

Michael Lang · Reinhard Wagner

# Das Change Management Workbook

Veränderungen im Unternehmen  
erfolgreich gestalten

2. Auflage



HANSER



Michael Lang/Reinhard Wagner • Das Change Management Workbook



**Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!**

Auf unserem Download-Portal finden Sie zu diesem Titel kostenloses Zusatzmaterial. Geben Sie dazu einfach diesen Code ein:

plus-yd9f3-jkp7b

[plus.hanser-fachbuch.de](https://plus.hanser-fachbuch.de)



Michael Lang / Reinhard Wagner

# Das Change Management Workbook

Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten

2., aktualisierte Auflage

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-47263-1

E-Book-ISBN 978-3-446-47441-3

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen in folgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

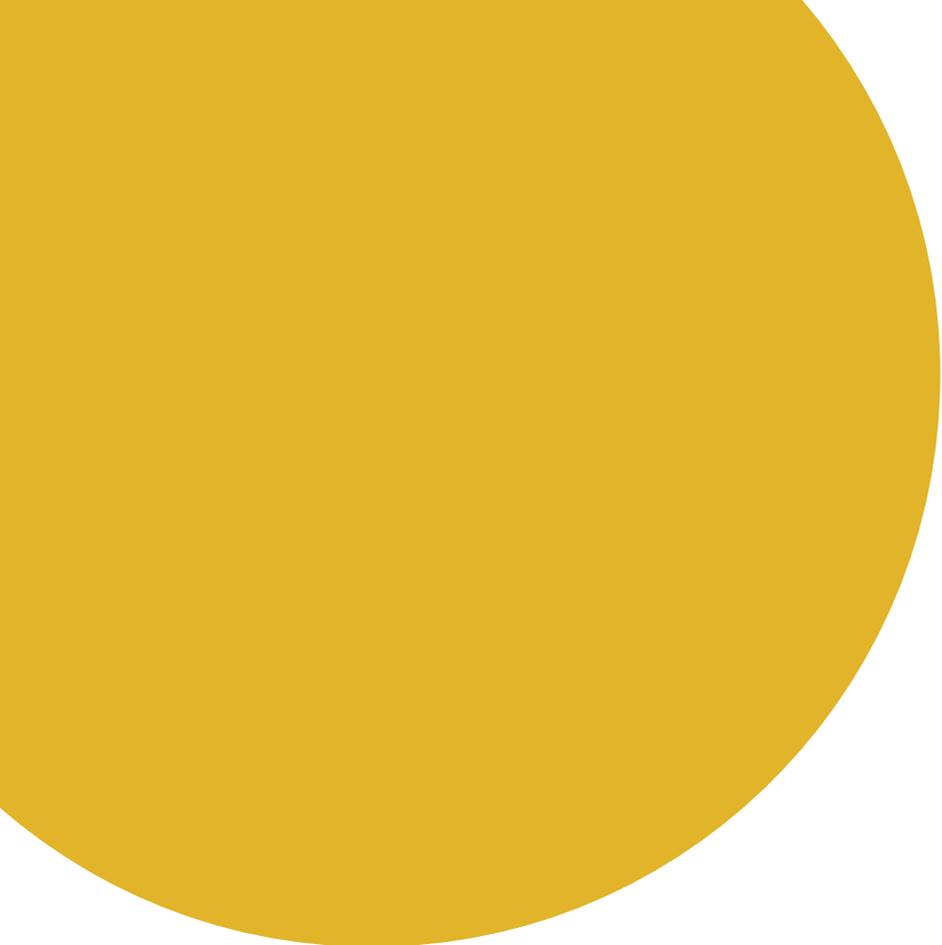
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2022 Carl Hanser Verlag München  
*www.hanser-fachbuch.de*

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli  
Herstellung: Carolin Benedix  
Satz: Eberl & Koesel Studio GmbH, Altusried-Krugzell  
Coverrealisierung: Claudia Alt und Max Kostopoulos  
Titelmotiv: © shutterstock.com/inamar  
Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner,  
Göttingen



Printed in Germany



# Vorwort

Unternehmen stehen heute vor gravierenden Herausforderungen: digitale Transformation, zunehmende Komplexität der Leistungserbringung und disruptive Veränderungen, um nur einige aktuelle Beispiele zu nennen. Nur die Unternehmen werden auf Dauer erfolgreich sein, die sich diesen Herausforderungen stellen und sich durch professionelles Veränderungs- bzw. Change Management den neuen Rahmenbedingungen anpassen.

Den Entscheidungsträgern in Unternehmen kommt dabei eine zentrale Rolle zu, gilt es einerseits eine klare Orientierung zu geben und andererseits aktiver Wegbegleiter im Change zu sein.

Doch wie können Sie Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten?

Die Antwort auf diese Frage – und viele weiterführende hilfreiche Impulse und Best Practices – erhalten Sie in diesem Buch.

Wir freuen uns, dass dazu 22 ausgewiesene Experten als Autorinnen und Autoren an diesem

Buch mitgewirkt haben und Ihnen die relevanten Aspekte zur Gestaltung von Veränderungen im Unternehmen beschreiben.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches und viel Erfolg beim Umsetzen der dabei gewonnenen Erkenntnisse!

Ihre Herausgeber

*Reinhard Wagner und Michael Lang*

Dieses Buch wendet sich ausdrücklich an alle Geschlechter und Menschen jeglicher Geschlechtsidentität. Dennoch verzichten wir auf Formulierungen wie »Projektleitende«, »Auftraggebende«, »Projektleiter\*innen«, »Projektmitarbeiter\*innen«, »Auftraggeber\*innen« oder Vergleichbares. Denn sie erschweren nach unserer Auffassung die gute Lesbarkeit der Texte, die uns am Herzen liegt.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	VI	<b>2 Change und Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren</b> .....	16
<b>1 Die Zukunft des Change Managements. Was es zu verändern aber auch zu bewahren gilt.</b> .....	1	2.1 Abgrenzung von Transformation und Change Management .....	17
1.1 Einleitung .....	1	2.2 Change Management als strategische Unternehmensdisziplin .....	20
1.2 Change ist nicht gleich Change – unterschiedliche Typen der Veränderung .....	2	2.3 Erfolgsfaktoren im Change .....	22
1.3 Die Grundannahmen des »klassi- schen Change Management« erwei- tern .....	6	2.3.1 Richtig und ständig kommunizieren .....	22
1.4 Denken in Spannungsfeldern und Dualitäten – das Mindset eines mo- dernen Change Management .....	10	2.3.2 Change Management als Führungskompetenz auf- bauen .....	23
1.5 Fazit .....	13	2.3.3 Sich der eigenen Rolle bewusst sein .....	24
1.6 Literatur .....	14	2.3.4 Unterstützung durch aktiven und sichtbaren Sponsor sichern .....	25
		2.3.5 Mit Widerständen um- gehen .....	26
		2.4 Vorgehen im Change Management	29
		2.5 Literatur .....	34

<b>3 Vier zentrale Führungsaspekte</b> . . . . .	36	5.2 Konzept 2: Widerstand gegen Veränderung gibt es nicht – nur intelligente Reaktion auf blöde Methode	81
3.1 Grundannahmen hinterfragen und Ist-Zustand definieren . . . . .	37	5.3 Konzept 3: Das Problem liegt im System – praktisch immer . . . . .	83
3.2 Aktuelles Führungsverhalten analysieren und für den Change notwendiges Verhalten ableiten . .	43	5.4 Konzept 4: Organisationaler Wandel braucht soziale Dichte – Technik ist (fast) trivial . . . . .	85
3.3 Eigene Lernziele definieren . . . . .	48	5.5 Konzept 5: Es gibt keinen großen Change – aber alles ist Intervention . . . . .	86
3.4 Anforderungen und Ansprüche in Einklang bringen . . . . .	52	5.6 Literatur . . . . .	90
3.5 Literatur . . . . .	57		
<b>4 Rolle und Haltung des Change Managers – eine fast wahre Geschichte</b> . . . .	60	<b>6 Transformation integral-agil gestalten</b> . . . . .	92
4.1 Intern besetzen, Neueinstellung oder Beraterleistung? . . . . .	61	6.1 Einleitung . . . . .	94
4.2 Eigenschaften, Haltung und Kompetenzen . . . . .	64	6.2 WARUM? . . . . .	95
4.3 Literatur . . . . .	77	6.3 WIE? . . . . .	96
<b>5 Fünf Schlüsselkonzepte für zeitgemäße Veränderungsarbeit</b> . . . . .	78	6.3.1 Unterschiede zum »klassischen« Vorgehen . . . . .	96
5.1 Konzept 1: Change ist keine Reise, es ist »ständig flippen« . . . . .	79	6.3.2 Überblick Vorgehen . . . . .	99
		6.3.3 Agile Change Navigation – die personenbezogene Seite der Transformation . . . . .	104

