

Michael Groß



Handbuch Change-Manager

WEITERBILDUNG · QUALIFIKATION

BELTZ

Leseprobe aus: Groß, Handbuch Change-Manager, ISBN 978-3-407-36552-1

© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36552-1>

Change-Architektur zur Planung

- Anlässe ausschlaggebend für Change-Architektur und -Management
- Fünf Bereiche im Mittelpunkt
- »Changeability« als Grundbedingung

Einen standardisierten und in allen Situationen mit geringen Anpassungen geeigneten »Masterplan« für die Gestaltung jedes Wandels kann es durch die extreme Vielfalt an Variablen nicht geben. Das bedeutet umgekehrt nicht, völlig beliebig einzelne Bausteine zu kombinieren. Vielmehr gilt es, jeweils die passende Transformationsarchitektur – quasi als »Blaupause« für das Change-Management – zu bestimmen.

Die Aufgabe des Change-Managers als »Dirigent« ist die Komposition einer stimmigen Melodie, die Orchestrierung der jeweiligen Instrumente und das Dirigieren der Musiker. Dabei wird zwar immer auf die gleichen Noten zurückgegriffen, aber je nach Situation und Beteiligten unterscheidet sich die Partitur erheblich, wann welche Höhepunkte gesetzt werden und so weiter.



Change-Manager achten auf fünf Bereiche, die das Handeln für Veränderungen ermöglichen: Sollen, Wollen und Wissen, Können und Dürfen.

Diese fünf Bereiche stehen im Mittelpunkt jeder Change-Architektur und werden in diesem zweiten Teil erläutert, je nach dem jeweiligen Schwerpunkt passend zum jeweiligen Anlass. Zumeist hängen die Bereiche zusammen. (Zum Beispiel: Ein Mensch ist eher zu überzeugen, wenn er weiß, was passieren soll, und dass er die Aufgaben meistern kann.).

- **Das Sollen:** Die Ziele und Strategie zur Erreichung sollten ebenso klar sein oder innerhalb der Veränderung geklärt werden wie die Strukturen zur Umsetzung, konkrete Inhalte und auszubildende Prozesse.
- **Das Wollen:** Die notwendigen Veränderungen sind überzeugend darzulegen, um die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter zu aktivieren.
- **Das Wissen:** Die Information und die Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter sind zu gewährleisten, um die jeweiligen Aufgaben bestimmen zu können.

- **Das Können:** Die notwendigen Qualifikationen zur Umsetzung der Veränderung sind zu bestimmen und auszubilden, um die entsprechenden Ergebnisse erzielen zu können.
- **Das Dürfen:** Die Kompetenzen müssen auch ausgeübt und angewandt werden können und nicht durch gegenläufige Regulierung schwerfallen oder sogar unmöglich werden.

Dass ein oder mehrere Bereiche ganz entfallen, ist selten der Fall – am ehesten passiert dies bei eingegrenzten, bereichsspezifischen, operativen Anpassungen, wie einer neuen Vertriebsstruktur, wo das Können bereits grundsätzlich vorhanden sein sollte und auch das Sollen klar ist. Im Einzelfall kann eine Veränderung aber von so geringer Bedeutung sein und als rein operative Anpassungsmaßnahme in einem eng begrenzten Rahmen erfolgen, dass auf eine Begleitung verzichtet werden kann.



Der Change-Manager entscheidet, wann und wie intensiv eine Begleitung von Veränderungen notwendig ist.



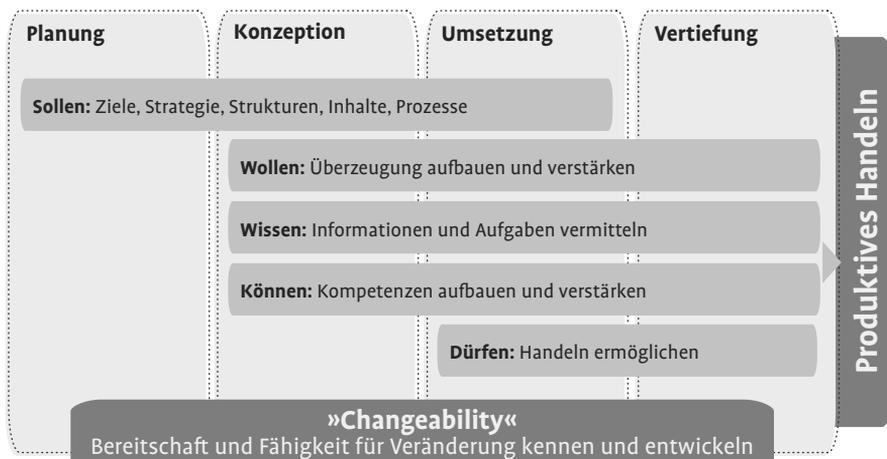
Tipp: Checkliste für Change-Konzepte

Wenn alle folgenden Fragen eindeutig mit Ja beantwortet werden können, ist eine intensive Begleitung eines Vorhabens eher weniger entscheidend:

- Die anvisierten Maßnahmen wurden bereits vorher einmal in ähnlicher Weise durchgeführt.
- Die Maßnahmen wurden so ähnlich bereits erfolgreich durchgeführt.
- Die Veränderung betrifft nur eine begrenzte Zahl an Mitarbeitern in einem Bereich oder einer Abteilung.
- Die geplanten Veränderungen sind vergleichsweise Routine und erfordern keinen Verhaltens- oder Einstellungswandel.
- Die Rahmenbedingungen sind geklärt und nachvollziehbar.
- Alle Vorgaben zu Terminen, Mitteleinsatz und so weiter sind vorhanden.

