

Durch den Dschungel der Begriffe



In diesem Kapitel

- ▶ Erfahren, was Change Management ist
- ▶ Den Unterschied zwischen Change und Evolution verstehen
- ▶ Grundlegende Begriffe des Change Management kennenlernen
- ▶ Die Stakeholder im Change kennenlernen

Wandel, Wechsel, Entwicklung, Transformation, Erneuerung, Neuregelung, Abweichung, Bewegung, Korrektur, Modifikation, Neuerung, Reform, Umwandlung, Wende, Neubeginn, Neuordnung, Revolution, Variation, Umgestaltung, Beginn, Ende, Change – Veränderung hat viele Namen. Würde man alle Begriffe hinzunehmen, die die Veränderung zugleich bewerten (zum Beispiel Verbesserung, Verschlechterung, Fortschritt, Niedergang), dann wäre die Liste noch um ein Vielfaches länger.

Dieses Kapitel schafft Klarheit in der Begriffsvielfalt rund um die Veränderung und erläutert, was Sinn und Zweck von Change Management ist. Sie erfahren außerdem, wie Change Management mit den Disziplinen Organisationsentwicklung und Unternehmensentwicklung zusammenhängt, die auch häufig im Zusammenhang mit Veränderungen in Organisationen genannt werden. Zum Schluss zeigt das Kapitel, welche Personengruppen in einem Change berücksichtigt werden müssen und warum man diese Personengruppen individuell behandeln muss.

Beispiele für Veränderungen

Die Gründe für eine Veränderung sind sehr vielfältig. Auslöser können aus der Mitte der Organisation, aber auch von außen kommen. Dabei kann es sowohl um Chancen als auch um Risiken gehen.

Die Auslöser sind so individuell wie die Organisationen selbst. So können sehr erfolgreiche Unternehmen gerade wegen ihres Erfolgs gezwungen sein, sich ganz neu aufzustellen. Firmen der Solarbranche beispielsweise wachsen so schnell, dass sie in kurzer Zeit viele neue Mitarbeiter in die Organisation integrieren müssen. Was gestern noch eine kleine Gründergruppe mit informellen Kommunikationsstrukturen war, muss sich heute strukturell und formal ganz neu aufstellen, weil die alten Abläufe einfach nicht mehr passen.



Da Menschen Veränderungen gegenüber tendenziell ablehnend gegenüberstehen (siehe Kapitel 2), werden Veränderungen häufig nicht vorausschauend in Angriff genommen, sondern erst dann, wenn der Veränderungsdruck so groß ist, dass diese Tatsache nicht mehr verdrängt werden kann. Risiken und Bedrohungen von außen sind in der Regel auch mit großem Zeitdruck verbunden.

Veränderungen gibt es im privaten, im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und beruflichen Bereich und haben ganz unterschiedliche Gesichter. Eine Idee von dieser Vielfalt vermitteln die folgenden Abschnitte, in denen wichtige Trends beispielhaft zusammengefasst sind. Abbildung 1.1 stellt diese Trends im Überblick vor.

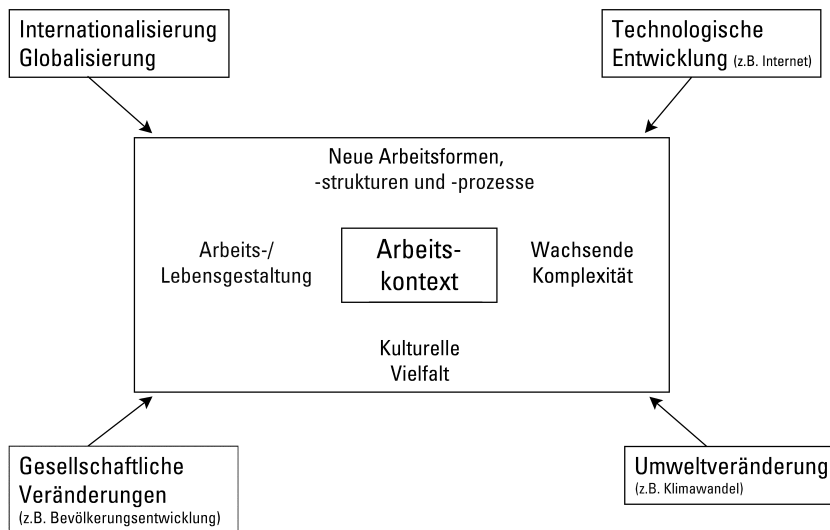


Abbildung 1.1: Megatrends und ihre Einflüsse auf das Arbeitsumfeld
(angelehnt an Sonja Sackmann 2007)

Zu diesen großen Trends gehören die Internationalisierung und Globalisierung, technologische Entwicklungen, gesellschaftliche und Umweltveränderungen. All diese Trends haben erhebliche organisatorische, berufliche und private Auswirkungen.

Veränderungen im beruflichen Umfeld

Sie arbeiten in einem Unternehmen, das durch eine Wirtschaftskrise in Schwierigkeiten geraten ist? Dessen Produkte keine Abnehmer finden? Sie arbeiten in einem Verband, der unter Mitgliederschwund leidet? Oder Ihre Organisation expandiert so stark, dass sie sich ganz neu erfinden muss und damit alle Strukturen und Abläufe auf dem Prüfstand stellt? Durch Änderungen auf der Nachfrageseite (zum Beispiel in der Automobilindustrie 2009/2010), veränderte Produktionsbedingungen (zum Beispiel durch die Verlagerung ins Ausland) oder neue Konkurrenten gehen die Umsätze zurück? Oder ist »irgendwie« erkennbar, dass dringend gehandelt werden muss, nur noch nicht, wie? Nur so viel ist sicher: Wie bisher geht es nicht mehr weiter? Oder arbeiten Sie in einem Unternehmen, dem es gut geht, das sich aber auf absehbare Trends vorbereiten und deshalb vorausschauend schon einiges ändern will? Vielleicht werden Abteilungen umstrukturiert, neue Formen der Zusammenarbeit erprobt, Sie selbst müssen um- oder dazulernen? Ihr Arbeitsplatz ändert sich inhaltlich, Sie sitzen plötzlich woanders und mit neuen Kollegen zusammen?

Vielleicht ziehen Sie aber auch in eine andere Stadt, haben eine neue Stelle angetreten, bekommen einen neuen Chef, der ganz anders ist als Ihr Vorgesetzter bei Ihrem alten Arbeitgeber?

All das sind Beispiele aus dem beruflichen Umfeld, wenn die Veränderung Ihren Arbeitsplatz oder Ihre Aufgaben betrifft.

Veränderungen im gesellschaftlichen Bereich

Die Gesellschaft ist permanenten Veränderungen unterworfen:

- ✓ Demokratisierung, Industrialisierung, Säkularisierung, Informations-, Dienstleistungs- und Freizeitgesellschaft, demografische Änderungen beeinflussen sowohl das Zusammenspiel der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen als auch die Ansprüche von Mitarbeitern an Führungskräfte in Organisationen.
- ✓ Neue gesellschaftliche Gruppen kommen auf und verändern die Ansprüche an Staat und Gesellschaft. Beispielsweise machen die Bedeutung und Zusammensetzung von Religionsgemeinschaften in einem Land einen Wandel durch. Das hat Auswirkungen auf das öffentliche Leben, auf Spendenflüsse und auf die interkulturelle Kompetenz der Bürger in diesem Land. Die Erfahrung von Alltagsspiritualität und Fragen der Ethik sind heute ebenso mächtige Veränderungskräfte wie Hightech, Globalisierung und vernetzte Strukturen.
- ✓ Neue Parteien entstehen, etablierte Parteien wenden sich neuen Wählerschichten zu.
- ✓ Oder denken Sie nur an die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und demnächst privaten Folgen des Klimawandels: In Norwegen wird Wein angebaut, in Deutschland gedeihen Kiwis und Feigen, dank milder Winter ist die Malaria auf dem Weg nach Norden, Sturm- und Hagelschäden belasten die Sicherheit und die Finanzinstitutionen (zum Beispiel bei Versicherungen). Von den kriegerischen Auseinandersetzungen um natürliche Ressourcen wie Wasser ganz zu schweigen. Dies alles verändert gesellschaftliches Zusammenleben erheblich.
- ✓ Jede Generation hat ihre eigenen Erfahrungen, aus denen sich ihr Verhalten speist. War die Nachkriegsgeneration stark von Sicherheitsdenken und Streben nach materiellem Wohlstand geprägt, stehen heute Wellness, Nachhaltigkeit und ökologische Fragen hoch im Kurs, während andere Bevölkerungsgruppen sich mit wachsender materieller Not konfrontiert sehen. Das hat Auswirkungen auf die Angebotspalette und Produktionsweise von Unternehmen und erzeugt Spannungen in der Gesellschaft.
- ✓ Das System, in dem Sie leben, ist nicht mehr, was es einmal war. 1989 durfte man als DDR-Bürger plötzlich in die ganze Welt reisen, bald danach war das ganze DDR-System verschwunden. Millionen von Menschen mussten sich politisch wie gesellschaftlich neu orientieren.
- ✓ Teilbereiche eines Staates ändern sich, etwa das Finanzsystem von Liechtenstein und der Schweiz: Nachdem 2008 und 2010 geheime Daten in Umlauf kamen, die auf Steuerhinterzieher in Deutschland deuteten, wurde in diesen Ländern diskutiert, ob die tradierte Form von Bankgeheimnis erhaltenswert ist. Bisher führte dies in Liechtenstein zu einer Veränderung in der Finanzwirtschaft, nämlich zur Kooperation mit dem Ausland. Die Haupteinnahmequelle des Landes geriet unter Druck.

- ✓ Die demografische Entwicklung sorgt in den Industrieländern dafür, dass die bestehenden Sozialsysteme nicht mehr funktionieren: Es gibt zum Beispiel zu wenige Arbeitnehmer im Verhältnis zu Rentnern. Während die Rentner erwarten, von den Jüngeren finanziert zu werden, wie sie dies selbst früher für die damalige Rentnergeneration getan haben, geht diese Rechnung heute nicht mehr auf. Das Gefühl auf beiden Seiten, ungerecht behandelt zu werden, führt zu gesellschaftlichen Spannungen (Stichwort »Generationengerechtigkeit«).



Die Folgen der Trends sind immer individuell zu betrachten und prägen sich je nach der konkreten Situation einer Organisation unterschiedlich aus. Dazu gehört zum Beispiel auch der Standort: Demografischer Wandel hat etwa in China ein ganz anderes Gesicht als in Deutschland!

Veränderungen in der Wirtschaft

Die Wirtschaft verändert sich rasant. Unter dem Stichwort »Globalisierung« ist eine Vielzahl von einzelnen Veränderungen gebündelt, die jeweils für sich bereits große Auswirkungen haben, beispielsweise:

- ✓ Internationale Verflechtungen erhöhen die Veränderungsrate (auch in Zeiten relativer Stabilität).
- ✓ Die Märkte werden weltweit schrittweise geöffnet. Das schafft auf den regionalen Märkten Konkurrenz und Leistungsdruck.
- ✓ Junge Menschen in Deutschland sind zunehmend bereit, auf der Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten nationale Grenzen zu überschreiten. Aus ihrer Perspektive ist Europa als Rekrutierungsmarkt zu verstehen, nicht nur Deutschland.
- ✓ Es gibt globale Unternehmen mit deutscher Herkunft, in denen Mitarbeiter aus zum Beispiel 190 verschiedenen Nationen arbeiten. Interkulturelles Verständnis ist erforderlich, um erfolgreich auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten; wo es fehlt, ist der Unternehmenserfolg gefährdet.
- ✓ Organisationen agieren zunehmend weltweit und nutzen die Vorteile des jeweiligen Landes oder Kontinents. So werden Abläufe in wissensbasierten Branchen (zum Beispiel in der Internetbranche) zunehmend global organisiert. Es ist also nicht mehr nötig, bestimmte Arbeiten zu unterbrechen. Denn wenn der eine Mitarbeiter Feierabend macht, kann ein Kollege auf der anderen Seite der Welt die Arbeit übernehmen.
- ✓ Transportdienstleistungen sind weltweit inzwischen so günstig, leicht verfügbar und zuverlässig, dass es für einen Auftraggeber viel attraktiver sein kann, Waren mehrere Tausend Kilometer entfernt von seinem Standort zu produzieren oder veredeln zu lassen. So werden etwa Krabben teilweise auf der einen Seite der Welt gefangen, auf der anderen geschält und wieder woanders verkauft.
- ✓ Die Anzahl der Anbieter in einzelnen Branchen nimmt ab, entweder weil sie sich gemeinsam gegen Konkurrenten zusammenschließen oder weil sie übernommen werden (beispielsweise in der Chemie- und Pharmabranche).

- ✓ Es gibt ein Überangebot an Waren in unterschiedlichen Qualitäten. Das vorhandene Budget der Konsumenten verteilt sich damit auf viele verschiedene Anbieter.

