

Michael Groß



Handbuch Change-Manager

WEITERBILDUNG · QUALIFIKATION

BELTZ

Groß

Handbuch Change-Manager

Michael Groß

Handbuch Change-Manager

BELTZ



Michael Groß, Dr. phil., berät seit über zehn Jahren Unternehmen im Change-Management und Talent-Management. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der »Frankfurt School of Finance & Management« im Fachbereich Organisationsentwicklung und Personalführung. In seine Tätigkeit bringt der mehrfache Olympiasieger auch Erfahrungen aus seiner Karriere als Leistungssportler ein. Denn der Wandel gehört im Sport zum Tagesgeschäft.
Homepage: www.gross-cie.com

Dieses E-Book ist auch als Printausgabe erhältlich:
ISBN 978-3-407-36552-1

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.
Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen
ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk
eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen
und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2014 Beltz Verlag • Weinheim und Basel
www.beltz.de

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Herstellung, Satz und Innengestaltung:
Reihenkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Sarah Ferdin
Umschlagabbildung: Frauke Mohr, Hamburg

E-Book

ISBN 978-3-407-29354-1

Inhalt

Einleitung	9
Ohne Führung kein Wandel	9
Kompetenzen für die Gestaltung von Veränderungen	13
Überblick: Wandel ohne Ende	14
Chancen für Change-Manager	14
Der Change-Manager als Gestalter	17
Erfolgsfaktoren für Change-Manager	21
Als Change-Manager die Stellhebel richtig einsetzen	24
Persönliche Kompetenzen	27
Bewertung der Stärken und Schwächen	28
Werteorientierung und Unternehmertum	38
Selbsterkenntnis und Selbstführung	44
Zeitmanagement und Selbstorganisation	75
Lernfähigkeit und Veränderungsfähigkeit	82
»Action Learning« als persönliches und kollektives Entwicklungsprogramm	83
Soziale Kompetenzen	94
Führungsverantwortung und Aufgabenverteilung	94
Koordinierungsfähigkeit	102
Bereichs- und funktionsübergreifende Vernetzung	105
Kommunikation und Gesprächsführung	109

	Methodische Kompetenzen	117
	Präsentation: Persönlich überzeugen	118
	Moderation: Strukturieren und fokussieren	125
	Konfliktmanagement: Eskalationen vermeiden und Lösungen finden	133
	Kreativitätstechniken: Ideen finden und bewerten	141
	Projektmanagement: Organisation von Abläufen	154
	Fachliche Kompetenzen	163
	Unternehmensentwicklung durch Transformationen	164
	Organisations- und Teamentwicklung	187
	Strategisches Personalmanagement	195
	Interne Kommunikation: Treiber von Veränderungen	211
	Informationstechnologie als Instrument bei Veränderungen	233
	Fazit: Den eigenen Change managen	236
02	Anwendung der Kompetenzen im Change-Management	237
	Übersicht	238
	Change-Architektur zur Planung	249
	Übergreifende Aspekte der Praxis	260
	»Changeability« ist nie gleich	261
	»Case for Change« sorgt für die Nachvollziehbarkeit	266
	»Need for Change« zeigt die Wichtigkeit	271
	»Sense of Urgency« zeigt die Dringlichkeit	274
	»Benefit for me« – den Nutzen zeigen	275
	»Seek for Certainty« – Unsicherheiten nutzen	278
	Veränderung als Leitprinzip	290
	Neue Unternehmensziele und Geschäftsstrategie	303
	Neue Unternehmensleitung	311
	Neue Führungsstruktur und -kräfte	317

Investitionen und Wachstumsinitiativen	324
Neuer Marktauftritt oder Markenstrategie	330
Neue Kundensegmente oder Kundenservices	335
Neue Vertriebsstruktur und -organisation	341
IT-Systeme: Innovationen, Migration und Implementierung	347
Integration von Unternehmen	353
Zusammenschluss von Abteilungen oder Standorten	368
Schließung von Abteilungen oder Standorten	376
Abspaltung eines Unternehmensteils	381
Restrukturierung	385
Kostensenkungsprogramme	394
Akute Krisen und Insolvenz	399
Inhaberwechsel	404
Börsengang	410
Fazit: Change – und kein Ende	416

Anhang	419	03
Abbildungsübersicht	420	
Literaturverzeichnis	422	
Change-Manager: Spezifische Kompetenzen und Themen	422	
Change-Manager: Übergreifende Kompetenzen	423	
Change-Management: Überblick, Konzepte und Theorien	425	
Stichwortverzeichnis	426	

Die Icons bedeuten:



Aus der Praxis



Beispiel



Download



Info



Literaturtipp



Methode



Tipp



Übung



Wichtige Punkte für Change-Manager

Einleitung

Ohne Führung kein Wandel

Dieses Handbuch dient dem Lernen und Üben für die Praxis, um als Change-Manager die Herausforderungen besser bewältigen zu können und letztlich im Job den gewünschten Erfolg für das Unternehmen und natürlich auch die eigene Person zu erzielen. Das Buch ist für Einsteiger in das Thema Change-Management genauso geeignet wie für erfahrene Praktiker, die ihr Wissen vertiefen und abrunden möchten.

Die erste Gruppe, für die ich dieses Buch geschrieben habe, sind Change-Manager in Unternehmen oder anderen Institutionen, die entweder explizit diese Funktion ausüben oder die verschiedene Aufgaben im Rahmen einer anderen Tätigkeit übernehmen, wie zum Beispiel im Personalbereich oder in der Kommunikationsabteilung oder auch im Controlling. Nicht selten werden diese Mitarbeiter in Fachabteilungen offiziell gar nicht als Change-Manager bezeichnet, üben diese Funktion jedoch aus und besitzen die notwendigen Kompetenzen beziehungsweise sind dabei, sich diese zu erarbeiten.

Die zweite Gruppe sind Führungskräfte, die bei Veränderungen in Unternehmen besonders gefordert sind. Das Handbuch soll allen Führungskräften die Instrumente vermitteln, um bei Change-Projekten und -Prozessen sich und andere optimal zu führen und die anvisierten Ziele der Veränderung zu erreichen.

Zur dritten Gruppe, die das Handbuch ansprechen soll, gehören Trainer, Coaches und Berater, die Change-Manager ausbilden oder betreuen beziehungsweise mit diesen zusammenarbeiten und die dafür notwendigen Kompetenzen weitergeben möchten.

Die konkreten Situationen und typischen Aufgaben, die ein Change-Manager übernimmt, und die Anforderungen, die dabei erfüllt werden müssen, stehen im Mittelpunkt. Dazu ist das Handbuch so angelegt, dass ein Nachschlagen bei bestimmten Anlässen zum Ergänzen und Vertiefen der Kenntnisse leicht möglich ist. Gleiches gilt für das Ermitteln des individuellen Bedarfs zur Weiterbildung, um neue Fähigkeiten aufzubauen oder vorhandene Kompetenzen abzurunden. Die Anwendbarkeit in der täglichen Arbeit vernachlässigt nicht die notwendigen konzeptionellen Grundlagen, zum Beispiel die Vorstellung der bewährten Strategien und Instrumente im Change-Management. Dabei werden wissenschaftliche Erkenntnisse verknüpft mit der langjährigen Berufs- und Lehrtätigkeit des Autors im Change-Management für Unternehmen und andere Institutionen.

Was macht ein Change-Manager?



Change-Management ist nicht alles – aber alles ist nichts ohne Change-Management!