Als Grundlage für eine jeweils passende Change-Architektur kann das Raster in der folgenden Abbildung dienen, auch um nach dem Start einer Veränderung diese zu einem dauerhaften Prozess werden zu lassen oder auch einen bereits beginnenden Prozess zu verstetigen. Die Change-Architektur ist quasi die Partitur des Change-Managers als Komponist und Dirigent.

Change-Architektur zur Planung



Change-Architektur

Natürlich kann kein Change-Manager allein das gesamte Raster mit den Inhalten der jeweiligen Veränderung füllen. Das Zusammenfügen der Bausteine, die geliefert werden, beziehungsweise die Erteilung entsprechender Aufträge ist Teil des Komponierens. Kurz gefasst sind folgende »Zulieferungen« beziehungsweise »Quellen« wichtig:

Planung Voraussetzung für den Wandel ist das strategische und strukturelle Grundgerüst sowie eine eindeutige Zielprojektion, gegebenenfalls sogar Mission, die als »Sollen« von der Unternehmensleitung (eventuell mithilfe von beteiligten Beratern) geliefert werden – im Idealfall. Der Change-Manager achtet hier bereits auf die folgende Veränderungskonzeption und hakt entsprechend nach, um die Umsetzung zu sichern. Die Grundkenntnisse in der Unternehmensentwicklung sind dafür sehr nützlich, vor allem zu den Kernthemen jeder Veränderung: Strategie und Struktur, Inhalte und Prozesse (Kapitel »Unternehmensentwicklung durch Transformationen«, S. 164).

Konzeption In dieser Phase werden die Grundlagen für den späteren, wenn nicht reibungslosen, zumindest jedoch zielgerichteten Prozess gelegt. Entsprechend wirken – erneut idealtypisch und abhängig von der Unternehmensstruktur – die wichtigsten Fachabteilungen mit. Besonders bedeutsam sind in ihrer Querschnittsfunktion die Personal- und Kommunikationsabteilung für die Kompetenzentwicklung und Informationsvermittlung. Zudem sollten alle beteiligten Fachabteilungen beteiligt werden, um den dortigen Handlungsbedarf zu ermit-

teln. Hierbei kommen alle weiteren fachlichen Kompetenzen eines Change-Managers zum Einsatz (Kapitel »Organisations- und Teamentwicklung«, S. 187, bis »Informationstechnologie als Instrument bei Veränderungen«, S. 233), aber auch die Kreativitätstechniken als methodische Fähigkeit (Kapitel »Kreativitätstechniken: Ideen finden und bewerten«, S. 141) und die Führungsfähigkeiten zur Aufgabenverteilung (Kapitel »Führungsverantwortung und Aufgabenverteilung«, S. 94)

Umsetzung Das »Teamwork« der Konzeption setzt sich, gegebenenfalls in anderer Konstellation, in der Umsetzung fort. Details hängen stark vom Anlass und der jeweiligen Konzeption ab. In jedem Fall ist die Abhängigkeit von anderen Führungskräften und Mitarbeitern hier am höchsten. Für den Change-Manager tragen daher die methodischen und sozialen Kompetenzen wesentlich zum erfolgreichen Management der Transformation bei (s. Kapitel »Persönliche Kompetenzen«, S. 27, und »Koordinierungsfähigkeit«, S. 102, bis »Kommunikation und Gesprächsführung«, S. 109).

Vertiefung Schließlich gilt es, die Ergebnisse zu sichern und fortzuschreiben, angesichts der fortwährenden Herausforderungen, die sich allein durch die »Megatrends« ergeben. Hier schließt sich insofern der gesamte Ablauf zu einem Kreis, da der Change-Manager im Interesse des Topmanagements darauf achtet, dass besonders projektbezogene Resultate und Erfahrungen für die weitere Entwicklung und Stärkung der permanenten Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit (»Changeability«) genutzt werden können. Hervorragende Kompetenz dafür ist das eigene Unternehmertum und die Selbstführung, sich mit dem Erreichten nicht zufriedenzugeben (Kapitel »Bewertung der Stärken und Schwächen«, S. 28, und »Wertorientierung und Unternehmertum«, S. 38).



Tip: Kosten für unkontrollierten Wandel sind höher

Das leidige Thema Budget und Zeit unterläuft viele Change-Programme beziehungsweise den Aufwand für deren Begleitung – denn Wandel findet immer statt, auch unkontrolliert und mit unabsehbaren Folgen.

