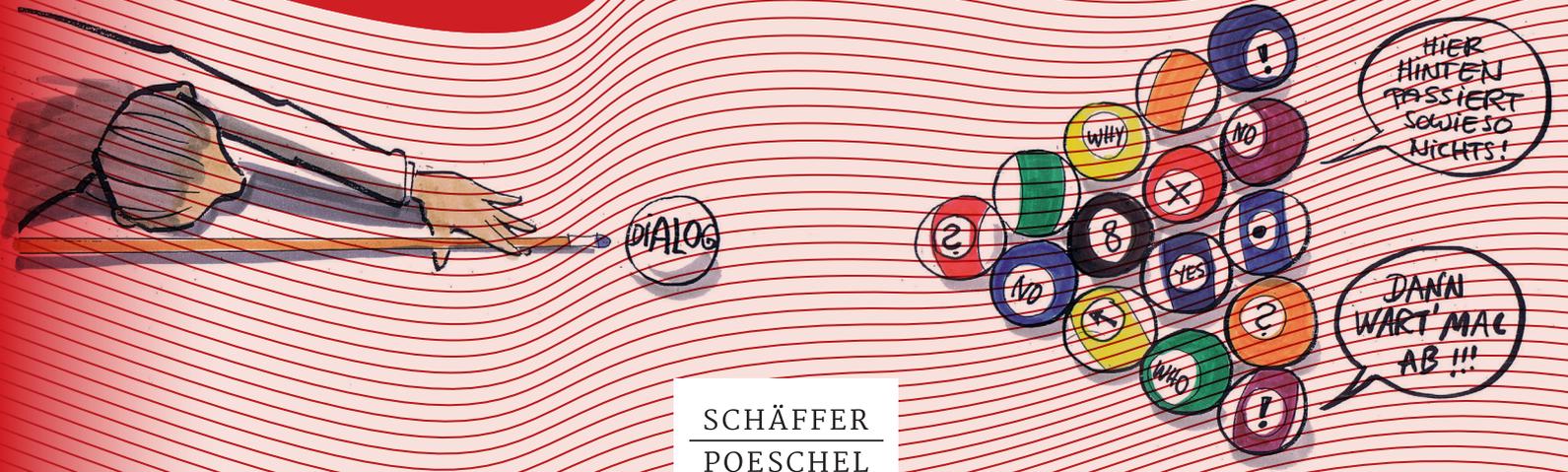


Renate Osterchrist | Claus Clasvogt | Michael Hüter

# Wirksame Change-Impulse

Das Playbook für alle, die wirklich etwas bewegen wollen



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER  
POESCHEL



Renate Osterchrist / Claus Clasvogt / Michael Hüter

# Wirksame Change-Impulse

**Das Playbook für alle,  
die wirklich etwas bewegen wollen**

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print: ISBN 978-3-7910-4668-6      Bestell-Nr. 10369-0001  
ePDF: ISBN 978-3-7910-4669-3      Bestell-Nr. 10369-0150

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Renate Osterchrist/Claus Clasvogt/Michael Hüter  
Wirksame Change-Impulse  
1. Auflage, Oktober 2019

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group

Bildnachweis (Cover): © Michael Hüter

SCHÄFFER  
POESCHEL

**myBook**

### **Ihr Online-Material zum Buch**

#### **Exklusiv für Buchkäufer:**

Alle Karikaturen aus dem Buch als PDF in Deutsch und in Englisch

Wir freuen uns, wenn Sie die Karikaturen in Ihren Change-Workshops erfolgreich einsetzen. Haben Sie weitere verborgene Risiken und Chancen in Ihrem Unternehmen aufgedeckt, können Sie Ihre Anregungen für weitere Karikaturen sehr gerne an unsere E-Mail-Adresse [WirksameChangeImpulse@osterchrist.org](mailto:WirksameChangeImpulse@osterchrist.org) senden. Vielen Dank

### **So funktioniert Ihr Zugang**

- Gehen Sie auf das Portal [sp-mybook.de](http://sp-mybook.de) und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
- Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
- Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt die Materialien zu den Kapiteln aufzurufen.