Aber auch jenseits der Globalisierung gibt es große wirtschaftliche Veränderungen:

- ✓ Staatsbetriebe werden privatisiert (zum Beispiel die Deutsche Bahn, die Deutsche Post, Energieversorgungsunternehmen): Diese Unternehmen verlieren ihr Monopol. Das bedeutet Wettbewerb und ganz neue Verhaltensweisen: Plötzlich muss man Vertrieb und Werbung für etwas machen, zu dem die Kunden früher von selbst kamen; betriebswirtschaftliches Handeln ist also angesagt, wo vorher eher planwirtschaftlich gedacht wurde.
- ✓ Neue Technologien beschleunigen den Wirtschaftskreislauf und den Austausch von Informationen (zum Beispiel durch Internet und E-Mail).
- ✓ Patente laufen aus, die für große Firmen bisher eine sichere Bank waren. Ein erhöhter Verbraucherschutz sorgt dafür, dass neue Produkte nicht so schnell auf den Markt kommen, wie etablierte Produkte im Patentschutz auslaufen.
- ✓ Die demografische Entwicklung führt zu Fachkräftemangel, zu zunehmender Vielfalt an Kulturen, zu größerer Bedeutung von Gesundheitsfragen und zu neuen Lehr- und Lernkonzepten. Organisationen müssen sich darum kümmern, dass ihre Mitarbeiter lebenslang lernen, weil es nicht ausreichend jüngere Nachfolger gibt, die eine nachlassende Innovationskraft ausgleichen können. Ältere Arbeitnehmer müssen ihre Beschäftigungsfähigkeit daher durch lebenslanges Lernen sichern – und entdecken, dass dies möglich ist.
- ✓ Der Fachkräftemangel wird dazu führen, dass Firmen sich stärker spezialisieren und nicht mehr alles aus einer Hand bedienen können. Konkurrenten werden in Bereichen kooperieren, was als *Coopetition* bekannt ist.
- ✓ Der Aufschwung der Wissensindustrie hat Konsequenzen für die Rolle und das Selbstverständnis von Controllern und Buchhaltern, die immer stärker vor der Aufgabe stehen, »weiche Faktoren« wie das Wissen der Mitarbeiter zu bilanzieren. Personal taucht also nicht mehr nur als Kostenfaktor auf, sondern zugleich als Werttreiber (im Englischen: Value Driver). Controlling und Buchhaltung befinden sich daher im Umbruch und suchen nach Wegen, den Beitrag weicher Faktoren zu messen und in der Unternehmensbewertung zu berücksichtigen.

Veränderungen im privaten Umfeld

Selbst bei größter Stabilität der äußeren Verhältnisse könnte sich kein Mensch fundamentalen Veränderungen entziehen. Eine solche Veränderung ist etwa der biologische Lebenszyklus mit seinen Stufen Kindheit, Pubertät, Erwachsensein, Altwerden. Mit diesem Zyklus gehen automatisches (zum Beispiel Sprache und Kultur) und gezieltes Lernen (zum Beispiel Ausbildung), die Mitgliedschaft in sozialen Gruppen am Arbeitsplatz wie im privaten Umfeld oder persönliche Krisen (zum Beispiel der Verlust eines Partners) einher.

Im Privatleben wimmelt es von Veränderungen: Sie ziehen um, lernen neue Menschen und Kulturen kennen. Sie lernen von anderen und beeinflussen andere. Oder Sie kommen eines Tages nach Hause und müssen Ihre Wohnung plötzlich mit einem Haustier teilen, weil Ihr Partner sich einen Hund zugelegt hat.

Veränderungen sind also unvermeidbar, man muss gar nicht erst auf die Gesellschaft oder die globale Wirtschaft schauen. Wenn das so ist, dann ist es umso lohnender, die eigene Veränderungsfähigkeit zu trainieren und nicht krampfhaft zu versuchen, den Status quo zu erhalten. Der *Status quo* (der »gegenwärtige Zustand«) ist nur eine Augenblicksaufnahme, konstant ist der Wandel.

Krisen-Rückblick

Krisen sind Wendepunkte und Entscheidungssituationen. Man weiß sie erst im Nachhinein zu schätzen, wenn man aus ihnen mit neu entwickelten Fähigkeiten hervorgegangen ist und sie gut durchlebt hat. Natürlich gibt es keine Garantie für glückende Krisenbewältigung. Aber das Wichtigste, was Sie in einer Krise tun können, ist, sich aktiv auf die Suche nach der Lösung zu machen (zum Beispiel: sich die Tipps in diesem Buch durchzulesen und sie auszuprobieren). Sie könnten stattdessen ja auch mit Selbstmitleid auf der Couch sitzen und an wen auch immer die Forderung richten, dass »man« Ihnen gefälligst aus der Krise helfen soll.

Die wichtigste Erkenntnis in einer Krise lautet also: Sie selbst sind verantwortlich, das in Ihrer Macht Stehende zu versuchen! Wer das anerkennt, hat den wesentlichen Schritt zur Krisenbewältigung bereits gemacht.

Erinnern Sie sich nun an eine abgeschlossene Krise, die Sie persönlich durchlebt haben:

- ✓ Welche kritischen Veränderungen haben bei Ihnen im letzten Jahr stattgefunden?
- ✓ Woraus bestand die Krise jeweils?
- ✓ Mit welchen Mitteln haben Sie es geschafft, diese Krisen zu überwinden?
- ✓ Wie blicken Sie heute auf diese Krisen zurück? Was haben Sie aus ihnen über sich gelernt (positiv/kritisch)?
- ✓ Über welche Krisen sind Sie heute froh, über welche (noch) nicht?

Im Privatleben scheinen Veränderungen eher akzeptiert zu sein. Im beruflichen Kontext hingegen werden sie zwar verstandesmäßig erfasst, aber trotzdem eher mit Entrüstung und Widerstand bedacht. Versuchen Sie daher, die Normalität Ihrer privaten Veränderungserfahrungen auf Ihr Berufsleben zu übertragen. Vielleicht nimmt das der Krise ein Stück weit den ungewöhnlichen und beunruhigenden Charakter.

Veränderung ist Teil des Lebens

Wenn Sie sich die verschiedenen Beispiele zum Thema Veränderung in diesem Kapitel anschauen, werden Sie feststellen:

- ✓ Veränderungen umgeben uns überall, sie sind ein unausweichlicher Teil des Lebens. Sie sind sogar das *Wesen* von Leben. Das heißt allerdings nicht, dass sie deshalb automatisch schön oder angenehm wären.

- ✓ Wandel ist kein Übergangsstadium auf dem Weg zu einem (neuen oder alten) Gleichgewicht, das auf immer besteht. Vielmehr folgt *auf Wandel weiterer Wandel*. Die Zeit dazwischen ist nur eine etwas breitere Stufe vor dem nächsten Aufstieg am Berg.
- ✓ Für Organisationen besteht der besondere Druck gegenwärtig darin, dass sie Wachstum und *gleichzeitig* Kosteneinsparungen verwirklichen müssen. Früher waren das meistens hintereinander geschaltete Zyklen. Die Beschleunigung der Veränderungen bringt es aber mit sich, dass sich beide Zyklen mittlerweile weitgehend überlagern.

Zentrale Fragen für Führungskräfte im Wandel

Angesichts der Komplexität und der Geschwindigkeit von Veränderungen verschiebt sich im Wandel der Fokus für Führungskräfte von »Ordnung erhalten« auf »Veränderung gestalten«. Dabei beschäftigen sich Führungskräfte vor allem mit folgenden strategischen Fragestellungen:

- ✓ Wandel ist unausweichlich. Was kann ich also tun, damit meine Organisation von den Veränderungen *profitieren* kann?
- ✓ Wie gelingt es meiner Organisation, ihre Mitarbeiter zu befähigen, sich an kürzere Veränderungszyklen anzupassen?

Darauf antwortet Ihnen dieses Buch!



Die Herausforderungen, die mit dem Wandel einhergehen, sind zu bewältigen. Die Bewältigung ist aber nicht ohne Mühe und Einschnitte zu erreichen. Echter Change bedeutet, sich den Fragen *vorbekanntlos* zu stellen und ergebnisoffen eine Lösung zu suchen. Der Versuch, den Status quo zu erhalten, führt unweigerlich zu seinem Verlust.

Die Fähigkeit zum Wandel hat sich zum zentralen Erfolgsfaktor im Leben von Organisationen entwickelt, die Fähigkeit zum *schnellen* Wandel ist die Überlebensformel in der heutigen Wirtschaft.

Wandel ist überall – und das ist gut so!

Vielleicht erleben Sie auch, dass Menschen meistens jammern, wenn es um »Veränderungen« geht. Beobachter aus dem Ausland vermuten, das sei Teil der deutschen Kultur. Ob das stimmt – ich kann es nicht beurteilen. Wenn man manche Diskussionen einmal von außen betrachtet und die Energie spürt, mit denen sich Menschen zum Beispiel in Asien für Verbesserungen einsetzen, dann ist es wohl an der Zeit, einzusehen und festzuhalten, dass und warum Veränderungen gut sind. Denn für den *Durchschnitt* der europäischen Gesellschaft haben Veränderungen bisher Vorteile gebracht, zum Beispiel:

- ✓ weil die meisten Menschen ohne Veränderungen immer noch keine Flatrate hätten, mit deren Hilfe sie mit ihren Freunden und Verwandten auf der anderen Seite des Globus für erträgliche Kosten telefonieren und ganz selbstverständlich im Internet surfen können,
- ✓ weil die Menschheit ohne Veränderungen nichts dazulernen und immer noch auf dem anstrengenden Niveau von Jägern und Sammlern existieren würde,

- ✓ weil es sonst keine Demokratie gäbe und man eben nicht frei entscheiden kann, wen man wählt (oder in der man sich ungestraft dafür entscheiden kann, nicht wählen zu gehen).
- ✓ weil man ohne Veränderungen nicht reisen könnte: Das wäre für die meisten Menschen zu teuer, zu gefährlich oder gar verboten.



Natürlich brachten Veränderungen nicht nur Vorteile mit sich, insbesondere nicht für die Umwelt und das Klima. Das liegt allerdings nicht in der Verantwortung der Veränderungen, sondern in der der Menschen. Die negativen Konsequenzen wären vermeidbar gewesen, und auch jetzt noch könnten sie eingeschränkt werden, wenn die Menschen in den Industrieländern bescheidenere Ansprüche an Wohlstand und Bequemlichkeit hätten.

Veränderungen »zum Guten« werden häufig als Selbstverständlichkeit gesehen. Die Menschen übernehmen die Vorteile in den Alltag und vergessen ziemlich schnell, dass es sich um eine Veränderung handelte. Nachteilige Veränderungen bleiben hingegen viel länger im Gedächtnis und werden laut diskutiert. Dabei wird vergessen, dass der Vorteil des einen Nachteile für andere haben kann – und umgekehrt.

Veränderungen haben immer positive und negative Seiten. Ein Wandel oder eine Veränderung ist also für sich gesehen nicht gut oder schlecht, sondern bedeutet nur: Etwas ist oder wird *anders*. Das ist wertneutral. *Was* daraus wird, ist das, was wir daraus machen – oder Sie, liebe Leser!



Etwas anders zu machen, ist gar nicht so schwer. Sie brauchen dafür weniger Geld oder Hilfestellung, als Sie vermutlich denken. Es geht mehr um eine innere Haltung: Sie brauchen den Mut und den Willen zur Veränderung, Offenheit für den Weg zum Ziel und ein Umfeld, das Sie dabei grundsätzlich unterstützt.

Der Unterschied zwischen Change und Evolution

Die Reihe der Beispiele für Veränderungen ließe sich beliebig fortsetzen. Das Leben ist geprägt davon: Veränderung unterscheidet das Leben vom Tod.

Bei einigen der in den vorangegangenen Abschnitten genannten Beispiele vollzog sich der Wechsel eher Schritt für Schritt, beobachtbar und nachvollziehbar. Bei anderen Veränderungen hingegen kam alles sehr plötzlich und überraschend. Wie man sich dabei fühlt und damit umgeht, ist allein deshalb schon sehr unterschiedlich. Um diese »kleinen« und »großen« Veränderungen klar voneinander unterscheiden zu können, haben sich Fachbegriffe etabliert. Sie heißen »Evolution« und »Change«, »Veränderung« und »Wandel« sind die Oberbegriffe dafür. Wie diese Begriffe zusammenhängen, sehen Sie in Abbildung 1.2.



Um den kontinuierlichen vom abrupten Wandel zu unterscheiden, hat man die unterschiedlichen Veränderungen mit den Zusatzbezeichnungen »Wandel 1. Ordnung« und »Wandel 2. Ordnung« versehen. Diese Benennung dient zwar der begrifflichen Klarheit, ist aber auch etwas sperrig. Möglicherweise ist deshalb die Unterscheidung in Evolution und Change verbreiteter.

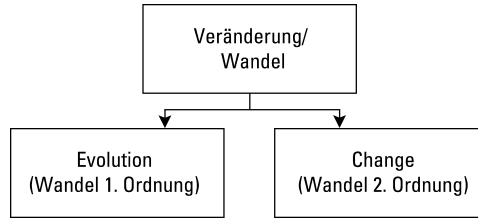


Abbildung 1.2: Zusammenhang zwischen Veränderung/Wandel, Evolution und Change

Evolution und Change unterscheiden sich wesentlich. Das Beispiel von Kerze und Glühbirne erklärt, warum.

