

Michael Frei

Change Management für Führungskräfte

Eine Praxisanleitung zur
betrieblichen Transformation



Vahlen

Zum Inhalt:

Veränderungsprozesse erfolgreich durchführen

In einer sich rasant verändernden Welt, mit neuen Technologien, Märkten und Wettbewerbern, ist es notwendig, dass sich Unternehmen konstant transformieren. Diese Fähigkeit zur permanenten Veränderung bestimmt den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen.

Dieses Buch wurde geschrieben als praktische Unterstützung für Führungskräfte zur Gestaltung dieses Veränderungsprozesses. Der Autor hat selbst als Führungskraft eine Reihe erfolgreicher Unternehmens-Transformationen verantwortet und bringt seine reichhaltige Erfahrung anhand einer klaren Vorgehensweise und vieler praktischer Beispiele ein.

Aus dem Inhalt

Grundlagen und Instrumente des Change Managements

- Change Management: Die Herausforderung annehmen
- Organisationsverständnis: Verstehen, was wir verändern
- Das Change-Team: Die treibende Kraft der Veränderung
- Stakeholdermanagement und Kommunikation: Menschen gewinnen
- Projektmanagement und Governance: Die Veränderung auf Kurs halten

Vorgehensmodell des Change Managements

- Anstoßen: Handlungsbedarf klären und Motivation wecken
- Ausrichten: Gemeinsam eine attraktive Vision erzeugen
- Gestalten: Effektive Lösungen und Verhalten erarbeiten
- Umsetzen: Neues Verhalten unternehmensweit lernen und anwenden
- Verankern: Neues Verhalten festigen und Veränderungsmomentum weiterführen

Zum Autor:

Dr. Michael Frei ist eine internationale Führungskraft – auch als Geschäftsführer und Vorstand – bei Unternehmen wie ABB, Alstom, Outotec und Refratechnik. Er verfügt über intensive und jahrzehntelange Erfahrung in der Führung von betrieblichen Transformationen.

Change Management für Führungskräfte

Eine Praxisanleitung zur betrieblichen
Transformation

von

Dr. Michael Frei

Verlag Franz Vahlen München

„It's the people, stupid“

Vorwort von Pertti Korhonen

Das Führen von Veränderungen bildet den Kern von Führung. In einer sich konstant verändernden Welt mit neuen Technologien, Märkten und Konkurrenz, mit neuen Risiken und Chancen ist es, um wettbewerbsfähig zu bleiben, zwingend notwendig, das Unternehmen konstant zu transformieren. Es ist diese Fähigkeit zur permanenten Veränderung, die den Erfolg eines Unternehmens bestimmt. Für diese Reise ist es nicht genug, nur großartige Visionen, Strategien und Pläne zu haben, sondern diese müssen auch in die Praxis umgesetzt werden. Dazu muss die Veränderung so geführt werden, dass die Menschen die wirklichen Akteure der Veränderung sind.

Eine solche Transformation haben wir in Outotec vollzogen, einem weltweiten Technologieführer in der Bergbau- und Metallindustrie, wo ich als CEO diente. Diese Veränderung wirkte sich auf alle Teile unseres Unternehmens aus. Die größte Herausforderung, mit der wir auf dieser Reise konfrontiert wurden, war nicht die Entwicklung von vielversprechenden Visionen, Strategien und Konzepten, sondern die tägliche Führung, um diese Visionen und Strategien in die Realität umzusetzen.

Während dieser Zeit war Michael Teil meines Teams und Vorstand bei Outotec, global verantwortlich für Supply und Delivery. Die Prinzipien in diesem Buch beschreiben, wie Michael die Veränderung in diesen Bereichen führte. Wenn ich ihn bei dieser Veränderungsarbeit beobachtete und mit ihm sprach und reflektierte, gab es ein paar Elemente, die in seinem Ansatz besonders wichtig waren. Im Mittelpunkt geht es bei ihm darum, Menschen umfangreich und sehr früh in den Veränderungsprozess einzubeziehen; nicht nur bei der Umsetzung der Veränderung, sondern auch viel früher bei der Entwicklung des Veränderungsansatzes und der Lösungen. Damit stellt er nicht nur eine geeignete Lösung sicher, die in der Praxis funktioniert, sondern auch, dass er die Leute in der Organisation für diesen Wandel gewinnt. Dieser Ansatz war auch in seinem persönlichen Engagement sichtbar.

Dieses Buch kann ich sehr empfehlen, es ist ein praktisches Change-Management-Handbuch für Führungskräfte. Es basiert auf der aktuellen Forschung und ist zugleich sehr anwendungsorientiert. Es erklärt die größeren Zusammenhänge und beschreibt zugleich die einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses in der klaren Sprache der Führungskräfte. Und es funktioniert. Ich wünsche mir, dass dieses Buch vielen Menschen hilft, erfolgreiche Unternehmenstransformationen durchzuführen – erfolgreich für die Mitarbeitenden, die Kunden und die Aktionäre.

Helsinki, Finnland, Februar 2018

Pertti Korhonen,
Board Professional und Investor,
Outotec CEO 2010-2016

Vorwort des Autors

Dieses Buch ist geschrieben für Führungskräfte als eine praktische Unterstützung in ihrer Change-Aufgabe. Als Führungskraft habe ich selbst in mehreren globalen Unternehmen betriebliche Transformationen geleitet und realisiert. Das praktische Wissen, das ich mir dabei aneignen konnte, möchte ich mit diesem Buch weitergeben. Meine Erfahrung, die ich einbringen kann, reicht von der strategischen und Topmanagementebene, die ich als Vorstand eines Milliardenunternehmens sammeln konnte, bis hin zur „Hands-on“-Führungskraft in der täglichen Change-Arbeit, gewonnen beispielsweise durch unzählige Workshops, die ich über die ganze Welt verteilt geleitet habe. Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, diese Erfahrung so aufzuarbeiten, dass sie in diesem Buch von praktischem Nutzen für Sie als Leser ist.