So könnte die Formel lauten, wenn der Gedanke konsequent weitergeführt wird, dass der Wandel die einzige Konstante in Unternehmen ist oder werden wird. Nur, was ist Change-Management? Eine allseits anerkannte Definition gibt es nicht – und soll an dieser Stelle auch nicht angestrebt werden. Für die Praxis, die Ausbildung und die Arbeit des Change-Managers ist es hilfreich, die entscheidenden Dimensionen zu berücksichtigen.

Change-Management ermöglicht einen geplanten und gesteuerten, effizienten und effektiven Ablauf zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen, um anvisierte Ziele von Unternehmen zu erreichen. Die Veränderung kann durch unterschiedliche Anlässe verstärkt oder ausgelöst werden: eine neue Strategie, das Umsetzen einer Transaktion, aktuelle Markt Ereignisse, Aktivitäten des Wettbewerbs, Bedürfnisse der Kunden, ... Die Maßnahmen können sich auf unterschiedliche Bereiche verschiedenartig kombiniert beziehen (Struktur, Prozesse, Kompetenzen, Kultur und anderes mehr). Nur die ganzheitliche Betrachtung ermöglicht das erfolgreiche Überwinden von Widerständen, die Aktivierung von Energien und Problemlösung mit den Beteiligten.

Der Change-Manager konzentriert sich a) auf die Prozessgestaltung und -steuerung der Veränderungen. Dazu beherrscht er b) die Instrumente zur Analyse und Umsetzung. Und c) initiiert und koordiniert der Change-Manager die verschiedenen Aktivitäten im Unternehmen und kontrolliert die Ergebnisse zur Fortschreibung des weiteren Vorgehens. Diese Aufgaben werden in der Regel fach- und abteilungsübergreifend erbracht, können aber auch – je nach Veränderungsziel und -programm – auf einzelne Bereiche begrenzt sein.

Das Handbuch folgt drei Prinzipien:

Lernen und Üben für die Praxis Das Buch soll Change-Manager und Berater unterstützen, die Herausforderungen besser zu bewältigen und letztlich im Job den gewünschten Erfolg für das Unternehmen und auch die eigene Person zu erzielen. Es soll Trainer und Coaches Methoden und Instrumente an die Hand geben, um sehr praxisorientiert ihre Kunden betreuen zu können. Einsteiger erhalten einen Überblick, erfahrene Manager können ihre Kompetenzen ergänzen.

Verständlichkeit der komplexen Inhalte Natürlich bauen die Kapitel aufeinander auf und es empfiehlt sich, das gesamte Buch zu lesen. Dennoch ist ein Quereinstieg in jedes Kapitel gut möglich. Ein Teil für die optimale Lesbarkeit ist der Verzicht auf die geschlechterspezifischen Bezeichnungen. Mit dem Begriff Change-Manager sollen auch immer die Change-Managerinnen angesprochen werden.

Für den sofortigen Nutzeffekt werden im Text Literaturtipps zur vertiefenden Lektüre spezifischer Aspekte gegeben, deren Darstellung den Rahmen dieses Handbuchs sprengen würde. Am Ende findet sich zudem ein Verzeichnis ausgewählter aktueller Literatur zum Vertiefen der übergreifenden Themenbereiche. Ein Überblick über die gesamte Forschung und Literatur liefert für die Praxisorientierung keinen Mehrwert und ist daher nicht beabsichtigt.

Nachschlagen bei bestimmten Anlässen Die konkreten Situationen und typischen Aufgaben, die ein Change-Manager übernimmt, erfordern spezifische Fähigkeiten. Situativ entsteht ein individueller Bedarf zur Weiterbildung, um neue Kompetenzen aufzubauen oder vorhandene abzurunden. Die Anwendbarkeit für die tägliche Arbeit basiert auf bewährten Strategien und Instrumenten im Change-Management, die ebenfalls kompakt dargestellt werden. Um diese Einsetzbarkeit für die Leser zu erreichen, ist das Buch klar gegliedert.

Dieses Handbuch ist dreiteilig aufgebaut:

- **Teil 1 – Kompetenzen zum Wandel:** Zunächst stehen im ersten Teil die Grundlagen im Vordergrund, beginnend mit einem Überblick über die entscheidenden Kompetenzen und Leistungen eines jeden Change-Managers. Im Anschluss daran werden die unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen und persönlichen Fähigkeiten sowie deren Aneignung beschrieben. Das Wissen allein genügt nicht. Als Change-Manager sind die passende Einstellung und die Bewährung im Berufsalltag von entscheidender Bedeutung. Denn der Wandel in Unternehmen ist immer von Ungewissheiten, Überraschungen und Hindernissen geprägt, die angenommen und angepackt werden müssen.
- **Teil 2 – Anwendung im Wandel:** Der zweite Teil rückt die immer wiederkehrenden Alltagssituationen, denen sich ein Change-Manager stellen darf, in das Blickfeld des Lesers. Die Palette an Ereignissen beginnt bei der Aktivierung und Sensibilisierung der Unternehmensleitung über die Bewältigung akuter Krisen einer Organisation oder den Umbau einzelner Abteilungen bis zur Sicherung der Erfahrungen und Ergebnisse aus Projekten. Jeder Anlass bedingt eine Gewichtung vorhandener Fähigkeiten und den Einsatz spezifischer Instrumente.
- **Teil 3 – Service für Leser:** Im abschließenden Serviceteil werden Literaturhinweise auf die wichtigsten Konzepte für das Change-Management gegeben. Das Stichwortverzeichnis erleichtert das Auffinden von Themen, die von besonderem Interesse sind. Und das Abbildungsverzeichnis ermöglicht ebenso einen gezielten Quereinstieg in die Themenbereiche, die für den Leser besonders relevant sind.

Anspruch des Handbuchs ist nicht, eine endgültige Wahrheit zu notwendigen Kompetenzen oder streng zu befolgenden Prozessen zu formulieren, die ein Change-Manager besitzen und denen ein Change-Manager folgen muss. Jede vermeintliche »Best Practice« oder gar ein »Best Concept« kann bereits beim nächsten Veränderungsprozess ungeeignet oder sogar kontraproduktiv sein. Das Handbuch hat vielmehr den Anspruch, die Kompetenzen zu vermitteln und Erfahrungen zu teilen, damit Change-Manager selbst zu jeder Situation und Zielsetzung jeweils den »Best Fit« entwickeln und umsetzen können. Deshalb stellt das Handbuch ein breites Spektrum an relevanten Kompetenzen und Themen bereit, statt einer Lehre zu folgen oder ein Lernprogramm zu vermitteln.

Dieses Vorgehen entspricht dem Berufsbild eines Change-Managers. Im Vergleich zu anderen Berufen (wie beispielsweise Juristen oder Mediziner, Naturwissenschaftler oder auch Piloten) zeichnet sein Profil eine große Gestaltungsmöglichkeit und Anpassungsfähigkeit aus, die in anderen Fachgebieten nicht möglich und auch nicht gefordert ist. Der Change-Manager unterliegt keinen eigenen, fachspezifischen Regel- oder gar Gesetzeswerken, die zur Ausübung der Profession zu befolgen sind. Vielmehr ist seine Funktion, als Dirigent verschiedene Spezialisten mit ihren jeweiligen Instrumenten zu orchestrieren. Mit einer gemeinsamen Melodie können alle – im Interesse des Unternehmens – mehr leisten und die anvisierten Ziele erreichen.

