





Den Wandel wagen

„Darum soll sich der Müller kümmern.“ Gemäß dieser Maxime müssen Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen mitunter plötzlich Projekte managen, deren Auswirkungen auf die Gesamtorganisation sie nur bedingt einschätzen können. Entsprechend groß ist die Gefahr, dass sie sich dabei „die Finger verbrennen“ – sofern sie sich nicht um die nötige Unterstützung bemühen.

Stefan Bald

Mensch, was habe ich mir da nur aufgehalst.“ Das denken Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen oft, wenn sie in einer ruhigen Stunde über eine Aufgabe nachdenken, die ihnen die Firmenleitung übertragen hat. Denn häufig wird ihnen erst nach einiger Zeit

bewusst, dass es sich bei der Aufgabe faktisch um ein Projekt handelt – ein komplexes zudem, weil die meisten Betriebe heute so strukturiert sind, dass (fast) alles mit allem zusammenhängt.

Ein Beispiel: Die Leitung eines Unternehmens hat erkannt, dass es ein Problem mit der Kundenbetreuung gibt, das



Im Mittelstand gibt es meist keine Stabsstellen, die sich mit Change-Prozessen befassen. Externe Unterstützung kann daher ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

DER AUTOR



Stefan Bald ■ Geschäftsführer und Leiter des Change-Management-Instituts der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der pädagogischen Hochschule Freiburg und Dozent an der St. Galler Business School.

sich im Auftragseingang niederschlägt. Dann finden zu diesem Thema in der Regel zunächst mehrere Meetings auf der Top-Ebene statt, bevor beispielsweise die Entscheidung fällt: „Lasst uns ein neues CRM-System einführen“. Und wem erteilt die Firmenleitung den Auftrag, sich hierum zu kümmern? Zum Beispiel dem IT- oder Vertriebsleiter. Für die Geschäftsleitung ist das Thema damit zumindest vorläufig erledigt, denn auf ihrer Agenda stehen noch viele andere Themen.

Unterschätzte Komplexität von Projekten

Und IT-Leiter Mayer oder Vertriebsleiter Müller? Einer von beiden hat plötzlich neben seiner Alltagsarbeit ein Projekt „an der Backe“, dessen Implikationen er zum Zeitpunkt der Auftragserteilung noch gar nicht abschätzen kann.

Dann macht er sich in einer ruhigen Stunde erste Gedanken über das Projekt. Er spricht zudem mit einigen Anbietern von CRM-Systemen; des Weiteren eventuell mit ein, zwei Berufskollegen, die in anderen Unternehmen bereits ähnliche Projekte durchgeführt haben.

Und zunehmend wird ihm klar: Diese Aufgabe wird, wenn er sie professionell anpacken möchte, ein Riesenprojekt: Denn wenn seine Firma ein neues CRM-System einführt, sind davon neben dem Vertrieb auch alle anderen Bereiche betroffen.

Zudem beschränkt sich das Einführen des Systems nicht darauf, dass die Soft-

ware in die IT integriert wird. Vielmehr sind auch viele Arbeitsprozesse und -abläufe neu zu definieren. Und was bedeutet das für die Mitarbeiter? Für sie ändern sich teilweise die Arbeitsbeziehungen und -inhalte. Deshalb wird das Projekt nicht bei allen Mitarbeitern auf Zuspruch stoßen.

Und auch deren Vorgesetzte, die Abteilungsleiter, deren Unterstützung der Beauftragte braucht, werden nicht begeistert sein, wenn er bei ihnen vorgestellt wird. Im Gegenteil: Einige werden zumindest innerlich murren. Denn auch auf sie kommt durch das Projekt Mehrarbeit zu. Außerdem werden sie bzw. ihre Bereiche aufgrund der mit der Einführung des Systems verbundenen stärkeren Vernetzung einen Teil ihrer Autarkie verlieren. Auch dies wird einigen nicht schmecken.

Erst allmählich wird dem Change-Leader – also dem Abteilungs- oder Bereichsleiter, der mit dem Projekt beauftragt wurde – klar, wie viele Aspekte mit dem Projekt verbunden sind; des Weiteren, dass er bei dem Projekt nicht automatisch mit der Unterstützung aller Betroffenen rechnen kann. Im Gegenteil: Vermutlich werden sogar einige versuchen, das Projekt zu boykottieren.