Dieses Buch ist das Resultat von Interaktionen zwischen unzähligen Menschen. Ich möchte all diesen Menschen, die direkt und indirekt zu diesem Buch beigetragen haben, ganz herzlich danken. An erster Stelle danke ich den Management-Kollegen und den Mitarbeitenden der Firmen, in denen ich tätig war und bin, und mit denen ich aktiv in den unterschiedlichen Transformationsprogrammen zusammenarbeiten, lernen und Erfolg haben durfte. Ganz speziell danken möchte ich Pertti Korhonen, damaliger CEO von Outotec, für seine vielfältige Unterstützung. Für Feedback zum Manuskript danke ich Eva Schifferer, Juri Jukola, Gerald Mayr und Manfred Drescher. Ich danke Herrn Thomas Ammon vom Verlag Vahlen für die Realisierung des Buchs, und Frau Monika Frick für die Zeichnungen. „Last but not least“ danke ich meiner Familie für ihre Geduld und Unterstützung in dieser turbulenten Zeit.

Michael Frei

München, Februar 2018

Inhaltsverzeichnis

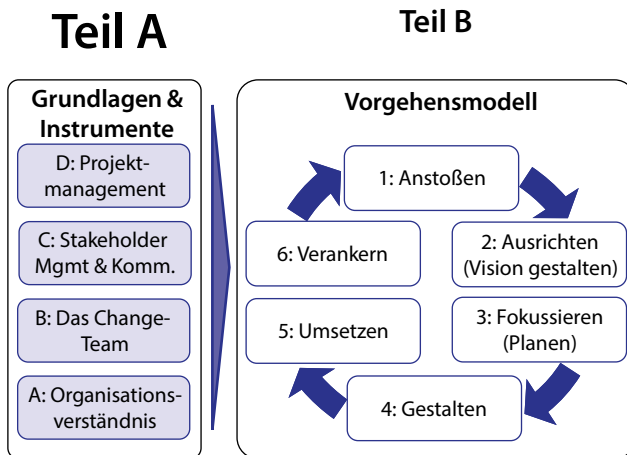
Vorwort von Pertti Korhonen	VII
Vorwort des Autors	IX
Teil A: Grundlagen und Instrumente des Change Managements	I
1 Change Management: Die Herausforderung annehmen	3
1.1 Change Management als Priorität	3
1.2 Modelle und Definitionen des Change Managements	5
1.3 Der Change-Management-Ansatz dieses Buches	9
1.4 Einführung in die Fallbeispiele	13
1.5 Zusammenfassung: Die Change-Management-Herausforderung annehmen	15
2 Organisationsverständnis: Verstehen, was wir verändern	16
2.1 Einleitung: Die Organisation, in die wir eingreifen	16
2.2 Der Mensch im Zentrum: Das Unternehmen als soziales System ..	18
2.3 Menschen konstruieren sich ihre Realität	21
2.4 Die dominante Rolle von Gefühlen	24
2.5 Veränderung ist Verändern von Verhalten und Gewohnheiten	27
2.6 Change Management im sozialen System: Beteiligen der Mitarbeitenden	30
2.7 Zusammenfassung: Verstehen, was wir verändern	33
3 Das Change-Team: Die treibende Kraft der Veränderung	35
3.1 Einleitung: Das Change-Team als Erfolgsfaktor für das Veränderungsvorhaben	35
3.2 Zuerst das richtige Team	37
3.3 Vertrauen im Team bilden	42
3.4 Eine positive Grundhaltung im Change-Team entwickeln	46
3.5 Resultatverantwortung im Team übernehmen	48
3.6 Zusammenfassung: Das Change-Team oder die treibende Kraft der Veränderung	51
4 Stakeholdermanagement und Kommunikation: Menschen gewinnen	54
4.1 Einleitung: Beteiligen der Betroffenen	54
4.2 Abbilden der Interessengruppen	57
4.3 Die emotionale Veränderungskurve	58
4.4 Stakeholdermanagement – oder das Engagieren von Beeinflussern	61
4.5 Kommunikation – der Austausch mit der ganzen Organisation	67
4.6 Zusammenfassung: Menschen durch Stakeholdermanagement und Kommunikation gewinnen	72