Bei **Evolution** (Wandel 1. Ordnung) geht es um *kontinuierliche Weiterentwicklung*:

- ✓ Es handelt sich um kleine, *ineinanderfließende Schritte*, die erst über einen längeren Zeitraum hin zu großen Veränderungen führen. Jeder einzelne Schritt ist aus dem vorhergehenden ableitbar, der Zusammenhang zwischen den Schritten ist erkennbar. Das, was durch Evolution entsteht, ist also eine Variante des Vorgängers, der zwar verändert ist, aber noch durchscheint. Beispiel: Eine weiße Kerze wird in ein Farbbad getaucht und erhält eine neue Farbe. Eine Kerze mit unterschiedlichen Farben bleibt immer noch eine Kerze: Sie erzeugt Licht durch offenes Feuer, das durch das Verbrennen von Wachs entsteht. Die Veränderung (der Farbwechsel) erfolgt also *innerhalb der bestehenden Ausgangsbedingungen* (Kerze).



Ein Baum ist im nächsten Jahr immer noch ein Baum, nur größer. Oder ein Kind wird geboren und wird allmählich erwachsen.

- ✓ Die Suche nach evolutionären Verbesserungen stellt die bisherige Arbeitsweise nicht prinzipiell infrage, sondern nutzt sie als Ausgangsbasis für alle Weiterentwicklungen. Optimierungen erfolgen nur *innerhalb des bestehenden Rahmens* beziehungsweise Paradigmas (was ein Paradigma ist, erläutert der graue Kasten »Paradigmenwechsel« in diesem Kapitel). Beispiel: Der Ersatz von Bienen- durch Kunstwachs verringert den Aufwand für die Herstellung einer Kerze. Die Kerze ist aber immer noch eine Kerze, bestehend aus Wachs und Docht.



Auch die sogenannten Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) in Organisationen sind mit der jeweils bestehenden Denkhaltung kompatibel. Denn dabei geht es um die Optimierung *etablierter* Strukturen, Rollen und Verhaltensweisen, die nicht grundsätzlich infrage gestellt werden.

- ✓ Die Denkweise, die dieser Art von evolutionärer Veränderung zugrunde liegt, ist tendenziell *effizienzorientiert* (»die Dinge *richtig* tun«, Peter F. Drucker): »Wie kann man dasselbe zum Beispiel schneller, kostengünstiger oder risikofreier machen?«, lautet die zentrale Frage. *Quantitative* Verbesserungen durch Üben und Optimieren stehen dabei tendenziell im Mittelpunkt.

- ✓ Für das Verhalten von Menschen bedeutet Evolution eine *Anstrengung*, da sie bestehendes Verhalten optimieren müssen.

Bei **Change** (Wandel 2. Ordnung) geht es um *umwälzende* Veränderungen:

- ✓ Hier handelt es sich um drastische Entwicklungssprünge und Innovationen, also um etwas ganz *Neuartiges*. Beispiel: Die Glühbirne spendet zwar auch Licht wie eine Kerze, funktioniert aber ganz anders.



Die Raupe wird zum Schmetterling. Etwas völlig Neues entsteht. In der beruflichen Praxis sind dies zum Beispiel Fusionen von Firmen, der Verkauf von Unternehmensteilen, das Ausscheiden des Gründers aus der Firma, die Sanierung zur Abwendung der Insolvenz (siehe das Beispiel Opel) oder der Austausch eines Vorstands. Dies sind Veränderungen, die plötzlich kommen und sich *fundamental* auswirken.

- ✓ Zwischen dem Alten und dem Neuen gibt es einen *Bruch*: Die Veränderung ist *kurzfristig* sichtbar, es gibt einen klaren Schnitt. Die Glühbirne ist gerade beispielsweise nicht aus der kontinuierlichen Weiterentwicklung (Evolution) der Kerze hervorgegangen, sondern stellt etwas völlig Neuartiges dar, das nur dieselbe Funktion wie die Kerze übernimmt.
- ✓ Der abrupte Wechsel erfordert ein völlig neues Denken und das Verständnis neuer Konzepte. Beispiel: Der Versuch, eine Glühbirne mit einem Streichholz anzuzünden, führt zu nichts. Stattdessen muss man den Zusammenhang von Schalter, Strom und Licht verstehen lernen. Change erfordert also einen *Paradigmenwechsel*.
- ✓ Change-orientiertes Handeln ist *effektivitätsbetont* (»die richtigen Dinge tun«, Peter F. Drucker): »Was muss in einer Situation getan werden? Was ist überhaupt richtig/angemessen/erfolgreich? Wie würden wir vorgehen, könnten wir noch einmal von vorne anfangen?«, lauten hier die *zentralen Fragen*. Die Fragestellung ist dabei vor allem *qualitativ*. Es geht um radikales Neupositionieren. Beispiel: Welche Wege gibt es, Licht zu erzeugen, ohne etwas zu verbrennen? (Dazu gehören etwa Elektrizität oder Biolumineszenz – das ist die auf biochemischen Vorgängen beruhende Lichtausstrahlung von Lebewesen wie beispielsweise bei Tiefseefischen.)
- ✓ Change betrifft die *gesamten* Organisationsebenen: Von der inhaltlichen Ausrichtung (anhand von Vision, Strategie, Zielen) über die Strukturen, Prozesse und Mitarbeiter bis hin zur Organisationskultur und den externen Geschäftspartnern wird alles überdacht oder vom Change beeinflusst. Das heißt nicht, dass sich zwangsläufig alles ändert, aber es heißt, dass alles auf dem Prüfstand steht und wesentliche Veränderungen das Ziel sind. Die Komplexität des Change ist hoch, weil interne und externe Wirkungszusammenhänge mitbedacht werden müssen.
- ✓ Übertragen auf menschliches Verhalten, bedeutet Change eine deutlich größere Herausforderung als Evolution. Change ist tendenziell eine *Zumutung*, da Menschen ihr Verhalten nicht nur optimieren, sondern teilweise ganz ändern müssen. Das betrifft auch Einstellungen, kulturelle Fragestellungen (mehr dazu in Kapitel 5) und Vorstellungen von Erfolg, die unbewusst Teil der eigenen Identität sind. Change wirkt daher in der Regel sehr verunsichernd auf die Betroffenen, weil er den inneren Kern des Selbstverständnisses und

der persönlichen Identität berührt. Das ruft bei den Betroffenen Abwehr hervor (über die Hintergründe informiert Sie ausführlich Kapitel 2).

Als *Change-Projekt* ist demnach ein Projekt zu bezeichnen, das für die ganze Organisation mit umfassendem mentalem Wandel verbunden ist und das eine grundsätzlich andere Art erfordert, Dinge zu tun.

Der mentale Wandel, der für Change charakteristisch ist, bedeutet eine radikale Änderung des Blicks auf die Welt, auch *Paradigmenwechsel* genannt (mehr zum Paradigmenwechsel lesen Sie im grauen Kasten »Paradigmenwechsel«). Denn ein neues Paradigma beziehungsweise ein ganz neues Vorgehen bringt es mit sich, dass die eigenen Erfahrungen oder früheren Erfolge plötzlich irrelevant und nutzlos sind. Die Erfahrungen der Vergangenheit bieten also keine Hilfe für die Zukunft, wenn die Regeln sich wandeln müssen oder sich gewandelt haben.

Paradigmenwechsel

Ein *Paradigma* (»Muster«, »Denkmuster«) ist eine – unbewusste – Sammlung von inneren Regeln und Vorschriften, die die Wahrnehmung, das Denken, Verhalten und Bewerten eines Menschen leiten. Sie funktionieren wie ein Sieb. Das heißt, Informationen, die im Einklang mit der Erwartung stehen, werden »zugelassen«; abweichende werden vernachlässigt bis hin zu dem Punkt, dass sie überhaupt nicht wahrgenommen oder aber von vornherein als bedrohlich empfunden werden. Das gilt für Arbeits- wie Denkweisen. Beispiele dafür sind:

- ✓ Das Bild von der Erde: Scheibe versus Kugel
- ✓ Die Erschaffung der Welt: Gottes Schöpfung versus Urknalltheorie versus Evolutionstheorien
- ✓ Der Wechsel der Sprungtechnik beim Hochsprung: Schersprung (= vorwärts) versus Flop (= rückwärts über die Stange)
- ✓ In der Druckindustrie: der Wechsel vom Satz mit beweglichen Lettern zum Computersatz

Paradigmen machen blind für anderes. Deutlich wird dies an dem Ausspruch »Das ist unmöglich! Das kann nicht sein!« Diese Aussage ist falsch, denn: Nur *dieser* Mensch, der dies sagt, hält es für unmöglich. Vieles scheitert an genau dieser Grenze im Kopf, insbesondere, wenn viele Menschen dieselbe Begrenzung teilen und sie ihnen dadurch nicht bewusst wird. Deshalb ist es wichtig, immer wieder die eigenen Wahrnehmungs- und Denkgrenzen, so weit möglich, zu überprüfen. Überlegen Sie also einmal:

- ✓ Was scheint heute in Ihrem Unternehmen »unmöglich/undenkbar«?
- ✓ Welche gemeinsamen Grundvorstellungen und welcher Blick auf Ihre Organisation, glauben Sie, könnten dahinter stehen?
- ✓ Welche Chancen haben Sie dadurch als Organisation, welche werden versperrt?

Was die begriffliche Trennung von Evolution und Change bringt

Evolution steht für kontinuierlichen Wandel, Change für fundamentale Veränderung. Jetzt stellt sich die Frage, welchen praktischen Nutzen diese Unterscheidung hat. Vielleicht ist es nur eine Modebezeichnung, weil Denglisch gerade in ist? Nein, das hat einen Sinn.

»Change« verwendet man, um die damit gemeinte Art der Veränderung eindeutig von der mit »Evolution« gemeinten Art der Veränderung abzuheben (»Veränderung« und »Wandel« sind die allgemeinen Oberbegriffe). Diese begriffliche Unterscheidung bietet die Chance, dass sich Verantwortliche in einer konkreten Veränderungssituation darüber *eindeutig verständigen* können, worum es bei der Veränderung genau geht. »Change« signalisiert beispielsweise gegenüber »Evolution« ein größeres Ausmaß an einschneidenden Veränderungen, die auf die Betroffenen zukommen.



Leider wird »Change« auch als Modebegriff verwendet mit der Folge, dass es innerhalb einer Organisation eine Flut an »Change-Projekten« gibt, die allmählich den Begriff entwertet und bei manchen Betroffenen reflexartige Genervtheit hervorruft. Dabei ist kein Begriff »besser« als der andere. Wichtig ist vielmehr, dass die Initiatoren der Veränderung sich einig sind, welche Situation vorliegt, um das geeignete Vorgehen zu finden. Dazu tragen klare Begriffe bei.

Und es gibt noch weitere Vorteile, die sich aus der begrifflichen Unterscheidung von »Change« und »Evolution« ergeben:

- ✓ Die Beteiligten haben die Möglichkeit, *eindeutig* zu unterscheiden, an welchen Stellen **evolutionäres Vorgehen** möglich und wo Change unumgänglich ist. Denken Sie zum Beispiel an die Wirtschaftskrise: Wenn hier die Erfolgsmethode von früher die Probleme nicht mehr lösen kann, sondern selbst zum Problem wird, dann hilft ein »Mehr desselben« (Paul Watzlawick) nicht mehr weiter (zum Beispiel die Regeln des Investmentbankings, die 2008 zum Ausbruch der Wirtschaftskrise beitrugen). Ein echter Paradigmenwechsel ist dann notwendig: Change! Das heißt, Sie müssen auf ganz neue Ideen kommen, andere Sichtweisen erlauben und nicht mit »mehr desselben« den Bock zum Gärtner machen.
- ✓ Wenn sich das im Vorfeld einer Veränderung darüber austauscht, welche Ausgangssituation vorliegt, dann zeigt die Diskussion um »Change« oder »Evolution«, wie das die **Veränderungsfähigkeit** der Organisation einschätzt. Gilt die Veränderungsfähigkeit als niedrig, handelt es sich für die Betroffenen tendenziell um Change. Und dann ist das Vorgehen ein deutlich anderes, als wenn die notwendige Veränderung »nur« als kontinuierliche Weiterentwicklung bereits früher getroffener Entscheidungen (Evolution) empfunden würde. Wenn man dies im Vorfeld bereits analysiert, hilft dies enorm bei der Gestaltung des Vorgehens und der zeitlichen Planung der Veränderung (lesen Sie dazu auch den Abschnitt »Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft« in Kapitel 4). Die **Erwartungen** an die Zukunft und den Veränderungsbedarf werden also klarer, die Steuerungsmöglichkeiten besser, wenn Verantwortliche nicht aneinander vorbeireden.
- ✓ Die Unterscheidung hilft, die **Maßnahmen** richtig zu justieren. Wenn man sich wirklich darüber im Klaren ist, was man vorhat (und vor sich hat), kommt man nicht in die Gefahr, mit Kanonen auf Spatzen zu schießen oder mit einem einzigen Brief an die Mitarbeiter wirklich umwälzende Veränderungen in der Organisation vornehmen zu wollen.

