

Promotoren und Opponenten im Prozess zur Veränderung der Unternehmenskultur

Im Rahmen des Prozesses zur Veränderung der Unternehmenskultur wird häufig eine begleitende Gruppe gegründet. Dies ist die betriebliche Steuerungsgruppe bzw. der Lenkungskreis. Dieses Gremium ist besetzt mit den relevanten Funktions- bzw. Entscheidungsträgern.

Wie in jeder Gruppe ist auch in der betrieblichen Steuerungsgruppe ein bestimmtes Rollenverhalten der Mitglieder zu erwarten, das jedes Mitglied nach einer individuell vorteilhaften Position innerhalb der Gruppe streben lässt. Diese gilt sinngemäß auch für alle anderen involvierten Gruppen bzw. Individuen einer Organisation.

Entsprechend lassen sich die Mitglieder der betrieblichen Steuerungsgruppe, sowie auch alle weiteren relevanten Akteure einer Organisation, unterteilen in

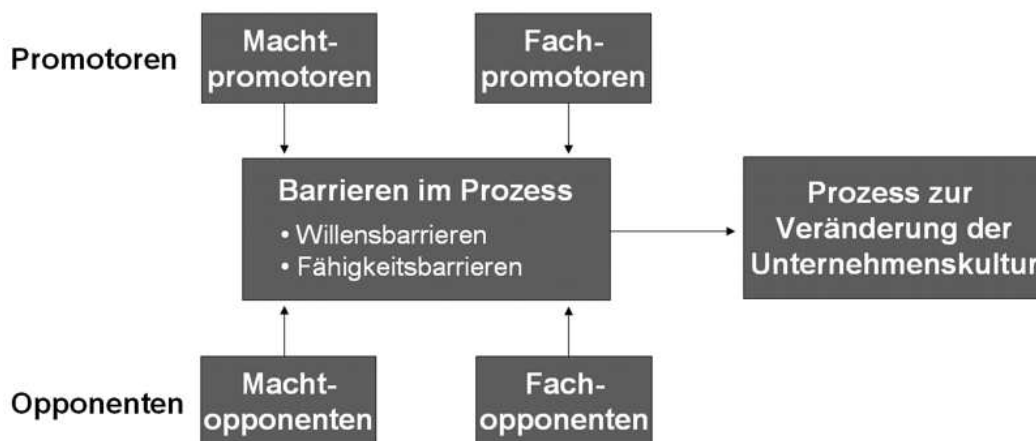
- ▶ Fachpromotoren und Machtpromotoren bzw.
- ▶ Fach- und Machtopponenten.

Der Promotorenansatz liefert insofern eine Erweiterung der Champion-Modelle, die davon ausgehen, dass eine Person existiert, die den Prozess zur Unternehmenskultur-Veränderung entscheidend vorantreibt.

Promotoren sind solche Mitglieder einer Organisation, die den Veränderungsprozess aktiv fördern und von der Initiierung, mitunter sogar Beschaffung, bis zum Ende hin beeinflussen.

Opponenten behindern und verzögern dagegen den Veränderungsprozess.

Zu den **Fachpromotoren** gehören diejenigen, die in konkreten Entscheidungen als Fachleute gelten und sich unabhängig von hierarchischer Position, Linien- oder Stabsfunktion durch objektbezogenes Fachwissen auszeichnen. Dieses Fachwissen kann eingesetzt werden, um das Sperrverhalten von Fachopponenten im Veränderungsprozess zu überwinden.





Die **Machtpromotoren** sind hierarchisch relativ hoch angesiedelte Organisationsmitglieder, die über Entscheidungsmacht verfügen und aufgrund ihres hierarchischen Potentials Maßnahmen durchsetzen können. Sie fördern den Prozess weniger aufgrund ihrer fachlichen Detailkenntnis als vielmehr durch eine stärker aggregierte Gesamtbeurteilung hinsichtlich der Auswirkungen von Entscheidungen im Prozess zur Unternehmenskultur- Veränderung auf das gesamte Unternehmen.