In der Organisation fehlen Change-Profis

Solche Prozesse beobachtet man immer wieder in mittelständischen Unternehmen. Vor allem aus folgendem Grund: Anders als in Großunternehmen gibt es



Wer tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten will, muss zunächst die damit verbundenen Herausforderungen kennen.



Der externe Berater sollte auch im Alltag dem Change-Leader im Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite stehen.

meist keine Stabsabteilungen, die die Entwicklung des Unternehmens und die damit verbundenen Innovations- sowie Change-Projekte und -Prozesse von langer Hand planen. Vielmehr wird in ihnen meist relativ ad hoc entschieden: Wir machen das!

Anders als in Konzernen gibt es zudem meist keine professionellen Organisationsentwickler, die sich ständig mit Change-Projekten befassen und deshalb wissen, wo die Fallstricke liegen.

In mittelständischen Betrieben werden vielmehr – auch mangels Alternative – solche Projekte meist den Leitern von Fachabteilungen übertragen, die in erster Linie Spezialisten in ihrem Fachgebiet sind. Sie sollen die Aufgabe zusätzlich zu ihrer Alltagsarbeit erledigen. Entsprechend schnell werden aus Geforderten Überforderte – sofern sie keine professionelle Unterstützung von außen erfahren.

Wie kann eine solche Unterstützung aussehen? Nehmen wir an, die Geschäftsleitung eines Unternehmens erteilt dessen Vertriebsleiter den Auftrag, ein CRM-System einzuführen. Und dabei ist ihr selbst noch nicht bewusst, dass es sich hierbei um ein Projekt handelt, das auch die Kultur verändernde Elemente hat.

Des Weiteren: Auch dem Change-Leader wird dies erst allmählich klar. Dann kann es sinnvoll sein, dass dieser, sobald ihm dies bewusst wird, einen externen Spezialisten oder Coach kontaktiert, der Erfahrung mit dem Managen

solcher Projekte hat, um mit ihm unter anderem zu analysieren:

- Vor welche Herausforderungen stellt das Projekt die Organisation?
- Was sind die Erfolgsfaktoren dieses Veränderungsprozesses?
- Wer ist von der Veränderung besonders betroffen?
- Mit welchen Schwierigkeiten, aus denen Probleme erwachsen könnten, ist zu rechnen?
- Welche Unterstützung ist notwendig, um das Projekt zum Erfolg führen zu können?

Geschäftsleitung als aktiver Unterstützer

Projekte, die auch auf eine Veränderung der Firmenkultur abzielen, lassen sich in der Regel nicht von einem Teilbereich aus diesem heraus initiieren – nicht nur, weil sie auch bei den Mitarbeitern anderer Bereiche eine Einstellungs- und Verhaltensänderung erfordern.

Hinzu kommt: Bei jedem Change-Projekt gibt es nicht nur Menschen, sondern meist auch Bereiche, die sich als Verlierer der Veränderung empfinden. Sei es, weil dadurch Mehrarbeit auf sie zukommt. Oder weil sie hierdurch gewisse „Privilegien“ verlieren. Oder weil sie dadurch leichter kontrollierbar werden. Oder aus anderen Gründen.

Deshalb ist zumindest verdeckter Widerstand programmiert – es sei denn, die Unternehmensführung signalisiert allen Betroffenen klipp und klar:



Der Wechsel von Arbeitsabläufen ist mindestens so anstrengend wie der Wechsel eines Autoreifens. In beiden Fällen ist zudem Prozess-Know-how gefragt.

- > Wir stehen hinter dem Projekt.
- > Die Entscheidungen werden von uns mitgetragen.
- > Wer querschießt, hat mit Sanktionen von uns zu rechnen.

Entsprechend wichtig ist es in einer Situation wie der geschilderten, dass der Change-Leader für sich zunächst eine Strategie entwickelt, wie er die Unternehmensführung als aktive Unterstützer gewinnt. Das heißt, er muss sich überlegen: Wie kann ich der Firmenleitung vermitteln, dass

- > das Projekt aus den Gründen A, B und C schwieriger bzw. komplexer ist als zunächst gedacht?
- > Und das Projekt von vornherein zum Scheitern verurteilt ist, wenn keine aktive Unterstützung seitens der Unternehmensleitung erfolgt?