6.3.4	Integrale Landkarte und vier Quadranten . . . . .	106	7.2.2	Change mit Projektmanagement zum Erfolg führen . . .	131
6.3.5	Entwicklungsstufen und Change-Modell . . . . .	110	7.2.3	Anforderungen an Beteiligte und Organisationen . . . . .	132
6.4	WAS? . . . . .	112	7.3	Projekte – mithilfe von Change realisiert . . . . .	133
6.4.1	Bewusstseins- und Persönlichkeitsentwicklung . . . . .	114	7.3.1	Realisierung von Projekten mit Change-Anteil . . . . .	135
6.4.2	Leadership Development . .	115	7.3.2	Projekte mit Change Management zum Erfolg führen . . .	136
6.4.3	Kultur-, Mindset-Entfaltung und Teamentwicklung . . . . .	117	7.3.3	Anforderungen an Beteiligte und Organisationen . . . . .	138
6.4.4	Organisationsentwicklung – Strukturen und Prozesse . . .	118	7.4	Literatur . . . . .	139
6.5	Summary: Integral-agile Transformationsgestaltung . . . . .	120	<b>8</b>	<b>Unternehmenskultur beeinflussen und gezielt entwickeln . . . . .</b>	<b>142</b>
6.6	Literatur . . . . .	124	8.1	Kultur als Voraussetzung für Veränderung . . . . .	143
<b>7</b>	<b>Zwei Seiten einer Medaille: Change und Projekte . . . . .</b>	<b>126</b>	8.2	Anlässe für Kulturentwicklung . . .	146
7.1	Einleitung . . . . .	127	8.3	Elemente und Sinn von Kultur . . . .	148
7.2	Change – mithilfe von Projekten realisiert . . . . .	128	8.3.1	Kultur als Faktor der Arbeitgeberattraktivität . . .	150
7.2.1	Realisierung von Change durch Projekte . . . . .	128	8.3.2	Analogien zum Begriff »Kultur« . . . . .	152

8.3.3	Lernende Organisationen ..	155	9.4.1	Operativ-unterstützende Aufgaben .....	181
8.4	Kulturentwicklung .....	155	9.4.2	Projektportfolioaufgaben ..	182
8.5	Der Kulturentwicklungsprozess ...	158	9.4.3	Aufgaben in der Unter- nehmensentwicklung .....	183
8.5.1	Die Ist-Kultur analysieren ..	159	9.5	Einbindung des CMO in Organi- sation und Projekt .....	184
8.5.2	Den unternehmerischen Veränderungsbedarf definieren .....	162	9.5.1	Set-up in verteilten Unternehmensstrukturen ..	184
8.5.3	Den Kulturkern bewahren	164	9.5.2	Einbindung in die lokale funktionale Organisation ..	186
8.5.4	Die Soll-Kulturmerkmale finden .....	166	9.5.3	Operative Einbindung in Veränderungsprojekte .....	187
8.5.5	Die Soll-Kultur verankern ..	168	9.6	Befugnisse und Rollen im CMO ...	188
8.6	Methoden der Kulturentwicklung	170	9.7	Abgrenzung zum PMO .....	191
8.7	Glaubwürdigkeit: Währung der Kultur .....	172	9.8	Aufbau und Weiterentwicklung eines CMO .....	194
8.8	Literatur .....	174	9.9	Literatur .....	198
<b>9</b>	<b>Das Change Management Office</b> .....	176	<b>10</b>	<b>Die erfolgreiche Kommunikation im Change</b> .....	200
9.1	Einleitung .....	178	10.1	Einleitung .....	201
9.2	Definition .....	178			
9.3	Der Nutzen eines CMO .....	179			
9.4	Die Aufgaben des CMO .....	181			

10.2	Projektrisiko fehlende oder falsche Kommunikation .....	202	12.3	Herausforderung Führungskultur	260
10.3	Das Verständnis von Kommunikation .....	204	12.4	Herausforderung Innovationskultur .....	261
10.4	Der Umgang mit den Stakeholdern .....	206	12.5	Herausforderung Kommunikationskultur .....	263
10.5	Entwurf eines Kommunikationsdesigns .....	212	12.6	Herausforderung Nachhaltigkeitskultur .....	266
10.6	Literatur .....	222	12.7	Literatur .....	268
<b>11</b>	<b>Unternehmen NEU denken und gestalten .....</b>	<b>224</b>	<b>13</b>	<b>Personalentwicklung und Talentmanagement bei Veränderungen ....</b>	<b>270</b>
11.1	Grenzen des funktionalen Denkrahmens .....	226	13.1	Die Rolle der PE/OE in Veränderungsprozessen .....	272
11.2	Vom Kunden her denken .....	228	13.2	Begleitung von Veränderungsprojekten .....	273
11.3	Organisation als System begreifen und cross-funktional modellieren	235	13.3	Veränderungskompetenz als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklungsinstrumente .....	276
11.4	Literatur .....	246	13.4	Gezielte Förderung neuer Skills im Rahmen von Veränderungsprojekten .....	279
<b>12</b>	<b>Fünf zentrale Handlungsfelder der Veränderung .....</b>	<b>248</b>	13.5	Veränderungskompetenz: Aufbau und Verankerung .....	281
12.1	Veränderte Anforderungen .....	250			
12.2	Herausforderung Unternehmenszweck .....	257			

13.5.1	Veränderungsbedarf erkennen und einordnen ..	281	14.2.4	Wie wir unser Ziel erreichen werden: Strategischer Plan und Ziele .....	301
13.5.2	Veränderungsziele erarbeiten .....	284	14.3	Umgang mit disruptiven Veränderungen .....	305
13.5.3	Veränderungsprozesse gestalten .....	287	14.3.1	Strategieanpassung im Kontext von Veränderung ..	305
13.5.4	Veränderungsergebnis sichern und weiter verbessern .....	288	14.3.2	Kommunikation .....	306
13.6	Literatur .....	291	14.3.3	Strategieumsetzung im Kontext von Veränderung ..	308
<b>14</b>	<b>Die Rolle von Strategie für eine erfolgreiche Veränderung .....</b>	<b>292</b>	14.3.4	Die Ungleichzeitigkeit des vermeintlich Gleichzeitigen	309
14.1	Strategie und Veränderung: Eine symbiotische Beziehung .....	293	14.4	Taktische Veränderungen innerhalb der bestehenden Strategie ...	310
14.2	Elemente der Strategie im modernen Unternehmenskontext	295	14.5	Kontinuierliche Veränderungen in abgeschlossenen Systemen .....	314
14.2.1	Woher wir kommen: Geschichte .....	295	14.6	Literatur .....	317
14.2.2	Wer wir sind: Werte, Kompetenz und Beitrag ....	296	<b>15</b>	<b>Auslöser, Ansätze und Anwendungen zum Change .....</b>	<b>318</b>
14.2.3	Wohin wir gehen: Vision und Mission .....	300	15.1	Auslöser und Bezug zu Strategien	319
			15.2	Vom Maschinenmodell der Organisation zum »sozialen System« ....	323

15.3	Auf die richtigen Hebel und Handlungsfelder setzen . . . . .	330	16.3.3	Change Management Performance . . . . .	360
15.3.1	Die Standortbestimmung anhand eines Beispiels . . . .	330	<b>17 Agile Skalierung braucht Change Management . . . . .</b>		<b>362</b>
15.3.2	Die Zielbestimmung . . . . .	331	17.1	Einleitung . . . . .	363
15.3.3	Erster Realitäts-Check . . . . .	333	17.2	Drei Ansätze zur Skalierung . . . . .	365
15.3.4	Die Hebel und Handlungsfelder . . . . .	337	17.3	Herausforderungen im Change bei einer Skalierung . . . . .	368
15.4	Change-Architektur mit wirksamen Prozessen und Rollen . . . . .	339	17.4	Lösungsansätze für erfolgreiches Change Management bei Agiler Skalierung . . . . .	371
15.5	Fortschritt monitoren und Dynamik verstetigen . . . . .	345	17.5	Readiness Check . . . . .	373
15.6	Literatur . . . . .	347	17.6	Literatur . . . . .	377
<b>16</b>	<b>Key Performance Indicators . . . . .</b>	<b>350</b>	<b>18 Zur Psychologie der Veränderung – eine Streitschrift für Praktiker und Entscheider . . . . .</b>		<b>378</b>
16.1	Enterprise Systems Failure . . . . .	352	18.1	Einleitung . . . . .	380
16.2	Move to Agile, Did Not Achieve the Intended Impact . . . . .	353	18.2	Sinn und Grenzen von Methoden . . . . .	383
16.3	Key Performance Indicators . . . . .	354	18.3	Was ist Psychologie? . . . . .	387
16.3.1	Organizational Performance . . . . .	356	18.4	Psychologische Rahmenbedingungen für Veränderungen . . . . .	388
16.3.2	Individual Performance . . . . .	358			

18.5 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse .....	392	<b>19 Index</b> .....	418
18.6 Fehleranfälliges individuelles Einschätzungsvermögen .....	395	<b>20 Die Herausgeber und Autoren</b> .....	424
18.7 Fehleranfälliges kollektives Einschätzungsvermögen .....	397	Die Herausgeber .....	425
18.8 Erfolgsfaktoren und Problem- bereiche .....	399	Die Autoren .....	426
18.9 Prinzipien der systemischen Organisationsberatung .....	408		
18.10 Literatur .....	414		

# 01

**Die Zukunft  
des Change  
Managements.  
Was es zu ver-  
ändern aber auch  
zu bewahren gilt.**

*HANS-JOACHIM GERGS*



Um das Jahr 500 v. Chr. stellte der griechische Philosoph Heraklit fest, dass man nicht zweimal in denselben Fluss steigen kann, denn das Wasser fließt ständig weiter. Er vertrat die Ansicht, dass alles fließt und nichts von Dauer ist – alles bewegt sich, nichts bleibt gleich. Heraklit war damit einer der ersten abendländischen Philosophen, der die Vorstellung in Worte fasste, dass sich das Universum in einem Zustand ständigen Entstehens und Vergehens befindet. Dies gilt insbesondere in der heutigen Zeit, in der sich Wirtschaft und Gesellschaft mit zunehmender Geschwindigkeit verändern. In diesen turbulenten Zeiten werden nur diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich bleiben, die es schaffen, sich kontinuierlich zu erneuern.

