Durch den Dschungel der Begriffe

1

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. Und die verschiedenen Wege der Veränderung (zum Beispiel Umstrukturierung, Fusion, Prozessoptimierung, neues Führungsmodell) machen die Liste schier endlos.

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 auf diese Personengruppen individuell eingehen 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 wuchsen zunächst so schnell, dass sie in kurzer Zeit viele neue Mitarbeiter in die Organisation integrieren mussten. Was gestern noch eine kleine Gründergruppe mit informellen Kommunikationsstrukturen war, musste sich dann strukturell und formal ganz neu aufstellen, weil die alten Abläufe einfach nicht mehr passten. Heute schrumpft die Zahl der Anbieter bereits wieder.

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, 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.

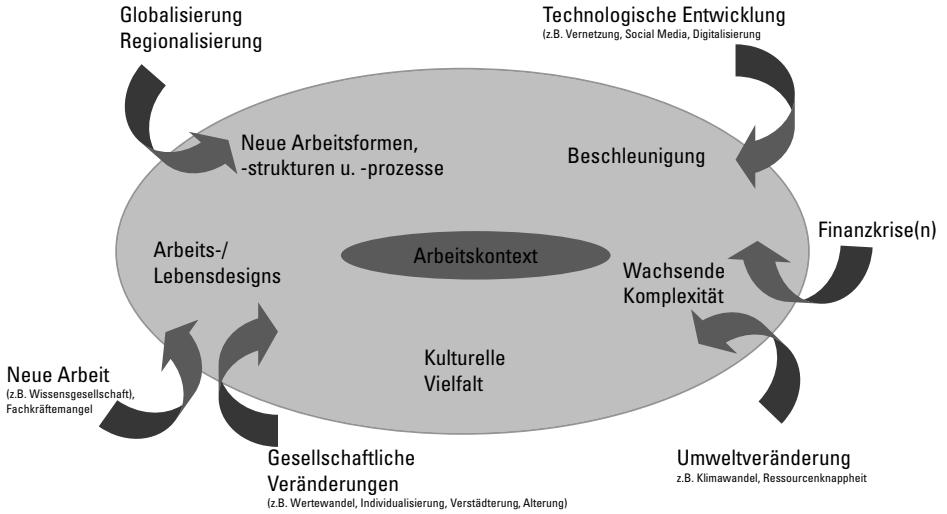

Abbildung 1.1: Megatrends und ihre Einflüsse auf das Arbeitsumfeld

Zu diesen großen Trends gehören die Globalisierung und Regionalisierung, technologische Entwicklungen, gesellschaftliche und Umweltveränderungen und andere Arten zu arbeiten. 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 den Prüfstand stellt? Durch Änderungen auf der Nachfrageseite (zum Beispiel wie 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.
- ✔ Traditionelle Geschlechterrollen verändern sich (zum Beispiel übernehmen Frauen zunehmend berufliche Führungsverantwortung und Männer nehmen Erziehungsaufgaben verstärkt wahr). Neue Familienmodelle entstehen.
- ✔ Die wachsende Individualisierung ist zugleich Teil wie Treiber eines umfassenden gesellschaftlichen Wertewandels. Wir haben immer mehr Freiheiten im Vergleich zu vor 50 Jahren; der Einzelne kann und muss mehr Lebensentscheidungen allein treffen. Aufgrund der Ökonomisierung der Gesellschaft werden diese zunehmend unter maßgeblich finanziellen Gesichtspunkten getroffen (zum Beispiel bei der Frage, wann das Kinderkriegen am wenigsten karriereschädlich ist).
- ✔ Neue Parteien entstehen, etablierte Parteien wenden sich neuen Wählerschichten zu.
- ✔ Oder denken Sie an die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und demnächst privaten Folgen des Klimawandels: In Norwegen wird Wein angebaut, 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 knappe 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 Lebensbalance und Gesundheit 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 politische System, in dem Sie leben, ist nicht mehr, was es einmal war. 1989 durfte man nach der friedlichen Revolution 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.
- ✔ Die demografische Entwicklung sorgt in den Industrieländern dafür, dass die bestehenden Sozialsysteme nicht mehr funktionieren: Wir werden immer älter. So gibt es zum Beispiel zu wenige Arbeitnehmer im Verhältnis zu Rentnern. Wir altern aber auch anders: Die traditionellen Altersrollen greifen immer weniger, ältere Menschen sind viel agiler und starten mit Ende des Berufslebens immer häufiger noch einmal neu. Durch neue Lebensphasen oder Schleifen entsteht eine Multigrafie, die die lineare Biografie des Industriezeitalters ablöst.