Der Change-Manager muss also das Gespräch mit der Unternehmensleitung suchen. In diesem Gespräch muss er dieser auch darlegen, welche konkrete Unterstützung er braucht.

Diese kann darin liegen, dass die Unternehmensleitung der gesamten Belegschaft erklärt: „Wir müssen ein CRM-System einführen, weil... Daran führt kein Weg vorbei, denn sonst... Deshalb erwarten wir von Ihnen eine aktive Mitarbeit in diesem Projekt.“

Oder darin, dass ihm als Change-Leader ein externer Experte in Sachen Change-Management als Coach oder

Ratgeber zur Seite gestellt wird, der ihn beim Planen der Vorgehensweise sowie beim Initiieren und Steuern der Maßnahmen berät.

Um die gewünschte Unterstützung von der Unternehmensleitung zu erlangen, benötigt der Change-Leader neben einer überzeugenden Argumentation eine Art Rohkonzept, wie der Veränderungsprozess gestaltet sein könnte. Sonst könnte die Unternehmensleitung seine Bitte um Unterstützung als „unbegründetes Klagen“ interpretieren und nicht als Initiative, um das Projekt zum Erfolg zu führen. Daher sollte der Change-Leader auch ein solches Rohkonzept in seinem ersten Treffen mit dem externen Berater und potenziellen Coach erarbeiten.

Fachliche und mentale Unterstützung sind nötig

Erhält der Change-Leader die erforderliche Unterstützung, kann er gemeinsam mit dem Coach mit dem Ausarbeiten der eigentlichen Projekt-Architektur – sprich: mit der konkreten Maßnahmenplanung – beginnen.

Hierbei lauten die Kernfragen:

- > Wie können wir den Mitarbeitern vermitteln, dass das Projekt nötig ist?
- > Und: Welche Personen müssen wir außer der Unternehmensleitung als Mitstreiter gewinnen, damit das Projekt nicht auf tönernen Füßen steht?

Auch bei der Projektdurchführung benötigen unerfahrene Change-Leader in



Viele bereichsübergreifende Change-Projekte sind deutlich komplexer als zunächst angenommen.

„No, we can't“: Warum Change-Projekte im Mittelstand scheitern

- 01 Keine strategische Verankerung der Veränderung
- 02 Fehlende Unterstützung des Top-Managements
- 03 Keine Veränderungskultur, so dass Mitarbeiter wenig Zuversicht haben, dass eine Verbesserung eintritt. Statt dessen ein hoher Anteil trainierter Bewahrer, die jede Veränderung per se als Verschlechterung interpretieren.
- 04 Kein Change-Konzept, das den Beteiligten und Betroffenen eine Orientierung gibt, „wann was wie“ passiert
- 05 Unzureichende Kommunikation der Veränderung und im Veränderungsprozess
- 06 Nur fragmentales Programm- und Projekt-Management im Veränderungsprozess
- 07 Kein Einsatz interner oder externer Change Agents als Know-how-Träger, wie Veränderung gelingt, und als Zuversichtsgaranten
- 08 Keine wahrnehmbare Veränderungsorientierung in der Führung auf allen Ebenen
- 09 Irrglaube, dass Mitarbeiter funktionieren müssen, anstatt ihnen zugestehen, dass sie Neues erst erlernen müssen; Unerfahrenheit, wie Lernen organisiert werden muss
- 10 Mangelndes Bewusstsein, dass Menschen oft wider besseres Wissen und gegen ihre Erkenntnis handeln



Die gewohnten Routinen des Geschäftsalltags zu verlassen setzt den Willen zur Veränderung voraus, der im Zweifel von der Unternehmensspitze eingefordert werden muss.

der Regel Unterstützung – fachlich und mental. Denn als Nicht-Profis in Sachen Change-Management ist ihnen oft nicht ausreichend bewusst, wie lange es in der Regel dauert, bis Menschen eine Einstellungs- und Verhaltensänderung vollziehen. Entsprechend viel Geduld und Ausdauer ist gefragt, wenn ganze Mitarbeitergruppen entsprechende Veränderungsprozesse vollziehen sollen.