In diesem Beitrag erfahren Sie, warum je nach Branche, Unternehmensgröße, Kultur etc. unterschiedliche Ansätze des Change Management erforderlich sind, warum wir uns endgültig von der

Formel »one size fits all« verabschieden müssen und heute ein Denken im »Sowohl-als-auch« notwendig ist.

## 1.1 Einleitung

*Wandel und Wechsel liebt, wer lebt.*

Richard Wagner, in „Rheingold“

Mit Wandel umzugehen ist seit jeher eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung. Wir erleben gerade in vielen Branchen disruptive Umbrüche, deren Ausgang heute noch nicht absehbar ist. Die Corona-Krise hat diese Entwicklung weiter befeuert. Kulturwandel, Reorganisation, innovative Geschäftsmodelle, neue IT-Systeme, Kostensenkung – Veränderungen sind allgegenwärtig. Veränderung wird zum »New Normal«. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gilt die Fähigkeit von Unternehmen, sich schnell auf sich verändernde Umweltbedingungen einzustellen, als der zentrale Erfolgsfaktor.

tor. Unter den wichtigsten Vertretern der Managementforschung herrscht Einigkeit: »Change-Ability« wird zu einer Kernkompetenz von Unternehmen.

Führungskräfte stehen dabei vor der Frage, den richtigen Ansatz und den besten Weg zu finden, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. So geht es z. B. um die Fragen »Sollte man einen Veränderungsprozess einheitlich über die gesamte Organisation angehen oder doch maßgeschneidert für die einzelnen Unternehmensbereiche?« oder »Setzt man auf die breite Mitwirkung aller Beteiligten oder auf klare Ansagen aus dem Management?«.

Die Antwort ist: Es kommt darauf an! Führungskräfte und Beschäftigte sind in »Zeiten der Disruption« mit vielen Spannungsfeldern und komplexen Handlungssituationen konfrontiert (vgl. dazu ausführlich Claßen 2021). Das angemessene Vorgehen hängt wesentlich vom jeweiligen Kontext ab. Es sind je nach Branche, Unternehmensgröße, Qualifikation der Beschäftigten etc. unterschiedliche Ansätze des Change Management erforderlich, um die Veränderungen in den jeweiligen Unternehmen erfolgreich zu begleiten. Auch der kulturelle Kontext spielt eine wichtige Rolle. Das bedeutet, dass wir uns im

Change Management endgültig von Eindeutigkeiten und der Formel »one size fits all« verabschieden müssen. Führungskräfte müssen situativ zwischen unterschiedlichen Change-Strategien wechseln können und über ein hohes Maß an Flexibilität in der Methodenanwendung verfügen.

## 1.2 Change ist nicht gleich Change – unterschiedliche Typen der Veränderung

Anhand einer Vier-Felder-Matrix lassen sich vier unterschiedliche Typen des Wandels unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Strategien des Change Management erfordern. Basis der Matrix bilden erstens die von Paul Watzlawick, John Weakland und Richard Fisch (1992) eingeführte Differenzierung von Wandel erster und zweiter Ordnung und zweitens die Unterscheidung von

episodischem und kontinuierlichem Wandel (Porras/Silvers 1991).



### Wandel erster und zweiter Ordnung

Von Wandel erster Ordnung sprechen Watzlawick, Weakland und Fisch (1992) dann, wenn sich eine Veränderung von einem internen Zustand zu einem anderen innerhalb eines selbst invariant bleibenden Systems vollzieht. Beim Wandel erster Ordnung bleiben die grundsätzlichen Weltansichten, Orientierungen und Normen einer Organisation unangetastet. Veränderung findet also nur innerhalb dieses konstant gehaltenen Referenzrahmens statt, der selbst unverändert bleibt. Die grundsätzlichen Weltansichten, Orientierungen und Normen einer Organisation bleiben unangetastet. Es geht um Verbesserung, Effizienzsteigerung und Perfektionierung des Bestehenden. Wandel zweiter Ordnung bedeutet dagegen eine einschneidende paradigmatische Änderung der Gesamtorganisation bzw. grundlegender organisa-

tionaler Sinnstrukturen. Der Referenzrahmen selbst wird verändert. Es geht dabei nicht um eine Verbesserung des Bestehenden, sondern vielmehr um eine Transformation der Organisation und damit auch deren Identität (siehe hierzu auch Watzlawick/Weakland/Fisch 1992, S. 30).

Wandel erster Ordnung	Wandel zweiter Ordnung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ohne Paradigmenwechsel</li> <li>▪ beschränkt auf einzelne Dimensionen und Ebenen der Organisation</li> <li>▪ quantitativer Wandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mit Paradigmenwechsel</li> <li>▪ betrifft mehrere Dimensionen und Ebenen der Organisation</li> <li>▪ qualitativer Wandel</li> </ul>

**Bild 1.1** Merkmale des Wandels erster und zweiter Ordnung



### Episodischer und kontinuierlicher Wandel

Der Begriff episodischer Wandel beschreibt Veränderungsprozesse, die eher selten, zeitlich begrenzt und geplant sind. Episodischer Wandel wird zumeist durch externe Veränderungen ausgelöst, z. B. durch Veränderungen im Umfeld, sinkende Gewinne, Veränderungen im Topmanagement bzw. der Organisationsstruktur und der Strategie. Der Veränderungsprozess ist eine zeitlich begrenzte Unterbrechung eines Gleichgewichtszustands der Organisation. Episodischer Wandel hat einen definierten Anfangs- und Endpunkt, d. h., er ist in der Regel zeitlich begrenzt und wird vom Management initiiert. Im Gegensatz dazu beschreibt kontinuierlicher Wandel Veränderungen, die sich entwickeln und kumulativ sind. Kontinuierlicher Wandel kann aber nicht nur inkrementelle Veränderungen auslösen, sondern er kann sich auch gewissermaßen zu tiefgreifendem Wandel kontinuierlich

»aufschaukeln«. Es gibt für kontinuierlichen Wandel zumeist keine externe Notwendigkeit. Dies hat u. a. zur Folge, dass das Management eine andere Rolle im Veränderungsprozess einnimmt als bei episodischem Wandel. Das Management ist nicht der Treiber des Veränderungsprozesses. Der Grad der Beteiligung der Beschäftigten ist meist hoch.

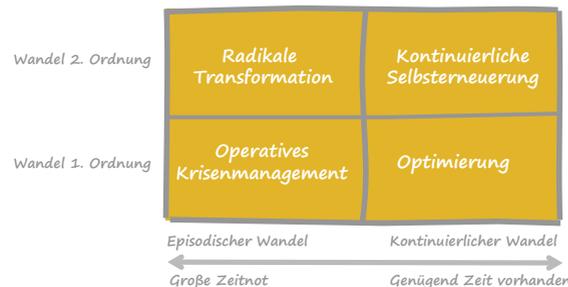
Episodischer Wandel	Kontinuierlicher Wandel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wandel als klar umrissene Periode (TrennungsmodeLL)</li> <li>▪ Wandel als Ausnahme von der Regel (Sonderstatus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wandel in die Systemprozesse integriert (Integrationsmodell)</li> <li>▪ Wandel in den Systemprozessen normalisiert (Regelstatus)</li> </ul>

**Bild 1.2** Merkmale episodischen und kontinuierlichen Wandels

Auf der Grundlage dieser Matrix lassen sich vier Idealtypen von Veränderungsprozessen unterscheiden:

1. Im Veränderungstypus der »Optimierung« werden die bisherigen Vorgehensweisen, Strukturen und Strategien nicht grundsätzlich infrage gestellt. Die »Not« zur Veränderung ist in diesem Typus der Veränderung gering. Kaizen, TQM oder Qualitätszirkel sind Beispiele für diesen Veränderungstypus.
2. Der Veränderungstypus »Operatives Krisenmanagement« findet sich immer dann, wenn eine Organisation ein akutes Problem zu lösen hat, das jedoch nicht so tiefgreifend ist, dass dadurch die Identität der Organisation bedroht wird. Es geht darum, schnell wirksame Maßnahmen zu ergreifen. Beispiele sind Kostensenkungsprogramme, Kurzarbeit oder Qualitätsoffensiven.
3. Vom Veränderungstypus »Radikale Transformation« sprechen wir dann, wenn eine Organisation in eine existenzbedrohende Krise gerät. Dabei kann es sich um Sanierungen und Turnarounds handeln. Oder, wenn noch Zeit und Geld vorhanden ist, um Restrukturierungsprojekte. Das Zeitfenster für diese Art der Veränderung ist zumeist sehr eng.

4. Beim Veränderungstypus »Kontinuierliche Selbsterneuerung« ist, wie beim Typus »Optimierung«, Wandel in die Organisationsprozesse fest integriert. Der Fokus liegt jedoch nicht auf der Optimierung des Bestehenden, sondern auf der kontinuierlichen Erneuerung des Geschäftsmodells bzw. der Identität der Organisation. Es handelt sich um einen Wandel zweiter Ordnung, der jedoch nicht durch eine Krise ausgelöst, sondern von Akteuren im Unternehmen vorausschauend initiiert wird.