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 Erdkugel die Arbeit übernehmen.
- ✔ Transportdienstleistungen sind weltweit inzwischen so günstig, leicht verfügbar und zuverlässig, dass es für einen Auftraggeber viel attraktiver sein kann, Waren mehrere Tau-

send Kilometer entfernt von seinem Standort zu produzieren oder veredeln zu lassen. So werden etwa Krabben teilweise auf der einen Seite der Erdkugel 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. Eine auf »billig« fixierte Kultur entsteht.

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, E-Mail, Twitter, Facebook und Blogs).
- ✔ Die sozialen Medien verwischen die Grenze zwischen privat und beruflich zunehmend. Während die Kommunikationsabteilung noch die zentralen Botschaften abstimmt, organisiert sich via Flashmob bereits eine Demonstration.
- ✔ Die Demokratisierung der Gesellschaft führt zur stärkeren Einbindung von Betroffenen, etwa bei Infrastrukturprojekten (zum Beispiel Stuttgart 21 oder Ausbau des Stromnetzes).
- ✔ Patente laufen aus, die für große Firmen bisher eine sichere Bank waren. Ein erhöhter Verbraucherschutz hat den Effekt, dass neue Produkte nicht so schnell auf den Markt kommen, wie etablierte Produkte im Patentschutz auslaufen (beispielsweise in der Wirkstoffentwicklung).
- ✔ Die demografische Entwicklung führt zu Fachkräftemangel, zu zunehmender Vielfalt von 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 macht einzelne Arbeitnehmer weniger austauschbar und schafft neue Berufsbilder. Das Personal taucht in den Bilanzen also nicht mehr nur als Kostenfaktor auf, sondern zugleich als Werttreiber (im Englischen: Value Driver).

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, Tod. 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.

Krisenrückblick

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 in Selbstmitleid versunken 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 Geschmack von Katastrophe.

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.

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 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. Der Innovationsdruck steigt.

Zentrale Fragen für Führungskräfte im Wandel

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.

Angesichts der Komplexität und der Geschwindigkeit von Veränderungen hat sich der Fokus für Führungskräfte von »Ordnung erhalten« auf »Veränderung gestalten« verschoben. 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?
- ✔ Wie können wir als Führungskräfte und unsere Mitarbeiter angesichts des Perma-Change gesund bleiben?

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 *vorbehaltlos* zu stellen und ergebnisoffen eine Lösung zu suchen. Der Versuch, einen Status quo entgegen geänderten Rahmenbedingungen zu erhalten, führt unweigerlich zu seinem Verlust.

Wandel ist überall

Vielleicht erleben Sie auch, dass Menschen meistens klagen, wenn es um »Veränderungen« geht.

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. Die Bewertung ist ein *persönlicher* Vorgang und hängt von der Perspektive ab. 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, hängt davon ab, welche Bedeutung die betroffene Person ihm gibt!

Etwas anders zu machen braucht 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

Bei einigen der in den vorangegangenen Abschnitten genannten Beispiele für Veränderungen 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.

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

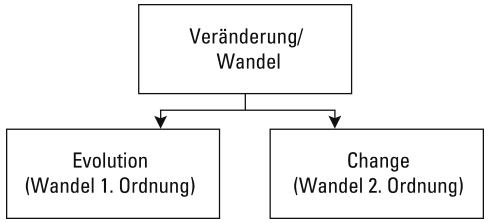

Abbildung 1.2: Zusammenhang zwischen Veränderung/Wandel, Evolution und Change

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; es ist immer Mensch.