Auch kann das Handbuch, trotz der Ausführlichkeit der einzelnen Kapitel und der Vielzahl an typischen Situationen, nicht die gesamte Wirklichkeit abbilden, mit der ein Change-Manager im Arbeitsalltag konfrontiert sein könnte. Dazu ergeben sich je nach Branche, Struktur des Unternehmens und durch die handelnden Führungskräfte zu viele Variablen, die immer wieder zu neuen Aufgabenstellungen und Lösungsansätzen führen. Gerade dafür liefert das Handbuch die Instrumente, um für jede (un-)denkbare Situation gewappnet zu sein – ohne zu wissen, wann und wie diese eintreten wird. Ein erfahrener und gut ausgebildeter Change-Manager weiß, dass jederzeit ein »schwarzer Schwan« um die Ecke kommen könnte, also dass das völlig Unerwartete und Udenkbare zur Realität wird.

Beim Eintreten eigentlich nicht vorstellbarer Konstellationen zeigt es sich, ob ein Change-Manager »mit allen Wassern gewaschen« und auch in der Lage ist, »die Extrameile zu gehen«. Ohne es darauf anlegen zu wollen, sind es gerade die ungewöhnlichen Ereignisse und ein Ausbrechen aus Routinen, die den Alltag als Change-Manager besonders reizvoll machen. Dieses Handbuch liefert dazu das notwendige Rüstzeug für die Analyse und Konzeption, Umsetzung und Revision von Change-Strategien und Maßnahmenprogrammen.

Kompetenzen für die Gestaltung von Veränderungen

01

Überblick: Wandel ohne Ende	14
Persönliche Kompetenzen	27
Soziale Kompetenzen	94
Methodische Kompetenzen	117
Fachliche Kompetenzen	163
Fazit: Den eigenen Change managen	236

Überblick: Wandel ohne Ende

Chancen für Change-Manager

Change-Management als Prozessgestaltung wurde bisher in Unternehmen eng mit Projekten verknüpft und als temporäre Aufgabe betrachtet. Diese Perspektive verändert sich, da der Wandel zur einzigen Konstante in der Unternehmensführung wird. Im Rahmen der steten Weiterentwicklung werden Projekte zwar weiterhin für Entwicklungsschübe sorgen und auch das Thema Change-Management in den Vordergrund rücken, wie zum Beispiel bei der Einführung einer neuen Organisationsstruktur oder bei der Fusion von Unternehmen. Das früher propagierte Schema für Transformationen: »Auftauen – Einfrieren – Lagern« ist in jedem Fall mittlerweile überholt: zu häufig müssten heute Strukturen und Prozesse aufgetaut werden. Und vor dem nächsten Lagern von Ergebnissen strömen bereits die nächsten Hitzewellen durch das Unternehmen, ausgelöst durch veränderte Marktbedingungen oder Kundenbedürfnisse, Strategiewechsel oder Restrukturierungen, um nur einige wenige typische Anlässe zu nennen.

Die Rollen und Funktionen, die ein Change-Manager ausfüllen kann, werden vielfältiger und immer bedeutsamer, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen und dauerhaft eine optimale Wettbewerbsposition zu sichern. Sie sorgen dafür, dass das ständige Fortschreiten beherrschbar bleibt. Sie lenken die Aufmerksamkeit, Energien und Kompetenzen in Unternehmen. Und sie sorgen zudem für schöpferische Ruhezeiten, die nötig sind – individuell und institutionell –, damit sich (wieder) die kreative Unruhe entwickeln und in eine Richtung entfalten kann.

Anspruch und Wirklichkeit werden sich annähern

Theoretisch ist der entsprechende Bedeutungsgewinn des Change- und Talent-Managements für die Unternehmensleitungen nachvollziehbar. Die Realität sieht anders aus: Im Prinzip bräuhete heute zumindest jedes Unternehmen ab einer Größe von etwa 200 Mitarbeitern und einer entsprechenden ganzheitlichen Aufbauorganisation einen CCO – den »Chief Change Officer«. Die Anzahl der CCOs, die auch so genannt werden, ist (noch) sehr überschaubar.

In der Praxis sind die Folgen aus dem Dauerwandel der Unternehmen häufig noch nicht ausreichend in der Organisations- und Personalentwicklung reflek-

tiert und umgesetzt worden. Zumeist fehlt in Unternehmen die organisatorische Verankerung des Change-Managements – von der Führungsspitze bis zu den operativen Einheiten und Abteilungen. Ebenso spielt in den Kompetenzprofilen von Führungskräften und Mitarbeitern über Schlagworte hinaus die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft eine eher untergeordnete Rolle. In Stellenbeschreibungen werden außerhalb von Führungspositionen fachübergreifende Fähigkeiten eher selten aufgenommen, obwohl jeder Mitarbeiter heute ein Change-Manager in eigener Sache ist und sich ständig neu anpassen muss. Wandel ist kein Schreckgespenst, sondern wird sogar erwartet: Mitarbeiter und Führungskräfte wären überrascht, wenn die Unternehmensleitung für das neue Geschäftsjahr keine neuen Initiativen oder Änderungen ankündigen, sondern erklären würde: »Wir machen einfach so weiter!« Das Erstaunen wäre groß.

Selbst wenn ein Stillstand im Einzelfall für zwei bis drei Jahre möglich wäre, ist es ein Teil des Grundverständnisses von Geschäftsführern und Vorständen, ihr Unternehmen ständig anzupassen und vorhandene Vorteile zu sichern oder auszubauen. Äußere Herausforderungen – zum Beispiel durch den Kundenbedarf, technische Innovationen oder Wettbewerbsaktivitäten – und interne Entscheidungen wie Strategiewechsel und Reorganisationen ergänzen und überlappen sich dabei. Der Grund dafür ist einfach: Vorsprünge im Wettbewerb werden geringer und ganz unterschiedlich erreicht. Sogar vor wenigen Jahren noch überlegene Geschäftsmodelle werden in kurzer Zeit überholt. Die Unternehmen sind heute Treiber und Getriebene zugleich, die Rollen und Positionen vertauschen sich laufend, die Komplexität und Schnelligkeit von Veränderungen nimmt zu.

Anpassungsdruck verbessert Perspektiven

Die Ausgangslage für Change-Manager ist also zwiespältig – einerseits der hohe Bedarf an Kompetenz und Erfahrung damit, Wandel erfolgreich zu gestalten. Andererseits bestehen (noch) organisatorische und strukturelle Hindernisse, bis hin zu kaum ausreichenden Ressourcen und Entscheidungsmöglichkeiten. Diesen operativen Barrieren stehen strategische Anforderungen als Folge des permanenten Wandels gegenüber – als Chance für Change-Manger:

Change-Management wird zur Daueraufgabe und ist ein Kernelement der strategischen Unternehmensführung Die Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter zum permanenten Wandel ist – mehr denn je – eine Grundbedingung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt maßgeblich davon ab, ob die Geschäftsführer und Vorstände die entsprechenden Folgerungen daraus ziehen. Dies fängt bei der notwendigen Inte-

gration in die Ablauforganisation und Projektpläne an und geht über die personellen und monetären Ressourcen bis zu den Entscheidungsprozessen.

Die »Changeability«, also die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, sollte ein Kriterium für oder gegen ein Projekt oder eine Initiative sein. Auf ein Thema, eine Veränderung oder ein Projekt, das die Organisation maßlos überfordert und in dem ein Change-Management zum Scheitern verurteilt ist, sollte verzichtet oder so verändert werden, das es umsetzbar wird. Und nicht zuletzt zählt die personelle und organisatorische Verankerung. Zwar ist der CEO auch der oberste Change-Manager, da er die Richtung vorgibt und diese idealerweise auch darstellen kann. Bei der Vielzahl der Aufgaben wäre jeder überfordert und so bedarf es der Spezialisten zur Gestaltung der Konzepte und Maßnahmen, Strukturen und Prozesse – idealerweise koordiniert durch den CCO.