Hier liegt der Ansatz für die Überzeugung des Topmanagements, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Die Ausgangsfrage lautet: Was kostet uns der Verlust von Produktivität, Marktanteilen oder Leistungsträgern? Das Szenario sollte plausibel sein, wie zum Beispiel der Anstieg der ungewollten Fluktuation um das Doppelte, was bei negativ verlaufenden Transformationen durchaus passieren kann. Die Kosten, um gleichwertigen Ersatz zu finden und genauso produktiv werden zu lassen, betragen pro Person meist

Change-Architektur zur Planung

ein Jahresgehalt. Und Marktanteile zurückzugewinnen ist meistens viel aufwendiger, als diese zu halten.

Die Kosten für die Veränderungsprozesse sollten also immer auch mit den Kosten verglichen werden, die entstehen können, wenn eine Transformation nicht den erhofften Verlauf nimmt. Aus diesem Blickwinkel werden Investitionen in das Change-Management relativ günstig.

Die »Changeability« ist der Oberbegriff für alle Aspekte, die in jeder Situation relevant sind und von jedem Change-Manager beachtet werden sollten: von der plausiblen Begründung bis zum Umgang mit Widerständen (s. Kapitel »Übergreifende Aspekte der Praxis«, S. 260). Diese Aspekte legen als Gesamtheit die Grundlage dafür, dass die Ziele der jeweils geplanten Transformation erreicht werden können. Umgekehrt gesagt: Werden diese Aspekte nicht berücksichtigt, wird es immer schwerfallen, die Führungskräfte und Mitarbeiter zu mobilisieren, die Strukturen und Prozesse gemäß der anvisierten Strategie aufbauen zu können.

Je nach Situation variiert die Bedeutung der einzelnen Aspekte. Auch kann es passieren, dass sich ein Change-Manager um einzelne Themen wenig kümmern muss, weil sie situationsbedingt ohnehin vorhanden sind. Hier gilt es dann, die vorhandene Energie in Richtung der Ziele zu kanalisieren.

Beispiel – Energie für Veränderungen produktiv nutzen

Bei einer drohenden Insolvenz ist der »Need for Change« (s. S. 271) und auch der »Sense of Urgency« (s. S. 274) nicht mehr darzustellen: Ohne einen radikalen Wandel wird das Unternehmen nicht überleben. Jedoch ist zu gewährleisten, dass die dadurch ausgelöste Energie bei Führungskräften und Mitarbeitern produktiv für das Unternehmen nutzbar wird und nicht negative Folgen hat. Letzteres wäre der Fall, wenn sich die Mehrzahl der Leistungsträger in der Krise um alternative Jobs kümmert – der »Need for Change« würde so rein individuell wirksam –, statt vor allem an der Rettung des Unternehmens mitzuwirken, ungeachtet dessen, welche persönlichen Konsequenzen die Rettung haben könnte. Die Grundlage für diese Loyalität gerade in Krisenzeiten legt ein Unternehmen sicher am besten in guten Zeiten. Allerdings kann ein situationsgerechtes Change-Management die Belegschaft zusammenschweißen, selbst bei einer bisher geringen Bindung und trotz vorherigen Missmanagements.



Den Change-Manager prägt (gerade in schwierigen Situationen) die Einstellung: In jedem Change liegt immer eine Chance!

Ziele bestimmen – Hindernisse begrenzen – Ergebnisse bewerten

Damit ein Change als Chance begriffen werden kann, sind für den gesamten Ablauf der Planung, Konzeption, Umsetzung und Vertiefung und für jede Change-Architektur drei Themen von besonderer Relevanz, die in der Einleitung zu diesem zweiten Buchteil bereits kurz angesprochen wurden:

- Ziele bestimmen, damit Chancen erkennbar werden
- Hindernisse begrenzen, damit Chancen nicht aus dem Blick geraten
- Ergebnisse bewerten, damit die Nutzung der Chancen deutlich wird

Ohne diesen Dreiklang wird es, unabhängig vom Anlass, schwer, der Veränderung eine Architektur zu geben. Ein Change-Manager sollte sich hartnäckig dafür einsetzen, dass zumindest zu diesen drei Punkten Klarheit besteht.



Tipp: Die Kraft der Vision nutzen

Ein bekannter Wahlspruch verdeutlicht den engen Zusammenhang von Ziel, Hindernissen und Ergebnissen: »Wer als Kapitän nicht weiß, welches Ufer er ansteuern möchte, für den ist kein Wind der richtige.«

Der Zielhafen sollte klar sein, wann dieser wie erreicht werden soll und was auf dem Weg alles passieren kann an Gegenwind, Untiefen oder Stürmen, wie querlaufenden Wettbewerbern oder Ärger mit der Mannschaft als möglichen Hindernissen.

Dieses Segeln von A nach B unter Einfluss von C kann sogar als maritimes Bild dargestellt werden, um zu den einzelnen Punkten die Informationen zu sammeln und zu verdichten. Auch können die operativ Beteiligten am Prozess leichter involviert werden: Welche Teilziele haben die verschiedenen Funktionen auf dem Schiff (sprich: Abteilungen im Unternehmen), die für das Erreichen des Gesamtziels elementar sind? Im Maschinenraum und auf der Kommandobrücke sind die jeweils erfolgskritischen Bereiche aktiv.