**Bild 1.3** Die vier Typen von Veränderung

## 1.3 Die Grundannahmen des »klassischen Change Management« erweitern

Wenn wir davon ausgehen, dass im Change Management endgültig die Zeiten von Eindeutigkeiten und der Formel »one size fits all« vorbei sind, erfordert dies ein Umdenken im Change Management: Change the Change Management! Hierzu müssen wir uns von vier Annahmen des klassischen Change Management verabschieden. Es sind vier zentrale Annahmen des klassischen Change Management mit denen wir uns auseinandersetzen müssen.



*Annahme 1:* Grundlegende Veränderungsprozesse können nur dann erfolgreich sein, wenn sich das Unternehmen mit einem äußeren Handlungsdruck oder gar einer Krise konfrontiert sieht.

*Annahme 2:* Grundlegende Veränderungsprozesse müssen schnell und mit radikalen Einschnitten in die Organisation verfolgt werden. Tiefgreifende Veränderungen in einem kontinuierlichen Prozess sind nicht möglich.

*Annahme 3:* Grundlegende Veränderungsprozesse müssen immer von der Spitze der Organisation angestoßen und getrieben werden.

*Annahme 4:* Erfolgreiche Veränderungsprozesse müssen zentral geplant und gemanagt werden.

### **Annahme 1: Zwischen Leidensdruck und attraktivem Zukunftsbild**

Folgt man den »Klassikern« des Change Management, dann sind Unternehmen nur dann zu grundlegenden Veränderungen in der Lage, wenn es eine Notwendigkeit zur Veränderung oder einen »case for action« gibt: sei es ein neuer Branchentrend, unzufriedene Kunden, neue Wettbewerber etc. John Kotter weist in seinem millionenfach verkauften Buch *Das Prinzip Dringlichkeit* auf die zentrale Bedeutung der De-

fizitanalyse zu Beginn eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses hin. Die Unternehmensführung muss, so Kotter, eine externe Bedrohung identifizieren und als potenzielle Gefahr für das Unternehmen interpretieren. Gelingt dem Management dies nicht, sind Veränderungsprozesse zum Scheitern verurteilt. Keine Änderung ohne Leidensdruck lautet die dahinterstehende Annahme.

Ist also Wandel ohne Leidensdruck oder gar ohne eine Krise überhaupt möglich? Bereits in den 60er-Jahren haben die Organisationsforscher Richard Cyert und James March in ihrem 1963 erschienenen Grundlagenwerk *A Behavioral Theory of the Firm* verdeutlicht, dass es nicht nur akute Probleme und Krisen sind, die Veränderungen in Organisationen anstoßen. In wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten, so die beiden Organisationsforscher, können Organisationen »organisational slack« aufbauen, der Innovationen in Organisationen fördert. Eigene Untersuchungsergebnisse (Gergs 2016; Gergs/Lakeit 2020) bestätigen diese Annahme, dass tiefgreifender Wandel nicht nur durch Krise und Not ausgelöst werden kann. Im Unterschied zur Defizitorientierung, die wir nach wie vor in der Mehrzahl der Unternehmen vorfinden, herrscht

in erneuerungsfähigen Unternehmen eine starke Orientierung an Zukunftschancen und den Potenzialen des eigenen Unternehmens vor. Damit ist beides möglich: Change durch Leidensdruck oder durch ein attraktives Zukunftsbild.

#### **Annahme 2: Zwischen episodischem und kontinuierlichem Wandel**

Die meisten Theorien und Konzepte des klassischen Change Management basieren auf der Idee des episodischen Wandels und Kurt Lewins Drei-Phasen-Modell von »unfreeze, change, re-freeze«. Grundannahme all dieser Konzepte ist es, dass sich Organisationen in einem Gleichgewichtszustand befinden, der unterbrochen werden muss, damit sich diese Organisationen verändern. Die Managementpraxis hat dieses episodische Modell des Wandels bereitwillig aufgenommen. Es gehört heutzutage zum guten Ton, dass jeder neue CEO sein eigenes Change-Programm auflegt. Die in regelmäßigen Abständen vom Topmanagement angestoßenen Change-Projekte vermögen die Organisation jedoch meist nur kurzfristig zu irritieren, langfristig aber überfordert diese »stop-and-go policy« die meisten Unternehmen. Die Welt um uns herum ist ständig in Bewegung, und ein einmal gefun-

denes Optimum verschiebt sich schnell wieder. Unternehmen, die die Fähigkeit der kontinuierlichen Erneuerung nicht besitzen, laufen Gefahr, in eine bestandsbedrohende Situation zu geraten, wie Kathleen Eisenhardt und James Martin (2000) mit ihren Forschungen in der IT-Branche belegen. Sie kommen zu der Schlussfolgerung: »The ability to engage in rapid relentless continual change is a crucial capability for survival.« Ihre Forschungsergebnisse belegen, dass Unternehmen in dynamischen und disruptiven Marktumfeldern nur dann überleben, wenn sie ein hohes Maß an Umweltsensibilität und Bereitschaft zur vorausschauenden Veränderung auszeichnen. Die dadurch angeregte »kreative Unruhe« ist die Basis für kontinuierliche Erneuerung. Auch hier gilt: Je nach Kontext ist beides möglich – Change als Episode oder als Kontinuum.

### **Annahme 3: Zwischen »Top-down«- und »Activist-out«-Prozessen der Veränderung**

Im Sturm muss der Kapitän auf die Brücke! In unsicheren Zeiten werden von Führungskräften Mut und Entschlossenheit gefordert. Teils getrieben durch ihr Umfeld, teils getrieben durch das eigene Ego übernimmt das Management die Verantwortung für Veränderungen selbst. Die

Grundannahme des klassischen Change Management lautet: Veränderungsprojekte müssen immer an der Spitze der Organisation beginnen! Dies heißt überspitzt formuliert, dass nur Führungskräfte das Recht, die Kompetenzen und die Macht haben, Veränderungsprozesse anzustoßen. In der Realität lässt sich jedoch Folgendes beobachten: Es ist häufig das Topmanagement, das als Letzter Veränderung innerhalb und im Umfeld der Organisation wahrnimmt. Abgeschottet durch eine Vielzahl von Führungsebenen wird es oft mit einer geschönten Wirklichkeit konfrontiert. Die Vielfalt und Dynamik der technischen Entwicklung macht es den oberen Führungskräften zudem unmöglich, alle Veränderungen im Auge zu behalten. Dies ist ein wesentlicher Grund dafür, dass Change-Programme oft zu spät angestoßen und zu schlecht umgesetzt werden.

Aber können grundlegende Veränderungsprozesse mit kleinen Schritten beginnen und von »unten« angestoßen werden? Ja, das können sie: Denken Sie nur an die amerikanische Revolution, die von der Boston Tea Party, einer Grassroots-Bewegung, ausging. Oder denken Sie einen Moment daran, wie sich Ihr Leben durch das Internet verändert hat. Keine einzelne Person und

auch kein einzelnes Unternehmen hat das Netz erfunden. Es entwickelte sich selbstorganisiert durch viele unabhängige Akteure zu einer Plattform, auf der sich Menschen weltweit vernetzen können. Wenn wir Change-Programme wie den Bau einer komplexen Maschine planen, begrenzen wir den Spielraum, in dem Neues entstehen kann. Demgegenüber eröffnen Change-Plattformen allen Mitarbeitern im Unternehmen die Möglichkeit, sich an der Erneuerung der Organisation zu beteiligen. Die Frage »Wer managt Veränderungsprozesse?« erhält damit eine erweiterte Antwort: Nicht ausschließlich das Management, sondern auch die Beschäftigten. Hierzu bedarf es eines Umbaus traditioneller Organisationsstrukturen. Der Veränderungstypus der kontinuierlichen Erneuerung braucht z. B. eine andere Infrastruktur für den Wandel. »Build a change platform, not a change program« heißt hier die Devise. Dies geht einher mit einem völlig andersartigen Führungskonzept, das man mit den Schlagworten vom »Top-down«- zum »Activist-out«-Ansatz beschreiben könnte. Auch für diese Annahmen gilt: Beides kann sinnvoll sein, je nach Kontext. »Activist-out« klingt zunächst sehr attraktiv, aber denken Sie nur an eine Krisensituation, wie wir sie derzeit in der Pandemie

erleben. Hier sind schnelle Entscheidungen »top-down« erforderlich.