#### **SP myBook:**

[www.sp-mybook.de](http://www.sp-mybook.de)

Buchcode: 4668-imp



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung – Warum dieses Buch Ihnen weiterhilft</b> .....	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>Nächste Schritte – Wie gehen Sie mit den identifizierten Chancen und Risiken um?</b> .....	<b>141</b>	
<b>1</b>	<b>Eine Fallstudie</b> .....	<b>17</b>	<b>4.1</b>	<b>Führung</b> .....	<b>141</b>
<b>2</b>	<b>Karikaturen – Chancen und Risiken, über die es sich zu reden lohnt</b> .....	<b>27</b>	<b>4.1.1</b>	<b>Einigkeit im Führungsteam</b> .....	<b>141</b>
<b>2.1</b>	<b>Führung</b> .....	<b>30</b>	<b>4.1.2</b>	<b>Rollenvorbilder</b> .....	<b>143</b>
<b>2.2</b>	<b>Strategie &amp; Einbindung der Mitarbeiter</b> .....	<b>50</b>	<b>4.1.3</b>	<b>Führungsstil und Entscheidungsprozesse</b> .....	<b>144</b>
<b>2.3</b>	<b>Empowerment</b> .....	<b>78</b>	<b>4.2</b>	<b>Strategie &amp; Einbindung der Mitarbeiter</b> .....	<b>147</b>
<b>2.4</b>	<b>Fähigkeiten der Mitarbeiter</b> .....	<b>94</b>	<b>4.2.1</b>	<b>Top Down und Bottom Up</b> .....	<b>148</b>
<b>2.5</b>	<b>Arbeitsumfeld – Wertschätzung, Zusammenarbeit und Vertrauen</b> .....	<b>107</b>	<b>4.2.2</b>	<b>Klare strategische Ausrichtung</b> .....	<b>150</b>
<b>3</b>	<b>Anwendung der Karikaturen in der Praxis</b> .....	<b>117</b>	<b>4.2.3</b>	<b>Dringlichkeit</b> .....	<b>152</b>
<b>3.1</b>	<b>Als Führungskraft</b> .....	<b>117</b>	<b>4.3</b>	<b>Empowerment – Potenziale der Mitarbeiter nutzen</b> .....	<b>155</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Vor Beginn einer Veränderung</b> .....	<b>117</b>	<b>4.4</b>	<b>Fähigkeiten der Mitarbeiter</b> .....	<b>157</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Zur kontinuierlichen Überprüfung</b> .....	<b>126</b>	<b>4.5</b>	<b>Arbeitsumfeld – Wertschätzung, Zusammenarbeit und Vertrauen</b> .....	<b>158</b>
<b>3.2</b>	<b>Als Mitarbeiter</b> .....	<b>134</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>161</b>	
<b>3.3</b>	<b>Als Funktionsbereich</b> .....	<b>136</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>165</b>	
<b>3.3.1</b>	<b>Personal</b> .....	<b>136</b>	<b>Die Autoren</b> .....	<b>169</b>	
<b>3.3.2</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>137</b>			



# Einleitung

Wenn Sie zu den 97% der Führungskräfte gehören, die sich für gute Führungskräfte halten, pflegen Sie sicherlich mit Ihren Mitarbeitern einen regelmäßigen und vertrauensvollen Dialog. Sie erfreuen sich einer großen Offenheit Ihrer Mitarbeiter und kennen deren Wünsche und Hoffnungen, Bedenken und Ängste. Ihre Mitarbeiter fühlen sich von Ihnen wertgeschätzt und sind sehr engagiert. Als Führungskraft erreichen Sie ambitionierte Ziele und setzen Veränderungen in Ihrem Bereich erfolgreich um. Wenn dem so ist, haben wir zwei gute Nachrichten für Sie. Erstens, machen Sie weiter so wie bisher. Zweitens, legen Sie dieses Buch aus der Hand und machen Sie sich einen schönen Tag.