Das Arbeiten mit dem Bild einer Schiffsmannschaft besitzt zudem den Vorteil, gemeinsame und gegenseitige Erwartungen kooperativ und konstruktiv formulieren zu können. Die Überzeugungs- und Mobilisierungskraft für den Veränderungsprozess unter Führungskräften und Mitarbeitern steigt, wenn mit dem eigenen Handeln eine klare Erwartung an ein Ergebnis und eine Folge daraus verbunden ist – auf Basis möglichst attraktiver und durchaus »sportlicher« Zielsetzungen.

Die formulierten Ziele leiten sich vor allem aus der übergreifenden Unternehmensstrategie ab und beziehen sich auf operative Teilziele und gegebenenfalls

Change-Architektur zur Planung

Zwischenziele sowie auf den Change-Prozess selbst. Ziele, Hindernisse und Ergebnisse werden durch die große innere Abhängigkeit im jeweiligen Prozess betrachtet.

Der Ablauf ist stringent und in kurzer Zeit durchführbar, soweit die internen Abstimmungen nicht Verzögerungen (»Ehrenrunden«) ergeben.

- **Rollen:** Wer treibt die Zielklärung voran und wird im Verlauf beteiligt? Die Beteiligten werden bestimmt und die Rollen verteilt. Gegebenenfalls werden auch Berater beteiligt. Das Ziel für den Zielprozess und das Vorgehen zur Zielfindung (zentral, dezentral oder kollektiv) werden bestimmt. In einem Workshop werden gegebenenfalls bereits Informationen zum »Rahmen« (nächster Punkt) ausgetauscht.
- **Rahmen:** Welche Bedingungen und Inhalte müssen beachtet werden? Die Management- und Zielvorgaben werden analysiert, Machtzentren und politische Aspekte identifiziert (Was ist durchsetzbar?). Die Führungskultur zur Durchsetzbarkeit von Zielen oder auch gesetzliche und regulatorische Bestimmungen als Zielgrenzen werden betrachtet.
- **Bestimmung:** Wie lauten überprüfbare und erreichbare Ziele? Quantitative und qualitative Ziele, operative und Veränderungsziele, die sich an den SMART-Regeln orientieren (Specific Measurable Accepted Realistic Timely, s. S. 156), werden formuliert. Gegebenenfalls werden Teil- oder Zwischenziele bestimmt, auch um den Change-Prozess zu gliedern. Ergebnisse werden für die spätere Evaluation konkretisiert. Schließlich gilt es, Ziele zu ihrer Überprüfbarkeit plausibel und nachvollziehbar zu formulieren.
- **Prüfung:** Welche Folgen sind zu beachten und welche Maßnahmen sind notwendig? Hier ist es wichtig, die Konsequenzen genau zu durchdenken, die Erreichbarkeit in der Praxis zu betrachten und auch mögliche Zielkonflikte zu benennen. Gegenargumente sind zu klären (Warum die und keine anderen Ziele?, Was tun, um das Ziel zu verfehlen?). Auswirkungen auf andere Bereiche oder Projekte oder Themen werden analysiert, Implikationen für die Umsetzung bestimmt: zum Beispiel Ressourcen, Mitbestimmung, Anreize, Notwendigkeit für Innovationen und so weiter. Relevante größere Hindernisse werden identifiziert, deren Einfluss bewertet und mögliche Gegenreaktionen betrachtet. Ziele werden gegebenenfalls erweitert, ergänzt oder revidiert.
- **Festlegung:** Wie lauten die endgültigen Ziele und gewünschten Ergebnisse? In einem Zielbild werden die Ergebnisse der Prüfung festgehalten: Ziele werden verdichtet und konkretisiert. Wichtig ist es, die Ergebnisse bei der Zielerreichung genau zu beschreiben (zum Beispiel höchstes Ansehen bei Kunden). Mögliche Variablen und Anpassungen im Change-Verlauf werden nach klaren Kriterien bestimmt, inklusive einem Abbruch oder einer Veränderung der

Veränderungsprozesse. Schließlich erfolgt die Zusammenfassung unmissverständlich und allgemeinverständlich in einem kompakten Zieldokument, das möglichst die Länge einer Seite nicht überschreiten sollte. Am Schluss erfolgen die Abstimmung und die Bestätigung durch die Unternehmens- oder Bereichsleitung.

- **Kommunikation:** Wie erfolgt die Verbreitung der Ziele? Die Schnittstelle von der Planung zur Konzeption und Umsetzung: Die Faszination, gemeinsam auf Fahrt zu gehen, sollte kaskadenartig und passend zur Zielgruppe aufgebaut werden. Bewährte und anerkannte Führungskräfte sind dabei die Multiplikatoren (s. Kapitel »Interne Kommunikation: Treiber von Veränderungen«, S. 211), um die ganze Organisation oder einen Bereich auf das Zielbild auszurichten. Denn es gilt: Kein Change-Prozess hat eine zweite Chance für den ersten Eindruck.