5	Projektmanagement und Governance: Die Veränderung auf Kurs halten	74
5.1	Einleitung: Projektmanagement für Veränderungsvorhaben	74
5.2	Die Lebensphasen eines Veränderungsprojektes	77
5.3	Der Projektauftrag: Klarheit über das „Was“ und „Wie“ schaffen	80
5.4	Governance und Steering-Team: Die übergeordnete Steuerung	81
5.5	Die Planung: Zielgerichtet, flexibel und beteiligend	85
5.6	Die Kontrolle: Resultate sicherstellen	88
5.7	Zusammenfassung: Mit Projektmanagement und Governance die Veränderung auf Kurs halten	90
Teil B: Vorgehensmodell des Change Managements		93
6	Anstoßen: Handlungsbedarf klären und Motivation wecken	95
6.1	Einleitung: Den Veränderungsprozess erfolgreich starten	95
6.2	Die Bedeutung der Motivation in Bezug auf Veränderungen	99
6.3	Fakten und Handlungsbedarf klären	101
6.4	Die Wahrnehmung der Organisation verstehen	103
6.5	Stakeholdermanagement: Das Management und betroffene Schlüsselpersonen gewinnen	105
6.6	Kommunikation: Veränderungsnotwendigkeit emotional erfahrbar machen	108
6.7	Zusammenfassung: Handlungsbedarf klären und Motivation wecken	110
7	Ausrichten: Gemeinsam eine attraktive Vision erzeugen	112
7.1	Einleitung: Ein lebendiges Bild, wohin die Reise geht	112
7.2	Eigenschaften einer überzeugenden Vision für Veränderungen	116
7.3	Erarbeiten der Veränderungsvision	119
7.4	Vision kommunizieren	122
7.5	Zusammenfassung: Gemeinsam eine attraktive Vision erzeugen	123
8	Fokussieren: Planen für frühe, relevante Erfolge	125
8.1	Einleitung: Die Umsetzung am richtigen Ort beginnen	125
8.2	Die Bedeutung von frühen Erfolgen und Fokus	128
8.3	Kriterien für den richtigen Fokus	129
8.4	Gemeinsam den Plan erstellen	133
8.5	Zusammenfassung: Planen für frühe, relevante Erfolge	135
9	Gestalten: Effektive Lösungen und Verhalten erarbeiten	137
9.1	Einleitung: Den Inhalt der Veränderung kreieren	137
9.2	Gestalten von effektiven Lösungen heißt Bilden von neuem Verhalten und neuen Gewohnheiten	139
9.3	Beteiligen der Mitarbeitenden in der Lösungsgestaltung	143
9.4	Gemeinsames Gestalten der Lösung in Arbeitsgruppen und Workshops	145
9.5	Zusammenfassung: Effektive Lösungen und Verhalten erarbeiten	148

10 Umsetzen: Neues Verhalten unternehmensweit lernen und anwenden	150
10.1 Einleitung: Die Umsetzung als Höhepunkt des Veränderungsvorhabens	150
10.2 Grundlagen: Wie verändert man Verhalten?	152
10.3 Mitarbeitende emotional engagieren	154
10.4 Neues Verhalten lernen: Planung und Durchführung von Trainings	156
10.5 Neues Verhalten anwenden: Unterstützung, Kontrolle und Kommunikation	159
10.6 Zusammenfassung: Neues Verhalten unternehmensweit lernen . . .	161
11 Verankern: Neues Verhalten festigen und Veränderungsmomentum weiter- führen	163
11.1 Einleitung: Neues Verhalten ist zerbrechlich	163
11.2 Grundlage: Gegenseitige Beeinflussung von Unternehmenskultur und Veränderungsvorhaben	165
11.3 Rahmenbedingen gestalten: Strategie, Prozesse, Systeme, Organisation und HR	167
11.4 Veränderungsprojekt erfolgreich übergeben und abschließen	169
11.5 Veränderungsmomentum weiterführen	170
11.6 Zusammenfassung: Neues Verhalten festigen und Veränderungsmomentum weiterführen	171
12 Zusammenfassung und Ausblick	173
12.1 Grundverständnis von Unternehmen und Veränderungen	173
12.2 Beteiligung der Mitarbeitenden in der Praxis	176
Literaturverzeichnis	179
Stichwortverzeichnis	181

Teil A: Grundlagen und Instrumente des Change Managements

Dieses Buch ist in zwei Teile gegliedert; Teil A „Grundlagen und Instrumente des Change Managements“ und Teil B „Vorgehensmodell des Change Managements“, vgl. Abb. A. Dabei werden die in Teil A erarbeiteten Grundlagen in den einzelnen Phasen des Veränderungsvorhabens in Teil B verwendet. Teil A beginnt mit einem Einstiegskapitel, das insbesondere auch das in diesem Buch verwendete Change-Management-Modell vorstellt. Kapitel 2 durchleuchtet, was wir im Change Management überhaupt verändern, und geht auf das Unternehmen als soziales System ein, die Frage der Wahrnehmung, die Bedeutung von Gefühlen und das operative Verhalten der Menschen im Unternehmen als Kern des Veränderungsvorhabens. Kapitel 3 bis 5 behandeln dann wichtige Instrumente und Komponenten des Change Managements: Kapitel 3 das Change-Team, das die treibende Kraft des Veränderungsvorhabens ist. Dabei wird insbesondere der Frage nachgegangen, was ein leistungsfähiges Change-Team auszeichnet und wie ein solches entwickelt werden kann. Kapitel 4 behandelt Stakeholdermanagement und Kommunikation als Mittel, um die Menschen im Unternehmen für die Veränderung zu gewinnen und sie im Veränderungsprozess zu engagieren, und Kapitel 5 beschreibt das Projektmanagement und die Governance für das Veränderungsvorhaben, um dieses auf Kurs zu halten. Mit diesen Grundlagen wird dann in Teil B auf die einzelnen Phasen des Veränderungsvorhabens eingegangen.



Teil A Grundlagen und Instrumente des Change Managements

Change Management: Die Herausforderung annehmen

1



1.1 Change Management als Priorität

Veränderungen in Unternehmen sind notwendiger denn je

Unternehmen befinden sich in einem zunehmend dynamischen Umfeld. Der Markt und die Unternehmen sind globaler geworden und damit wurde auch die Konkurrenz globaler und stärker. Die Vernetzung der Welt, gesellschaftliche Veränderungen und technologische Entwicklungen haben sich beschleunigt. Gleichzeitig hat die Vorausssehbarkeit und Planbarkeit dieser Veränderungen abgenommen. Das stellt große Herausforderungen an die Unternehmen. Diese sehen sich einem sich dauernd verändernden Umfeld gegenüber und müssen darauf reagieren. Nicht nur haben sie laufend die Strategie zu überdenken und anzupassen, sondern die veränderte Strategie muss in der Organisation auch umgesetzt werden. Und daran scheitern viele Unternehmen.