- ✓ Bei der **Zuordnung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten** kann man eine angemessene Auswahl treffen. Change braucht zum Beispiel in der Projektleitung Menschen mit Erfahrung und der entsprechenden Resilienz. Unerfahrene, aber sonst geeignete Personen sind als Projektleiter besser bei einem Projekt zur Entwicklung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (Evolution) aufgehoben, weil sie aus vorhandenen Erfolgen lernen können.



Resilienz ist die Fähigkeit, auf wechselnde Anforderungen sehr flexibel reagieren und auch schwierige Situationen bewältigen zu können (zum Beispiel bei Konflikten und Rückschlägen).

- ✓ Die Vorstellung davon, wie lange die Veränderung in Anspruch nehmen wird, wird ein Stück realistischer. Echter Change dauert in der Regel länger als Evolution.
- ✓ Change erfordert eine aktive Begleitung und damit mehr Aufmerksamkeit und Zeit aufseiten der Führungskräfte als Evolution.

Der Übergang zwischen Evolution und Change ist individuell

Wenn Sie eine Organisation als Ganzes betrachten und sie auf ihre Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft hin untersuchen, werden Sie relativ klar feststellen können, ob die Betroffenen *als Gruppe* die beabsichtigte Veränderung als radikal oder als evolutionär empfinden wird. Damit wissen Sie aber noch nicht, wie der Change *auf einzelne* Personen wirkt.

Die **individuelle Bewertung** eines Ereignisses fußt auf den individuellen Erfahrungen, mentalen Modellen (mehr dazu lesen Sie im grauen Kasten »Mentale Modelle« in diesem Kapitel) und der persönlichen Veranlagung. So kann es für den einen bereits ein Change sein, wenn sich ein einziger Prozessschritt im sonst unveränderten Arbeitsablauf ändert. Einer anderen Person wiederum wäre genau diese Veränderung eher gleichgültig, hingegen wäre der Wechsel des Bürokollegen für sie radikal und damit ein Change.

Die Frage, wann Evolution in Change übergeht, kann man also nicht allgemeingültig beantworten. Es kommt ganz auf die jeweiligen Personen oder auf die jeweiligen Teams beziehungsweise Arbeitsgruppen an, die Sie in einer Organisation vorfinden. Der Übergang zwischen Change und Entwicklung ist fließend. Und Sie müssen immer damit rechnen, dass einzelne Personen von der Grundstimmung in der Gruppe abweichen.



Schließen Sie nicht von der Grundstimmung in Ihrer Organisation auf das Empfinden eines einzelnen Betroffenen. Die Reaktionen auf dasselbe Ereignis können völlig unterschiedlich sein.

Bei einem Change-Projekt ist es aufgrund dieser *fließenden Grenze* für die Initiatoren entscheidend zu wissen, welche Ausgangslage sie bei der Mehrzahl der Betroffenen vorfinden. Erst wenn sie dies wissen, können sie die passenden Maßnahmen auswählen und ein angemessenes Tempo für die Veränderung einschlagen. **Ein Change ist daher immer individuell zu gestalten** – bei Organisationen wie bei den Menschen, aus denen sie bestehen.

Mentale Modelle

Mentale Modelle sind Grundüberzeugungen hinsichtlich des Zustands und der Zusammenhänge in der Welt, die so verfestigt sind, dass sie dauerhaft und *unbewusst* wirken. Dabei handelt es sich um Vorstellungen (das können Bilder, Annahmen, Geschichten sein) von Mitmenschen, Institutionen und allen anderen Aspekten der Welt, die Menschen in ihrem Kopf mit sich herumtragen. Man kann auch sagen, das ist die Brille, durch die sie die Welt betrachten.

Mentale Modelle wirken unbewusst: Sie bilden sich auf der Grundlage von erfolgreichen Erlebnissen in der Vergangenheit. Seitdem »macht man das so«. Das betreffende Verhalten ist also eigentlich nur in einer bestimmten Situation erfolgreich gewesen, trotzdem wird diese Erfahrung verallgemeinert. Das führt dann in die Irre, wenn sich die Umstände ändern und das, was früher zum Erfolg führte, heute genau das Gegenteil bewirkt. Mentale Modelle sind gewissermaßen Paradigmen bei Einzelpersonen (mehr zu Paradigmen lesen Sie im grauen Kasten »Paradigmenwechsel« weiter vorne in diesem Kapitel).

Change Management – viel Verwirrung um einen Begriff

Häufig gibt es zum Begriff des Change Management Verwirrung. Die Verwirrung löst sich allerdings auf, wenn man näher hinschaut und feststellt, dass sich die verschiedenen Begriffsbestimmungen weitgehend ergänzen, weil sie Antworten auf unterschiedlich gestellte Fragen zum Change Management geben. Diese Fragen lauten:

- ✓ Was ist Change Management?
- ✓ Was ist der Gegenstand von Change Management?
- ✓ Wofür wendet man Change Management an?
- ✓ Wie wendet man Change Management an?

Entsprechend der jeweiligen Fragestellung setzen die Antworten unterschiedliche Schwerpunkte. Diese Unterscheidungen sind keine Haarspalterei, sondern wichtig für das Vorgehen im Change. Denn Change bedeutet einen bedeutsamen Eingriff in die Organisation, *Wesentliches* wird dabei verändert. Deshalb sollten sich Initiatoren und Beteiligte darüber einig sein, womit sie es im Change zu tun haben. Wenn Sie sich in Ihrer Organisation gerade mit Change Management beschäftigen, sollten diese Fragen geklärt sein, damit alle Anstrengungen tatsächlich zum selben Ziel führen. Sonst gibt es Missverständnisse, und am Ende ist entweder das Change-Vorhaben gefährdet oder es hat zu viel Energie gefordert und Kosten verursacht.

Die nachfolgenden Abschnitte gehen daher einzeln auf diese Fragen ein, um Ihnen die Orientierung zu erleichtern.

Was ist Change Management?

Direkt übersetzt heißt *Change Management* »Steuerung von Veränderungen«. Das ist sehr allgemein. Deshalb ist folgende Definition treffender: Change Management löst Veränderungen aktiv aus, steuert den sozialen Veränderungsprozess bewusst, setzt Veränderungen gezielt um und sichert sie nachhaltig ab. Wie das im Wesentlichen geht, erfahren Sie in den weiteren Kapiteln dieses Buches.

Change Management arbeitet dabei auf den Ebenen der Strategie, Struktur, Kultur und des individuellen Verhaltens der Betroffenen. Change Management integriert die *fachliche Lösungsfindung* und den *sozialen Veränderungsprozess* in ein *gemeinsames* Vorgehen. (Warum diese Integration wichtig ist und ein Change ohne Berücksichtigung der Menschen, die ihn umsetzen sollen, nicht funktioniert, erklären die Kapitel 4 und 5.) Change Management berücksichtigt also die Wechselwirkung zwischen Individuen, Gruppen, anderen Organisationen, Werten, Kommunikationsweisen, Machtkonstellationen und anderen Charakteristika, die in einer Organisation bestehen.

Folgende Aspekte sind demnach charakteristisch: Change Management

- ✓ hilft, die *emotionale Ebene* bei den von einer Veränderung Betroffenen gezielt, gesteuert und aktiv zu bearbeiten;
- ✓ hilft, den Veränderungsprozess *ganzheitlich* zu planen, den Wandel durchzuführen, zu stabilisieren und zu kontrollieren;
- ✓ behauptet nicht, eine Wunderwaffe zu sein, sondern plant und portioniert die Veränderungsschritte in einem stufenweisen *Prozess*;
- ✓ unterstützt die Betroffenen dabei, gewohnte *Denk- und Verhaltensmuster*, wenn nötig, infrage zu stellen und neue zu entwickeln;
- ✓ *integriert* die fachliche Lösungsfindung und den sozialen Veränderungsprozess in ein *gemeinsames* Vorgehen. Fach- und Veränderungsprojekt greifen Hand in Hand – von der ersten Minute an.

Die Ausgangssituation für einen Change sieht häufig so aus: Es ist klar, dass sich etwas deutlich ändern muss, weil die jetzige Arbeitsweise in die Sackgasse führt. Klar ist der Weg, auf dem es nicht weitergeht. Aber hinter welchem Weg sich der Erfolg verbirgt, das liegt noch im Nebel. Die Betroffenen müssen unbekanntes Terrain erkunden, Führungskräfte brauchen dafür eine gehörige Portion Pioniergeist. Michael Reiß fasste dies kurz und knapp in folgendem Bild zusammen (1997):

Bildhaft ausgedrückt, findet Change Management auf einer Baustelle statt und nicht in einem fertigen Führungsgebäude.

Change Management umfasst also auch solche Maßnahmen, die sicherstellen, dass neue Strategien wie auch Strukturen überhaupt erst initiiert und dann danach umgesetzt werden können.

Change Management – Organisationsentwicklung – Unternehmensentwicklung

Die Begriffe Change Management, Organisationsentwicklung und Unternehmensentwicklung werden heute häufig synonym gebraucht, wenn es um die gesteuerte Veränderung in Organisationen geht. Alle drei Begriffe haben ihre jeweilige eigene Historie und, damit verbunden, einen bestimmten Fokus auf die Organisation:

- ✓ **Organisationsentwicklung** legte ursprünglich den Schwerpunkt stark auf Mitarbeiterorientierung sowie die internen Strukturen und Prozesse. Das brachte die Gefahr mit sich, dass eine Organisation ihre Probleme zu stark innenorientiert betrachtete.
- ✓ **Unternehmensentwicklung** bezieht sich auf die strategiegesteuerte Veränderung von Organisationen und nimmt das gesamte Umfeld der jeweiligen Organisation mit in den Blick. Es werden also zum Beispiel nicht nur die internen, sondern auch die externen Anspruchsgruppen berücksichtigt. (Wer dazugehört, lesen Sie im Abschnitt »Stakeholder im Change-Prozess« in diesem Kapitel weiter hinten.)
- ✓ **Change Management** legte den Fokus anfangs auf die psychosoziale Veränderung. Dies brachte den Vorwurf ein, zu »weich« orientiert zu sein und harte Faktoren wie Fachinhalte, Finanzierung, Strukturen und Prozesse zu vernachlässigen. Heute verbindet Change Management beide Seiten in einem gemeinsamen Vorgehen.

Heute werden diese drei Begriffe weitgehend synonym verwendet. Eine Organisation kann nur nachhaltig erfolgreich verändert werden, wenn sie harte und weiche Faktoren sowie ihr Umfeld gleichermaßen berücksichtigt. Modernes Change Management zeichnet sich dadurch aus, all dies einzubeziehen.

Was ist der Gegenstand von Change Management?

Veränderungen können sehr unterschiedliche Ebenen betreffen. Dazu gehören sowohl Dinge, Strukturen, Abläufe als auch Menschen.

Die drei Ebenen nachhaltiger Veränderung

Bei der Veränderung einer Organisation denken die meisten zuerst an Strukturen und Prozesse: Eine neue Führungsebene wird eingezogen, Logistikprozesse werden umgestellt oder Unternehmensteile ausgelagert. Das sind gewissermaßen die **operativen** (das heißt kurzfristigen und konkreten) **Gegenstände der Veränderung**.

Daneben geht es allerdings vor allem um die langfristigen und weniger sichtbaren Gegenstände der Veränderung (sogenannte »weiche« Faktoren): die Einstellung und die Unterstützung der Betroffenen. Diese **psychosozialen Faktoren** stehen im Vordergrund, weil man von der Annahme ausgeht, dass der Erfolg bewusst getroffener Entscheidungen (zum Beispiel für bestimmte Strukturen und Prozesse) von Rahmenbedingungen beeinflusst wird, die unbewusst sind. Und genau dazu gehören Einstellungen, Akzeptanz, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft. Anders ausgedrückt: Die genialste Strategie bleibt ein Papiertiger, wenn sich keine ausreichende Anzahl von Personen findet, für die die Strategie irgendwie attraktiv ist. Das entscheidet sich im Wesentlichen spontan auf der Bauebene: Das Unbewusste ist der

Entscheidung vorgelagert und hat damit den größeren Hebel. Deshalb befasst sich Change Management mit diesen Faktoren, die auf der »weichen« Seite angesiedelt sind.

Da eine Organisation sich nur verändern kann, wenn die Betroffenen *in der Summe* mitziehen und den Wandel unterstützen, geht Change Management auf die Menschen ein und will sie bestmöglich für die Veränderung vorbereiten. Es ist aber nie Ziel, *alle* Betroffenen überzeugen oder mitnehmen zu wollen. Ein Change braucht »nur« eine kritische Menge von Unterstützern, die für eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung ausreicht.

Natürlich gibt es eine Veränderung nicht im luftleeren Raum oder um ihrer selbst willen. Sie folgt einem **übergeordneten Ziel**, das letztlich von einer Strategie oder Vision abgeleitet ist.

Im Rahmen von Change-Prozessen haben die Change-Manager also immer drei Bereiche zu beachten und miteinander in Einklang zu bringen (siehe Abbildung 1.3).