Der Change-Manager wird zur (vielerorts neuen) festen Größe in der Organisation Unabhängig davon, ob die Position oder Funktion explizit so benannt wird (in komplexen Konzernstrukturen ist das Thema Change-Management häufig eine Stabsfunktion oder im »Corporate Center« angesiedelt), ist der Change-Manager das Pendant zum Finanzchef. Dieser kümmert sich um alle harten Fakten, der Change-Manager um deren Möglichmacher, die weichen Faktoren – von der Priorisierung der operativen Initiativen nach deren Bedeutung für das Umsetzen der Strategie bis zum Mobilisieren der Mitarbeitermotivation. Beide sind von der Zulieferung durch Fachabteilungen abhängig und konsolidieren alle Informationen zu einem Gesamtergebnis, das wiederum die Rahmenbedingungen und Planungsgrundlage für die künftigen operativen Aktivitäten schafft.

Im Gegensatz zum Finanzchef ist der Change-Chef noch lange nicht Standard. Dieser Zustand liegt daran, dass sich in jeder traditionellen Organisationsform und -struktur die funktions- und rollenübergreifende Aufgabe eines Change-Managers schwer einordnen und zuordnen lässt. In der Praxis führt diese Herausforderung aktuell zu kreativen, meist aber ungeeigneten Lösungen, die häufig von den bestehenden Machtverhältnissen in Unternehmen geprägt sind. Die Leitung der Unternehmensentwicklung übernimmt den Job, häufig auch der Personalbereich, mitunter die Kommunikationsabteilung und gar nicht so selten wird im Büro der Unternehmensleitung eine Assistenz mit den Aufgaben betraut.

Aus dieser Unbestimmtheit ergeben sich für den Change-Manager einige Herausforderungen: Zwangsläufig fehlt es häufig an den Befugnissen für die notwendigen funktionsübergreifenden Entscheidungen, die für das Change-Management elementar sind. Schnell beschränkt sich die Aufgabe auf die Koordination der Aktivitäten und das Ausmerzen der dringendsten Probleme. Die wichtige strategische Führungsfunktion kann nicht eingenommen werden, und im Jonglieren der

Alltagsaufgaben werden die Kräfte aufgezehrt. Der entstehende Druck erfordert zum einen eine überdurchschnittliche Stress- und mitunter auch Leidensfähigkeit der handelnden Person. Nicht zuletzt werden für das Unternehmen die Chancen zum Erreichen der anvisierten Ergebnisse geringer, wenn die Wandlungsprozesse sehr stark vom täglichen Troubleshooting geprägt sind.

Ein weiterer Grund für die geringe Erfolgsquote von Transformationen, so die einhelligen und nahezu unveränderten Ergebnisse zahlreicher Umfragen seit Jahren, sind die überehrgeizigen Zielvorstellungen. So werden zum Beispiel bei Transaktionen, dem Kauf oder Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen, die erwarteten positiven Synergien häufig sehr hoch skaliert, um den Kaufpreis zu rechtfertigen (Unternehmensberater berichten sogar davon, dass bewusst Zahlen nach oben geschraubt werden, damit sich eine Transaktion überhaupt rechnet). Wie diese Zahlen erreicht werden können und welche Hindernisse bei der »Post Merger Integration« aus dem Weg zu räumen sind, wird nur ungenügend betrachtet. Das Gleiche gilt für die Changeability der Unternehmen als essenzielle Bedingung der Zielerreichung. Jeder Change-Manager kann durch eine simple Frage große Fortschritte erreichen – und sich gegebenenfalls zugleich unbeliebt machen: »Können und wollen wir das, was wir sollen?«

Dieser kurze Blick auf die Rahmenbedingungen soll das widersprüchliche Umfeld skizzieren, in dem sich nahezu jeder Change-Manager befindet: Einerseits der dringende und auch erkannte Bedarf, das Change-Management in der Unternehmensführung zu verankern. Andererseits die akuten Einschränkungen in der betrieblichen Praxis, die sehr unterschiedlichen Einfluss auf die Arbeit ausüben können – je nach Herkunft und Struktur eines Unternehmens beziehungsweise Bewusstsein und Bedarf in der Unternehmensleitung.

Gerade aufgrund dieser Gemengelage hat sich ein Change-Manager selbst optimal aufzustellen, um den unterschiedlichen Ausgangslagen und Ansprüchen gerecht zu werden und aus den bestehenden Möglichkeiten das Beste für sich und das Unternehmen zu machen.

Der Change-Manager als Gestalter

Ein Change-Manager ist ein Generalist, dabei nicht so sehr »Alleskönner«, eher ein »Allesversther«. Das macht ihn zu einem unverzichtbaren, neuartigen Spezialisten, der die Komplexität in der Unternehmensführung auf ein operativ beherrschbares Niveau reduzieren kann sowie die entsprechenden Transformationsprozesse initiiert und konzipiert, koordiniert und kontrolliert. Der Change-Manager kann in einem Unternehmen nichts am besten, denn er ist kein Spezialist für ein Fachgebiet. Er versteht vieles, kann aber selbst nicht alles, weiß aber genau, wer was

wann machen sollte. Change-Manager sind interner Berater und Inspirator, Supervisor und Controller.

Diese Rollen und Funktionen machen ihn unverzichtbar für den dauerhaften Unternehmenserfolg – auch wenn nach außen andere Fachleute im Vordergrund stehen. Der Entwicklungschef stellt die Innovationen vor, der Vertriebsleiter erreicht neue Kundengruppen. Der Kommunikationsdirektor brilliert mit der kreativen Werbung, der Finanzchef stellt letztlich als Gesamtergebnis die guten Zahlen dar und der CEO gibt einen Ausblick auf die Zukunft. Der Change-Manager im Hintergrund sorgt jedoch dafür, dass die einzelnen Spieler im Orchester zur richtigen Zeit den passenden Einsatz zeigen, für den Gleichklang einer attraktiven Melodie.



Ein Change-Manager sollte selbstbewusst auftreten, ohne Selbstgefälligkeit und Überheblichkeit, gerade in problematischen Phasen von Veränderungen.

Damit der Change-Manager seine Aufgabe als Gestalter, Forcierer und mitunter auch Mahner übernehmen und ausfüllen kann, sind die vier Kompetenzbereiche

- persönliche Kompetenz
- Sozialkompetenz
- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz

auszubilden und fortlaufend weiterzuentwickeln. In der Abbildung »Kompetenzprofil von Change-Managern« (s. S. 19) sind diese im Überblick aufgezeigt und werden in den folgenden Kapiteln noch ausführlicher im Detail vorgestellt.

Die Klammer für das vielfältige Profil der vier Bereiche ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen, den Wandel, den man fachlich anführen soll, persönlich anzunehmen und vorwegzunehmen. Dazu zählen eine ausgeprägte Eigenmotivation oder auch Stressresistenz und Konfliktfähigkeit. Das außergewöhnliche Engagement und die ausgeprägte Empathie, sich in andere Menschen einzufühlen, zeigen sich in einem authentischen Auftreten, das die Voraussetzung ist für eine hohe Vertrauenswürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit. Entscheidungen zu treffen, auch gegen Widerstände und trotz vieler Unklarheiten, zugleich aber auch Menschen überzeugen zu wollen und zu können – auch dadurch brillieren Change-Manager. Nicht zuletzt sollten sie keinen unnötigen Respekt vor den »hohen Tieren« haben und sehr tolerant gegenüber Ungewissheiten sein. Es kommt halt immer anders, als man dachte, plante und wollte.



Ein Change-Manager prägt die Einstellung: Das meiste ist nur so lange unmöglich, bis es realisiert worden ist.