Führen von Veränderungsvorhaben steht im Mittelpunkt von Führung und Strategie ...

„Leadership ist die Fähigkeit, Vision in die Realität umzusetzen“ lautet ein bekanntes Zitat von Warren Bennis, einem Pionier in Leadership-Studien. Dennoch konzentriert sich sowohl das Management als auch die Literatur vor allem auf die Gestaltung von Visionen, Strategien und Organisationen – und fokussiert häufig weniger auf die Umsetzung dieser Inhalte in die Realität. Allerdings hat die beste

Strategie keinen Wert, wenn sie nicht in die Realität umgesetzt wird. Oder um das Bild des fallenden Bleistifts zu benutzen: Der Stift fällt gemäß der Schwerkraft, so wie auch Menschen nach ihren Gewohnheiten handeln. So wie der Fall des Bleistifts beeinflusst werden kann, ist es die Aufgabe von Leadership, das Verhalten von Menschen zu beeinflussen – in kleinen täglichen Aktivitäten bis hin zu großen strategischen Transformationen.

... und trotzdem scheitern die meisten Veränderungsvorhaben

Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen hat meist schon mehrmals erlebt, wie Veränderungsvorhaben gescheitert sind oder doch zumindest weit hinter den Erwartungen zurückblieben. Beispielsweise sprach bereits David Miller (Miller, 2001) davon, dass rund 75 % Veränderungsvorhaben scheitern. McKinsey spricht von 70 % der Veränderungsvorhaben, die scheitern, basierend auf regelmäßigen Umfragen, die sie zum Thema durchführen (McKinsey 2008, 2016), ähnliche Zahlen findet man bei anderen Quellen. Auch John Kotter in seinem berühmten HBR Artikel zum Thema Change Management sprach davon, dass von den Transformationen, die er in mehr als 100 Firmen untersucht hat, die Mehrheit als Misserfolg zu bewerten waren (Kotter, 1995). Wenn einzelne Untersuchungsmethoden und Resultate auch sehr unterschiedlich sind und es nicht einfach zu definieren ist, was Erfolg und Misserfolg in Veränderungsvorhaben ausmacht, und die Zahl 70 % auch häufig unreflektiert wiederholt wird, so lässt sich doch feststellen, dass Unternehmen größte Mühe bekunden, ihre Veränderungsvorhaben erfolgreich im Unternehmen umzusetzen.

Warum scheitern so viele Veränderungsvorhaben?

Es gibt sehr viele Gründe, warum Change Management in Unternehmen so häufig scheitert. Hinter all den unzähligen Gründen an der Oberfläche und dem fehlenden Methodenwissen in Change Management lassen sich folgende tiefer liegende Ursachen feststellen:

- **Knappe Ressource Leadership:** Change Management ist eine Führungsaufgabe, und zwar eine der anspruchsvollsten Art – geht es doch darum, eine große Anzahl von Menschen im Unternehmen zu motivieren, dass sie ihr operatives Verhalten nachhaltig ändern – und das auch noch funktions- und bereichsübergreifend. Die Leadership-Fähigkeit, die solchen Herausforderungen gewachsen ist, ist eine sehr knappe Ressource in Unternehmen.
- **Niedrige Priorität von Change Management:** Change Management als eine strategische Tätigkeit, die zum Ziel hat, die Fähigkeiten der Organisation zu entwickeln, ist bei vielen Führungskräften sehr weit unten auf der Prioritätenliste. Nicht nur beklagen sich viele Führungskräfte, dass die Zeit für strategische Aufgaben viel zu knapp ist. Sondern wenn es dann um strategische Aufgaben geht, ist der Fokus sehr stark auf den Markt gerichtet, auf das Produkt und die Dienstleistung, die man im Markt anbieten möchte. So wichtig diese Themen sind, sehr häufig geht dabei verloren, dass es ebenso strategisch ist, die Fähigkeit der Organisation zu entwickeln, um genau diese strategischen Pläne zu realisieren und die entsprechenden Ziele zu erreichen, ja dass die Entwicklung von Fähigkeiten der Organisation selbst ein strategischer Erfolgsfaktor ist.

- **Ineffektives Verständnis von Organisationen:** Sehr häufig haben Führungskräfte ein mechanistisches Verständnis der Organisation. Dies zeigt sich darin, dass man als Topmanagement glaubt, zu wissen – eventuell unterstützt von Beratern –, was das Beste für das Unternehmen ist, und dem mittleren Management und den Mitarbeitern zu sagen hat, was zu tun ist. Man will über Kontrolle, Anreize und Drohung sicherstellen, dass die Veränderung auch implementiert wird. Leider funktioniert dies selten – insbesondere für komplexe, wissensbasierte Arbeitsprozesse. Solche Veränderungen sind dann wohl in den Köpfen des Managements umgesetzt, nicht aber in der Praxis. In diesem Organisations- und Führungsverständnis existiert der Bedarf für ein Change Management gar nicht oder nur in einer sehr limitierten Rolle.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Veränderungen in Unternehmen notwendiger denn je sind und trotz dieser Bedeutung die meisten Veränderungsvorhaben in Unternehmen scheitern. Die Wurzel des Scheiterns bildet häufig ein ineffektives Organisations- und Führungsverständnis, es fehlt an Willen und Fähigkeit in Bezug auf Change Management als zentrale Führungsaufgabe. Damit wird Change Management zu einer Priorität, zu einem wichtigen Erfolgsfaktor – nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Entwicklung und Karriere von Führungskräften.