✔ 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 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 jetzt überhaupt richtig/angemessen/erfolgreich?«, lauten hier die zentralen Fragen. Die Fragestellung ist dabei vor allem *qualitativ*. Es geht um radikales Neupositionieren für eine erfolgreiche Zukunft. Beispiel: Welche Wege gibt es, Licht zu erzeugen, ohne etwas zu verbrennen? (Dazu gehören etwa Elektrizität oder Biolumineszenz.)
- ✔ 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 höher als bei der Evolution, 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 Betroffenen 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 ganz oder teilweise nutzlos werden. 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)
- ✔ das Bild des Managers: vom allwissenden Macher zum kooperativen Gestalter, der eigene Grenzen kennt und benennt

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, soweit 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 dahinterstehen?
- ✔ 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 Investmentbanking, 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 Management im Vorfeld einer Veränderung darüber austauscht, welche Ausgangssituation vorliegt, dann zeigt die Diskussion um »Change« oder »Evolution«, wie das Management die **Veränderungsfähigkeit** der Organisation einschätzt. Gilt die Veränderungsfähigkeit als niedrig, handelt es sich für die Betroffenen tendenziell um Change. Die Prognose lautet: Es wird Widerstand geben. 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 angemessenen Vorgehens und der zeitlichen Planung der Veränderung (lesen Sie dazu auch den Abschnitt »Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft schaffen« 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 schnell und sehr flexibel reagieren und auch schwierige Situationen erfolgreich bewältigen zu können (zum Beispiel bei Konflikten und Rückschlägen). Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 10 im Abschnitt »Die eigene Widerstandsfähigkeit trainieren (Resilienztraining)«.

- ✔ 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 eher 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 Evolution ist fließend. Und Sie müssen immer damit rechnen, dass einzelne Personen von der Grundstimmung in der Gruppe abweichen.

Mentale Modelle

Mentale Modelle sind Grundüberzeugungen und Denkmuster 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, dass das die Brille ist, durch die sie die Welt betrachten. Beispiel: »Wie man in den Wald ruft, so schallt es heraus.«

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. Mentale Modelle sind gewissermaßen Paradigmen bei Einzelpersonen (mehr zu Paradigmen lesen Sie im grauen Kasten »Paradigmenwechsel« weiter vorn in diesem Kapitel).

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

Bei einem Change-Projekt ist es aufgrund dieser *fließenden Grenze* für die Initiatoren erfolgsentscheidend 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.

Change Management – viel Verwirrung um einen Begriff

Häufig gibt es zum Begriff des Change Management Verwirrung. Die Verwirrung löst sich 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 begleiten und zu stabilisieren;
- ✔ 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.

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 Bauchebene: 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, 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« die Schlüsselpersonen und die 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).