Für alle anderen, wir freuen uns über Ihre realistische Selbstwahrnehmung. Laut dem Gallup Engagement Index für Deutschland von 2016 ergibt sich folgendes Bild: 97% aller Führungskräfte halten sich für gute Führungskräfte. Demgegenüber stehen gerade einmal 21% der Arbeitnehmer, die sich durch die Führung, die sie erleben, motiviert fühlen. 70% der Beschäftigten sind emotional gering an ihr Unternehmen gebunden. Das Gros der Mitarbeiter will in



erster Linie unauffällig sein und macht lediglich Dienst nach Vorschrift. Kritik wird nicht geäußert.

Nur 14% der Mitarbeiter berichten bei der Untersuchung über kontinuierlichen Austausch mit dem Vorgesetzten und das über das Jahr hinweg. Jeder dritte Mitarbeiter hat in den vergangenen zwölf Monaten gegenüber seinem Vor-

gesetzten mindestens einmal sogar schwere Bedenken nicht geäußert. Von den Mitarbeitern ohne emotionale Bindung schwieg sogar fast jeder Zweite.

*»Arbeitnehmer, die sich emotional nicht an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, zeigen weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – und sie schweigen zudem häufiger zu Fehlentwicklungen.«*

Gallup



**Führungskräfte** tendieren dazu, nicht zuzuhören; zumindest nicht mit der Absicht zu verstehen, sondern zu antworten. Sie verpassen damit aber auch die Chance, ehrliches Feedback zu erhalten. Das fehlende Korrektiv ist sicherlich eine Erklärung für die verzerrte Selbstwahrnehmung der Führungskräfte. Ein fataler Teufelskreis.

Wie realitätsnah und verbreitet diese Erkenntnis ist, zeigt folgendes Praxisbeispiel, das der Programmleiter einer unternehmensweiten Transformation eines DAX-Unternehmens berichtete:

*»Im Rahmen unseres Transformationsprogrammes hatten wir uns zusammen mit der obersten Führungsmannschaft vorgenommen, die mentalen Muster in unserem Unternehmen zu erkennen, die uns von tiefgreifender Veränderung des Unternehmens abhalten. In einem sehr emotionalen Prozess arbeiteten wir uns mühsam den Eisberg herunter. Am Ende stand an erster Stelle ein Satz: **Vertikale Machtdistanz – Man sagt in unserem Unternehmen dem Chef nichts Negatives** Diese gemeinsame Einsicht hat uns mehr als alles andere die Augen geöffnet.«*  
Programmierer Transformation

Seit über 40 Jahren wird immer wieder wissenschaftlich untersucht, wie erfolgreich Veränderungen in Unternehmen sind. Und seither ist das Ergebnis nahezu aller Studien konstant. Über 70% aller Veränderungsvorhaben scheitern oder erreichen die gesteckten Ziele nicht. Auf den ersten Blick ist dieses Resultat erschreckend, vor dem Hintergrund des großen Schweigens der Mitarbeiter gegenüber ihren Führungskräften aber nicht verwunderlich.

In Unternehmen, in denen Kritik nicht geäußert wird, werden Chancen und Risiken nicht erkannt. Veränderungsvorhaben scheitern, wenn Ideen und Bedenken nicht als Resource genutzt werden.

**Mitarbeiter**, die ihre Ideen und Bedenken nicht offen äußern, haben hierfür viele Gründe: von der Mutlosigkeit, da Anregungen ohnehin wieder nichts bewirken, bis zur Angst vor negativen Konsequenzen.



Nur eins ist gewiss. Es ist ein Bedürfnis der Mitarbeiter teilzuhaben. Wird dieses Bedürfnis nicht befriedigt, sei es, weil Mitarbeiter nicht können, nicht wollen oder nicht dürfen, sind Frustration und schwindendes Engagement vorprogrammiert.