Unklar ist ihnen meist auch, wie sie etwa reagieren sollen, wenn Personen, die für den Erfolg des Projekts relevant sind, verdeckt oder offen die erforderliche Unterstützung verweigern. Entsprechend wichtig ist es, dass der Change-Leader sich regelmäßig (zum Beispiel jeden Monat einen Tag) mit dem externen Berater trifft, um mit ihm zu analysieren:

- > Wie ist der Stand des Projekts?
- > Welche unvorhergesehenen Schwierigkeiten sind aufgetaucht?
- > Und was sollten wir tun, um das Ziel trotzdem zu erreichen?

Wichtig ist auch, dass der Change-Leader und der externe Berater gemeinsam analysieren: Was wurde zwischenzeitlich bereits erreicht? Denn gerade weil sich kulturelle Change-Prozesse in der Regel eher langsam vollziehen, überkommt die Beteiligten inklusive Firmenleitung häufig das Gefühl: „Da bewegt sich ja gar nichts“, selbst wenn sich das Projekt auf der Erfolgsspur befindet. Entsprechend wichtig ist es, sich im Verlauf des Prozesses auch die bereits erzielten

Teilerfolge vor Augen zu führen, um nicht zu verzagen.

Die Change-Kompetenz der Organisation erhöhen

Der externe Berater sollte dem Change-Leader auch im Alltag – etwa per Telefon – mit Rat und Tat zur Seite stehen. Denn in Change-Management-Projekten ergeben sich immer wieder Situationen, in denen der Projektverantwortliche schnell reagieren muss.

Schnelles Reagieren ist zum Beispiel erforderlich, wenn er registriert: Eine Schlüsselperson in der Organisation torpediert das Projekt. Oder wenn er bemerkt, aufgrund der Umstrukturierung werden die Kunden nicht mehr wie gewünscht betreut.

Dann benötigt der Change-Leader oft nicht nur einen geistigen Sparringspartner, sondern auch einen Tippgeber, der ihm sagt, was zu tun sinnvoll wäre, um seine Handlungsfähigkeit und -sicherheit zu bewahren.

Bei seiner Arbeit sollte der externe Unterstützer stets zwei Ziele vor Augen haben:

- > Oberstes Ziel ist, das aktuelle Projekt des Kunden zum Erfolg zu führen.
- > Ein weiteres Ziel sollte sein, bei den Projektverantwortlichen in der Organisation die Kompetenz aufzubauen, die für das Planen, Managen und Steuern von Change-Projekten nötig ist, so dass sie Folgeprojekte auch allein betreuen können. [rm]



Viele Unternehmen müssen aktuell einen Kurswechsel vollziehen, weil sich ihr Umfeld radikal gewandelt hat. Die damit verbundenen strategischen Entscheidungen zu treffen fällt Managern oft schwer, wie **Johann Scholten** weiß. Denn dabei können sich Unternehmensführer nur bedingt auf Daten, Zahlen und Fakten stützen.

Interview: Bernhard Kuntz

Johann Scholten ■ Einer von drei Geschäftsführern der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Veränderungsprozessen begleitet und deren Mitarbeiter trainiert sowie Organisationsberater ausbildet.

➤ Das Umfeld der Unternehmen hat sich radikal gewandelt

Business&IT: Herr Scholten, Sie behaupten, vielen Unternehmen sei noch nicht bewusst, wie radikal sich ihr Markt in den vergangenen ein, zwei Jahren gewandelt hat.

Johann Scholten: Ja. Und vielfach ist das Ausmaß der Veränderung auch noch gar nicht überschaubar, weil die Veränderungsprozesse noch in vollem Gang sind und sich im Umfeld der Unternehmen ein Paradigmenwechsel vollzogen hat.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

Johann Scholten: Gern. Was wäre vor zwei, drei Jahren passiert, wenn ein Wirtschaftsweiser prognostiziert hätte: „In einigen Monaten leihen sich die Banken wechselseitig kein Geld mehr“? Er wäre verlacht worden. Und was wäre geschehen, wenn ein Politiker gefordert hätte: „Wir sollten den Finanzmarkt schärfer regulieren und erwägen, Banken teilweise zu verstaatlichen“?

Nicht nur seine Berufskollegen hätten verkündet: Auf solche Gedanken aus der „marxistischen Mottenkiste“ kann nur ein ewig Gestriger kommen. Denn damals lautete das allgemeine Credo: Deregulierung. Und heute? Heute werden solche Regulierungsmaßnahmen diskutiert und praktiziert – weltweit.