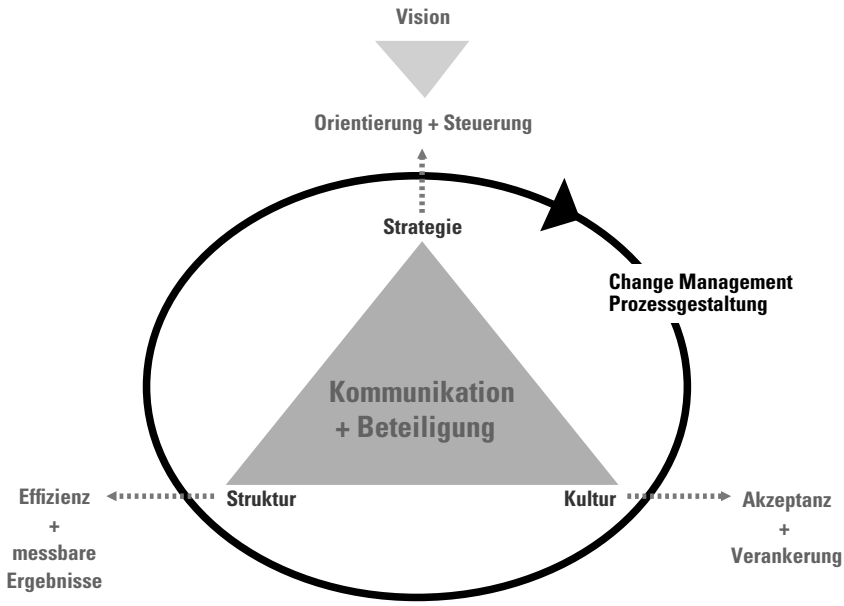

Abbildung 1.3: Die drei Ebenen nachhaltiger Veränderung

- ✔ **Strategie:** Die Strategie beschreibt den grundsätzlichen »Weg zum Ziel«. 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 Ablaufstrukturen (Prozesse) und Aufbaustrukturen (Organigramme) manifestieren sich die messbaren Ergebnisse der Veränderung (lesen Sie dazu den Abschnitt »Harte Faktoren im Change« 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 alltäglichen Verhalten fest zu verankern. So findet mit der Gestaltung des Wandels auch die Veränderung menschlichen und zwischenmenschlichen Verhaltens statt.

Ein Kulturwandel wird ausgelöst, wenn mit dem Change ein mentaler Wandel verbunden ist. Wenn zum Beispiel Ideen im Unternehmen leichter fließen können sollen und der bisher eher hierarchisch geprägte Führungsstil dazu nicht mehr passt. Eine Veränderung auf der Ebene Strategie oder Struktur kann also die Notwendigkeit hervorrufen, Werte, Normen und Einstellungen zu überprüfen. Es ist wie ein Mobile: Sobald eine Ebene in Bewegung kommt, schwingen automatisch die anderen Ebenen mit. Bleiben sie starr, gefährdet das den Erfolg der Veränderung.

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.

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

- ✔ **Betroffene** sind alle, die von einem Change berührt werden. 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 es zu ihren Aufgaben gehört, Veränderungen voranzutreiben. 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 in 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.