#### **Annahme 4: Zwischen linear geplantem und zyklisch organischem Wandel**

Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive überraschend ist der in Wirtschaft und Gesellschaft immer noch verbreitete Glaube an die klare Steuerbarkeit von Veränderungsprozessen. Bereits die Bezeichnung Change Management suggeriert, dass Wandel von Organisationen »gemanagt« werden kann, wie z. B. ein Bau- oder IT-Projekt. Die großen Unternehmensberatungen nähren diesen Glaube an die Steuerbarkeit von Veränderungen mit ihren regelmäßigen Studien zu den Erfolgsfaktoren des Wandels: Change wird immer wichtiger, und er wird nach wie vor schlecht gemanagt, so die überraschungsfreien Ergebnisse dieser Studien. Dem stehen viele Forschungsbefunde aus den Sozialwissenschaften gegenüber, die die Vorstellung der Planbarkeit des Wandels sozialer Systeme bereits seit den 70er-Jahren tiefgreifend erschüttert haben. Sozialer Wandel folgt in der Regel nie eindeutig intendierten Zielen und Plänen der beteiligten Akteure. Zwar verfügen Unternehmen über zentrale Steuerungsmechanismen, die der Leitung

eine gezieltere und wirkungsmächtigere Einflussnahme erlauben. Trotzdem: Auch das Management hat bei Veränderungsprozessen nur begrenzte Steuerungsmacht. Die vielen gescheiterten Veränderungsprojekte sind ein Beweis dafür. Wenn ein Veränderungsprozess tiefgreifend ist, dann betritt eine Organisation in diesem Prozess Neuland, und Neuland muss bekanntermaßen erst vermessen werden, bevor es berechenbar wird. Wir müssen uns daher mit zunehmender Komplexität eines Veränderungsprozesses von einem linearen Planungsansatz verabschieden. Statt umfangreicher (Vorab-)Planungen wird das unmittelbare Feedback auf Experimente und kleine Veränderungsschritte, die dann wiederum der Ausgangspunkt für weitere Schritte sind, immer wichtiger. Während im linear-kausalen Modell des klassischen Change Management strikt zwischen Denken (analysieren, entscheiden, planen) und Handeln (Pläne umsetzen) getrennt wird, wechseln erneuerungsfähige Organisationen ständig zwischen Denken und Handeln. Aber auch hier gilt der Grundsatz: Es hängt davon ab! Je nach Komplexität des Veränderungsvorhabens kann die Planung nach dem »Wasserfallprinzip« angemessen sein oder eben auch nicht.

## 1.4 Denken in Spannungsfeldern und Dualitäten – das Mindset eines modernen Change Management

Bereits vor gut 20 Jahren hat der Managementforscher Charles Handy in einem seiner bekanntesten Bücher *Die Fortschrittsfalle* (1995) selbstkritisch eingeräumt: »Ich selbst habe Bücher geschrieben, in denen ich behauptete, es muss eine richtige Methode zur Führung von Organisationen und unserem Leben geben, auch wenn wir noch nicht so genau wissen, wie diese auszusehen hat. Ich war fasziniert vom Mythos der Wissenschaft, von der Vorstellung, dass man theoretisch alles verstehen, vorhersagen und daher auch in den Griff bekommen kann. Heute glaube ich nicht mehr an eine ›Theory of Everything‹ oder an die Möglichkeit der absoluten Perfektion. Ich verstehe Paradoxie heute als unvermeidlich, allgegenwärtig und nie endend. Je tur-

bulenter die Zeiten und je komplexer die Welt, mit desto mehr Paradoxien haben wir es zu tun« (Handy 1995, S. 24). Der Managementvordenker Roger Martin argumentiert in die gleiche Richtung. In seinem Buch *The Opposable Mind* (2009) schreibt er, dass innovative Führungskräfte zukünftig mehr über die Fähigkeit verfügen müssten, zwei diametral entgegengesetzte Ideen zur gleichen Zeit zu denken. Sie sagen also nicht »entweder oder«, sondern »sowohl als auch« und sehen Widersprüche und Spannungen als Quelle für Inspiration. Erfolgreiche Führungskräfte, sagt Martin, »begrüßen die Mehrdeutigkeit und betrachten Komplexität als eine zuverlässige Quelle kreativer Möglichkeiten«. Der Organisationsberater Martin Claßen (2021) hat sich in seinem erst jüngst erschienenen Buch ausführlich mit diesen Spannungsfeldern im Change Management beschäftigt.

Die Überschriften zu den vier Grundannahmen des Change Management haben verdeutlicht, dass es hinsichtlich der Gestaltung von Veränderungsprozessen keine einfachen Antworten mehr gibt. Führungskräfte sind insbesondere in »Zeiten der Disruption« mit einer Situation voller Paradoxien und Spannungsfelder konfrontiert, für die es keine eindeutigen Rezepte

gibt und die ein neues Denken in Dualitäten, d. h. im »Sowohl-als-auch«, erfordern. Angesichts sehr unterschiedlicher und sich rasch verändernder Kontextbedingungen kann man z. B. nicht mehr genau sagen, wie viel Beteiligung der Mitarbeiter sinnvoll ist, welche Form der Change-Kommunikation erfolgreich ist oder wie viel Eigenständigkeit der Bereiche in einem Transformationsprozess zugelassen werden sollte. Für alle diese Fragen gilt: Es hängt davon ab!



#### **Veränderung braucht Stabilität – eine zentrale Dualität**

Diese Idee der Dualität gilt auch für den Zusammenhang von Wandel und Stabilität. So zeigen neuere empirische Studien, dass »chronisch« instabile Organisationen zu Desintegration und damit zu einem Rückgang ihrer Leistungsfähigkeit tendieren. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Studie von Christian Stadler und Philip Wältermann (2012), die sogenannte Jahrhundert-Champions untersucht haben, d. h. Unternehmen, die es geschafft haben, über mehr als 100 Jahre

hinweg wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Ihren Ergebnissen zufolge scheint die Innovationsfähigkeit nicht der zentrale erklärende Faktor für das lange Überleben dieser Unternehmen zu sein. Die beiden Forscher kommen zu dem Befund: »Auch die Jahrhundert-Champions in unserer Studie sind innovativ. Dies trifft jedoch auch für eine Reihe der Vergleichsunternehmen zu. Was die Spitzenunternehmen von den Vergleichsunternehmen hingegen unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, intelligent konservativ zu agieren, d. h. bei aller Anpassung die Kultur und Identität des Unternehmens zu wahren bzw. evolutionär zu verändern.« Zu einem ähnlichen Befund kommt Rita McGrath (2013) von der Universität Stanford. Langfristig erfolgreiche Unternehmen sind ihren Untersuchungsbefunden zufolge sowohl »rapid adopters« als auch »champions in stability«. Vor dem Hintergrund dieser Forschungsbefunde müssen wir das Verhältnis von Stabilität und Agilität aus

einer neuen Perspektive betrachten. Unternehmen stehen nicht nur vor dem Problem der ständigen Anpassung an sich verändernde Umweltanforderungen, sondern müssen parallel hierzu auch die soziale Integration der Organisation sichern. Das Management muss daher gleichzeitig stabilitäts- und veränderungsorientiert handeln. Stabilität und Agilität sind also zwei voneinander abhängige Phänomene und stehen in einem dialektischen Verhältnis zueinander. Stabilität schränkt Wandel einerseits zwar ein, ist aber andererseits auch die Grundlage von Wandel und ermöglicht ihn erst. So wie gute Bremsen es erst ermöglichen, schnelle Autos zu bauen, so ermöglicht erst die innere Stabilität eine hohe Wandlungsfähigkeit des Unternehmens.

## 1.5 Fazit

Die bewährten Verfahren von heute werden zu einem Großteil morgen nicht mehr erfolgreich sein. Aus diesem Grund müssen Unternehmen kontinuierlich, vorausschauend und offensiv an ihrer Zukunft arbeiten, statt ihre Vergangenheit zu verteidigen. Das soll aber kein Aufruf zur Revolution des Change Management sein, sondern ist eher als ein Aufruf zu einem offenen Diskurs und zur kontinuierlichen Erneuerung des Change Management zu verstehen.

**Change Management muss situativ gestaltet werden:** Wir müssen zukünftig für unterschiedliche Kontextbedingungen unterschiedliche Konzepte des Change Management entwickeln. In Zeiten steigender Komplexität müssen wir uns im Change Management von eindeutigen Antworten und Rezepten verabschieden. So werden die Methoden und Konzepte des klassischen Change Management für Unternehmen, die in einem relativ stabilen Umfeld agieren, nach wie vor von Bedeutung bleiben, während wir für Unternehmen, die sich in einem volatilen Umfeld bewegen, neue Methoden eines Change Manage-

ment 4.0 benötigen. Wir müssen also immer stärker den Kontext von Veränderungen berücksichtigen. Dies ist kein grundsätzlich neuer Gedanke. So gehören kontext- und situationsbezogene Ansätze der Führung und Organisation heute schon zum Standardrepertoire in der Führungsforschung. Wir brauchen dringend einen solchen kontextbezogenen Ansatz auch für das Change Management.

**Change Management muss Konzepte aus anderen Kulturen berücksichtigen:** Die Klassiker des Change Management wurden mit Blick auf den westlichen Kulturkreis entwickelt. Die Untersuchung von Unternehmen insbesondere in östlichen Kulturen, wo z. B. die Idee der kontinuierlichen Veränderung viel stärker etabliert ist, könnte ganz neue Einsichten eröffnen. Die Idee des ständigen und zyklischen Wandels ist die zentrale Grundlage der taoistischen und konfuzianischen Philosophie. Die Untersuchungen von Trompenaars und Paud'Homme (2007) geben einen Hinweis darauf, dass Change Management in asiatischen Kulturen einer anderen Logik folgt als in westlichen Kulturen, und es stellt sich sogleich die Frage, was wir von diesen Kulturen lernen können.

Als zentrale Schlussfolgerung können wir da-

mit festhalten: Es werden je nach Branche, Unternehmensgröße, Kultur etc. unterschiedliche Ansätze des Change Management erforderlich sein, um die Veränderungen in den jeweiligen Unternehmen erfolgreich zu begleiten. Das bedeutet, dass wir uns im Change Management endgültig von der Formel »one size fits all« verabschieden müssen. Genauso wenig wie es in einer dynamischen und komplexen Welt die einzige erfolgreiche Organisationsform oder das erfolgreiche Managementmodell gibt, genauso wenig gibt es das erfolgreiche Change-Management-Modell. Aus diesem Grunde müssen Führungskräfte und Berater erstens ihr methodisches und konzeptionelles Repertoire kontinuierlich überprüfen und erweitern und zweitens die Fähigkeit entwickeln, dieses erweiterte Change-Management-Wissen flexibel auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen anzuwenden. Change Leader müssen für ihre Organisationen einen Pfad durch den Dschungel der Veränderung finden. Das erfordert einen geländegängigen Umgang mit Paradoxien und Spannungsfeldern: ein Denken im »Sowohl-als-auch«.