Prozesspromotoren verfügen über innerbetriebliches Organisationswissen sowie über Kommunikationsbeziehungen zu Schlüsselakteuren der eigenen Organisation, die sie nutzen, um Veränderungsprozesse im Unternehmen voranzutreiben. Ihr Organisations-Know-how bezieht sich dabei sowohl auf formelle als auch auf informelle Beziehungs- und Ablaufstrukturen. Die Prozesspromotoren stellen Verknüpfungen zwischen Fach- und Machtpromotoren her und fungieren als Übersetzer zwischen ökonomisch/technischer und sozioethischer Perspektive. Der Prozesspromotor kann insbesondere administrative und organisatorische Barrieren überwinden.

Widerstand von **Opponenten** gegen Veränderungen entzündet sich häufig an Unsicherheit über die – von den Opponenten als negativ wahrgenommenen – Folgen von Veränderungen im Unternehmen. Die potentiellen Folgen werden zum Anlass genommen, um gezielt gegen die Innovation vorzugehen. Der Widerstand von Opponenten zielt allgemein darauf ab, Entscheidungen zu verhindern, zu verzögern oder zu verändern und kann von Macht- und Fachopponenten aber auch von Prozessopponenten ausgeübt werden. Um Veränderungen zu verhindern, werden z.B. folgende Argumente herangezogen:

Technologische Unsicherheit

- ▶ Infrage stellen der Wirkungskraft des Prozesses
- ▶ Widerstand gegen den Implementierungszeitpunkt
- ▶ Herausstellen der Einmaligkeit der Situation, in der sich das betreffende Unternehmen befindet
- ▶ Hinweis auf die Spätfolgen für die Organisation

Unsicherheit des ökonomischen Vorteils

- ▶ Unsicherheit des zukünftigen zusätzlichen Nutzens
- ▶ Herausstellen des heutigen Vorteils
- ▶ Herausstellen des Risikos
- ▶ Unsicherheit über die Kosten der Unsicherheitsverringerung

Opponenten sind allerdings nur schwer identifizierbar, da sie i.d.R. nicht offen gegen eine Innovation als solche argumentieren, sondern Widerstand gegen bestimmte, wichtige, Tatsachen schaffende Teilentscheidung ausüben. Insofern ist ihr Widerstand hinter sachlogischen, aber nur vorgeschobenen Argumenten versteckt. Es ist daher für den Prozess zur Veränderung der Unternehmenskultur wichtig, frühzeitig Opponenten zu erkennen und die Gründe für ihren Widerstand zu analysieren.

Die Überwindung des Widerstands von Opponenten setzt Überzeugungsarbeit, Partizipation und Motivation voraus. Im Falle opportunistischen Widerstandes sind Maßnahmen zur Beschränkung des Einflusses der Opponenten erforderlich.



Die optimale Promotorenstruktur im Hinblick auf einen effizienten Veränderungsprozess ist das **Promotoren-Gespann**, bei dem die Fachpromotoren ihre fachlichen Detailkenntnisse in den Entscheidungsprozess einfließen lassen, während die Machtpromotoren für die globale Abstimmung im Rahmen des Unternehmensgeschehens sorgen. Durch den Prozesspromotor kann das Promotoren-Gespann zu einer **Promotoren-Troika** erweitert werden, so dass auch den organisatorischen und administrativen Widerständen Rechnung getragen wird.

Um den Prozess zur Veränderung der Unternehmenskultur erfolgreich gestalten zu können, bedarf es eines strukturierten Vorgehens, um die Treiber und Bremser zu identifizieren.

Hierzu sind z.B. folgende Fragen geeignet:

- ▶ Sind Personen in der Steuerungsgruppe bzw. darüber hinaus erkennbar, die Widerstand gegen den Prozess als solchen ausüben?
- ▶ Welche Positionen bzw. Personen werden von den Veränderungen im Rahmen des Prozesses negativ beeinflusst sein?
- ▶ Wessen Autorität bzw. Bedeutung für das Unternehmen wird geschmälert, wessen Bedeutung vergrößert?
- ▶ Für wen ergeben sich die stärksten positiven und negativen Veränderungen?
- ▶ Für wen in der Unternehmung sind diese Veränderungen aufgrund von Fähigkeits- oder Willensdefiziten evtl. nicht beherrschbar?
- ▶ In welchen Personen konkretisiert sich der aus 2. und 5. hervorgehende Widerstand gegen den Prozess? Wer wird aufgrund positiver Folgen als Promotor auftreten?
- ▶ Wer wird Expertenmacht ausüben?
- ▶ Wer wird hierarchische Macht ausüben?