Aus allen diesen Eigenschaften, die zumeist angeeignet werden können, entsteht ein berechtigtes Selbstbewusstsein, das unaufgeregt gezeigt werden kann, ohne überheblich zu werden. Dagegen sind die unternehmensspezifischen Aspekte, wie Branchenkenntnisse oder das Projektmanagement, die Team- und Organisationsfähigkeit, ein üblicher Standard – zur Profilierung der eigenen Person und Position eher sekundär – quasi im Managementdeutsch ein »Must have«.

FUNKTIONEN

Strategische Unternehmensentwicklung
Organisationsentwicklung
Strategisches Personalmanagement
bes. Führungskräfteentwicklung
Interne Kommunikation
Informationstechnologie
(je nach Unternehmen)

ROLLEN

Aufgabenverteilung
Kommunikation und
Gesprächsführung
Kordinierungsfähigkeit
Bereichs- und funktions-
übergreifende Vernetzung

Moderation
Präsentation und Rhetorik
Trainingskompetenz
Konfliktmanagement
Kreativitätstechniken
Projektmanagement

Werteorientierung
Selbsterkenntnis
Unternehmertum
Zeitmanagement und
Selbstorganisation
Lernfähigkeit

**Fach-
kompetenz**

**Sozial-
kompetenz**

**Change-
Manager**

**Methoden-
kompetenz**

**Persönliche
Kompetenz**

Kompetenzprofil Change-Manager

Das Kompetenzprofil strukturiert die Fähigkeiten zur besseren Übersichtlichkeit. In konkreten Jobprofilen von Unternehmen werden zumeist je nach Bedarf und Organisationsstruktur bestimmte Kompetenzen hervorgehoben. Natürlich sind die Grenzen fließend und die Fähigkeiten besitzen vielfältige Abhängigkeiten. Wie bei einem guten Essen ergänzen sich die verschiedenen Zutaten. Dazu drei Beispiele:



Wechselspiel der Kompetenzen

Strategische Tätigkeiten: Zur Organisationsentwicklung gehört auch ein gewisses Maß an Unternehmertum, um eine über den aktuellen Bedarf hinausgehende Perspektive zu schaffen und nicht bei der formalen Erstellung von Aufbau- und Ablaufstrukturen stehen zu bleiben.

Koordinierende Tätigkeiten: Zum Projektmanagement gehört auch das Lösen von Konflikten – zwischen Abteilungen oder auch von Zielen, die sich widersprechen.

Operative Tätigkeiten: Die Moderation von Prozessen – zum Beispiel bei Tagungen und Workshops – ist Teil der internen Kommunikation, die sich nie allein auf die Information beschränkt, sondern vielmehr den Dialog ermöglichen soll.

In Unternehmen können die Schwerpunkte der Tätigkeiten unterschiedlich gesetzt werden. Es ist zudem selbsterklärend, dass die verschiedenen Fähigkeiten in verschiedenen Situationen unterschiedliches Gewicht haben. Daher widmet sich der zweite Teil des Buches den typischen Auslösern und Anforderungen, um die jeweiligen Bewährungen meistern zu können. Irgendwann ist jede Kompetenz von Bedeutung, sodass ein elementares Defizit zum Nachteil in der Arbeit werden kann. Dies ist die »Last«, die ein Change-Manager im Vergleich zu allen anderen Funktionen in einem Unternehmen (Ausnahme ist die oberste Unternehmensleitung) ganz persönlich zu tragen hat. Dies ist aber zugleich die »Lust« durch die vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen, denen ein Change-Manager als Gestalter begegnen kann.

Zum Beispiel ist in kritischen Phasen eines Unternehmens ein hohes Maß an persönlicher und sozialer Kompetenz notwendig, um durch Kommunikation und Koordination der Aktivitäten den ohnehin vorhandenen zusätzlichen Druck und Stress der Mitarbeiter zu beherrschen. Denn der große Änderungsdruck in dieser Situation lässt keine Zweifel bei Führungskräften und Mitarbeitern zu, das Verhalten anpassen zu müssen. Genau umgekehrt ist die Situation zum Beispiel bei »normalen« Reorganisationen, die den Führungskräften und Mitarbeitern, gerade wenn es im Unternehmen gut läuft, alles andere als sinnvoll erscheinen können. Hier sind dann zwar ebenfalls kommunikative Fähigkeiten gefordert, vor allem aber die methodischen und fachlichen Kompetenzen, um das Projekt im geplanten Zeitraum und mit den entsprechenden Ressourcen zum Erfolg zu führen.



Ein Change-Manager muss vieles, aber nicht immer alles können. In jeder Veränderung sind verschiedene Fähigkeiten von besonderer Relevanz.

Erfolgsfaktoren für Change-Manager

Damit der Change-Manager seine Kompetenzen und sein Leistungspotenzial aktivieren kann, sind einige wesentliche Einflussfaktoren zu berücksichtigen, deren negative Auswirkungen auf die eigene Arbeit erheblich sein können. In diesen Fällen greifen die Kompetenzen des Change-Managers, die darauf ausgelegt sind, Unwägbarkeiten, die selbst nicht zu verändern sind, zu beherrschen und im Einzelfall sogar für die eigene Arbeit nutzbar zu machen. Dies trifft häufig bei Verzögerungen in operativen Einheiten zu (»Klassiker« sind beispielsweise Probleme bei der Implementierung neuer IT-Systeme). Die notwendige operative Umplanung verschafft zum Beispiel die Möglichkeit, zuvor (zeitlich) nicht umsetzbare Maßnahmen zur Stärkung der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit einzuplanen, um danach die eigentlichen Transformationsprozesse reibungsloser realisieren zu können.

Eines wird ein Change-Manager nicht tun: aufgeben oder resignieren. Er hat sich aus anderem Holz geschnitten, das widerstandsfähiger und auch flexibler ist als bei vielen anderen Mitarbeitern, die in Fachbereichen tätig sind und diese Fähigkeiten auch nicht besitzen müssen. Der Change-Manager wird Hindernisse, die sich aus den Rahmenbedingungen ergeben, als Verstärkung seines Selbstverständnisses als Gestalter ansehen – und nicht als Entschuldigung für eigenes Nichtstun und Nichtkönnen. Vielmehr ist der offensive Umgang mit (unverhofften) Ereignissen und den vorhandenen Rahmenbedingungen ein typisches Merkmal für einen starken Change-Manager-Charakter. Dazu gehören die folgenden Erfolgsfaktoren für die eigene Arbeit. Diese sind eng miteinander verknüpft; ihr Zusammenwirken kann den Erfolg der Arbeit als Change-Manager sehr positiv beeinflussen.