## 1.6 Literatur

- Claßen, Martin: *Spannungsfelder im Change Management. Veränderungen situativ gestalten*. Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf 2021
- Cyert, Richard M.; March, James G.: *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Boston 1963
- Eisenhardt, Kathleen M.; Martin, James A.: Dynamic capabilities: What are they? In: *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, pp. 1105–1121
- Gergs, Hans-Joachim: *Die Kunst der kontinuierlichen Erneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management*. Beltz Verlag, Weinheim 2016
- Gergs, Hans-Joachim; Lakeit, Arne: *Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2020
- Handy, Charles: *Die Fortschrittsfalle. Der Zukunft neuen Sinn geben*. Gabler Verlag, Wiesbaden 1995
- Kotter, John P.: *Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management*. Campus, Frankfurt/New York 2008
- Martin, Roger: *The opposable mind. Winning through integrative thinking*. Harvard Business Press, Boston 2009
- McGrath, Rita G.: *The End of Competitive Advantage. How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Press, Boston 2013
- Porras, Jerry I.; Silvers, Robert C.: »Organizational development and transformation«. *Annual Review of Psychology* 42, 1991, S. 51–78

Trompenaars, Fons; Paud'Homme, Paul: *Managing change across corporate cultures*. Capstone Publishing, Oxford 2004

Stadler, Christian; Wältermann, Philip: »Die Jahrhundert-Champions. Das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen«. *Zeitschrift für Führung und Organisation* 81, 2012, Heft 3, S. 156–160

Watzlawick, Paul; Weakland, John H.; Fisch, Richard: *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Verlag Hans Huber, Bern, Göttingen, Toronto 1992

02

**Change und  
Change  
Management –  
Grundlagen und  
Erfolgsfaktoren**

*BETTINA ALMBERGER*



Bereits heute sind Change-Projekte in vielen Branchen und Bereichen nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Und die Häufigkeit solcher Projekte wird aller Wahrscheinlichkeit nach in Zukunft weiter zunehmen. Change Management muss daher als Unternehmensdisziplin verankert und die Umsetzungsfähigkeit als zentrale Führungskompetenz definiert werden.

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was sich hinter dem schillernden Begriff des »Change« verbirgt,
- was die Begriffe »Change« »Transformation« und »Change Management« bedeuten,
- was das Besondere an Change ist und warum Management-Attention nötig ist,
- was mit Change Management gemeint ist,
- welche (Miss-)Erfolgsfaktoren für die praktische Anwendung gelten,

- welche Bedeutung Führungskräfte für den Erfolg im Change haben und
- wieso Widerstand gemanagt werden sollte.

## 2.1 Abgrenzung von Transformation und Change Management

Wenn Beteiligte das Gleiche unterschiedlich verstehen, dann sind Missverständnisse vorprogrammiert. Transformation und Change Management sind klar voneinander abzugrenzende Begriffe. Diese Abgrenzung bringt auch mehr Klarheit in die Komplexität.

**Changes** werden typischerweise angestoßen aufgrund bestimmter Missstände oder Verbesserungsnotwendigkeiten im Unternehmen oder in Unternehmensbereichen. Meist geht es um Kosten- und Prozessoptimierung, Umsatzsteigerung,

Minimierung von Durchlaufzeit oder die Verringerung von Mitarbeiterfluktuation etc.



Typische Changes, die im Unternehmen aufgesetzt werden, sind

- Optimierung des Produktionsprozesses,
- Einführung einer digitalen Collaboration-Plattform,
- Einführung von Lean Management,
- Arbeitszeitanpassung,
- organisatorischer Umbau (Mergers, Standortverlagerung, hin zur funktionalen Organisationsstruktur),
- Einführung von agilen Methoden,
- Einführung einer neuen Vertriebs-, Cloud- oder Projektmanagementsoftware,
- neues Marketing-Branding
- usw.

Die Aufgabe des Change Management ist es, sich in diesen Changes (ganze Programme oder ein-

zelne Projekte) auf die »people side of change« zu konzentrieren.

**Change Management** bedeutet die Planung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen, um das Unternehmen, Bereiche bzw. Abteilungen in einem bevorstehenden Change, einer angestrebten Veränderung, zu begleiten, d. h. das Projektziel erfolgreich umzusetzen. Im Change ist das Ziel bekannt.

Das Vorgehen an sich ist nahezu vergleichbar mit einem strukturierten Projektmanagement mit geplanten Maßnahmen, die darauf abzielen, das Verhalten der Betroffenen zu ändern, damit die neuen Strukturen funktionieren. Es braucht Budget, die Einbindung des Sponsors und des Topmanagements, Ressourcen für die Umsetzung, die Einbindung des mittleren Managements sowie verantwortliche Rollen im Change. Change Management ist damit eine essenziell wichtige Unternehmensdisziplin, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

**Eine Transformation** hingegen zielt auf die Veränderung eines ganzen Unternehmens/eines Unternehmensbereiches ab, um als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben. Bei dieser Art der Veränderung ist meist auch das soziokulturelle System des Unternehmens betroffen. Verände-

rungen, von Altem hin zu Neuem, Neudefinition von Geschäftsmodellen, Organisationsstrukturen und Prozessen bis hin zur Neuerfindung des Unternehmens müssen **von den Mitarbeitern** mitgestaltet werden. Alle kleinen Änderungen beeinflussen sich gegenseitig. Eine der wesentlichen Aufgaben der Führungskräfte in einer Transformation ist es, die Veränderung zur Wahrnehmung, der persönlichen Einstellung und die Gefühle der Betroffenen hin zum »Neuen« positiv zu begleiten.

Damit ist es klar, dass zunächst eine Zukunftsvision für die Veränderung vom Management geschaffen werden muss. Da aber auch das Management nicht immer weiß, wo die Reise hin geht, und sich die äußeren Rahmenbedingungen durch Gesetze, Schnelllebigkeit und Marktanforderungen laufend ändern und sich diese auf die Umsetzung der Vision auswirken können, muss im Unternehmen eine grundsätzliche Change-Fähigkeit der Mitarbeiter – egal auf welcher Organisationsebene – entwickelt werden. Neben einem unternehmensweiten Change Management Know-how spielen Kreativitätsmethoden, agiles Vorgehen, Feedbackfähigkeit, eine Fehler- und Lernkultur, Empathie, systemisches Denken, Synergie, Kooperation und echtes Change

Leadership eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Transformation.



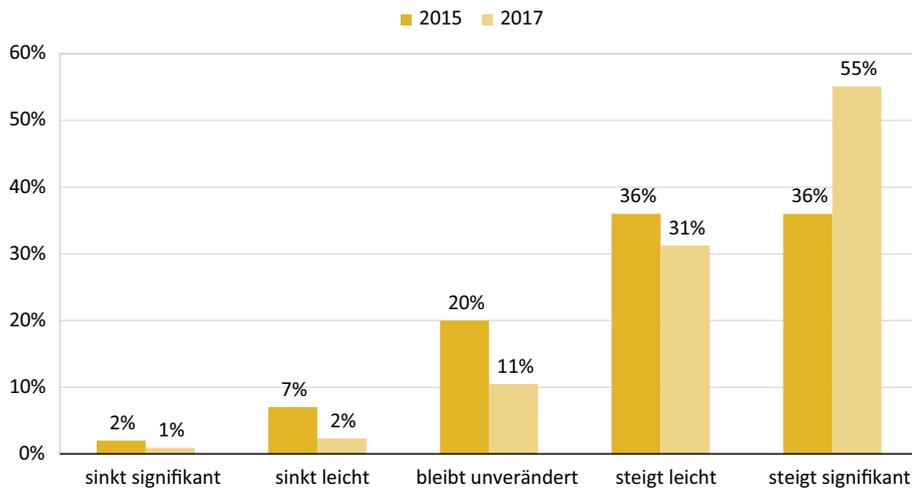
#### Elemente der Transformationsreife:

- Kommunikationsfähigkeit,
- neue Art der Zusammenarbeit,
- Change Management Office im Unternehmen,
- agile und kreative Methoden,
- Change Management als Change-Projekte/-Programme,
- Change Leader Mindset,
- Change- und Innovationskultur.

Im Idealfall ist es ein nicht endender Lernprozess. Das Unternehmen kann sich immer wieder neu erfinden. Eine Transformation ermöglicht es, eine neue Innovationskultur für die Zukunft zu schaffen.

## 2.2 Change Management als strategische Unternehmensdisziplin

### Anzahl der Veränderungen nimmt zu



**Bild 2.1** Signifikanter Anstieg der erwarteten Veränderungen zwischen 2015 und 2017 (Prosci® 2018)

Change Management ist die essenzielle Disziplin in der Unternehmensführung für die Zukunft, um langfristig besser mit laufenden Veränderungen und einer Transformation umgehen zu können und hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Laut der weltweit durchgeführten Prosci®-Studie (»Best Practices in Change Management«) erwarten die befragten Praktiker und Berater eine Zunahme der Veränderungen (**Bild 2.1**).