Sowohl das Ergünden des großen Schweigens der Mitarbeiter als auch die Selbstüberschätzung der Führungskräfte wären ein eigenes Buch wert. In diesem wollen wir uns aber pragmatisch, wie der Titel es verheißt, auf wirksame Change-Impulse fokussieren.

**Dieses Buch** haben wir für all diejenigen geschrieben, die wirklich daran interessiert sind, wie ihr Veränderungsvorhaben gelingen kann. Ein Playbook für alle, die wirklich etwas bewegen wollen. Im ersten Anlauf. Und nachhaltig. Ob Führungskraft, Mitarbeiter oder Change-Begleiter, dieses Buch soll Ihnen auf verständliche und inspirierende Weise neue Wege aufzeigen, wie die verborgenen Chancen und Risiken in Veränderungsprozessen sichtbar gemacht werden können.

Mit diesem Buch halten Sie sprichwörtlich den Schlüssel zu einer Schatzkammer in der Hand, in der Sie ungeahnte Chancen und verborgene Risiken finden werden.



**Chancen**, die sich aus der Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen ergeben, sind vielfältiger Art. Erfolgreiches Change Management sieht den Mitarbeiter als wertvolle Ressource, um möglichst viele zielführende Ideen zu generieren und umzusetzen. Wird der richtige Kontext geschaffen, in dem Mitarbeiter sich einbringen dürfen und ihre Ideen wertgeschätzt werden, erleben wir darüber hinaus sehr häufig auch eine spürbare Zunahme des Mitarbeiterengagements.

Zitat eines Mitarbeiters am Schichtende:

*»30 Jahre hat mich keiner nach meinen Ideen gefragt, da bleibe ich jetzt gerne auch noch ein paar Minuten länger, um meine Idee zu Ende zu erzählen.«*

Die Art und Weise der Einbindung macht hierbei den Unterschied. Den Mitarbeiter ernst zu nehmen, auch wenn in unseren Augen seine Idee marginal oder unpassend ist, ist die hohe Kunst.

Ein Beispiel aus einem Großunternehmen der Luftfahrtbranche: Als Antwort auf eine großzügige Beschäftigungsgarantie seitens des Arbeitgebers wurde seitens der Mitbestimmung ein breiter Ideenwettbewerb der Mitarbeiter ausgerufen. Der Leiter Business Excellence berichtete dabei von seinen wiederholten Erfahrungen, dass Mitarbeiter allzu oft zunächst Ideen vorbrächten, die eher den Arbeitnehmern als dem Arbeitgeber zugute kämen. Wurden diese jedoch zeitnah und gut begründet entschieden, kamen zunehmend von den Mitarbeitern wirklich substantielle Vorschläge, die dem Arbeitgeber einen signifikanten Ergebnisbeitrag lieferten.

Der Leiter Business Excellence brachte es anschaulich auf den Punkt: Wer an die Rosinen will, muss auch das Brötchen essen.



Risiken frühzeitig erkennen hat für den Erfolg von Veränderungen eine ähnlich hohe Kritikalität. Klassisches Risikomanagement bewertet z.B. Währungsschwankungen, Zahlungsausfälle und Ähnliches. Das sind Risiken, für die es bewertete Instrumente gibt. Auch Change Management hat

zum Ziel mögliche Hindernisse rechtzeitig zu erkennen und anzugehen. Diese Hindernisse sind aber eher der Natur:

- Mitarbeiter trauen sich die Veränderungen nicht zu, ohne es zuzugeben.
- Der Sinn der Veränderung wird nicht verstanden und Mitarbeiter verweigern ihre Unterstützung auf sehr subtile Art.
- Der Vorgesetzte lebt die angestrebte Veränderung selber nicht vor.

In der Praxis erleben wir die volle Bandbreite, wie Risiken im Veränderungsprozess gehandhabt werden. Leider wird diese Aufgabe immer noch allzu oft gar nicht wahrgenommen oder zum Abhaken im Projektplan externen Beratern – naturgemäß ohne gegenseitiges Vertrauen mit den Mitarbeitern – überlassen. Somit hat ein Unternehmen bis hierhin schon viel getan, um seine Historie erfolgloser Change-Projekte fortzuschreiben.