Die Zielformulierung zeigt, dass (wie bei jeder guten Architektur) die Elemente der gesamten Konstruktion eng miteinander verzahnt sind. In der Praxis werden daher auch Planungs- und Konzeptprozesse parallel verlaufen und die Umsetzung bereits vorbereitet. Dann kann es immer wieder einige Schritte zurückgehen, um die Planung angesichts der Erfahrungen oder auch im Hinblick auf Unwägbarkeiten zu optimieren.

Alle Instrumente und Abläufe geben dem Change-Manager Sicherheit, sich in individuellen Lösungen und Change-Projekten nicht zu verzetteln und immer wieder den roten Faden zu finden. Die Kunst der Improvisation und Umorganisation erfolgt umso virtuoser, wenn die Techniken im Hintergrund perfekt beherrscht werden.

Ein Ziel umzusetzen ist selten Selbstläufer

Das Leben für einen Change-Manager wäre in einem Unternehmen sicher einfacher (und irgendwie auch langweiliger), wenn mit der Einigkeit über ein attraktives Ziel, mit der Erwartung an hervorragende Ergebnisse und mit dem Wissen zur Bewältigung von Hindernissen die meisten Veränderungsprozesse »wie am Schnürchen« verlaufen würden. Das Gegenteil ist der Fall: Ein Projekt zerfasert oder ein Prozess verläuft sich. Das erste unerwartete Ereignis löst grundsätzliche Zweifel am gesamten Vorhaben aus oder die Unterstützung der Unternehmensleitung lässt im Alltag schnell nach.

Es gibt vieles, das anders kommt als gedacht, vor allem bei den Faktoren, die im Unternehmen selbst zu beeinflussen sind. Daher gilt es, in jeder Change-Architektur einige wenige Kernaspekte zu beachten, die im ersten Buchteil bereits an vielen

Change-Architektur zur Planung

Stellen eingeflossen sind und in jeder Situation ab dem Kapitel »Veränderung als Leitprinzip« (s. S. 290) bis zum Kapitel »Börsengang« (s. S. 410) je nach Relevanz im Detail aufgegriffen werden.

Es kann nicht oft genug wiederholt werden: Kein Strategiewechsel und keine Restrukturierung sind wie jede(r) andere. Die »Best Practice« der Vergangenheit wird zumindest im Detail optimiert werden müssen, um der neuen Lage gerecht zu werden. Die folgenden Aspekte sind daher stets unterschiedlich gewichtet präsent. Das Gleiche gilt für die Phasen Planung, Konzeption, Umsetzung und Vertiefung, die je nach Anlass und Ausgangslage (die genannte Zielsetzung wird vorausgesetzt) angepasst werden.

- **Überzeugung und Mobilisierung schaffen:** Zumeist wird das »Aufrütteln« der Führungskräfte und Mitarbeiter als eine der entscheidenden Barrieren genannt, weil sich Unternehmen mit der Mobilisierung häufig schwertun. Überzeugung und Vertrauen kann niemand verordnen. Es gibt kein Patentrezept, wie sie entstehen, aber geeignete Stellhebel: Offenheit und Ehrlichkeit gehören dazu. Zudem gibt es viele passende Instrumente zu deren Aufbau (mehr dazu bereits im Kapitel »Übergreifende Aspekte der Praxis«, S. 260).
- **Unterstützung und Präsenz sichern:** Ein Change-Manager ist ohne ein aktives Mitwirken der Entscheider und der beteiligten Führungskräfte schnell »auf verlorenem Posten«. Manche Aufgaben, wie eine überzeugende Präsentation vor Mitarbeitern, sind nicht delegierbar.
- **Rollen und Aufgaben bestimmen:** Wer was wann wie machen kann und soll, ist fortlaufend zu verfolgen und zu aktualisieren. Dazu gehören natürlich auch die Schnittstellen, wer was wem zu liefern hat. Ohne verbindliche Arbeitspakete ist zudem ein Monitoring und Optimieren der Transformation kaum möglich.
- **Strukturen und Prozesse entwickeln:** Selbst eine permanent lernende Organisation (s. Kapitel »Veränderung als Leitprinzip«, S. 290) benötigt einen Gestaltungsrahmen zur Bewegung. In vielen Situationen (wie bei einer Restrukturierung) ist das Design von (neuen) Strukturen und Prozessen sogar eines der Change-Ziele.
- **Konflikte und Widerstände reduzieren:** Wer sich aufregt, interessiert sich. Da es immer leichter ist, gegen etwas zu sein, ist es ein wesentliches Element, diese Energie zu kanalisieren und nicht destruktiv werden zu lassen. Ideal wäre es sogar, diese Energie als Impulse zur Optimierung der Veränderung zu nutzen.
- **Führung fördern und fordern:** Veränderungsprozesse geschehen auch ohne Change-Management, irgendwann, irgendwo und irgendwie. Management bedeutet als Erstes Führen. Da Change jedoch eher als Randthema behandelt

wird, ist die situative Förderung der Kompetenzen noch wichtiger, als das Bekenntnis der Führungskräfte zu sichern. Führungsgrundsätze und -leitlinien sind anlassorientiert zu konkretisieren.