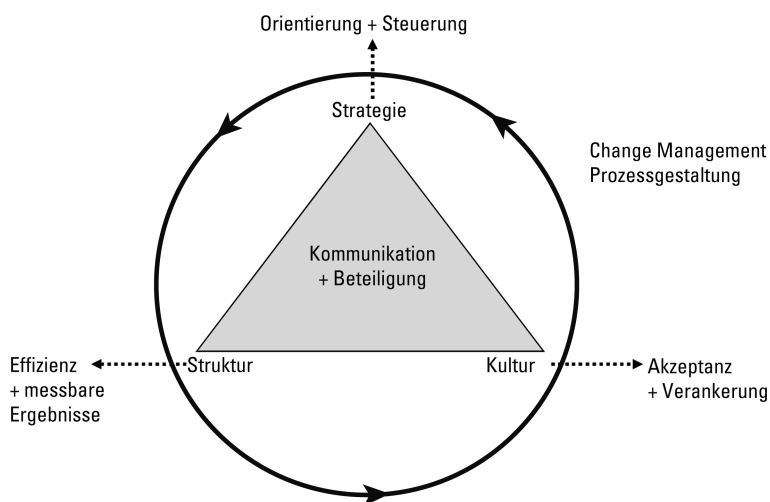


Abbildung 1.3: Die drei Ebenen nachhaltiger Veränderung

- ✓ **Strategie:** Sie gibt die Orientierung, wozu die Veränderung gut ist, welches der Sinn und die Vision hinter der Veränderung ist (was eine Vision ist, erläutert ausführlich Kapitel 3). Die Strategie ist die Grundlage zur Gesamtsteuerung der Organisation.
- ✓ **Strukturen:** In neuen Ablauf- und Aufbaustrukturen manifestieren sich die messbaren Ergebnisse der Veränderung (lesen Sie dazu den Abschnitt »Harte Faktoren« weiter hinten in diesem Kapitel). Die neuen Strukturen dienen dazu, den veränderten Anforderungen möglichst effizient gerecht zu werden.
- ✓ **Kultur:** Kultur steht für die bewussten und unbewussten Verhaltensweisen und Fähigkeiten der von einer Veränderung betroffenen Menschen. Change Management gewinnt die Betroffenen für die Umsetzung der Veränderungsziele und hilft, die Veränderung in ihrem Verhalten fest zu verankern.

Change Management umfasst also die *Abstimmung von Strategie, Strukturen und Kultur innerhalb eines Veränderungsprozesses – von der ersten Minute an.*

Die von einer Veränderung »Betroffenen«

Wenn eine Veränderung angekündigt wird, dann sind alle Mitglieder einer Organisation zunächst einmal Betroffene. Sie haben aber nicht alle die gleiche Rolle oder die gleichen Möglichkeiten in dem Prozess, der nun beginnt. Abbildung 1.4 zeigt, welche unterschiedlichen Begriffe es noch gibt.

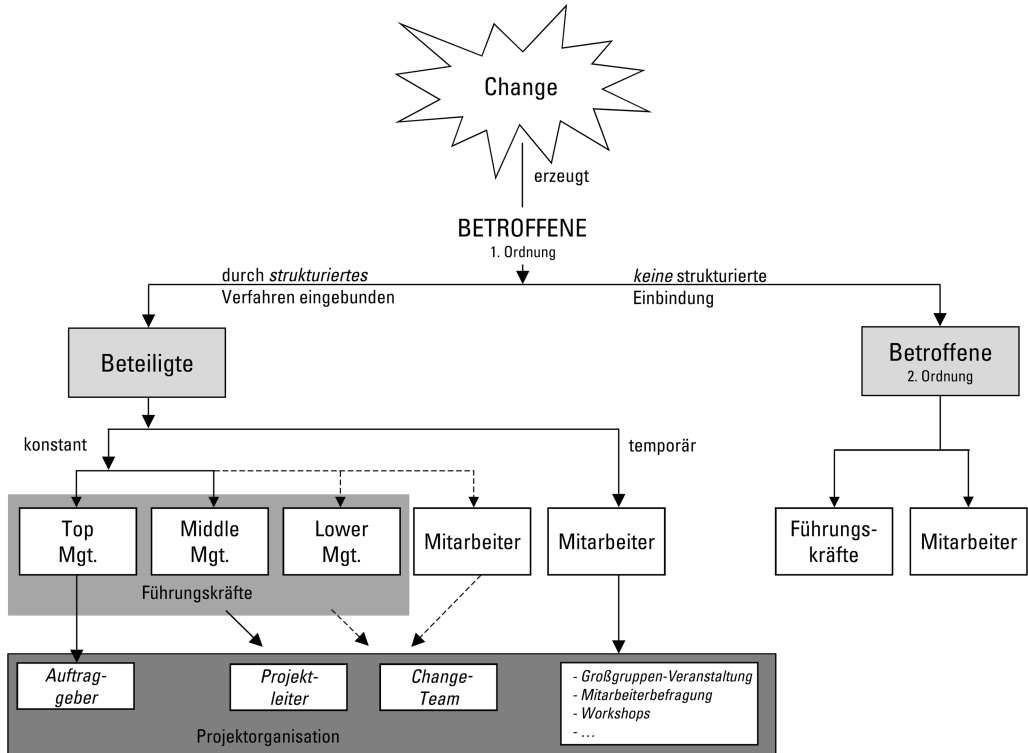


Abbildung 1.4: Beteiligte und Betroffene im Change-Prozess



Die Begriffe, die Sie in der Abbildung 1.4 sehen, werden in diesem Buch durchgängig verwendet.

✓ **Betroffene** sind alle, die von einem Change berührt werden. Das sind zunächst einmal alle, und es besteht keine Wahlmöglichkeit. Betroffene sind Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen, allerdings in unterschiedlicher Form.



Viele Change-Vorhaben scheitern, weil übersehen wird, dass auch die Führungskräfte nicht automatisch von einer Veränderung begeistert sind, nur weil sie zu ihren Aufgaben gehört. Ausführlich geht Kapitel 10 auf die Herausforderung ein, sich selbst verändern und zugleich andere in dieser unsicheren Situation mit Zuversicht führen zu müssen.

- ✓ **Beteiligte** haben über verschiedene Beteiligungsformen Informations- oder Einflussmöglichkeiten (ausführlich dazu im Kapitel 4). Sie werden aktiv und strukturiert in den Change-Prozess einbezogen. Manche haben eine feste Rolle innerhalb der Veränderung (zum Beispiel als Führungskräfte oder als Mitglied in der Projektorganisation), andere werden nur zeitweise oder zu besonderen Gelegenheiten einbezogen.

Offene und verborgene Themen im Change

Flexibilisierung, Verschlankeung, Differenzierung, Beschleunigung, Kundenorientierung – das sind alles »harte«, also unmittelbar finanziell messbare Themen, von denen die Betroffenen in der Regel denken, es seien auch die eigentlichen Probleme, die es im Change zu lösen gilt. Dazu gehören Aufgaben, Ziele, Märkte oder Abläufe. Bei der Analyse der im Change anzugehenden Themen stellt sich dann häufig heraus, dass wesentliche Teile der Ursachen für den Change unter der Oberfläche schlummern (siehe Abbildung 1.5). Die Probleme auf der Ebene der Fachinhalte sind aber häufig nur die Symptome einer tiefer verwurzelten Problemlage, die mit dem sozialen Feld zu tun hat.



Abbildung 1.5: Offene und verborgene Themen des Change (nach Jarmai 1997)

Die Stolpersteine liegen oft in persönlichen und Beziehungsfragen oder in der Kultur des Unternehmens, also im sozialen Feld einer Veränderung. Change-Vorhaben sind also immer für Überraschungen gut – behandeln dafür aber auch nicht nur die Symptome, sondern verfolgen einen *ganzheitlichen* Ansatz.



Die verborgenen Themen stören häufig schon seit Jahren, wurden aber nie angefasst, weil sie teils unbewusst, unbequem oder konfliktträchtig sind. Als Auftraggeber oder Leiter eines Change-Projekts sollten Sie damit rechnen, dass Ihnen solche Themen begegnen. Ist das der Fall, dann erwarten Sie keine kurzfristigen Lösungen: Denn warum sollten Fragen ausgerechnet jetzt offen angesprochen und schnell gelöst werden können, die vorher jahrelang verdrängt wurden?

Wofür wendet man Change Management an?

Über allen Change Management-Aktivitäten steht die Absicht, die Organisation zu verbessern, indem man die Art und Weise, *wie* gearbeitet wird, durch diese Veränderung verbessert. In letzter Konsequenz geht es beim Change darum, die langfristige Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation zu erhalten oder rechtzeitig wiederherzustellen.

Das, was man durch den Change erreichen will, ist ein in der Zukunft liegender Zustand, der nur über ein *verändertes Verhalten* bei den Betroffenen erreicht werden kann. Change Management hilft den Betroffenen, die dafür notwendige persönliche Veränderung erfolgreich zu durchlaufen, so dass sie die Veränderung annehmen und unterstützen.

»Verhalten ändern« klingt abstrakt. In welche Richtung ändern, ist deshalb die Frage. Das ist am Anfang eines Change-Prozesses nicht immer eindeutig. Lediglich der Bedarf an Veränderung ist offensichtlich. Manche Organisationen müssen sich der Visions- und Strategiewerkarbeit überhaupt erst stellen, um anschließend daraus konkrete Ziele ableiten zu können.



Die Wirtschaftskrise im Jahr 2008 und ihren Folgejahren machte sehr deutlich: Wenn Change ansteht, ist erst einmal nur das eindeutig, was man nicht mehr will. Aber eine Vorstellung davon, wie der veränderte, also bessere Zustand aussehen soll, müssen die Verantwortlichen zu Beginn des Change-Prozesses erst noch entwickeln. Das ist eine Herausforderung, selbst wenn es dabei noch nicht um die Details geht. Und alles geschieht unter Zeitdruck: Diese Arbeit muss während des Change-Prozesses geleistet werden – also gewissermaßen »bei laufendem Motor und durchgedrücktem Gaspedal auf einer Autobahn mit Haarnadelkurven«. Erinnern Sie sich an den Film *Speed*? Da ist es ähnlich: Anhalten ist unmöglich, gleichzeitig streitet sich die Besatzung des Busses über den richtigen Weg, während der Bus auf sein absehbares Ende zurast.

Das bedeutet, dass die Arbeit auf der psychosozialen Seite (der menschlichen Seite des Change, im Englischen als »people's side of change« bekannt) am Ende *messbaren* Zielen dient: Die systematische Bearbeitung der weichen Faktoren zielt letztlich auf harte Ergebnisse. Was mit »hart« und »weich« konkret gemeint ist, erläutern die beiden folgenden Abschnitte.

Harte Faktoren im Change

Der Begriff »harte Faktoren« hat sich als Bezeichnung all dessen etabliert, was objektiv messbar oder beobachtbar ist, also nachweisliche Fakten. Die Vorstellung dabei ist, dass sie so sicher erkennbar wie in Stein gemeißelt sind. Dazu gehören beispielsweise:

- ✓ **Strukturen:** Ablauf- und Aufbaustrukturen; zum Beispiel das Beschwerdemanagement vom Eingang einer Kundenreklamation bis zu ihrer Beantwortung
- ✓ **fachliche Qualifikationen:** abprüfbares Fach- und Spezialwissen, zum Beispiel Sprachkenntnisse, EDV-Kenntnisse oder erworbene Abschlüsse
- ✓ **technische Systeme:** zum Beispiel IT-Systeme
- ✓ **Zahlen:** zum Beispiel betriebswirtschaftliche Kennzahlen für Gewinn, Kosten, Umsatz, Liquidität oder die Anzahl von Fehl- und Krankheitstagen
- ✓ **überprüfbare Tatsachen:** zum Beispiel jemand ist tot oder lebendig

Wenn man sich diese Beispiele anschaut, stellt man fest, dass harte Faktoren vorwiegend *quantitativer* Natur sind. Daher müssen auch die harten Ziele einer Veränderung quantitativ messbar sein.



Harte Faktoren vermitteln ihren Betrachtern meistens Sicherheit, so als ob sie jetzt genau wüssten, worum es geht. Ein genauerer Blick enthüllt allerdings, dass Abläufe, Prozesse und Strukturen in Unternehmen keineswegs nur nach harten Parametern (konstanten oder variablen Kenngrößen) gesteuert werden. Und auch Statistiken sind nicht zuverlässig, wenn zum Beispiel ein politischer Wille mit im Spiel ist (so stehen etwa in Deutschland regelmäßig die Arbeitslosenzahlen in der Kritik, wenn sich das Verfahren für die Messung der Arbeitslosenquote ändert). Die weichen Faktoren haben auf die harten einen großen Einfluss, weil sie Entscheidungen lenken, zum Beispiel diejenigen, wie Zahlen berechnet werden oder welche harten Faktoren überhaupt regelmäßig beobachtet werden.

