–136). Heidelberg: Physica.
- Wimmer, R. (1992). Was kann Beratung leisten. In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte* (S. 59–111). Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. (Hrsg.) (1995). *Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.