1.2 Modelle und Definitionen des Change Managements

Unter Change Management verstehe ich das Führen von Veränderungen von Organisationen. Im Folgenden möchte ich einige wenige Change-Management-Modelle vorstellen, solche, die bahnbrechend in der Entwicklung von Change Management waren – und immer noch heute wichtig sind –, und neuere Modelle, die gerade für Praktiker spannend sind. Am Anschluss werde ich die Definition von Change Management vertiefen.

Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin

Kurt Lewin (1898–1947) ist ein aus Deutschland in die USA emigrierter Psychologe und einer der Begründer der Organisationsentwicklung, aus welcher sich das heutige Change Management entwickelt hat. Lewin schuf ein 3-Phasen-Modell für die Veränderung gesellschaftlicher Gruppen (Lewin, 1947) mit den drei Phasen Auftauen (Unfreezing), Bewegen (Moving) und Einfrieren (Freezing), vgl. Abb. 1.1.

In der ersten Phase, „Auftauen“, geht es um die Überwindung der Trägheit, die Schwächung der existierenden Perspektive und die Entwicklung von alternativen Sichtweisen. In der zweiten Phase, „Bewegen“, erfolgt die Änderung mit all ihren Verwirrungen und Unsicherheiten. Das neue Verhalten wird gelernt. Dies ist die Phase des Übergangs. In der dritten und letzten Phase, „Einfrieren“, stabilisiert sich die neue Denk- und Verhaltensweise, es bilden sich neue Gewohnheiten, die Menschen haben sich in der neuen Situation eingelebt. Oder anders ausgedrückt beschreibt dieses Modell, wie ein bestehender Zustand aufgeweicht wird, dann der Übergang in einen neuen Zustand gemacht wird und anschließend dieser Zustand wieder verfestigt wird. Dieses Modell ist auch heute noch entscheidend, da Verände-

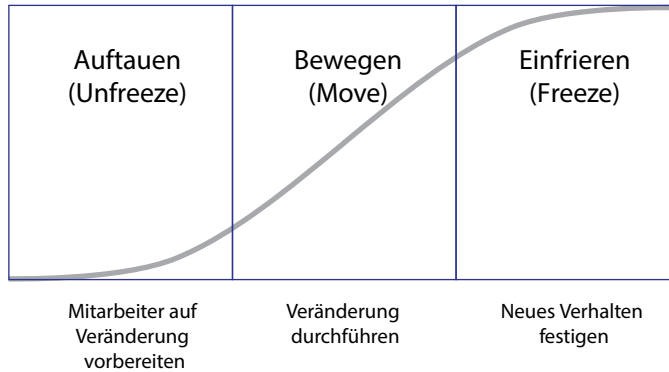


Abb. 1.1: Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin

rungsvorhaben durch alle drei Phasen führen müssen. Viele Veränderungen scheitern, da sie sich auf das „Bewegen“ fokussieren, das „Auftauen“ und das „Einfrieren“ jedoch vernachlässigen. Als Kritik an Lewins Modell wird häufig angebracht, dass es die Welt zu statisch sieht, dass es von stabilen Zuständen ausgeht, die heutige Welt aber in kontinuierlicher Veränderung ist. Ich teile diese Kritik nicht, denn kontinuierliche Veränderung muss in einzelnen Schritten erfolgen, einer auf dem anderen aufbauend, und auf jeden dieser Einzelschritte lässt sich Lewins Modell anwenden.

Systemische Organisationsberatung

Die Systemische Organisationsberatung baut auf der Organisationsentwicklung auf und hatte ihren Ursprung in der Familientherapie. Sie basiert auf der Systemtheorie mit den wichtigen Vertretern Ludwig von Bertalanffy (vgl. Bertalanffy, 1976) und Niklas Luhmann (vgl. Luhmann, 1984), sie betrachtet die Organisation als ein soziales System – also als die Interaktion von Menschen. Dabei ist nach Roswita Königswieser (Königswieser, 2015, S. 20) Beratung eine Unterstützung des Ratsuchenden, selbst die Lösung zu finden (Hilfe zur Selbsthilfe), mit der Zielsetzung, „langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initialisieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen“. Für die Anwendung im Change Management möchte ich aus dem „System“-Umfeld insbesondere Peter Senge mit seiner Arbeit zur lernenden Organisation und Change hervorheben (Senge, 1999), im deutschsprachigen Raum Roswita Königswieser (Königswieser, 1999) und Barbara Heitger (Heitger, 2014). Die Systemische Organisationsberatung liefert ein Modell, welches sehr gut die menschlichen Interaktionen im Veränderungsprozess theoretisch beschreibt und auch sehr viele Instrumente bereitstellt, diese Interaktionen effektiv zu gestalten.