Weiche Faktoren im Change

Weiche Faktoren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zwar wie die harten Faktoren messbar sind, aber nicht so eindeutig und nur über Hilfskonstruktionen (zum Beispiel durch systematische Befragungen). Zu den weichen Faktoren gehören beispielsweise:

- ✓ **Soft Skills:** fachübergreifende Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale, soziale und interkulturelle Kompetenzen sowie emotionale Belastbarkeit; zum Beispiel Führungskompetenz
- ✓ **immaterielle Vermögenswerte:** zum Beispiel intellektuelles Kapital wie Markenwert, Wert der Fähigkeiten oder das Wissen von Mitarbeitern
- ✓ die **Unternehmenskultur** (siehe dazu in Kapitel 6)
- ✓ **Befindlichkeiten** und **Beziehungslogiken**
- ✓ die **Veränderungsfähigkeit** und **-bereitschaft** der Betroffenen
- ✓ **Chancen** und **Risiken** einer Situation



Um weiche Faktoren zu quantifizieren, muss man sich Hilfskonstruktionen überlegen, wie man sie messbar machen kann. Die Bedeutung der weichen Faktoren

ist schon lange grundsätzlich akzeptiert. Durch die Aufforderung zur Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte in den Internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) erfahren sie international mehr Bedeutung. Die Frage ist allerdings nicht mehr, ob sie relevant für den Unternehmenserfolg sind, sondern wie man sie so messen kann, dass die Ergebnisse auch tatsächlich vergleichbar sind. Die Controlling-Welt beschäftigt sich intensiv mit dieser Frage.

Die **weichen Ziele** des Change Managements beeinflussen letztlich die harten Ziele, ermöglichen den »harten Erfolg« gewissermaßen erst. Zu den weichen Zielen der Veränderung gehören beispielsweise:

- ✓ sicherstellen, dass jeder seine **Aufgabe oder Rolle kennt** und ausfüllen kann/darf/will;
- ✓ **Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft** bei den Betroffenen erzeugen beziehungsweise erhöhen;
- ✓ das bestehende System ausreichend in Bewegung versetzen (auch destabilisieren), damit die **Energie** für neue Entwicklung und Innovationen entsteht;
- ✓ vorhandenes **Wissen aktivieren**, anreichern und neu kombinieren;
- ✓ **Führungskräfte für ihre Vorbildrolle motivieren** und Mitarbeiter dafür gewinnen, Neues zu lernen und Altes hinter sich zu lassen;
- ✓ **Verhalten** (zum Beispiel Serviceorientierung, Interkulturalität) im Sinne der Vision und Strategie **ändern**;
- ✓ **Akzeptanz von Veränderung in der Breite schaffen**; das kann bereits bedeuten, dass Betroffene die Veränderung nicht mehr als Risiko, sondern als persönliche Chance sehen können und daher unterstützen.

Wie wendet man Change Management an?

Es gibt unzählige Instrumente. Einige sind eigens von professionellen Veränderungsmanagern erfunden worden, weitere wurden aus anderen Managementdisziplinen übernommen und angepasst. Zwischen die beiden Deckel dieses Buches passen die nicht alle hinein, die Instrumente füllen ganze Bibliotheken.



Die wichtigsten Tipps aus dem Change Management finden Sie in den jeweiligen Kapiteln in diesem Buch.

Viel spannender ist es für den Anfang zu verstehen, nach welchen Kriterien man denn überhaupt bei der Auswahl von Instrumenten vorgehen sollte. Dann müssen Sie bei der Suche nach den geeigneten Werkzeugen gewissermaßen nicht mehr den ganzen Wolkenkratzer durchforsten, sondern können sich gezielt auf bestimmte Stockwerke konzentrieren.

Wenn man sich die Etagen dieses Wolkenkratzers anschaut, kann man feststellen, dass es eine grobe Zweiteilung gibt. Diese Zweiteilung der Instrumente ergibt sich aus den beiden Denkansätzen, die es zum Change Management gibt (die beiden anschließenden Abschnitte gehen auf diese beiden Denkansätze ein).



Kapitel 4 erklärt Ihnen ausführlich, wie das Menschenbild das Vorgehen im Change beeinflusst. Mit den beiden nachfolgenden Abschnitten und mit Kapitel 4 sind Sie also gut gerüstet und können anschließend die zahlreichen Fachbücher zum Thema Change gezielter nutzen.

Die beiden Denkansätze im Change Management

Wenn man die Denkansätze, die sich damit beschäftigen, wie man eine Organisation verändern kann, einmal von ganz weit oben betrachtet – also nicht nur aus der Helikopterperspektive, sondern vom Mond aus –, dann kann man zwei Richtungen unterscheiden:

- ✓ **Die klassisch-mechanistische Variante von Anweisung und Gehorsam:** Hier konzentrieren sich die Betreiber der Veränderung auf Struktur-, Prozess- und technische Systemoptimierungen und betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Beispiel: Taylorismus). Die Veränderung wird durch die Führungskräfte *angewiesen*: Sie ordnen an, was und wie es gemacht werden soll, ohne die Mitarbeiter in irgendeiner Form in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.
- ✓ **Die systemische Variante von Überzeugung und Einbezug:** Im Zentrum steht die Überzeugung, dass der Erfolg einer fachlichen Lösung erst möglich ist, wenn die Umsetzer sie akzeptieren und unterstützen. Die Betroffenen werden von der Veränderung *überzeugt*, so dass sie wollen oder wenigstens akzeptieren, was sie sollen.

Beide Varianten sind das Ergebnis davon, wie man Organisationen definiert: **Organisation als Maschine oder Organisation als soziales System**. Abhängig davon, welcher Sichtweise jemand (zum Beispiel eine Führungskraft) tendenziell anhängt, wird sie sich in der gleichen Situation sehr unterschiedlich verhalten. Die unterschiedlichen Handlungskonsequenzen beider Denkansätze (Organisation als Maschine oder Organisation als soziales System) finden Sie in der Tabelle 1.1 gegenübergestellt und nachfolgend erläutert.

| Organisation ... | ... als Maschine | ... als soziales System |
|------------------------------|--|---|
| Funktionsweise | Eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen | Vernetzung, Eigendynamik, selbstständige Regulation |
| Wirklichkeit | »Die Wahrheit« ist erkennbar. | Es gibt keine Wahrheit, nur die Summe von Wahrnehmungen. |
| Planung | »Alles ist planbar und logisch.« | »Planung unterstützt und muss durch ständige Beobachtung angepasst werden.« |
| Störungen/Widerstand | Anzeichen des Scheiterns oder von »schlechter« Planung | Unvermeidbarer Teil der Normalität |
| Erfolgsfaktoren | Technik und Strukturen | Kommunikation (unterstützt durch Technik und Strukturen) |
| Blick auf soziales Verhalten | = Nebensache | = wichtiger Wert treibender Faktor |

Tabelle 1.1: Organisation als Maschine beziehungsweise als soziales System



Das Wie und die Auswahl der Instrumente werden außer durch den *klassisch-mechanistischen* und den systemischen Denkansatz noch durch viele weitere Faktoren beeinflusst. Deshalb finden Sie dazu in diesem Buch ein eigenes Kapitel dazu (Kapitel 4).

Organisation als Maschine

Wer sich eine Organisation wie eine Maschine vorstellt, der stellt sich die Menschen in der Organisation als »Rädchen im Getriebe« vor. Sie haben einen festen Platz mit einer präzise definierten Aufgabe, mit Rechten und Pflichten. Es gibt wenig Flexibilität, denn sonst könnte das eine Rädchen nicht exakt in das andere greifen.

Eine solche Sicht auf Organisationen unterstellt, dass es eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt, die vollständig analysierbar sind, und dass es *eine* Wirklichkeit gibt, die der Analyse zugänglich ist (sonst könnte man nicht präzise definieren). Entsprechend gibt es auch eine ideale Organisationsform.

Wenn man dieses *Ideal* aufgrund der Analyse gefunden hat, gibt es keinen Bedarf für Diskussionen, sondern das Top Management kann Veränderungen beschließen und anweisen (sogenanntes *Top-down*-Prinzip). Konsequentes Projektmanagement reicht dann dafür aus, den angestrebten Idealzustand für die jeweilige Organisation zu erreichen. Befehl und Gehorsam führen aus dieser Sicht am effizientesten zum Erfolg. Schließlich erscheint alles logisch erfassbar aufeinander aufgebaut und damit planbar.

Planabweichungen sind in diesem Denksystem »Fehler«, Störungen oder Widerstand ein Zeichen von schlechter Planung oder mangelnder Professionalität (»Die Störer haben die Lösung nicht verstanden, obwohl sie logisch ist«). Widerstand ist ein Ausnahmezustand. Entsprechend muss man mit ihm umgehen, nämlich entweder ignorieren oder unterdrücken (passend zum Funktionsmodus »Befehl und Gehorsam«).

Veränderung ist damit letztlich ein Willensakt, der auf der Basis von objektiven Analysen durchgeführt werden kann. Erfolgsfaktoren in dieser Denkwelt sind neben dem Top-down-Prinzip die Technik und die Strukturen, also »hard facts«. Das Management kümmert sich nicht um soziales Verhalten, es sei denn, es handelt sich um Störungen. Alles andere wäre Zeit- und Geldverschwendung. Kommunikation hat lediglich die Funktion, dass fertige Entscheidungen verkauft werden, ist also eher Marketing.

»Der Veränderer steht – wie ein Ingenieur – außerhalb des Systems und ist von der Veränderung nicht betroffen, er muss diese nur ähnlich gut strukturieren wie einen technischen Prozess« (Boos/Heitger/Hummer 2008).

Und das Change Management beginnt erst mit der Implementierung der gefundenen Lösung (nicht schon, wie im systemischen Ansatz, beim Start des Vorhabens).

Organisation als soziales System

Im Denkansatz »Organisation als soziales System« stehen die Menschen innerhalb der Organisation im Mittelpunkt. Sie werden als individuelle Wesen mit eigenen Vorstellungen von der Welt aufgefasst. Diese Menschen stehen aus *eigenem* Antrieb in regem Austausch, vernetzen

sich, um ihre eigenen Ziele durchzusetzen. Gegen diese Vorstellungen können Veränderungen nicht nachhaltig erfolgreich durchgesetzt werden. Also muss man die Menschen gewinnen, indem man sie überzeugt.



Ein *System* besteht aus »Teilen, die so miteinander verknüpft sind, dass kein Teil unabhängig ist von anderen Teilen und das Verhalten des Ganzen beeinflusst wird vom Zusammenwirken aller Teile« (Ulrich/Probst 1995). Diese Summe aller Teile grenzt sich nach außen hin ab und steht untereinander in Wechselwirkung. Das System besitzt als dynamisches Ganzes bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen. Als *systemisch* bezeichnet man alles, was sich auf das ganze System bezieht und keine isolierten Einzelteile im Auge hat, sondern die Wechselwirkungen (darunter fällt zum Beispiel auch die systemische Beratung).

Die Unterschiedlichkeit der einzelnen Menschen entfacht im Zusammenspiel eine *Eigendynamik*, die Führungskräfte nicht vollständig vorhersehen oder steuern können. Zu einem bedeutenden Anteil reguliert sich das System selbst. Führungskräfte können sich also in diesem Denkansatz nicht um alles kümmern, sie brauchen es auch nicht. Sie geben vielmehr Impulse, um die Eigendynamik in die gewünschte Richtung zu lenken.

Die Eigendynamik im System führt dazu, dass der Planung Grenzen gesetzt sind. Deshalb braucht sie *regelmäßige Beobachtung* und Anpassung.

Wenn ein System Menschen mit unterschiedlichsten Erfahrungen, Werten und Vorstellungen versammelt, dann ist es eine Illusion zu glauben, man könnte »die« Wahrheit finden, die für alle gilt. Vielmehr gibt es nur eine Summe von Wahrnehmungen und Wirklichkeiten. Weil die Organisationsmitglieder diese Wirklichkeit durch ihre Aktivitäten selbst mitgestalten, sind Organisationen sehr individuell.

Störungen und Widerstand werden in dieser Denkwelt als normal eingestuft. Entscheidend ist nicht ihr Auftreten, sondern der professionelle Umgang mit ihnen. Widerstand ist in dieser Welt eine Quelle von Informationen, die im Gespräch gehoben werden können. Wo unterschiedliche Wahrnehmungen aufeinandertreffen und sich zwangsweise aneinander reiben, kann über die »richtige« Auffassung nur im Gespräch entschieden werden. Und die »Richtigkeit« ist letztlich auf eine konkrete Situation zu einer bestimmten Zeit begrenzt.

Erfolgsfaktor in diesem Denkansatz ist die *Kommunikation* zwischen den Organisationsmitgliedern. Sie ist der Treibstoff, der die Organisation am Arbeiten hält und die »hard facts« (Strukturen, technische Systeme) unterstützt. Die Kommunikationswege bilden wichtigere Strukturen ab als offizielle Organigramme, weil hier stattfindet, was sich für die Organisation im Alltag als tatsächlich erfolgreich erwiesen hat.

Kommunikation ist die Basis für *soziales Verhalten*. Soziales Verhalten ist deswegen keine Nebensache, sondern steht als Faktor, der Werte schafft, im Zentrum der Steuerungstätigkeit. Das Change Management beginnt deshalb auch von der ersten Minute des Veränderungsvorhabens an. Indem das Verhalten mit den harten Faktoren zusammenspielt, sichert es die Produktivität und ist Quelle für die Innovationskraft einer Organisation.