Standort und Standpunkte verstehen Die Situation und das Umfeld sind zu bewerten, Herausforderungen zu identifizieren und daraus die Handlungsfelder für die notwendigen Maßnahmen abzuleiten. Jeder Fall ist anders, besitzt jedoch einige Grundmuster. So hat jedes Unternehmen ein »Gedächtnis«. Fortlaufend entfaltet und verändert sich die Kultur, meist ungewollt. Daher ändern sich Ausgangspunkt und Standpunkte für die anvisierten Ziele. Erfolgsrezepte, die für das aktuelle Leistungspotenzial einer Organisation verantwortlich sind, können der Garantieschein für den Misserfolg in der Zukunft sein. Sogar Ereignisse, die sich wiederholen, wie wiederkehrende Einführungen einer Softwareversion, werden stark geprägt von Erfahrungen. Der Change-Manager ist der kritische Beobachter, der mit seinen Methoden und Instrumenten den jeweils passenden Weg identifiziert. Er setzt durch seine vielfältigen Kompetenzen und seinen übergreifenden Blickwinkel den beliebten Totschlagargumenten wie »Das war schon immer gut«

und »Das hat noch nie funktioniert« substanziell ein besseres Angebot entgegen. Allein die Aufforderung, folgendes Szenario zu entwickeln, bewegt viele Blockierer: »Überlegen Sie einmal, was passiert, wenn bei uns nichts oder wieder das Gleiche passiert!«

Change ist Chefsache Im Bewusstsein, dass immer wieder neue Herausforderungen zu bewältigen sind, ist der Zugang zur Unternehmensleitung elementar. Die grundlegenden Entscheidungen, Weichenstellungen und Kommunikationspunkte sind nicht delegierbar – zumindest wenn eine Transformation erfolgreich verlaufen soll. Change-Manager sollten, möglichst bevor sie erste Bewährungsproben operativ zu bestehen haben – ein Vertrauensverhältnis zur relevanten Unternehmens-, Bereichs- oder Standortleitung aufbauen. Soweit keine direkte Reporting-Linie besteht, sind Anlässe zu nutzen, die für diese Führungspersonen bedeutsam sind, wie Betriebsversammlungen oder das Darlegen von Geschäftsergebnissen, bei denen stets auch ein Ausblick auf die Zukunft und die anstehenden wichtigsten Aufgaben vorzunehmen ist. Der Change-Manager kann mit seinem Wissen großen Anteil daran haben, die Botschaften glaubwürdig zu platzieren. Wandel kann nie genug Führung haben – initiiert und koordiniert durch den Change-Manager.

Überzeugung schaffen Die klare Federführung bei Veränderungsprozessen ist Chefsache. Sie bildet die Grundlage, um die übrigen Führungskräfte und Mitarbeiter zu mobilisieren. Die reine Information ist niemals ausreichend, damit anders gehandelt wird. Nur wer etwas ändern möchte, kann Veränderungen nachhaltig vorantreiben. Erst mit einer Überzeugung (neudeutsch: Commitment) in die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit, Dringlichkeit und Nutzbarkeit werden die nachfolgenden eigentlichen Veränderungen möglich und nachhaltig, inklusive möglicher schmerzhafter Einschnitte, wie dem Aufgeben von Aufgabenbereichen oder Verantwortlichkeiten. Diese werden leichter ertragen, wenn zugleich eine faszinierende Perspektive existiert. Selbst die größten Entdecker sind nicht auf große Fahrt gegangen, ohne ein Bild des Ziels hinter dem Horizont zu haben, das verlockend war. Der Change-Manager hat dafür zu sorgen, dass im Unternehmen diese Aussichten formuliert werden, um auf eine große oder auch kleinere Fahrt zu gehen oder die bestehende Fahrt zu beschleunigen oder zu verändern.

Transparenz der Ergebnisse Es ist wichtig, das schrittweise Erreichen der anvisierten Ziele und Perspektiven kontinuierlich zu verdeutlichen, zum Beispiel anhand von definierten Meilensteinen, die erreicht werden. Die Resultate sind zu verankern und unumkehrbar zu machen. Negative Meldungen und Eindrücke, wenn etwas nicht klappt, stehen ohnehin häufig bei Transformationen im Vordergrund. Ergebnisse geraten schnell in den Hintergrund, vor allem bei komplexen und an-

spruchsvollen Aufgaben, die sich über Monate oder gar Jahre erstrecken. Dieser Weg ist meist zu lang, um ihn ohne das Gefühl, etwas bewirkt zu haben, engagiert weitergehen zu können. Der Change-Manager hat die Aufgabe, gegebenenfalls nicht vorhandene Zwischenschritte einzuplanen und zu verfolgen und die Ergebnisse, inklusive der Defizite, zu überwachen und deutlich zu machen. Diese Aufteilung in »verdaubare Happen« wird von operativen Einheiten häufig versäumt, die, da sie mehr auf sich bezogen sind, den Gesamtüberblick nicht haben.

Kompetenzen stärken und aufbauen Eine Grundvoraussetzung dafür, die geplanten Ergebnisse zu erzielen, ist der Abgleich von bestehenden und notwendigen Fähigkeiten, um die anvisierten Leistungen erbringen zu können. Aus der Bewertung, die ein Change-Manager federführend forcieren sollte (Fachabteilungen haben häufig Angst, ihre Schwächen zu offenbaren), ergeben sich konkrete Maßnahmen, die vorhandenen, künftig bedeutsamen Stärken zu fokussieren, Qualifikationen aufzubauen und vor allem bestehende Defizite zu beheben. Die Entwicklung der Fähigkeiten hat ziel- und zielgruppenorientiert zu erfolgen. Dabei kann es sinnvoll sein, sich von außen die dringend benötigten Kompetenzen zuzukaufen, statt auf den eigenen Aufbau zu warten. Das gilt besonders, wenn sonst mangels eigener Ressourcen naheliegende und nur akut nutzbare Chancen verpasst würden. Der Change-Manager kann hier als neutraler Berater des Managements das Vorgehen koordinieren und die Ergebnisse verfolgen. Denn zumeist besitzt die Entscheidung »Make« oder »Buy« in Unternehmen ein hohes Konfliktpotenzial.

Konflikte und Widerstände angehen Ohne Konflikte und Widerstände verläuft keine Transformation. Die Ausnahme ist: Der anvisierte Wandel verändert doch nichts, den Ankündigungen folgen keine Taten oder es werden geplante Veränderungen einfach »ausgesessen«. Offene Kritik oder Streit können Impulse geben, das geplante Vorhaben zu optimieren. Change-Manager sind aufmerksame Beobachter und Vermittler, die Energie und das Engagement, die in Konflikten und Widerständen liegen, für den Wandel zu nutzen. Gerade die neuen Dialogplattformen der sozialen Medien bieten dazu viele Möglichkeiten, den »Flurfunk« zu sammeln und entsprechend zu agieren. Zu den Aufgaben gehört zudem, den Einfluss der notorischen Querulanten, denen jede Veränderung suspekt ist, zu minimieren. Diese dürfen die meist schweigende Mehrheit der Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich zwar abwartend, aber nicht ablehnend verhalten, nicht für sich einnehmen. Vielmehr sorgt der Change-Manager dafür, die andere Gruppe der Sympathisanten, die meist weniger präsent ist, zu aktivieren. Nicht zuletzt ist der Change-Manager selbst ein Auslöser von Konflikten, da er (allein durch seine Funktion) zu Fachbereichen, wie beispielsweise die Personalabteilung, in Konkurrenz treten kann – je nach Selbstverständnis in diesen Abteilungen.

Organisation und Improvisation Zuletzt ist nicht nur im Umgang mit Konflikten und Widerständen das Wechselspiel von strukturierter Organisation und spontaner Improvisation ein wesentlicher Faktor, Veränderungen zu einer Chance werden zu lassen.

Einerseits ist Stabilität zu schaffen durch den Aufbau von Strukturen und Prozessen sowie ein kontinuierliches Monitoring mit Routineprozessen. Andererseits ist vor allem bei unerwarteten Ereignissen und ungeplanten Hindernissen die Ausrichtung zu justieren. Der Change-Manager hat für die Flexibilität zu sorgen, jederzeit einen Umweg zur Zielerreichung einschlagen und einen Ausweg aus einer unverhofften Krise vorschlagen zu können. Unter dem Strich verläuft kein Veränderungsprozess als eine Gerade, die von A nach B und C führt. Der Change-Manager trägt dafür Sorge, dass aus der Schlangenlinie kein Schlingerkurs und schon gar kein Sich-im-Kreis-Drehen wird.