Was zeigt das?

Johann Scholten: Das Umfeld der Unternehmen hat sich radikal gewandelt. Viele Paradigmen und Maximen, aus denen die Betriebe in der Vergangenheit ihre strategischen Entscheidungen ableiteten, sind heute obsolet – und somit auch zahlreiche Folgeentscheidungen, die darauf abzielten, die Unternehmensziele zu erreichen.

Können Sie das konkretisieren?

Johann Scholten: Zum Beispiel die Antworten auf die Fragen: Mit wem und womit verdienen wir künftig unser Geld? Wie strukturieren wir unseren Vertrieb? Wie sichern wir unsere Liquidität? Die Antworten auf all diese Fragen stehen heute in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand, denn ihnen wurde sozusagen der Boden unter den Füßen entzogen.

Handelt es sich hier um eine historisch einmalige Situation?

Johann Scholten: Nein. Auch zuvor kamen die Unternehmen immer wieder an Punkte, an denen sie ihre Grundsatz-Entscheidungen überdenken mussten – zum Beispiel, nachdem sie jahrelang ihre Fertigung optimiert hatten. Dann stellten sie oft irgendwann fest: Die Möglichkeiten der bisherigen „Technik“ sind ausgereizt. Mit ihr lassen sich keine Quantensprünge mehr erzielen. Um diese zu erreichen, müssen wir ganz neue Wege beschreiten. Organisationsberater nennen einen solchen fundamentalen Wandel einen Musterwechsel, denn hierbei wird auch die bisherige Art, die Realität zu betrachten, hinterfragt.

Dass Unternehmen einen Musterwechsel vollziehen müssen, ist nicht neu. Was die aktuelle Situation aber nahezu einmalig macht, ist: Ganze Branchen weltweit, wenn nicht gar alle Unternehmen, stehen vor der Herausforderung, ihre tradierten Denk- und Handlungsmuster zumindest zu überprüfen. Des Weiteren: Der Paradigmenwechsel, der einen Musterwechsel erfordert, vollzog sich scheinbar über Nacht.

Ist diese Situation Existenz bedrohend für Unternehmen?

Johann Scholten: Sie kann Existenz bedrohend werden, wenn sich die Verantwortlichen nicht fragen, was sich geändert hat, und daraus die erforderlichen Schlüsse ziehen. Darin, dass der Paradigmenwechsel Branchen übergreifend aktuell so offen-

sichtlich ist, liegt aber auch eine Chance für die Betriebe.

Inwiefern?

Johann Scholten: Ein Musterwechsel setzt voraus, dass sich in einer Organisation zunächst das Gefühl verdichtet: „Wir nähern uns einer Grenze. Wenn wir an unseren bisherigen Denkmustern und Verfahrensweisen festhalten, scheitern wir auf lange Sicht.“

Ein solches gemeinsames Empfinden in einer Organisation zu schaffen ist schwer – speziell dann, wenn die Organisation auf den ersten Blick noch gut dasteht. Dann erkennen viele Mitarbeiter die Notwendigkeit eines Musterwechsels noch nicht, selbst wenn erste

„AUCH FRÜHER MUSSTEN UNTERNEHMEN IMMER WIEDER IHRE GRUNDSATZ-ENTSCHEIDUNGEN ÜBERDENKEN.“

Indikatoren schon auf eine Gefährdung hinweisen. Also müssen in einer solchen Situation in der Organisation zunächst die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass über die Frage „Sollten wir einen Musterwechsel vollziehen?“ überhaupt gesprochen werden kann. Ohne externe Unterstützung gelingt dies selten.

Und in der aktuellen Situation ist das anders?

Johann Scholten: Ja, denn aufgrund der dramatischen Ereignisse in den vergangenen ein, zwei Jahren wurde in den meisten Unternehmen fast allen Mitgliedern der Organisation klar, dass sich im Unternehmensumfeld ein radikaler Wandel vollzieht. Entsprechend leicht kann ihnen vermittelt werden: Wir müssen zumindest darüber nachdenken, inwieweit unsere bisherige Art, Probleme zu lösen und Herausforderungen zu meistern, noch den geänderten Rahmenbedingungen entspricht.