- **Qualifizierung praxisorientiert umsetzen:** Anforderungen sind zu identifizieren, neue Kompetenzprofile zu vermitteln und entsprechende Trainings zu arrangieren. Situativ sind kurzfristig Kompetenzen aufzubauen (gegebenfalls auch durch temporäre externe Unterstützung).
- **Kultur nutzen und entwickeln:** Die Herkunft und der Wert eines Unternehmens sind immer präsent, haben Einfluss auf Veränderungen und werden umgekehrt selbst verändert. Ein notwendiger Wandel der Kultur, zum Beispiel für neue Einstellungen, Verhaltens- und Arbeitsweisen, ist zu identifizieren und transparent zu machen, auch um unnötige Widerstände zu vermeiden.
- **Erfolge identifizieren und verankern:** Hier gilt es, kurzfristige Ergebnisse zu verdeutlichen, um einen positiven Schneeballeffekt zu erzielen und den Veränderungsprozess zu vertiefen. Langfristige Ergebnisse werden objektiv festgestellt und kommuniziert, dokumentiert und nachgehalten.
- **Lerneffekte gewährleisten:** Für den nächsten Veränderungsschub sollten die Erfahrungen nutzbar sein. Die Ergebnisse werden in einem Abschlussbericht, der viele praktisch nutzbare Hinweise enthält, verfügbar gemacht, auch wenn die Beteiligten gar nicht im Unternehmen tätig sein sollten. Der Kreis schließt sich, um bei einem nächsten Projekt wieder Ziele zu setzen oder innerhalb eines fortlaufenden Veränderungsprozesses Ziele zu integrieren und zu revidieren.

Es versteht sich von selbst, dass ein Change-Manager nicht all diese Aufgabe allein übernimmt, er vielmehr die Fachbereiche steuert und den Gesamtprozess federführend koordiniert. Dazu sind jedoch die entsprechenden Grundkenntnisse der einzelnen Fachgebiete und ausgeprägte Fähigkeiten zur Selbstführung notwendig, die in Teil 1 vermittelt wurden.

Change-Architektur zur Planung

Überblick über die folgenden Kapitel



- Die Tiefen der Change-Praxis stehen ab dem Kapitel »Übergreifende Aspekte der Praxis« (s. S. 260) im Mittelpunkt.
- Nach den übergreifenden Aspekten werden in den Kapiteln »Veränderung als Leitprinzip« (s. S. 290) bis »IT-Systeme: Innovation, Migration und Implementierung« (s. S. 347) die eher alltäglichen Anlässe aufgeführt, die zur Routine jeder Organisation gehören, aber auch erheblichen Transformationsbedarf nach sich ziehen können – von der Formulierung neuer Jahresziele bis zur Einführung einer neuen Geschäftsführung.
- Anschließend folgen ab dem Kapitel »Integration von Unternehmen« (s. S. 353) bis zum Kapitel »Börsengang« (s. S. 410) außergewöhnliche, häufig einschneidende Ereignisse – von der Integration anderer Unternehmen bis zur Schließung von Standorten.

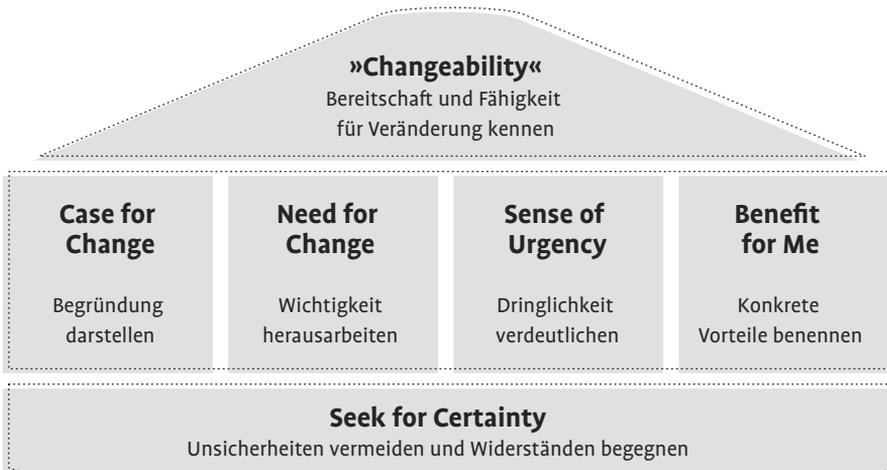
Der Einsatz der Change-Architektur aus diesem Kapitel wird nicht an jeder Stelle wiederholt, um den Lese- und Lernfluss nicht zu unterbrechen. Es versteht sich, dass bei jedem Anlass die »Statik« von Planung, Konzeption, Umsetzung und Vertiefung für einen Change-Manager hilfreich ist, besonders die Zielbestimmung, Hindernisbegrenzung und Ergebnisbewertung.