Die acht Stufen nach John Kotter

Das heute nach wie vor populärste Change-Management-Modell ist dasjenige von John P. Kotter, einem Professor Emeritus an der Harvard Business School (Kotter, 1995 und 1996). Aufgrund von umfangreichen Unternehmensanalysen stellte Kotter ein Change-Management-Modell mit acht Stufen vor. Diese acht Stufen sind;

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen, 2. Eine Führungskoalition aufbauen, 3. Vision und Strategie entwickeln, 4. Die Vision des Wandels kommunizieren, 5. Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen, 6. Schnelle Erfolge erzielen, 7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten, 8. Neue Ansätze in der Kultur verankern. In einem Folgebuch (Kotter, 2002) hat Kotter dann die emotionale Seite des Veränderungsprozesses und das Verändern des Verhaltens der Menschen noch weiter vertieft. Eines der großen Vorteile des Modells von Kotter ist, dass es ein Vorgehensmodell darstellt und damit Führungskräften einen Rahmen gibt, welche Schritte sie im Veränderungsvorhaben durchzuführen haben. Einwände, die gegen das Modell von Kotter vorgebracht werden, sind, dass es zu stark top-down orientiert ist und es einem Wasserfallmodell entspricht.

Der Elefant, der Reiter und der Pfad von Chip und Dan Heath

Die Brüder Chip und Dan Heath haben 2010 einen Bestseller geschrieben, in dem sie einen Change-Management-Ansatz beschreiben, der aus meiner Sicht sehr gut hilft, das Wesen von Change Management zu verstehen (Heath, 2010). Er basiert darauf, dass in einem Veränderungsvorhaben drei wesentliche Aspekte zu berücksichtigen sind; nämlich die rationale Seite des Menschen, das Denken, zweitens und noch wichtiger, die Gefühle des Menschen, seine emotionale Seite, und drittens das Umfeld und die Systeme, die das Verhalten des Menschen beeinflussen. Um diese drei Aspekte zu beschreiben, verwenden sie ein sehr schönes Bild: der große und starke Elefant, der die Gefühle darstellt, der Reiter des Elefanten, der das Denken verkörpert – und Mühe hat, den Elefanten zu steuern, und drittens der Pfad, auf dem der Elefant geht, der das Umfeld und die Systeme charakterisiert. Das Buch beschreibt kein Vorgehensmodell für Change Management, zeigt aber sehr gut, wie diese drei Aspekte in einem Veränderungsvorhaben gezielt berücksichtigt werden können.

Change Management und seine Definition im deutschsprachigen Raum

Das deutschsprachige Standardwerk zu Change Management kommt von Klaus Doppler (Doppler, 2014), einem selbstständigen Organisationsberater. Weitere gute Überblicke vermitteln Thomas Lauer (Lauer, 2014) und Claudia Kostka (Kostka, 2016). Kostka definiert Change Management als das „ganzheitliche und systematische Planen, Initiieren, Realisieren, Reflektieren und Stabilisieren von Veränderungsprozessen in Organisationen“ (Kostka, 2016, S.7) und Lauer als „Steuerung von Unternehmenswandel“ (Lauer, 2014, S.6). Mein persönlicher Favorit der deutschsprachigen Change-Management-Literatur kommt von Manfred Höfer et al. (Höfer, 2014), das sehr anregend und praktisch ist. Sie beschreiben Change Management als „bewusst gestalteter Eingriff in den laufenden Betrieb des Unternehmens, um den Kurs zu halten, zu korrigieren oder neue Chancen zu ergreifen“ (Höfer, 2014, S.16). Diese Literatur gibt im Allgemeinen gute Beispiele für Anwendungen und Tools, was aber fehlt, ist ein Leitfaden für Führungskräfte, um betriebliche Transformationen zu führen.

Change Management definiert: Das Führen von Veränderungen von Organisationen

Um im Rahmen dieses Buches ein klares Verständnis zu haben, definiere ich Change Management als das Führen von Veränderungen von Organisationen. Im Folgenden möchte ich erläutern, welche Aspekte diese Definition beinhaltet:

- **Organisation:** Die Veränderung betrifft Organisationen, beispielsweise Unternehmen. Diese sind soziale Systeme mit den Menschen im Zentrum, mit ihrem Denken, Fühlen und Handeln. Die Veränderung einer Organisation ist somit die Veränderung des Verhaltens und der Arbeit von Management und Mitarbeitenden. Dazu gehören auch Prozesse, Werkzeuge, Systeme und Strukturen, die diese Arbeit unterstützen. Aber eine Entwicklung und Einführung solcher Elemente – beispielsweise eines neuen IT-Systems oder einer neuen Organisationsstruktur – alleine stellt aus meiner Sicht kein Change Management dar: Im Zentrum müssen immer die Menschen stehen, die diese Mittel anwenden oder durch diese Rahmenbedingungen geprägt werden. Obwohl der Fokus dieses Buchs auf industriellen Unternehmen liegt, spreche ich hier bewusst von Organisationen, denn der Ansatz ist übertragbar auf alle Arten von Unternehmen und auch den öffentlichen Sektor. Umgekehrt muss die Veränderung aber nicht eine ganze Organisation betreffen, sondern kann auch nur einzelne Bereiche adressieren. Trotzdem spreche ich von Veränderungen „von“ Organisationen und nicht „in“ Organisationen, denn jede Veränderung in einem Bereich verändert auch die Organisation als Ganzes.
- **Veränderungen:** Veränderung geschieht nicht um der Veränderung willen, sondern um auf Dauer einen neuen Zustand zu erreichen; es ist eine gezielte Veränderung von Organisationen. Veränderung ist Transformation. Die Zielsetzung für den neuen Zustand kommt dabei häufig aus dem Strategieprozess oder aus der kontinuierlichen Verbesserung. Dabei sind die drei Phasen von Lewin (vgl. früher) zu durchlaufen, das Auftauen des bestehenden Zustands, der Übergang in den neuen und die Verfestigung des neuen Zustands. Sehr häufig wird in der Praxis sowohl die erste als auch die dritte Phase vergessen.
- **Führen:** Da es sich um eine gezielte Veränderung der Organisation handelt, muss sie geführt werden. Führen beinhaltet typischerweise die Aufgaben Planen, Steuern, Gestalten, Koordinieren und Kontrollieren. Diese Definition von Führung gilt uneingeschränkt für Change Management. Der Fokus des Change Managements liegt dabei in der Führung des Prozesses der Veränderung, und zwar von der Idee bis zur Realisierung. Er darf nicht etwa erst bei der Umsetzung einer fertigen Lösung beginnen, beispielsweise der Umsetzung einer Strategie oder einer Organisationsstruktur, sondern sollte den gesamten Prozess abdecken; von einer Idee über die Gestaltung einer Lösung, basierend auf dieser Idee, bis zur nachhaltigen Verankerung dieser neuen Lösung in den Arbeitsweisen der Menschen in der Organisation.