Als Fazit dient die Erkenntnis: Change-Manager gehen davon aus, dass strategische Planungen in Unternehmen nicht zu 100 Prozent umgesetzt werden können. Erfolgversprechende Change-Konzepte schaffen die strukturelle und prozessuale Stabilität für die jederzeit notwendige operative Flexibilität, so nah wie möglich an die 100 Prozent heranzukommen. Dadurch können anvisierte Ziele trotz plötzlicher Hindernisse oder unerwarteter Ereignisse erreicht werden. Change-Manager tragen die Verantwortung dafür, den Kurs zu halten. Die Schlangenlinien während einer Transformation sollten nicht zu stark ausgeprägt sein und letztlich in eine gemeinsame Richtung führen.

Als Change-Manager die Stellhebel richtig einsetzen

Jeder Change-Manager besitzt die Möglichkeit – ungeachtet der genannten Erfolgsfaktoren und vielen anderen Einflüssen im Detail –, seine hervorragenden Fähigkeiten im Alltagsgeschäft voll zur Geltung zu bringen. Aus der Praxis ergeben sich dazu einige Faustregeln, die das eigene Arbeiten erleichtern und auch die Führung anderer Mitarbeiter und Abteilungen pragmatisch zu gestalten. Zunächst einige besonders wichtige Kniffe, die ein Change-Manager einsetzen kann, als Tipps für die Praxis:

So fördern Change-Manager positive Entwicklungen



1. **Zukunft braucht Herkunft:** Das bedeutet, dass an das vorhandene Positive als Brücke zum Neuen angeknüpft wird. Niemals war vorher alles schlecht, immer gibt es Bewährtes, das in der Zukunft genutzt werden kann. Das können sein: eine Struktur, ein Prozess oder Produkt und vieles andere mehr.
2. **Sinn schaffen und Lust wecken:** Auf Basis einer plausiblen Begründung und Story für den Weg und das Ziel des Wandels sollten konkrete Szenarien zur künftigen Arbeitswelt den (beschwerlichen) Aufwand dorthin attraktiver machen.
3. **Interessensebenen vermitteln und verknüpfen:** »Top down« und »bottom up« werden unterschiedliche Sprachen gesprochen. Missverstehen ist zu vermeiden, Berührungspunkte sind abzubauen.
4. **Schnelle Erfolge sichern:** »Quick wins« sollten hervorgehoben werden. Wenn die ersten (kleinen) Schritte verdeutlichen, »es geht voran«; erscheinen die nächsten Schritte und Aufgaben lösbarer.
5. **Ziele in Symbole übersetzen:** Ein Bild sagt häufig mehr als tausend Worte, so ein Sprichwort. Tatsächlich nehmen die Sinne nur den geringsten Teil der Informationen rational wahr. Emotionale Begeisterung ist intensiver und nachhaltiger.
6. **Multiplikatoren mobilisieren:** Der Prophet Vorstand gilt meist wenig im eigenen Unternehmensland. Anerkannte und einflussreiche Mitarbeiter sind glaubwürdige Fürsprecher, die für den anvisierten Wandel mobilisiert werden sollten.
7. **Personale Kommunikation als Schnittpunkt:** Wandel braucht besondere Anlässe zur Verstärkung. Auge-in-Auge sind wichtige Wegmarken zu übermitteln, fachliche Informationen eignen sich eher für die Routinekommunikation per E-Mail oder Ähnliches.

Aber es gibt auch einige »Sünden«, die ein Change-Manager in seiner Arbeit unterlassen sollte. Je nach Anlass und Ausgangslage sind unterschiedliche Aspekte bedeutsam. Auch ergänzen sich die Fehler und Barrieren. Selten ist ein Scheitern im Change-Management auf ein einziges Defizit zurückzuführen, meistens sind mehrere Gründe verantwortlich. Unabhängig von der jeweiligen Situation und Zielsetzungen ist Folgendes zu vermeiden.

So behindern Change-Manager geplante Veränderungen



1. **Zielkonflikte aussitzen:** Automatisch laufen die Energien einer Organisation in unterschiedliche Richtungen und lassen den anvisierten Wandel ins Leere laufen, besonders wenn langfristige Maßnahmen kurzfristigen Initiativen geopfert werden.
2. **Keine Verantwortung übernehmen, verteilen und verfolgen:** Ohne Entscheidungen der Leitung, ohne Unterstützung der Fachabteilungen und Linienorganisation versagt jeder Wandel. Dazu sind klare Verantwortungen elementar.



3. **Zu vieles auf einmal anpacken:** Es findet keine Priorisierung der Aktivitäten oder Projekte statt. Oder es werden ständig neue Maßnahmen gestartet. Führungskräfte und Mitarbeiter werden überfordert, ziehen sich zurück und warten schließlich ab.
4. **Falsche Versprechungen machen:** Absehbar unrealistische Vorhaben entlarven sich schnell selbst. Ehrlichkeit währt bekanntlich am längsten. Dabei darf der Wandel durchaus wehtun, damit sich etwas ändert.
5. **Keine schnellen, klaren und transparenten Entscheidungen:** Ohne klaren Weg und Federführung versagt das beste Projektmanagement. Dazu zählt besonders das Revidieren von ehemals richtigen Entscheidungen aufgrund geänderter Bedingungen.
6. **Nur rational argumentieren:** Wandel muss auch Spaß machen. Menschen arbeiten mit Menschen, und gerade bei Transformationen ist der Druck hoch. Das gemeinsame Erleben und Erfahren darf nicht auf das Abhaken von Checklisten reduziert werden.
7. **Bei Widerständen sofort einknicken:** Meilensteine und Verpflichtungen dürfen nicht aufgeweicht werden, sobald eine Etappe nicht erreicht wird, unerwartete Hindernisse auftauchen oder sonstiger Gegenwind entsteht. Dann gilt es zu überlegen, wie die Planung angepasst werden sollte, um die nächsten Etappen wie ursprünglich anvisiert zu erreichen.

Mit diesen »2 x 7« und kombiniert mit den übergreifenden Kompetenzen kann ein Change-Manager auf seiner Klaviatur als Dirigent unterschiedliche Saiten aufziehen und ganz verschiedene Melodien spielen lassen. Das Instrumentarium lässt viele Optionen zu. Und das ist wichtig. Denn der Beruf und die Anforderungen des Change-Managers sind selbst einem Wandel unterzogen, um den eigenen Auftrag, Wandel zu gestalten, erfüllen zu können. Selbstbewusst und unerschrocken, fokussiert und flexibel, einfühlsam und engagiert – das sind einige wesentliche, aber noch nicht alle Attribute, die fast täglich in der Arbeit gefordert sind. Eines ist bei allem sicher: Langweilig wird der Job als Change-Manager nie.

In den nächsten Kapiteln in diesem Teil 1 werden die spezifischen Kompetenzen, die ein Change-Manager besitzen sollte, vorgestellt – beginnend mit den übergreifenden personenbezogenen Fähigkeiten, den daraus ableitbaren sozialen Kompetenzen sowie den miteinander verbundenen methodischen und fachlichen Kompetenzen.

Persönliche Kompetenzen

Change-Manager profitieren mehr als in anderen Berufen von persönlichen Stärken, die in ihrer Arbeit von Vorteil sind. Die unbegrenzte Vielfalt der beruflichen Anforderungen wird beherrschbarer, wenn man sich sozusagen »auf sich selbst verlassen kann«. Das Erfüllen der Aufgaben und das Angehen von (unerwarteten) Herausforderungen werden wesentlich erleichtert, wenn ein hohes Maß an Selbstsicherheit und Stressstabilität, Disziplin und Dynamik die eigene Arbeitseinstellung und das persönliche Arbeitsverhalten auszeichnen. Gut ausgeprägte persönliche Fähigkeiten schaffen eine stabile Grundlage für den Aufbau der anderen Kompetenzebenen.