Auf ständige Querverweise zu Teil 1 wird verzichtet: Die klare Struktur des ersten Teils mit den vier Kompetenzbereichen und Unterkapiteln ermöglicht einen leichten Zugriff auf die Details, die den Leser an der jeweiligen Stelle besonders interessieren.

Da dieses Handbuch auch als Nachschlagewerk konzipiert ist, sind Wiederholungen von Methoden und Instrumenten in den einzelnen Situationen nicht ausgeschlossen. Diese mehrfachen Nennungen dienen dem Interesse, für jede Situation das notwendige Rüstzeug zur Verfügung zu stellen. Bei einer etwaigen vollständigen Lektüre können die jeweiligen Passagen ohne Verlust an Informationen überlesen werden.

Übergreifende Aspekte der Praxis

Es gibt einige Kernelemente, die Change-Manager – unabhängig vom jeweiligen Ereignis oder Anlass für den Beginn oder zur Verstärkung eines Veränderungsprozesses – zu betrachten haben, um Transformationen erfolgreich zu starten oder zu fokussieren, zu beschleunigen oder auch abzubremsten. Das »Abholen« von Führungskräften und Mitarbeitern in deren Wirklichkeit ist elementar, damit das anvisierte »Überholen« im Wettbewerb möglich wird. Je nach Ausgangslage bestimmen sich das optimale Tempo und die richtige Intensität, je nach Entwicklung und den Ergebnissen der Veränderung erfolgen die Justierungen. Ein Ziel ist auch, dass Widerstände aktiv ausgetragen werden und das Verändern das Verharren dominiert. Dazu sind die übergreifenden Aspekte selten isoliert zu betrachten, da sie in der Regel eng miteinander verknüpft sind (s. folgende Abbildung).



Kernelemente für Veränderungen

Übergreifende Aspekte der Praxis

Erläuterung der Kernelemente



Folgende Aspekte sind von Change-Managern übergreifend zu berücksichtigen:

- **Bereitschaft:** Mit dem Wissen über die »Changeability« kann eine Veränderung passend aufgesetzt werden.
- **Begründung:** Mit dem »Case for Change« wird deutlich, warum eine (weitere) Veränderung sinnvoll ist.
- **Bedarf:** Mit dem »Need for Change« wird die Notwendigkeit erläutert, dass zur anvisierten Änderung keine vergleichbar wirksamen Alternativen bestehen.
- **Dringlichkeit:** Der »Sense of Urgency« zeigt, dass die Transformation jetzt nötig, sinnvoll und wirksam ist.
- **Nutzen:** Der »Benefit for me« bedeutet, dass jede Veränderung auch für die Beteiligten einen möglichst unmittelbaren Vorteil besitzen sollte, der nicht unbedingt materiell sein muss.
- **Sicherheit:** »Seek for Certainty« ist ein ständiger Begleiter in Transformationen, die zunächst ein Gefühl der Unsicherheit entstehen lassen.

»Changeability« ist nie gleich

- Unterschiedliche Konstellationen in vergleichbaren Unternehmen
- Vier typische Situationen
- Mission und Strategie als Treiber

Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel ist »Changeability«. Die Art und Weise, wie Transformationen geplant und umgesetzt werden können, hängt in jeder Situation von der »Changeability« der beteiligten Mitarbeiter und des Unternehmens als Ganzem ab. In der Praxis wird häufig verdrängt, dass die bestehende Unternehmenskultur und Organisationstruktur sowie die Projekterfahrungen und Prozessqualität die wichtigsten Variablen für passende Maßnahmen oder Programme sind. Daraus ergeben sich in den meisten Fällen absehbare Widerstände, denen zu begegnen sein wird. Bei vielen Beteiligten wird zugleich das Beharrungsvermögen geweckt, an bestehenden Strukturen, Prozessen und so weiter festzuhalten, obwohl rational die Veränderung nachvollziehbar ist.

Auch von externen Beratern wird zuweilen der Fehler gemacht, einfach von Unternehmen A in der Branche A auf Unternehmen B in derselben Branche zu schließen, obwohl zum Beispiel die dortigen Markterfahrungen komplett anders sind. Gerade die speziellen Erfahrungen des Kunden, die ja Auslöser für den Auftrag sind, legen nahe, sich mit der aktuellen »Changeability« zu beschäftigen. Sie ist

nie gleich. Sogar wenn sich Ereignisse in Unternehmen wiederholen, ist die Ausgangslage stets eine andere, denn die Erfahrungen mit vorherigen Initiativen und die dabei erlangten Kompetenzen verändern die »Changeability« – zugunsten für den weiteren Wandel oder als Behinderung für weitere Veränderungen.

Situation 1: Wandel als Routine Eher selten ist die Situation, dass ein Unternehmen den permanenten Wandel will, entsprechend flexible Strukturen vorhanden und keine speziellen Initiativen nötig sind. Ein Beispiel dafür ist Google: Das permanente Verbessern bestehender Produkte und die Entwicklung neuer Services ist das »Ur-Gen« des Unternehmens, rund um die »Ur-Idee« der Internetsuche. Überspitzt formuliert ist in solchen Organisationen ein Change-Manager »nur« für die Kanalisation der vorhandenen Energien nötig, damit der Wandel nicht beliebig und ziellos zum Selbstzweck wird.