Ausgehend von der Beschreibung oben, wird auch klar, wie wichtig die Beteiligung der Betroffenen von Anfang an des Veränderungsprozesses ist. Somit könnte Change Management zusammenfassend verstanden werden als:

Das Führen einer zielgerichteten Veränderung von Arbeitsweisen und Verhalten einer Organisation – von einem bestehenden zu einem neuen Zustand – ausgehend von der Idee bis zur Realisierung dieser Idee – und unter Beteiligung der Mitarbeitenden über den gesamten Veränderungsprozess.

1.3 Der Change-Management-Ansatz dieses Buches

Grundlagen des Ansatzes

Das Ziel dieses Buches ist, Führungskräften ein Hilfsmittel in die Hand zu geben, um erfolgreich Veränderungen in ihren Unternehmen zu realisieren. Das heißt, der Ansatz, der in diesem Buch präsentiert wird, verfolgt zwei Ziele; einerseits die „Wirkung“, dass es auch funktioniert, und andererseits die „Praktikabilität“, also eine klare Anleitung, was zu tun ist, um diese Wirkung zu erreichen. Um Wirkung entfalten zu können, basiert der Ansatz auf folgenden Grundlagen, auf die in Kapitel 2 vertieft eingegangen wird:

- **Change Management ist das Verändern von Verhalten.** Unternehmen sind soziale Systeme mit den Menschen und ihrem Verhalten im Zentrum. Der Kern des Veränderungsvorhabens ist somit das Gestalten von menschlichem Verhalten in der täglichen Arbeit. Systeme, Prozesse, Organisationsformen etc. sind dabei wichtige Mittel, um dieses Verhalten zu beeinflussen.
- **Unternehmen sind als soziale Systeme äußerst komplex.** Dies bedeutet auch, dass das Management und externe Berater die Situation alleine nicht hinreichend verstehen können und somit die Lösungen auch nicht top-down entwickelt und vorgegeben werden können. Um die Situation angemessen zu verstehen und um eine qualitativ hochstehende und umsetzbare Lösung zu erhalten, müssen die Mitarbeitenden beteiligt werden.
- **Mitarbeitende müssen sich verändern wollen.** Im Gegensatz zu einfachen Tätigkeiten kann Veränderung von Verhalten im komplexen Umfeld von wissensbasierten Unternehmen kaum erzwungen werden, sondern die Mitarbeitenden müssen überzeugt werden, ihr Verhalten zu ändern.
- **Verändern von Verhalten läuft durch Phasen:** Wie im 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin (Lewin 1947) beschrieben, können Verhaltensveränderungen nicht einfach auf Knopfdruck umgesetzt werden. Menschen sind einerseits zuerst auf die Veränderung vorzubereiten, das „Auftauen“; andererseits ist nach der Veränderung das neue Verhalten zu festigen, das „Einfrieren“. Das Vorgehen hat alle drei Phasen voll abzudecken.
- **Verhalten wird durch Gefühle bestimmt.** Menschen verhalten sich meist nicht rational, auch nicht im Unternehmensumfeld. Logik bringt den Menschen zum Denken, Gefühle bringen ihn zum Handeln. Dieser emotionale Aspekt muss sowohl für die Gestaltung des Inhalts der Veränderung als auch im Vorgehen berücksichtigt werden.

Beteiligen der Mitarbeitenden als Kern des Ansatzes

Aus den oben angeführten Überlegungen folgt direkt, dass die Mitarbeitenden früh und umfangreich im Veränderungsprozess beteiligt werden müssen: Einerseits damit sie durch die Phase des „Auftauens“ gehen können, ihre Gefühle adressiert werden und so die Motivation, sich zu verändern, und Akzeptanz für das neue Verhalten aufgebaut werden kann. Andererseits können im komplexen sozialen System eines Unternehmens keine effektiven Lösungen top-down vorgegeben werden, sondern sind durch die Mitarbeitenden mitzugestalten.

Struktur des Ansatzes

Um für Führungskräfte von Nutzen zu sein, basiert der Ansatz auf einem klaren Vorgehensmodell. Dieses Vorgehensmodell wird unterstützt durch Grundlagen und unterstützende Prozesse oder Instrumente, die über das ganze Vorgehen hinausreichen. Gesamthaft besteht das Modell aus 10 Erfolgsfaktoren; nämlich 4 Elementen im Bereich der Grundlagen und übergeordneten Instrumente (A–D) und 6 Phasen des Veränderungsmodells (1–6), vgl. Abb. 1.2.