Von den beiden Denkansätzen hat sich der zweite, der *systemische* Ansatz, häufig als passender oder erfolgreicher für erfolgreichen Change erwiesen. Bedenken Sie aber, dass es diese Ansätze selten in absoluter Reinform gibt. Entscheidend ist die Haltung, aus der heraus ein

Change-Prozess gestaltet wird. Der Praktiker wird immer fallweise entscheiden müssen, welchen Anteil an Top-down (von oben nach unten) er benötigt, um entscheiden und zielgerichtet handeln zu können, und wie viel Bottom-up (von unten nach oben) förderlich ist, damit es zu tragfähigen und akzeptierten Lösungen kommt, die auch tatsächlich umgesetzt werden. Was genau und wie es ein Praktiker tut, wird im Wesentlichen jedoch aus seiner mechanistischen oder systemischen Grundhaltung gespeist.

Change Management und Projektmanagement

Häufig wird die Frage gestellt, ob Change Management nicht dasselbe ist wie Projektmanagement – also »alter Wein in neuen Schläuchen«? Die Antwort lautet: Es sind zwei unterschiedliche Disziplinen, weil sie jeweils eigene Schwerpunkte setzen, die sich jedoch gegenseitig *ergänzen*:

- ✓ Im **Projektmanagement** ist das Wissen darüber zusammengetragen, wie man Aufgaben jenseits der Routine mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Erfolg »in time«, »in budget« und »in quality« bewältigt. Das Projektteam wird entsprechend den *fachlichen* Erfordernissen zusammengestellt. Insgesamt geht es dabei um einen fachlichen *Problemlösungsprozess*.
- ✓ Im **Change Management** geht es außer um die fachliche Lösung um die Entwicklung einer Veränderungsdynamik innerhalb der Organisation, die die gefundene Fachlösung unterstützt. Es geht um einen *Verhaltensprozess*. Ein Change-Team wird also nicht nur nach dem Kriterium der inhaltlichen Kompetenz zusammengesetzt, sondern auch nach den zusätzlichen Kriterien Akzeptanz bei den Betroffenen und Unterstützung für den Prozess der Veränderung.

Projektmanagement ist ein zentrales *Instrument* des Change Management. Veränderungsvorhaben werden vorzugsweise als Projekt bearbeitet, weil in der Regel:

- ✓ fach- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist,
- ✓ Anfang und Ende vorgegeben sind,
- ✓ das Top Management der Auftraggeber ist,
- ✓ der Prozess stets neu und einzigartig zu entwickeln ist.

Zu seiner Entstehungszeit war das Projektmanagement eher »mechanistisch« getrieben (also auf harte Faktoren fokussiert). Aber mit zunehmender Komplexität der Aufgabenstellung hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass das menschliche Umfeld stärker berücksichtigt werden muss, wenn die Projekte Erfolg haben sollen. Und bei tief greifenden Veränderungen hat die Erfahrung gezeigt, dass es ohne die gesteuerte und gezielte Bearbeitung der sozialen Ebene überhaupt nicht geht. Sobald die angestrebte fachliche Lösung also eine Verhaltensänderung auslöst oder erfordert, muss das (inhaltlich getriebene) Projektmanagement durch das (verhaltensorientierte) Change Management ergänzt werden.

Daraus ein Entweder-oder oder gar eine Konkurrenz zwischen Projekt- und Change Management abzuleiten (»Was führt zu mehr Erfolg?«, oder: »Was ist wichtiger?«) bringt nicht weiter. Die Unterscheidung hilft aber, die Anwendungsgebiete und Schwerpunkte besser zu verstehen. In der Praxis ist das eine ohne das andere aber nicht nützlich. Vielmehr sind sie zweieiige Zwillinge.



Wie viel Projektmanagement beziehungsweise wie viel Change Management ein Projekt braucht, hängt von der individuellen Ausgangslage, dem Ziel und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Betroffenen ab.

Wer managt da was und wen im Change Management?

Bei einem Change gibt es Betroffene. Sie bilden keine homogene Gruppe von Menschen, sondern es sind Gruppen mit verschiedenen Interessen an der Organisation, die sich verändern soll. Solche Interessengruppen heißen *Stakeholder*.

Stakeholder im Change-Prozess

Was Stakeholder mit Steaks zu tun haben? Nichts – außer dem Klangbild. Als *Stakeholder* (Interessengruppe beziehungsweise Anspruchsgruppe) bezeichnet man eine Person, Personengruppe oder Institution (beziehungsweise ihre Vertreter), die persönliche, gesellschaftliche, politische Interessen vertreten oder rechtliche Ansprüche an eine Organisation stellen.

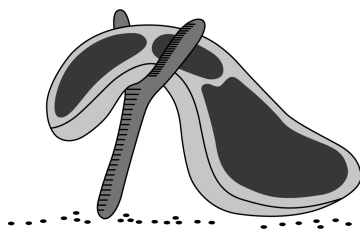


Abbildung 1.6: *Steak-Holder* (angelehnt an *Barbary O'Brien*)



Alternative Begriffe, die in diesem Buch verwendet werden, sind »Interessengruppe« und »Zielgruppe«. Der Begriff *Zielgruppe* wird allerdings mehr im Marketing verwendet, wenn es um Marktteilnehmer geht, an die sich die Kommunikation einer Organisation richtet. Beim Change Management geht es zwar um Kommunikation, aber nicht mit dem Ziel zu verkaufen (= kurzfristige Perspektive), sondern zu überzeugen (= langfristige Perspektive).



Shareholder sind ein Teil der Stakeholder, nämlich die Anteilseigner eines Wirtschaftsunternehmens (engl. share = Anteil).

Es gibt **interne Stakeholder** (zum Beispiel Mitarbeiter, Führungskräfte) und **externe Stakeholder** (zum Beispiel Kunden, Zulieferer, Anteilseigner, Investoren, lokale Gemeinschaften, Öffentlichkeit, Konkurrenten, Kooperationspartner). Organisation und Stakeholder sind voneinander abhängig, weil die einen haben, was die anderen brauchen (zum Beispiel sichert das Geld von Investoren die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation und sichert damit Arbeitsplätze).

Was die Organisation tut, verspricht diesen Interessengruppen einen *persönlichen Nutzen*. Wenn der Nutzen nicht eintritt, werden sie sich anderen Organisationen zuwenden oder sogar ihre Interessen gegen die Absichten der betreffenden Organisation und den Willen des Managements durchzusetzen versuchen.

Die Stakeholder unterstützen eine Organisation also nur dann, wenn die Ziele der Organisation die Ansprüche dieser Interessengruppen berücksichtigen. Die Ansprüche der verschiedenen Gruppen beruhen auf der Bereitstellung von Ressourcen (zum Beispiel Kapital in Form von Finanzkraft) oder Vertrauensressourcen (zum Beispiel Akzeptanz in der Gesellschaft).

Ob die Ansprüche der Stakeholder gerechtfertigt scheinen oder nicht – die Organisation wird durch diese Kräfte beeinflusst und muss entsprechend handeln. Eigennutz ist der Antrieb für die Unterstützung aufseiten der Stakeholder – externen wie internen.



Es gibt sowohl ausdrückliche Ansprüche, die vertraglich geregelt sind, also auch implizite. Zu den impliziten gehören etwa arbeitnehmerbezogene Weiterbildungsmöglichkeiten und soziale Nebenleistungen oder Kunden erwarten einen bestimmten Service. Wenn ein Change ansteht, muss man auch die impliziten Ansprüche beachten, um die Kooperationsbereitschaft der Stakeholder sicherzustellen. »Beachten« heißt nicht »erfüllen«, sondern: »in das Vorgehen einbeziehen«.

Die Stakeholder können selbst *direkt* oder *indirekt* von den Aktivitäten der Organisation beeinflusst sein. Es lässt sie also nicht kalt, wenn sich eine Organisation verändert. Die Stakeholder werden wissen wollen, worum es geht, und sich entsprechend ihren eigenen Interessen positionieren. Vor einem Change müssen Sie also eine Stakeholder-Analyse durchführen, damit Sie sich so weit wie möglich vor Überraschungen schützen und wissen, mit welchen Interessengruppen und welchen Interessen Sie es zu tun haben werden. Wenn Sie wissen, welche Kräfte von innen und außen wirken, können Sie überlegen, wie Sie sie nutzen oder managen.

Analyse: Die Stakeholder bestimmen

Stakeholder haben einen Anspruch an die Organisation und werden deshalb in jedem Fall auf die Veränderung reagieren. Ein Change kann also nicht funktionieren, wenn man dies außer Acht lässt. Insbesondere muss man herausfinden, wer die kritischen Stakeholder sind. *Erfolgskritische* Stakeholder stellen nämlich Ressourcen zur Verfügung, die nicht von anderen Stakeholdern oder nur zu hohen Kosten ersetzt werden können. Deshalb stellt sich die Frage, wie man erkennt, wer die betroffenen Interessengruppen in Bezug auf ein konkretes Veränderungsvorhaben sind und welche davon kritisch sind.

Dazu müssen Sie zunächst einmal alle Stakeholder benennen, charakterisieren und dann nach Relevanz für Ihre Organisation sortieren. Einen Überblick über verschiedene Stakeholder, die auf eine Organisation einwirken können, gibt Ihnen Abbildung 1.7. Hier sind die Interessengruppen aufgeteilt in das *relevante* Umfeld (= Stakeholder mit direkter Einwirkungskraft auf die Organisation, die auch erfolgskritisch sind; lesen Sie dazu den Abschnitt »Stakeholder und ihre Rolle im Projekt« weiter hinten in diesem Kapitel) und in die *wahrgenommene* Umwelt (= Stakeholder mit mittelbarem Einfluss auf die Organisation).

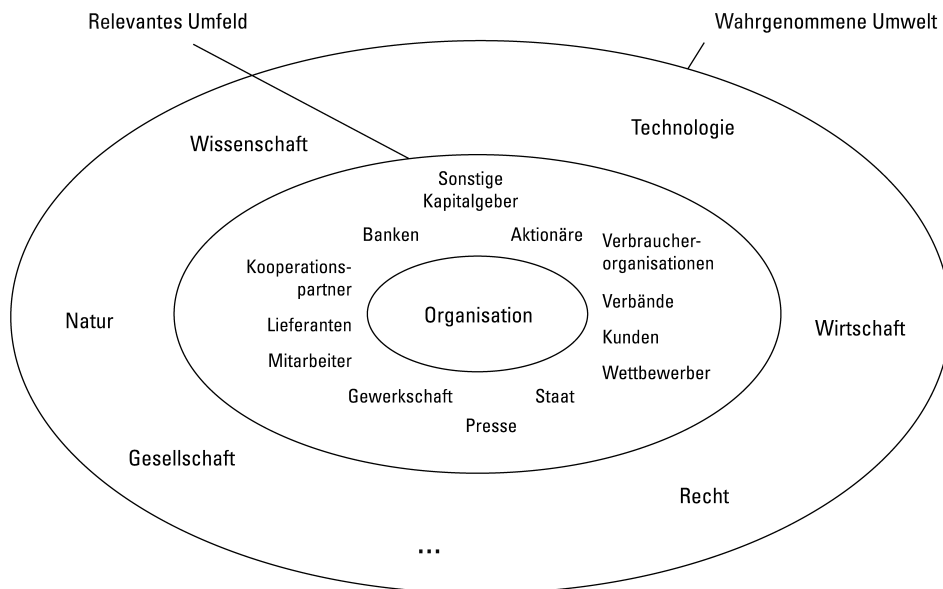


Abbildung 1.7: Beispiel für ein Stakeholder-Modell



Die Aufteilung in die zwei Kreise der Abbildung 1.7 bezieht sich im Wesentlichen auf Wirtschaftsunternehmen. Für eine politische Organisation würde die Stakeholder-Gruppe »Gesellschaft« beispielsweise in das relevante Umfeld gehören, weil »Gesellschaft« weitgehend identisch mit »Kunden« wäre. Das entsprechende Bild ist also für jede Organisation *individuell* zu ermitteln.

Eine Stakeholder-Liste aufstellen

Die Grundregeln beim Aufstellen einer Stakeholder-Liste lauten:

- ✓ **Stakeholder-Gruppen identifizieren:** Welche internen und externen Stakeholder hat meine Organisation? Listen Sie sie möglichst vollständig auf (ein Beispiel zeigt Ihnen Abbildung 1.7). Um die Vollständigkeit sicherzustellen, führen Sie Gespräche mit relevanten und kompetenten Personen. Entwickeln Sie die Liste nicht allein. Je mehr Sie mit anderen darüber sprechen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie einen wichtigen Stakeholder übersehen.



Beziehen Sie auch solche Gruppen in Ihre Überlegungen mit ein, die zu einem späteren Zeitpunkt für den Change relevant werden könnten. Setzen Sie den Namen einer Person so oft auf Ihre Liste, wie sie in unterschiedlichen Rollen auftaucht. So entdecken Sie nach und nach Schlüsselpersonen.

- ✓ **Ansprechpartner benennen:** Versehen Sie jede Stakeholder-Gruppe mit Namen von konkreten Personen, die in dieser Gruppe wichtig sind und die als Ansprechpartner infrage kommen (zum Beispiel weil sie von der Stakeholdergruppe selbst akzeptiert sind).