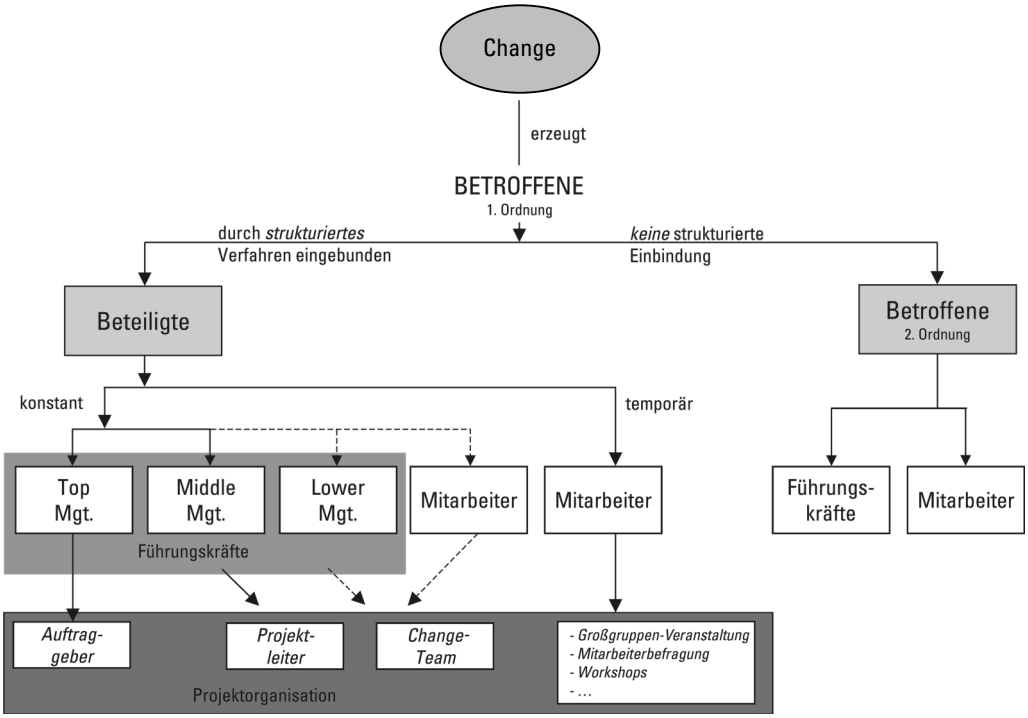

Abbildung 1.4: Beteiligte und Betroffene im Change-Prozess

Offene und verborgene Themen im Change

Flexibilisierung, Verschlankung, 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 also häufig nur die Symptome einer tiefer verwurzelten Bedarfslage, die mit dem sozialen Feld zu tun hat. Und Eisberge kollidieren *unter* Wasser!

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.

Als Auftraggeber oder Leiter eines Change-Projekts sollten Sie damit rechnen, dass Probleme unter der Wasseroberfläche schlummern. Die verborgenen Themen stören häufig schon seit Jahren, wurden aber nie angefasst, weil sie teils unbewusst, unbequem oder konfliktträchtig sind. 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? (Lesen Sie dazu Kapitel 11, in dem es um den Umgang mit Widerstand geht.)

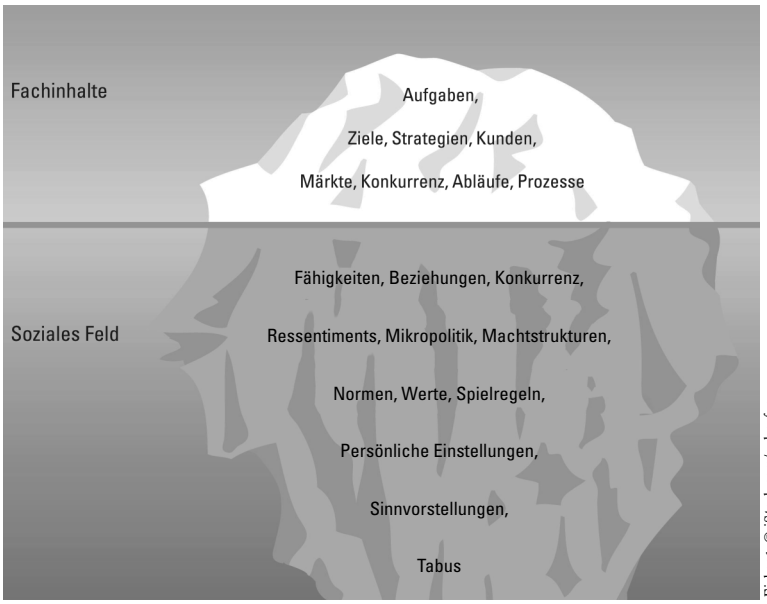

Abbildung 1.5: Offene und verborgene Themen des Change (nach Jarmai 1997)

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, sodass sie die Veränderung annehmen und unterstützen.

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

Die Wirtschaftskrise im Jahr 2008 und den Folgejahren machte sehr deutlich: Relativ klar war noch, was man nicht mehr wollte (beispielsweise dass der Steuerzahler das Missmanagement von Banken ausbügeln muss). Aber eine Vorstellung davon, wie der veränderte, also bessere Zustand aussehen sollte, mussten 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.

Die Arbeit auf der psychosozialen Seite (der menschlichen Seite des Change, im Englischen als »people's side of change« bekannt) dient am Ende *messbaren* Zielen: 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 das Geld liegt im Safe oder nicht

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). Auch harte Faktoren stehen nicht völlig für sich selbst: Die weichen Fak-

toren haben auf die harten einen großen Einfluss, weil sie Interpretationen oder 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 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. Trotzdem werden sie in der Praxis meist als Erstes vergessen (beispielsweise wird die Kommunikation zu den Betroffenen vernachlässigt). Durch die Aufforderung zur Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte in den Internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) erfahren sie international mehr Bedeutung. Die Frage ist jetzt nicht mehr, ob sie relevant für den Unternehmenserfolg sind, sondern wie man sie so messen kann, dass die Ergebnisse auch tatsächlich vergleichbar sind.