Eine typische Reise von der Change-Begleitung hin zur Change- und Transformationsreife erfolgt in folgenden Schritten:

1. Change Management für ein erstes Pilotprojekt.
2. Change Management für mehrere Projekte und Programme.
3. Aufbau eines Change Management Office – Entwicklung des Enterprise Change Management als strategische Disziplin im Unternehmen.

Parallele notwendige Schritte sind Führungskräfteentwicklung für Change und die Einführung von Change-, Agilitäts-, Innovations- und Kreativitätsmethoden.

In manchen Firmen wird sogar eine strategische Abteilung eingerichtet, die sich mit der

Change-Fähigkeit des Unternehmens beschäftigt. Hier werden Change-Management-Vorgehen und -Standards festgelegt, notwendige Rollen im Change Management definiert und wird auch für die rollenspezifische Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte gesorgt. Diese Abteilung stellt sowohl interne als auch extern beauftragte Change Manager zur Verfügung. Deren Aufgabe es ist, das Change-Projekt auf der menschlichen Seite zu begleiten, zu steuern und die notwendigen Maßnahmen zu koordinieren.

Ein exzellentes Change Management ermöglicht, dass Widerstände der Mitarbeiter gegen die Veränderung reduziert werden und möglichst viele Mitarbeiter möglichst schnell und möglichst effektiv die neuen Prozesse und Strukturen verinnerlichen und durch ihr neues Verhalten umsetzen. Damit zahlt sich die Investition für das Projekt aus und Umsatz-, Kosten- oder anderen Ziele sind schneller erreicht. Der Return on Investment des Projektes ist damit deutlich schneller realisiert (**Bild 2.2**).

### Was macht Changeprojekte und -programme erfolgreich?



**Annahmegeschwindigkeit**  
(*speed of adoption*)

Wie schnell sind die Mitarbeiter fähig und bereit, die neuen Systeme, Prozesse und Rollen anzuwenden?



**Nutzungsgrad**  
(*ultimate utilization*)

Wie viele Mitarbeiter (der gesamten Belegschaft) zeigen ihren „buy-in“ und nutzen die neue Lösung?



**Leistungsniveau**  
(*proficiency*)

Wie gut leisten die einzelnen Mitarbeiter, verglichen mit dem Level, das beim Change Design erwartet wurde?

**Bild 2.2** Menschliche Faktoren bestimmen den monetären Nutzen oder ROI (angelehnt an Prosci® Change Management Practitioner Ausbildung, [www.tiba-business-school.de](http://www.tiba-business-school.de))

## 2.3 Erfolgsfaktoren im Change

### 2.3.1 Richtig und ständig kommunizieren

Ohne das Vertrauen der Mitarbeiter und deren Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, drohen Change-Prozesse zu scheitern. Für Change Manager bedeutet dies: Sie müssen die Mitarbeiter kommunikativ und fachlich auf die Veränderungen vorbereiten und den Wandel auch durch eine neue Führungskultur sichtbar machen. **Bild 2.3** zeigt, wer laut der Prosci-Studie welche Veränderungsbotschaft kommuniziert.

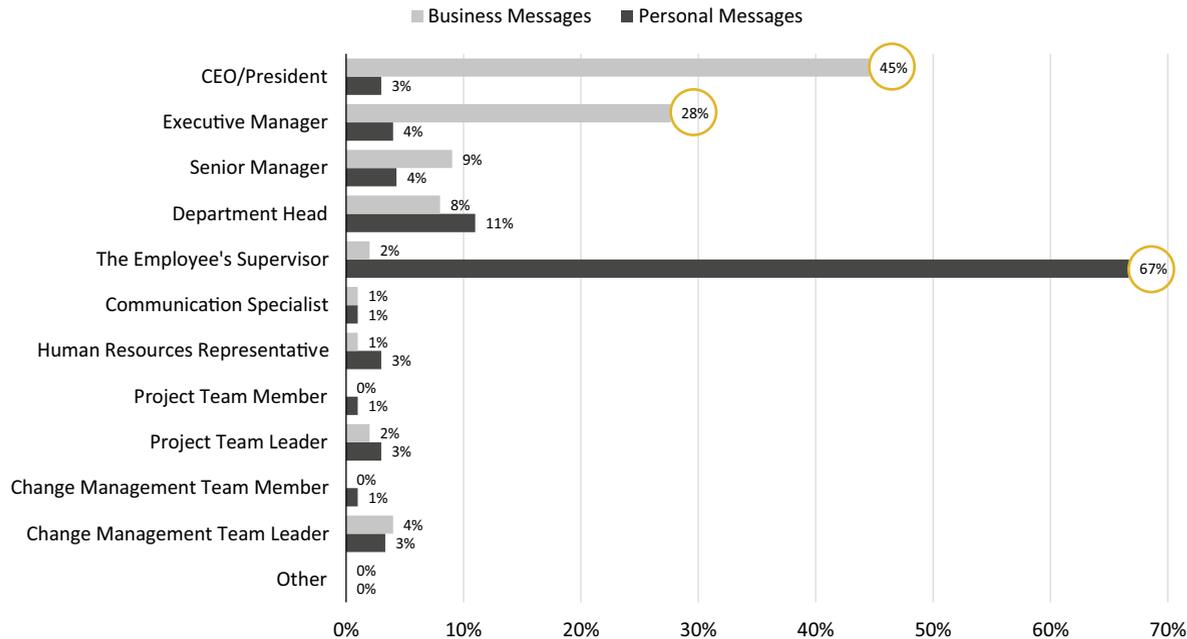
Veränderungen erfordern das Vertrauen aller Beteiligten. Ohne dieses sind massive Widerstände vorprogrammiert, die jeden Veränderungsprozess scheitern lassen. Vertrauen kann durch Kommunikation aufgebaut und verstärkt werden. Das macht eine wertschätzende Kommunikation über die Veränderung als Grundlage für den Change so wichtig. Dabei geht es – je nach Botschaft und Anlass – um die Kommunikation mit allen Beteiligten sowie um die indivi-

duelle Kommunikation mit einzelnen Beteiligten. Auch der Umgang mit Konflikten und Widerständen von Mitarbeitern sollte wertschätzend erfolgen.

Damit es nicht dem Zufall überlassen wird, wer wann welche Information mit welcher Botschaft erhält, sollte bereits zu Beginn des Change-Prozesses ein Kommunikationsplan, der sich an der individuellen Einstellung (z. B. nach dem ADKAR®-Status) der Mitarbeiter orientiert, erstellt werden. Dieser berücksichtigt sowohl die wichtigen Meilensteine des Veränderungsprozesses als auch die Hintergründe, die zu dem Wandel geführt haben. Je besser die Mitarbeiter nachvollziehen können, dass der geplante Wandel für alle vorteilhaft ist, umso eher werden sie sich dafür einsetzen. Persönliche Botschaften sollten vom direkten Vorgesetzten vermittelt werden, unternehmerische Entscheidungen und geschäftliche Veränderungsgründe vom Topmanagement (dem Sponsor des Projektes).

Damit die gewählten Botschaften auch die richtige Zielgruppe erreichen, werden verschiedene Medien und Kanäle gewählt. Denkbar sind hier Blogs, Diskussionsforen, Einzelgespräche, Meetings und vieles mehr. Die Inhalte sollten aufeinander aufbauen und passend zum Kom-

## Wer kommuniziert den Change?



**Bild 2.3** Bevorzugte Sender von Change-Nachrichten (Prosci® 2018)

munikationskanal umgesetzt werden. Zudem wird der Kommunikationsplan in regelmäßigen Abständen kritisch überprüft: Gibt es zusätzliche Themen? Stimmt der Zeitplan noch? Was sollte angepasst werden?

### 2.3.2 Change Management als Führungskompetenz aufbauen

Eine Veränderung betrifft in der Regel mehrere Unternehmensbereiche. Deshalb erfordern Ver-

änderungsprozesse auch eine neue Führungskompetenz, von Konzernen gerne »Change Leadership Program« genannt, Dabei werden Prinzipien und Methoden festgelegt und kommuniziert, nach denen sich die »neuen« Change Leaders künftig richten sollen.

Um eine geplante Änderung umzusetzen, brauchen die Führungskräfte die Unterstützung ihrer Mitarbeiter. Nur gemeinsam können sie das Arbeitsumfeld und die Prozesse so verändern, dass sie von allen mitgetragen werden.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, steht oft eine Kompetenzerweiterung der Führungskräfte an. Die dazu erforderlichen Fähigkeiten in Kommunikation, Feedback, kollegialer Beratung sowie der Kompetenzentwicklung in Selbstführung, Ressourcensteuerung und Selbstmanagement, Stressmanagement und Change Management lassen sich entsprechend erlernen. Besondere Aufmerksamkeit benötigen dabei die Führungskräfte, die ihre Resilienzfähigkeit entsprechend ausbauen müssen – eventuell mit Unterstützung durch ein entsprechendes Persönlichkeitscoaching.

Konkret müssen Manager dabei neben ihrem alltäglichen Job neue Change-Aufgaben als CLARC (nach Prosci®) – also als Communicator

(Kommunikator), Liaison (Verbündeter), Advocate (Fürsprecher), Resistance Manager (Widerstandsmanager) und Coach – gegenüber ihren Mitarbeitern übernehmen.