- ✓ **Betroffenheit der Stakeholder identifizieren:** Was würde sich für jede Stakeholder-Gruppe durch den Change ändern (tatsächlich und befürchtet) – zum Beispiel Abläufe, das Umfeld, Chancen und Risiken? Wie stark ist das gefühlte Ausmaß der Veränderung für jede Stakeholder-Gruppe?
- ✓ **Reaktionen der Stakeholder abschätzen:** Welche Reaktionen sind bei jeder Stakeholder-Gruppe voraussichtlich auf die Veränderung zu erwarten?
- ✓ **Macht der Stakeholder analysieren:** Welche dieser Stakeholdergruppen hat viel beziehungsweise wenig direkte Macht über meine Organisation (zum Beispiel durch Umsetzungswissen, Entscheidungsmacht bezüglich Ressourcen oder Meinungsbildnerfunktion in einer Gruppe)?



Macht wird bei einer befürchteten negativen Auswirkung wesentlich stärker ausgespielt als bei einer positiven. Gleichzeitig ist es deutlich einfacher, positiv ausgeübte Macht zu verstärken, als negative einzudämmen.

- ✓ **Stakeholder kategorisieren** (wie beispielsweise im Stakeholder-Modell in Abbildung 1.7): Unterscheiden Sie die Anspruchsgruppen zunächst grob in das *relevante* Umfeld (= mit denen werden Sie eng weiterarbeiten) und in die *wahrgenommene* Umwelt (= diese Gruppen werden Sie kommunikativ einbinden, aber nicht so eng mit ihnen zusammenarbeiten). Unterteilen Sie die Personen, die Sie aufgelistet haben, in Treiber, Unterstützer, Beobachter und Gegner.
- ✓ **Stakeholder-Mapping erstellen:** Sortieren Sie die identifizierten Stakeholder in einem grafischen Überblick. Auf der y-Achse könnten Sie die Stakeholder nach ihrer Machtposition (Einfluss hoch – niedrig) sortieren, auf der x-Achse nach ihrer Position zur Veränderung (pro – interessiert – abwartend – kritisch – contra). Sie analysieren so systematisch Gegner und Befürworter sowie wichtige Meinungsbildner für den Change. Auf diese Weise sehen Sie auf einen Blick, wo der größte Handlungsbedarf besteht und welche Maßnahmen am besten geeignet sind, so dass Sie Ihre Energie effizient einsetzen können.
- ✓ **Stakeholder beteiligen:** Entscheiden Sie, wann Sie wen wie einbeziehen werden (zum Beispiel als Mitglied des Change-Teams, als Beteiligter in der Projektorganisation, als Mitglied von Workshops oder als Adressat Ihrer Change-Kommunikation).
- ✓ **Prognose erstellen:** Welche Entwicklungen gibt es in den Stakeholder-Gruppen? Könnte es Verschiebungen in Bezug auf ihre Interessen oder ihre Macht geben?
- ✓ **Projektorganisation gestalten:** Gestalten Sie die Projektorganisation unter Berücksichtigung der Ergebnisse Ihrer Stakeholder-Analyse. Die relevanten Anspruchsgruppen sollten hier vertreten sein (lesen Sie dazu den Folgeabschnitt »Stakeholder und ihre Rolle im Projekt«).
- ✓ **Kommunikationskonzept entwickeln:** Integrieren Sie die Stakeholder-Gruppen in Ihr Kommunikationskonzept (was das ist, erfahren Sie in Kapitel 9).

Anspruchsgruppen mit hoher Betroffenheit und hoher Macht sind die *erfolgskritischen* Schlüssel für Ihren Change-Erfolg. Sie brauchen sofortige Aufmerksamkeit vonseiten der

Change-Verantwortlichen, sollten durch Kommunikation in enger Verbindung mit ihnen stehen und in die Projektorganisation eingebunden werden: Das hilft, Unterstützung zu sichern oder Widerstand frühzeitig erkennen und bearbeiten zu können.



Aktualisieren Sie die Stakeholder-Liste regelmäßig. Change ist ein dynamischer Prozess, in dem sich auch die Haltung der Stakeholder zum Change verändern kann. Sollten Sie sich über die Relevanz eines Stakeholders im Unklaren sein, nehmen Sie ihn mit auf die Liste und beobachten Sie, was sich entwickelt.

Stakeholder und ihre Rolle im Projekt

Welche Stakeholder für Ihr Change-Vorhaben aufgrund welcher Ressource, die sie bereitstellen, *erfolgskritisch* sind, ermitteln Sie mithilfe der Stakeholder-Analyse. Aber auch alle anderen Interessengruppen haben Einfluss auf Ihre Organisation. Tabelle 1.2 zeigt Ihnen exemplarisch einige häufig vertretene Interessengruppen und ihre Rolle im Projekt. Mit diesem Hintergrund können Sie in Kapitel 9 die Tipps zur Change-Kommunikation noch besser nutzen.

| Stakeholder-Gruppe | Rolle für die Veränderung |
|--------------------|--|
| Auftraggeber | <ul style="list-style-type: none"> • Projekt initiieren, Motor und Treiber des Projektes sein • strategische Vorgabe in Form von Zielvorgaben machen • über Umfang, Stellenwert und Ressourcen des Projektes entscheiden • über die Unterstützung durch externe Berater entscheiden • Vorbildfunktion durch sein eigenes Verhalten für Führungskräfte und Mitarbeiter ausüben • Kommunikation praktizieren (zum Beispiel Projektziel kommunizieren, bekräftigen und sichtbar unterstützen) • in der Regel Teil der Steuergruppe |
| Change-Team | <ul style="list-style-type: none"> • höchstes Steuerungsgremium für das Veränderungsprojekt • reflektiert laufend über Ergebnisse und Ereignisse • Katalysatorfunktion: stößt neue Initiativen und Ideen an (siehe Kapitel 3) • Multiplikatorfunktion für die darunter liegenden Hierarchien beziehungsweise die Bereiche, aus denen die Teilnehmer stammen • Vorbild für die Veränderung durch sein eigenes Verhalten • sorgt für die operative Umsetzung • initiiert beziehungsweise bewilligt Unterprojekte • betreibt internes Marketing |
| Top Management | <ul style="list-style-type: none"> • »Motor der Veränderung«, Initiator, Treiber (siehe Kapitel 10) • Kommunikation an die Mitarbeiter • Vorbild • Ziele setzen |

| Stakeholder-Gruppe | Rolle für die Veränderung |
|--|---|
| Abteilungsleiter/ Middle Management | <ul style="list-style-type: none"> ● Multiplikator für die Weitergabe von Informationen, Kommunikation ● Vorbild ● Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeiter identifizieren und initiieren |
| Mitarbeiter der Controlling-Abteilung | <ul style="list-style-type: none"> ● Budgetüberwachung ● Abstimmung mit anderen Projekten |
| Interner Projektleiter | <ul style="list-style-type: none"> ● Prozessverantwortung für das Projekt (siehe Kapitel 9) ● Projektmanagement ● Verantwortung für die termingerechte Abarbeitung der Arbeitspakete ● enge Zusammenarbeit mit den Beratern ● Umsetzung der Beschlüsse des höchsten Steuergremiums ● Schaltstelle und zentraler Ansprechpartner für alle Projektbeteiligten |
| Kommunikationsabteilung | <ul style="list-style-type: none"> ● unterstützt die Führungskräfte in der Change-Kommunikation (siehe Kapitel 8) |
| Personalabteilung | <ul style="list-style-type: none"> ● Mitarchitekt beim Change ● Bereitstellung/Identifizierung von Wissensträgern und Multiplikatoren ● Informationsgeber über die Vorgeschichte im Unternehmen und bereits unternommene Change-Versuche |
| Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> ● zentraler Umsetzer ● Wissensträger/Inputgeber (zum Beispiel zu Branchenwissen, internem Prozesswissen) ● Detailexperte |
| Externe Kunden | <ul style="list-style-type: none"> ● eventuell Auslöser der Veränderung ● Resonanzkörper für den Change-Erfolg |
| Lieferanten | <ul style="list-style-type: none"> ● Anregungen für Innovationen ● Stabilität der Lieferungen ● Resonanzkörper für den Change-Erfolg |
| ... | |

Tabelle 1.2: Stakeholder(-Gruppen) und ihre Rolle für den Veränderungsprozess

Wen wie managen: Stakeholder-Management

In einem Veränderungsprojekt gibt es zahlreiche Anspruchsgruppen, die sehr sensibel auf die Veränderung reagieren und sich potenziell bedroht sehen. Beim *Stakeholder-Management* geht es deshalb um die Frage, wie jeder Stakeholder beziehungsweise jede Stakeholder-Gruppe (= wer?) so gemanagt werden kann (= wie?), dass er beziehungsweise sie die Absichten hinter dem Change versteht (= Ziel 1) und aufgrund dieses Verständnisses das Vorhaben unterstützt (= Ziel 2).



Jeder Stakeholder beziehungsweise jede Stakeholder-Gruppe muss für sich analysiert und individuell behandelt werden. Es gibt nicht die Glückmacherversion für alle gleichzeitig (so wie es die Wunderpille nicht gibt).

Das Ziel des Stakeholder-Managements

Ziel des Stakeholder-Managements ist es, die Interessen und Bedürfnisse aller relevanten Interessengruppen in einem Change zu erfassen und im Veränderungsprozess so zu berücksichtigen, dass der Change Erfolg hat.

Es geht dabei nicht um die Berücksichtigung *aller* Interessengruppen. Die Stakeholder-Analyse bringt zum Vorschein, welche Stakeholder für den erfolgreichen Change relevant und kritisch sind. Auf die müssen Sie sich dann konzentrieren. Alles andere würde das Change Management überfrachten.



Die Erwartungen einer Interessengruppe bleiben über die Laufzeit eines Projekts nicht immer konstant. Es ist deshalb wichtig, dass Sie sie regelmäßig im Blick haben und daraufhin überprüfen, ob sie realistisch sind. Sprechen Sie als Projektleiter die jeweilige Interessengruppe von sich aus aktiv an, wenn Sie absehen, dass ihre Erwartungen zu hochgesteckt sind. Erläutern Sie Ihre Vorstellung davon, was von wem getan werden könnte/müsste, damit die Erwartungen doch noch erfüllt werden könnten, beziehungsweise erläutern Sie, wie Sie zu der Einschätzung kommen, dass diesen Erwartungen unter keinen Umständen entsprochen werden kann. Durch diese Transparenz können die Stakeholder leichter mitdenken und mitarbeiten.

Zwischen den Zielen der Stakeholder und den Change-Zielen sollte bestmögliche Übereinstimmung herrschen. Um sie herzustellen, müssen Sie die beteiligten Interessengruppen zunächst einmal darüber informieren, worum es beim Change geht, was der Auslöser für den Change ist und welche Ziele dabei verfolgt werden. Dazu ist viel Kommunikation nötig. Stakeholder-Management ist ein Führungsinstrument, das sich im Wesentlichen auf *interaktive Kommunikation* stützt (Tipps zur Kommunikation im Change erhalten Sie in Kapitel 8).

Tipps für das Stakeholder-Management

Wie beim Change Management gibt es auch kein Wundertool dafür, wie man seine Stakeholder von der Notwendigkeit der Veränderung und ihren Zielen überzeugt. Es gibt kein Change-Penicillin nach dem Motto: »Schlucken – warten – besser!« Trotzdem gibt es ein paar grundlegende Tipps, mit denen Sie bereits sehr viel erreichen können:

- ✓ Setzen Sie Ihren Stakeholdern keine fertigen Lösungen vor, sondern gehen Sie in einen **offenen Austausch**. Sorgen Sie also durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen (Kapitel 8) dafür, dass Ihre Stakeholder den Sinn der Veränderung verstehen und Sie deshalb in Ihrem Vorhaben unterstützen.
- ✓ **Beteiligen** Sie Betroffene am Veränderungsprozess (konkrete Tipps finden Sie in Kapitel 4). Niemand lässt sich wirklich gerne von anderen etwas diktieren, sondern jeder folgt

lieber den eigenen Einsichten. Diese entstehen leichter, wenn man sich intensiv mit dem Veränderungsthema beschäftigen kann.

- ✓ Kommunizieren Sie in **verlässlichen** Rhythmen die Fortschritte und Entwicklungen an die Stakeholder (Kapitel 8).
- ✓ Nutzen Sie Widersprüche und Widerstand Ihrer Stakeholder als **Informations- und Innovationsquelle**, indem Sie sich mit Ihnen darüber auseinandersetzen (Tipps dazu warten in Kapitel 11 auf Sie).
- ✓ Gehen Sie **individuell** auf die jeweilige Ausgangssituation und Emotionalität der unterschiedlichen Interessengruppen ein: Deren Einbindung und die Maßnahmen für Führungskräfte sind zum Beispiel anders als jene für Mitarbeiter, für Vertriebsmitarbeiter anders als jene für die Forschungsabteilung.
- ✓ Wählen Sie solche Maßnahmen aus, die bei dem Wissen und den **Stärken** der jeweiligen Stakeholder-Gruppe ansetzen. Dadurch fühlen sich deren Mitglieder persönlich angesprochen und verstanden und bringen sich eher in den Veränderungsprozess ein.