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

- ✔ **Akzeptanz von Veränderung in der Breite schaffen**; das kann bereits bedeuten, dass Betroffene die Veränderung nicht mehr als Risiko sehen, sondern ihr zumindest offen begegnen, sie möglicherweise als persönliche Chance begreifen.
- ✔ 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 (notfalls destabilisieren), damit die **Energie** für neue Entwicklung und Innovationen entsteht.
- ✔ vorhandenes **Wissen der Betroffenen 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**.

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 verschiedenen Instrumente nicht alle hinein, sie 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 anschließenden Abschnitte gehen auf diese beiden Denkansätze ein).

Kapitel 4 erklärt Ihnen ausführlich, wie das Menschenbild das Vorgehen im Change beeinflusst. Mit den folgenden 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 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 Mehrzahl der Umsetzer sie akzeptiert und unterstützt. Die Betroffenen werden von der Veränderung *überzeugt*, sodass sie wollen oder wenigstens akzeptieren, was sie sollen.

Systemisch ist nicht dasselbe wie systematisch. *Systemisch* meint »auf das Zusammenwirken bezogen«. 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). *Systematisch* bedeutet »einem Plan oder einer Ordnung folgend«. »Systemisch« unterscheidet sich also von »systematisch« gerade dadurch, dass ein Betrachter keine überblickbare Ordnung unterstellt, sondern dass er von einer letztlich unüberschaubaren Vielzahl von Möglichkeiten von Wechselwirkungen ausgeht.

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 er sich in der gleichen Situation sehr unterschiedlich verhalten. Die unterschiedlichen Handlungskonsequenzen beider Denkansätze (Organisation als Maschine oder Organisation als soziales System) finden Sie in Tabelle 1.1 gegenübergestellt und nachfolgend erläutert.

Organisation …	… als Maschine	… als soziales System
Funktionsweise	Eindeutige Ursache-Wirkung-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 mechanistischen und den systemischen Denkansatz noch durch viele weitere Faktoren beeinflusst. Deshalb finden Sie dazu in diesem Buch ein eigenes Kapitel (siehe 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 unbewusst, dass es stets eindeutige Ursache-Wirkung-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.

> *»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)*

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 objektiven Analysen basiert. 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 vermittelt werden, ist also eher Marketing.

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 also, 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.

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 also selbst. Führungskräfte können sich 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 automatisch Grenzen gesetzt sind. Deshalb braucht sie *regelmäßige Beobachtung* und Anpassung.

In einer Organisation sind Menschen mit unterschiedlichsten Erfahrungen, Werten und Vorstellungen versammelt. Deshalb geht der systemische Ansatz davon aus, dass es eine Illusion ist 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. Entwickelt sich das System weiter, muss neu bestimmt werden, was dann für die weitere Entwicklung »richtig« ist.

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.

Change Management und Projektmanagement

Häufig wird die Frage gestellt, ob Change Management nicht dasselbe sei wie Projektmanagement – also »alter Wein in neuen Schläuchen«? Die Antwort lautet: Es sind zwei sich ergänzende Disziplinen, die jeweils eigene Schwerpunkte setzen:

- ✔ 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** liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung einer Veränderungsdynamik innerhalb der Organisation, die die gefundene oder zu entwickelnde 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 Führungskompetenz, Akzeptanz bei den Betroffenen und Unterstützung für den Prozess der Veränderung.

Die Zehn-Fragen-Checkliste: Ist mein Projekt ein Change-Projekt?

Diese Checkliste soll Ihnen zum ersten Abgleich und der eigenen Orientierung dienen. Diese Fragen müssen Sie aus der Sicht der Betroffenen zu beantworten versuchen (also eine kurze Stakeholder-Analyse machen), denn dort entscheidet sich zum Beispiel die Frage »Widerstand: ja oder nein?«. Orientieren Sie sich also kurz, aber beantworten Sie dies nicht für sich im stillen Kämmerlein, sondern im Austausch mit Betroffenen.