Und wenn sich bei diesem Reflexions- und Meinungsbildungsprozess zeigt, ein Musterwechsel wäre nötig. Was dann?

Johann Scholten: Dann stellt sich die Frage: Wie sieht das neue Muster aus?

Meist kann diese Frage nicht leicht beantwortet werden...

Johann Scholten: Nein, denn bei einem Musterwechsel geht es darum, das Unternehmen zukunftsfit zu machen. Die Zukunft ist aber noch nicht Gegenwart. Also kann die Frage, was nötig und sinnvoll ist, nicht allein anhand von Daten und Fakten beantwortet werden. Auch Einschätzungen und Annahmen spielen eine wichtige Rolle – zum Beispiel darüber: Wie entwickelt sich unser Markt? Was ist in einigen Jahren technisch möglich? Wie entwickelt sich der Kapitalmarkt? Wie reagieren unsere Mitbewerber auf die geänderten Rahmenbedingungen?

Alle diese Fragen lassen sich aktuell nur bedingt beantworten. Entsprechend viele Unwägbarkeiten fließen in die vorläufigen Antworten ein.

Erschwert dies den Unternehmensführern das Entscheiden?

Johann Scholten: Selbstverständlich. In einem so diffusen Umfeld die nötigen Weichenstellungen vorzunehmen fällt auch geübten Managern schwer. Deshalb orientieren sie sich oft an anderen Unternehmen. Mit der Folge, dass zuweilen fast alle Unternehmen dieselben Problemlösestrategien verfolgen – Branchen übergreifend.

Warum ist das so?

Johann Scholten: Eine Ursache ist, dass den Unternehmen oft Entscheidungsalternativen fehlen. Zuweilen fehlt den Unternehmensführern aber auch der Mut, eigene Wege zu beschreiten.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Johann Scholten: Bis vor zwei, drei Jahren verkündete zum Beispiel alle Welt – inklusive der Finanz-Analysten und externen Berater – als das Erfolgsrezept für Unternehmen: „Besinnt Euch auf Eure Kernkompetenzen.“ Also setzten fast alle Unternehmensführer auf dieses Erfolgsrezept. Denn wer dem Mainstream folgt, erntet wenig Widerspruch.

Außerdem lassen sich dann einfacher Koalitionen schmieden, als wenn man einen anderen Lösungsweg als die „Herde“ präferiert. Dabei wäre dies oft nötig. Denn wenn fast alle Unternehmen weit-

gehend dieselbe Strategie verfolgen, steht von Beginn an fest: Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil können sich hierdurch nur ein, zwei Unternehmen verschaffen.

Also lautet eine Kernaufgabe, wenn es um einen Musterwechsel geht, sich zunächst Entscheidungs- und Handlungsalternativen zu erarbeiten.

„UNTERNEHMEN FEHLEN OFT ENTSCHEIDUNG-ALTERNATIVEN – UND ZUWEILEN AUCH DER MUT, EIGENE WEGE ZU GEHEN.“

Damit ein echtes Entscheiden überhaupt erst möglich ist?

Johann Scholten: Ja. Und sind die Alternativen auf dem Tisch, gilt es, die beste zu realisieren. In sozialen Systemen wie Unternehmen gestaltet sich dies oft schwer. Denn bereits darüber, was die beste Lösung ist, gehen die Meinungen oft weit auseinander. Deshalb können die notwendigen strategischen Grundsatz-Entscheidungen häufig nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr müssen irgendwann ein, zwei Personen das Heft in die Hand nehmen und sagen: „So machen wir das.“

Dessen ungeachtet sollten die strategischen Grundsatz-Entscheidungen jedoch zumindest im oberen Führungskreis so weit wie möglich im Konsens getroffen werden – damit sie auf einer soliden Basis stehen. Also gilt es, im Vorfeld so viele Indizien wie möglich darüber zu sammeln, warum ein bestimmter Lösungsweg mit hoher Wahrscheinlichkeit der richtige ist.

Denn wie soll die Notwendigkeit, einen Musterwechsel zu vollziehen, den Mitarbeitern und gegebenenfalls externen Partnern vermittelt werden, wenn hierüber nicht einmal in der Führungsmannschaft Einigkeit besteht?