Gestalter und Anpacker



Die Persönlichkeit eines Change-Managers zeichnet sich besonders durch folgende Eigenschaften aus:

- **Werteorientierung und Unternehmertum:** kompromisslos die eigenen Handlungsgrundsätze beachten und stets die Initiative ergreifen
- **Selbsterkenntnis und Selbstführung:** Überprüfung der eigenen Stärken und Schwächen sowie die ständige Optimierung der eigenen Fähigkeiten
- **Zeitmanagement und Selbstorganisation:** effiziente Gestaltung des Alltags und konsequente Strukturierung der Aufgaben zur Bewältigung der Arbeit
- **Lernfähigkeit und Veränderungsfähigkeit:** ständige Erweiterung des Wissens und Erfahrungsschatzes sowie hohe Flexibilität in jeder Situation

Anspruch und Vorgehen

Um den Beruf eines Change-Managers auszuüben und die Aufgabe optimal zu erfüllen, kann es selbstverständlich nicht die Grundbedingung sein, als Person alle Kompetenzen idealtypisch zu besitzen oder diese zunächst auszubilden, bevor weitere Schritte unternommen werden können. Zudem kommen noch weitere Eigenschaften hinzu, die jedoch jeden Mitarbeiter eines Unternehmens auszeichnen sollten. Dazu zählen Loyalität und Zuverlässigkeit, Einsatzbereitschaft und Teamfähigkeit. Erneut können Wunsch und Wirklichkeit nicht immer überein-

stimmen, auch bedingt durch die Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre, die beide zum Leidwesen eigentlich engagierter Mitarbeiter hinderlich sein können.

Genau an diesem Punkt unterscheidet sich ein Change-Manager von anderen – in dem grundsätzlichen Anspruch an die eigene Person: Äußere Einflüsse, die negativ auf die eigene Arbeit einwirken, werden nicht als »Ausrede« für eigenes Nichtdenken und Nichtstun genommen. Denn Veränderungen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass Widerstände überwunden und negative Einflüsse beherrschbar gemacht werden. Genau dies ist eine der wichtigsten Aufgaben für den Change-Manager, besonders in seiner koordinierenden und steuernden Funktion. Die Toleranz gegenüber Ungewissheiten und Hindernissen, die unerschütterliche Kraft zur Initiative und Eigenmotivation gehören insofern zur Grundausrüstung. Sonst ist die Gefahr groß, bei Veränderungen relativ schnell frustriert aufzugeben oder gar Zweifel an der eigenen Berufswahl zu bekommen. Alle anderen Kompetenzen wären in dieser Situation nutzlos und könnten nicht weiterhelfen.

Das beste Vorgehen – auch in allen anderen folgenden Kompetenzbereichen – ist zunächst eine grundsätzliche Bewertung der eigenen Stärken und Schwächen. Durch diese ergeben sich konkrete Hinweise, wie die persönlichen Kompetenzen zu verbessern sind (dazu mehr im folgenden Abschnitt »Bewertung der Stärken und Schwächen«). Sich vor allem über die eigenen Schwächen klar zu werden, ermöglicht es, gezielt an diesen Stellen das persönliche Profil zu verbessern. Gerade die Schwachpunkte können einem Change-Manager, der ein sehr breites Kompetenzprofil besitzen möchte, im Alltag Probleme bereiten. Es ist zum Beispiel in der beruflichen Praxis für einen Change-Manager ein großer Nachteil, nicht selbst die Initiative ergreifen zu wollen, auf Anweisungen und völlige Klarheit zu warten.



Einen Change-Manager fasziniert es, wenn viele Fragen ungeklärt sind und sich im weiteren Verlauf immer wieder neue Fragen ergeben.

Bewertung der Stärken und Schwächen

- Talent braucht Willen und Wissen
- Stärkenfindung offenbart Schwächen
- Reize zum Entdecken setzen

Die Analyse beginnt mit den angeborenen Talenten. Jeder Mensch hat unterschiedliche Talente, die ihm von Natur gegeben sind. Ohne eine aktive Ausprägung im Leben kommen sie jedoch nicht zur Wirkung. Wie begabt man ist, stellt man erst fest, wenn man die Begabung ausbildet. Das allerwichtigste Talent, die

Sprache, würde ohne Anwendung im sozialen Kontakt niemals ausgeprägt werden können. Eines der elementarsten Talente des Menschen käme nicht zur Entwicklung. Kurz gesagt: Die natürlichen Stärken reichen nicht. Ohne Impulse liegt jedes Talent brach.

Ein Talent zeichnet aus, intuitiv und spielerisch Zugang zu Fähigkeiten zu besitzen, die andere nur mühevoll erreichen. Zwar wird durch unterschiedliche Reize das Talent meistens bereits in jungen Jahren entdeckt. Die Entwicklung erfolgt im Vergleich zu den übrigen Altersgenossen oder Menschen mit der gleichen Ausbildung in rasender Geschwindigkeit. Für die Entdeckung seiner eigenen Talente ist es allerdings nie zu spät: Eine förderliche Umgebung, in der man sogar noch im Beruf sein Talent entdecken und ausleben kann, entsteht heute in offenen Arbeitsstrukturen mit einer »Job-Rotation«, in Trainings- oder Forschungszentren oder durch ein »Wirtschafts-Cluster«, also wenn viele Unternehmen aus einer Branche in einer Region ansässig sind. In diesem Umfeld werden weitere Talente angezogen und es entstehen vielfältige Reize, im direkten Wettbewerb auch individuelle Talente zu entdecken und zu entfalten – viel eher, als wenn man »im stillen Kämmerlein« arbeitet. Allein verdorrt jedes Talent, kann sich nicht Herausforderungen stellen, bewähren und die nächste Stufe erreichen. Jeder Wettbewerb belebt die Talente.

Talente allein taugen ungeschliffen nichts

Talente müssen erkannt und erfahren werden. Für die Ausbildung der Talente kommt es entscheidend darauf an, was Gene erleben, wie sie ausgeprägt werden. Inzwischen wurde auch wissenschaftlich dargelegt, dass angeborene Talente Umweltreize brauchen, um aktiviert zu werden. Die sogenannte Epigenetik zeigt, wie die Umwelt auf natürliche Anlagen wirkt. Die epigenetischen Mechanismen beeinflussen nicht nur körperliche Fähigkeiten, vielmehr sind sie bei der geistigen Konditionierung wichtig, zum Beispiel bei der Aneignung und Nutzung von Wissen.

Talent ist eben nicht alles. Es ist nur die natürliche Stärke eines Menschen. Talentierten Menschen fällt, ab einem gewissen Niveau, die Ausbildung ihrer Fähigkeiten und die Erbringung einer Leistung ebenfalls nicht in den Schoß. Üben gehört dann, wie für jeden anderen, genauso zum Alltag. »Erfolg ist zu zehn Prozent Inspiration, der Rest Transpiration«, heißt es nicht zu Unrecht. Talent hilft wenig, ohne sein Wissen entwickeln zu wollen. Und umgekehrt betrachtet: Das fehlende Talent ist keine Entschuldigung, seine Stärken nicht weiterzubilden und mögliche Schwächen nicht zu beheben. Große Talente scheitern an sich selbst, da ihnen zunächst alles in den Schoß zu fallen scheint – und sie dann träge werden.