Situation 2: Wandel als Neuland Die gegenteilige Situation ist häufiger anzutreffen: nämlich dass eine Organisation ein extremes Beharrungsvermögen und kaum Fähigkeiten zum Wandel besitzt. Diese Lage ist meist in stabilen Märkten und Wettbewerbssituationen anzutreffen, in denen bisher die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel kein Thema war. Beispiele dafür sind die Energiewirtschaft bis vor wenigen Jahren oder Nischenmärkte oder traditionelle Berufsbilder wie im Handwerk. Umso schockartiger wirken sich dann plötzliche Veränderungen in der Umwelt aus. Change-Manager haben in diesen Situationen nicht nur viel zu tun; die Initiativen sollten gleichzeitig extrem sensibel ausgewählt werden, um eine Überforderung zu vermeiden, die das Beharrungsvermögen nur zusätzlich verstärken kann.

Situation 3: Wandel als Gefahr Es können auch Situationen entstehen, in denen keine Bereitschaft (mehr) zum Wandel besteht – trotz einer ausgeprägten Fähigkeit durch entsprechende Strukturen und Prozesse, Kompetenzen und Erfahrungen. Jedoch haben vorherige Projekte oder Ereignisse dafür gesorgt, dass Führungskräfte und Mitarbeiter weitere Initiativen blockieren. Aus der ursprünglichen Bereitschaft hat sich massiver Widerstand entwickelt. Diese Situation tritt häufig bei Restrukturierungen auf: Irgendwann ist die Energie erschöpft, und in einer Organisation setzt sich die Meinung: »Jetzt reicht es!« durch.

Situation 4: Wandel ohne Alternative Die letzte Variante bedeutet eine hohe Bereitschaft mit geringer Fähigkeit zum Wandel. In extremen und akuten Krisensituationen kann sich aus der Not eine zuvor undenkbbare Offenheit für Veränderungen ergeben. Die Alternative, weiterzumachen wie bisher, entfällt. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen führt zu einer kollektiven Bereitschaft der

Übergreifende Aspekte der Praxis

Führungskräfte und Mitarbeiter: »Jetzt gilt es!« Die Finanz- und Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 hat vielerorts genau diese Erfahrung machen lassen. Dann wurde jedoch deutlich, dass ein dauerndes »Aus-der-Hüfte-Schießen« keine Lösung ist. Das bedeutet, möglichst schnell sollten die nötigen Fähigkeiten entwickelt werden, wenn (plötzlich) eine Bereitschaft zum Wandel vorliegt.



Ein Change-Manager sollte zu jedem Zeitpunkt die »Changeability« einschätzen und die Konsequenzen für die anstehenden Maßnahmen ziehen können.

Letztlich sollte es das Ziel einer jeden Organisation sein – über das Change-Management und einzelne Projekte hinaus – eine hohe »Changeability« zu besitzen. Es sollte unbedingt vermieden werden, dass das Thema Change-Management auf Projekte oder temporäre Phasen reduziert wird. Dies gelingt am besten durch eine Verbindung des Wandels mit der Mission eines Unternehmens, aus der sich die Unternehmensstrategie ableiten und weiterentwickeln lässt.



Ein Change-Manager fördert die »Changeability« durch die Verbindung mit einer Unternehmensstrategie, die immer neue Veränderungen auslösen kann.

Typisch strategische Themen, die die »Changeability« erhöhen, sind die Qualität von Produkten oder Leistungen sowie die Innovationsstärke. Da beide im Wettbewerb sehr vergänglich sind, folgen aus dem Anspruch auf Marktführerschaft entsprechende fortlaufende Veränderungen in den unterschiedlichsten Bereichen und Funktionen eines Unternehmens.

Treiber für die »Changeability« können dann bekannte Managementkonzepte zur Organisationsentwicklung sein. Dazu zählen zum Beispiel Kundensegmentierungen oder Qualitätssysteme, die lernende Organisation oder Sinnstiftung. Diese sollten nicht durch gegenläufige Anforderungen unterlaufen werden, wie beispielsweise ein Controlling nach Profit-Centern und entsprechende Zielvereinbarungen. Diese sollten vor allem als operative Steuerungsinstrumente eingesetzt werden. Zwangsläufig wird sich sonst ein Unternehmen eher den dringenden kurzfristigen Zielen zuwenden und die langfristig wichtigen Verstärker der »Changeability« vernachlässigen. Im negativen Extremfall richtet sich letztlich die Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung allein an finanziellen Parametern aus – mit dem Effekt, dass in wirtschaftlich stabilen Situationen Veränderungen schwer zu initiieren sind, obwohl diese wichtig wären, um die Ergebnisse auch in Zukunft zu halten oder auszubauen.



Ein Change-Manager achtet darauf, dass »Changeability« sich niemals als Selbstzweck entwickelt, vielmehr stets mit den Unternehmensaktivitäten verbunden ist.