Wird diese Aufgabe an einen Change Manager delegiert, ist das häufig in guter Absicht. Aber reichen die Ressourcen eines Einzelnen, um Bedenken in der Breite der Mitarbeiterschaft zu finden? Stattdessen bleibt oft nur Raum für eine top-down Stakeholder-Analyse, in deren Rahmen Annahmen über die Einstellung von Mitarbeitern getroffen



werden. Die typischen Korrekturmaßnahmen muten dann häufig einfach nur aktionistisch und unbeholfen an: im besten Fall gutes Zureden, über massiven Druck bis hin zur Kündigung.

Dieses Vorgehen generiert eine Pseudo-Sicherheit, alle Risiken im Griff zu haben. Nur statt wirklich Risiken zu erkennen und wirksam zu managen, werden hierbei Menschen zu Risikofaktoren stilisiert. Wer zu häufig nachfragt, wird immer noch zu schnell als »NoNo« angesehen und selber als Risiko für den Projekterfolg eingestuft.



Im Idealfall führt kollektive Achtsamkeit zur systematischen Identifikation und schnellen Beseitigung von Hindernissen. Die meisten Unternehmen sind aber keine Flugzeugträger oder Operationssäle, wo kollektive Achtsamkeit gelebte Praktik ist und es eine Verpflichtung zum Widerspruch gibt, um auch kleinste Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen.

**Dialog** gekonnt eingesetzt ist der Königsweg, der eine Brücke schlägt zwischen der heutigen ernüchternden Realität und der ersehnten Vertrauenskultur mit gelebter Achtsamkeit auf allen Ebenen. Es braucht aber einen klugen

Impuls, um das große Schweigen zu brechen und den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern anzustoßen. Und genau hier setzt die Idee für dieses Buch an. Wir wollen den Mitarbeitern im Veränderungsprozess Gehör verschaffen. Hierfür schaffen wir einen sicheren Rahmen, in dem Mitarbeiter in der Gruppe gemeinsam ihre Ideen und Bedenken ansprechen können. So können Chancen und Risiken rechtzeitig erkannt werden. Als Katalysator dienen ihnen hierbei zahlreiche Karikaturen. Diese treffsicheren Bilder sollen den Mitarbeitern helfen, ihre häufig auch unterbewussten Ideen und Bedenken an die Oberfläche zu bringen und zu artikulieren.

Im folgenden Kapitel 2 begleiten wir zusammen unsere Protagonistin Antje van Lommel auf ihrer Reise als neue Vorstandsvorsitzende eines traditionsreichen Konzerns. In dieser sehr realitätsnahen Fallstudie erzählt Antje vom großen Scheitern ihrer Digitalisierungsstrategie und wie sie erst durch den vertieften Dialog mit ihren Mitarbeitern das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs bringen konnte.

In Kapitel 3 möchten wir Ihnen mit über 80 Karikaturen einen Eindruck geben, wie vielfältig Mitarbeiter verborgene Risiken und Chancen im Unternehmen sehen. Auch wenn die Bilder teils überzeichnet und satirisch anmuten, jedem



einzelnen liegt eine konkrete Erfahrung zugrunde. Diese und weitere Bilder stehen Ihnen auch als Download-Link zur Verfügung, um sie im Rahmen eines Workshops zu nutzen.

In Kapitel 4 zeigen wir Ihnen anhand weiterer Fallbeispiele die breiten Einsatzmöglichkeiten für diese Karikaturen

auf – sei es als Präventions- oder auch Reparaturwerkzeug. Neben detaillierten Prozessbeschreibungen zeigen wir in Kapitel 5 auf, wie Sie mit den daraus resultierenden Erkenntnissen weiterarbeiten können, sodass Veränderung gelingt. Dafür geben wir den ersten Impuls und ausgewählte Literaturtipps für die einzelnen Handlungsfelder.