### 2.3.3 Sich der eigenen Rolle bewusst sein

Bei einer Veränderung sind Manager in erster Linie auch Mitarbeiter. Auch sie sind mit der Veränderung und damit einhergehenden möglichen Unsicherheiten konfrontiert. Nach der Prosci®-Best-Practice-Studie (siehe **Bild 2.3**) sind sie die bevorzugten Sender von Veränderungsbotschaften und gleichzeitig die Mitarbeiter, die am meisten Widerstand in sich tragen (siehe **Bild 2.4**).

Mehr als 50 % der Führungskräfte zeigen laut der Studie Widerstand zur Veränderung. Change Management hilft Führungskräften dabei, mit dem Rollenkonflikt umzugehen und die Rolle als Change Leader besser anzunehmen.

Wichtig dabei ist: Change Manager können nicht die Kommunikation zum Mitarbeiter und über den Change übernehmen. Dies ist und bleibt Aufgabe der Führungskräfte, die aktiv und sichtbar zum Change kommunizieren müs-

## Wo gibt es die größten Widerstände?



**Bild 2.4** Widerstände im Unternehmen (Prosci® 2018)

sen und in der direkten Interaktion mit ihren Mitarbeitern den Change vorantreiben.

### 2.3.4 Unterstützung durch aktiven und sichtbaren Sponsor sichern

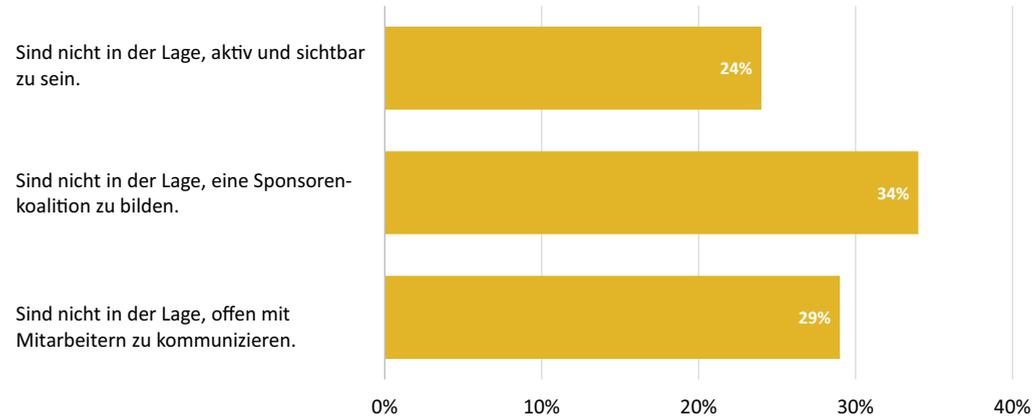
Zentral für den Projekterfolg ist die Unterstützung eines Sponsors oder einer Sponsorkoalition. Meistens handelt es sich hier um eine Person aus dem Kreis des Topmanagements, die das Change-Projekt tatkräftig unterstützen, Hindernisse aus dem Weg räumen und sozusagen von

oben einen Schirm über das Projekt spannen sollte. Bei der Umsetzung von Change-Projekten tritt der Sponsor jedoch häufig nur beim Projektstart in Erscheinung. Aufgrund von Zeitproblemen oder plötzlicher Einbindung ins aktuelle Tagesgeschäft wird der Sponsor oft nicht genügend in den Change eingebunden und die notwendigen unterstützenden Maßnahmen bleiben aus.

Die in der Prosci®-Studie genannten typischen Fehler sind keine oder geringe Sichtbarkeit während des Projektes, die Bedeutung der menschlichen Seite bei Veränderungen wurde unterschätzt, es wurde zu wenig über die Notwendigkeit der Veränderung kommuniziert, die Sponsorenrolle wurde delegiert, der Sponsor hat nicht als Vorbild die Veränderungen in Wort und Tat umgesetzt (**Bild 2.5**).

Change Manager stehen dem Sponsor als Sparringspartner, Coach und begleitender Unterstützer zur Verfügung. Sponsoren werden in der Vorbereitung der Kommunikation, ihrer Ansprache zu ihren Mitarbeitern und in der Vorbildfunktion zum Change unterstützt. Sie machen den Sponsor sichtbar, planen die Sponsoren-Roadmap, schaffen Kommunikationsmöglichkeiten, wie z. B. Kaminabende, bereiten gemeinsam

## Was fällt Sponsoren besonders schwer?



**Bild 2.5** Schwierigkeiten für Manager im Change (Prosci® 2018)

mit der internen Kommunikation die angemessene Information für Mitarbeiter und Unternehmensbereiche vor.

### 2.3.5 Mit Widerständen umgehen

Geht es um Veränderungen in Unternehmen, konzentrieren sich die Verantwortlichen gerne auf die Inhalte. Dabei wird übersehen, dass der Erfolg des Change nicht alleine von neuen Pro-

zessen und Strukturen abhängig ist, sondern in erster Linie von der Bereitschaft der Mitarbeiter, den Wandel mitzutragen und zu gestalten. Werden die Veränderungen intern abgelehnt, haben sie auf Dauer keine Chance.

Die Gründe für eine Ablehnung sind dabei vielfältig und beschränken sich keineswegs auf fachliche oder organisatorische Bedenken. Oft geht es um ganz persönliche Aspekte. Denn jede Art von Veränderung schafft Unsicherheit und ruft Widerstand hervor – dies ist ein natürliches

Phänomen, mit dem jedes Unternehmen zu kämpfen hat. Umso wichtiger ist die emotionale Begleitung der Widerstände, um eine neue Vertrauens- und Arbeitskultur zu schaffen.

Was viele dabei übersehen: Selbst kleinste Veränderungen können innere Widerstände erzeugen. Beispielsweise, wenn sie Abläufe betreffen, die zur täglichen Routine geworden sind. Trotz scheinbarer Zustimmung verweigern die Mitarbeiter die Umsetzung. Sie konzentrieren sich stattdessen auf Schuldzuweisungen, vermeiden lösungsorientierte Diskussionen und gehen Konflikte aus dem Weg.

Diese Widerstände haben durchaus Vorteile: Sie schützen das Unternehmen davor, sich zu überfordern, und bringen es dazu, die Veränderungen in einem angemessenen Tempo umzusetzen. Damit gewährleisten sie die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Zudem geben die Widerstände Aufschluss über die Bedürfnisse und Bedenken der Mitarbeiter. Dies können Führungskräfte entsprechend nutzen, um Ängste auszuräumen und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter anzustoßen.

Es geht aber auch darum, die Widerstände abzubauen und durch die Bereitschaft zu ersetzen, die angestrebten Veränderungen umzusetzen

und die Fähigkeit, mit Wandel umzugehen, weiter auszubauen. Hierbei unterstützt Change Management das Monitoring des Change-Zustands für ein Projekt bzw. ein Veränderungsvorhaben auf der menschlichen Seite.

Dabei können Führungskräfte sukzessive die Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern fördern, indem sie sich mit den Gründen für den Widerstand auseinandersetzen. Diese könnten beispielsweise in einem mangelnden Verständnis für die Wichtigkeit des Change liegen, in mangelnder Transparenz, der fehlenden Identifikation mit den Veränderungen oder auch in der Angst vor Machtverlust. Diese Gründe gilt es zu erforschen und ihnen kommunikativ entgegenzutreten.

Jedem sollte klar sein, dass Widerstände bei Veränderungen normal sind. Daher werden im Change Management schon früh Maßnahmen geplant, um diese möglichst zu minimieren.

Jedoch braucht es für Führungskräfte auch unterstützende Taktiken (siehe **Bild 2.6**), um mit dem direkten Widerstand der Mitarbeiter umzugehen, und Wissen über persönliche psychologische Veränderungsprozesse. Auch hier unterstützt der Change Manager, bereitet schwierige Gespräche vor, überlegt Taktiken mit der Füh-

## Wie kann auf Widerstände reagiert werden?



**Bild 2.6** Zehn Taktiken für Führungskräfte, um mit Widerständen umzugehen

rungskraft, um aktiv auf Widerstände einzugehen.

Change Manager setzen, um den Status der Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern zu erfassen und zu begleiten, auf verschiedene Change-Statuskonzepte wie das Konzept nach Lewin, das Tal der Tränen nach Kübler-Ross, das 8-Stufen-Modell von Kotter oder das ADKAR®-

Modell von Prosci®. ADKAR® steht für den individuellen Change-Zustand:

- **Awareness:** Das Bewusstsein für die Veränderungsnotwendigkeit.
- **Desire:** Der Wunsch, an der Veränderung teilzunehmen und diese zu unterstützen.
- **Knowledge:** Das erforderliche Wissen, wie der Wechsel angegangen und realisiert werden soll.
- **Ability:** Das Können sowie die benötigten Fähigkeiten und Verhaltensweisen.
- **Reinforcement:** Die Verankerung, um den Änderungen Nachhaltigkeit zu verleihen.

So stehen Führungskräfte und Change Manager z. B. nach dem ADKAR®-Modell konkret vor der Aufgabe, bei allen Beteiligten zunächst das Bewusstsein für die Notwendigkeit zur Veränderung zu wecken. Dies geht mit einer entsprechenden Informationsvermittlung einher. Betroffene müssen u. a. verstehen, weshalb die Veränderung gerade jetzt notwendig ist und was es bedeuten würde, sie nicht durchzuführen. Noch wichtiger ist jedoch die Frage, was der Change für den jeweiligen Mitarbeiter bedeutet. Um hier die Notwendigkeit zur Veränderung zu verstehen, muss eine individuelle Problemwahrnehmung geschaffen werden. Dies wird nur