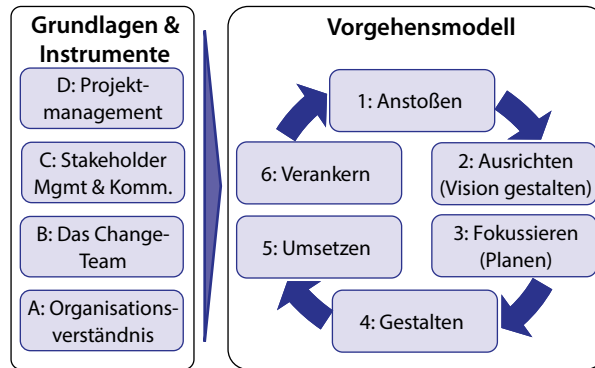


Abb. 1.2: Der Change-Management-Ansatz dieses Buches

Das Vorgehensmodell ist verwandt mit dem von Kotter (Kotter, 1996), wobei ich aber bewusst die Trennung in Grundlagen und allgemeine Instrumente einerseits und den Vorgehensprozess andererseits vorgenommen habe. Diese Trennung habe ich eingeführt, um Aktivitäten wie beispielsweise Stakeholdermanagement und Kommunikation, die über den gesamten Vorgehensprozess laufen, unterscheiden zu können von jenen, die spezifisch für eine einzelne Phase sind. Im Folgenden werden diese 10 Erfolgsfaktoren vorgestellt. Anschließend wird jedem dieser Erfolgsfaktoren ein einzelnes Kapitel des Buches gewidmet.

A. Organisationsverständnis (Kapitel 2)

Es sind weniger einzelne Tools und Methoden, die über Erfolg und Misserfolg von Veränderungsvorhaben entscheiden, sondern das Verständnis des Managements von Organisation und Führung. Dieses Verständnis bestimmt, wie die Realität wahrgenommen wird, wie Menschen im positiven Sinne beeinflusst werden können – was ja nichts anderes als Führung ist – und wie in einem Veränderungsvorhaben vorgegangen wird. Geht das Management davon aus, dass es die Realität am besten versteht, dass Veränderungen primär Strukturen, Prozesse und Systeme sind, dass Menschen primär rational handeln und dass Veränderungen top-down implementiert werden können? Oder geht das Management von einem Verständnis des Unternehmens als soziales System aus, wo die Menschen und ihr Verhalten im Zentrum stehen und wo Veränderungen nur unter früher und umfangreicher Beteiligung der Mitarbeitenden möglich sind? Das Organisationsverständnis ist essenziell für das Change Management, da es die Wahrnehmung

und das Denken und somit sämtliche Aktivitäten im Veränderungsvorhaben bestimmt.

B. Das Change-Team (Kapitel 3)

Ein Veränderungsvorhaben ist eine komplexe Herausforderung, in das viele Menschen involviert werden. Ein solches Vorhaben kann nicht von einer Führungsperson alleine oder durch eine Gruppe von Einzelkämpfern geführt werden, sondern es braucht dazu ein starkes Team. Das Change-Team kann mit dem Führungsteam eines Unternehmens verglichen werden – so wie ein erfolgreiches Unternehmen ein echtes Team an seiner Spitze braucht, so gilt das Gleiche für ein Veränderungsvorhaben. Das Change-Team – insbesondere als ein Projektteam – kann nicht als gegeben betrachtet werden, sondern es muss aufgebaut, geführt und entwickelt werden.

C. Stakeholdermanagement und Kommunikation (Kapitel 4)

Veränderungen können nicht top-down vorgegeben werden, sondern Management und Mitarbeitende müssen für die Veränderung gewonnen werden, dazu dienen Stakeholdermanagement und Kommunikation. Stakeholdermanagement ist insbesondere wichtig, damit das Management und Schlüsselleute im Unternehmen eine aktive, unterstützende Rolle in der Veränderung übernehmen. Stakeholdermanagement und Kommunikation sind wichtige Instrumente über den ganzen Verlauf des Veränderungsvorhabens.

D. Projektmanagement und Governance (Kapitel 5)

Projektmanagement und Governance sind wichtige Elemente eines Veränderungsvorhabens, aber nicht einfach in der situationsgerechten Anwendung. Einerseits besteht das Risiko, dass Veränderungsvorhaben wie technische oder kommerzielle Projekte geplant und umgesetzt werden, oder aber, dass Projektmanagement-Prinzipien außer Acht gelassen werden. Ein Veränderungsvorhaben ist ein komplexes Projekt zur Gestaltung eines sozialen Systems, es braucht deshalb starkes Projektmanagement und Governance mit einem klaren Ziel. Gleichzeitig muss es flexibel sein, um unvorhersehbare Entwicklungen und Erkenntniszuwachs zu berücksichtigen, die typisch für die Gestaltung sozialer Systeme sind.

Diese 4 Elemente, „A. Organisationsverständnis“, „B. Change-Team“, „C. Stakeholdermanagement und Kommunikation“ und „D. Projektmanagement und Governance“, bilden die Grundlagen und Instrumente, die über den ganzen Veränderungsprozess anzuwenden sind. Der Veränderungsprozess selbst kann in die folgenden sechs Phasen (Phasen 1–6) strukturiert werden, denen ebenfalls später wieder je ein Kapitel gewidmet ist:

1. Anstoßen: Handlungsbedarf klären und Motivation wecken (Kapitel 6)

Ganz am Anfang einer Veränderung muss die Organisation auf die Veränderung vorbereitet werden, es ist Lewins erste Phase, das „Auftauen“ (vgl. Kap. 1.2). Häufig wird diese erste Phase in der Praxis unterschätzt oder ganz vergessen. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden nicht nur rational verstehen, warum eine Veränderung