- ✔ **Bruch zu vorher:** Wird die bisherige Arbeitsweise prinzipiell infrage gestellt (Paradigmenwechsel)?
- ✔ **Mensch – Maschine:** Betrifft die Veränderung die Menschen oder Maschinen? (Werden zum Beispiel nur Abläufe innerhalb einer Software verändert oder betrifft die Veränderung auch das Verhalten der Menschen, die mit ihr umgehen?)
- ✔ **Wollen:** Wollen die Menschen, die für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung entscheidend sind, diese Veränderung?
- ✔ **Verhalten:** Müssen die Betroffenen neue Verhaltensweisen lernen und alte verlernen?
- ✔ **Verantwortung:** Verändert das Projekt die Verteilung der Verantwortung bei den Betroffenen? (Verändern zum Beispiel neue Prozesse und/oder Strukturen die Rollen einer Person in der Organisation?)
- ✔ **Werte:** Betrifft die Veränderung Wertvorstellungen der Beteiligten? (Erfordern zum Beispiel neue Prozesse oder Methoden Steigerungen oder Abstriche an der Qualität der Arbeit, die die Betroffenen zu leisten haben?)
- ✔ **Sinn:** Besteht zwischen dem Sinn der Veränderung für das Unternehmen und dem Sinn für die Betroffenen ein Unterschied? Welcher? (Zum Beispiel kann es aus Sicht des Unternehmens langfristig aus Wettbewerbsgründen sinnvoll sein, Beschäftigte zu entlassen.)
- ✔ **Beziehungen:** Verändert das Projektziel die Beziehungen der Menschen untereinander? (Werden zum Beispiel Statusfragen oder Zugänge zur Macht angetastet?)
- ✔ **Führung:** Erfordert die Veränderung eine andere Art der Führung? Oder sogar einen Kulturwandel?
- ✔ **Nachhaltigkeit:** Wird/Muss das Projekt im Erfolgsfalle die Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen oder gar verändern?

Wenn Sie eine oder mehrere dieser Fragen mit »Ja« beantworten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie es auch bei einem Fachprojekt mit hohen Change-Anteilen zu tun haben.

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.

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.

Change Management ist zunehmend Bestandteil von Projektmanagement und absolut unverzichtbar, sobald es um die emotionale Seite der Menschen geht.

Die Unterscheidung hilft, die Anwendungsgebiete und Schwerpunkte besser zu verstehen. In der Praxis ist das eine ohne das andere 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 (lesen Sie dazu den grauen Kasten »Die Zehn-Fragen-Checkliste: Ist mein Projekt ein Change-Projekt?«).

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.

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 (englisch 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 damit Arbeitsplätze).

Was die Organisation tut, verspricht diesen Interessengruppen einen *persönlichen Nutzen* (beispielsweise Zinsen für die Bereitstellung von Kapital). Eigennutz ist der Antrieb für die Unterstützung aufseiten der Stakeholder – externen wie internen. 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.

Stakeholder unterstützen eine Organisation also nur dann, wenn die Ziele der Organisation ihre Ansprüche berücksichtigen. Ob die Ansprüche der Stakeholder gerechtfertigt scheinen oder nicht – die Organisation wird durch diese Kräfte beeinflusst und muss entsprechend handeln.

Es gibt sowohl ausdrückliche Ansprüche, die vertraglich geregelt sind, als 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 »automatisch 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 mit ihnen umgehen.

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 und welche davon kritisch sind.

Dazu müssen Sie zunächst einmal alle Stakeholder benennen, charakterisieren und dann nach Relevanz für Ihre Organisation sortieren. Einen beispielhaften Überblick über verschiedene Stakeholder, die auf eine Organisation einwirken können, gibt Ihnen Abbildung 1.6. 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).

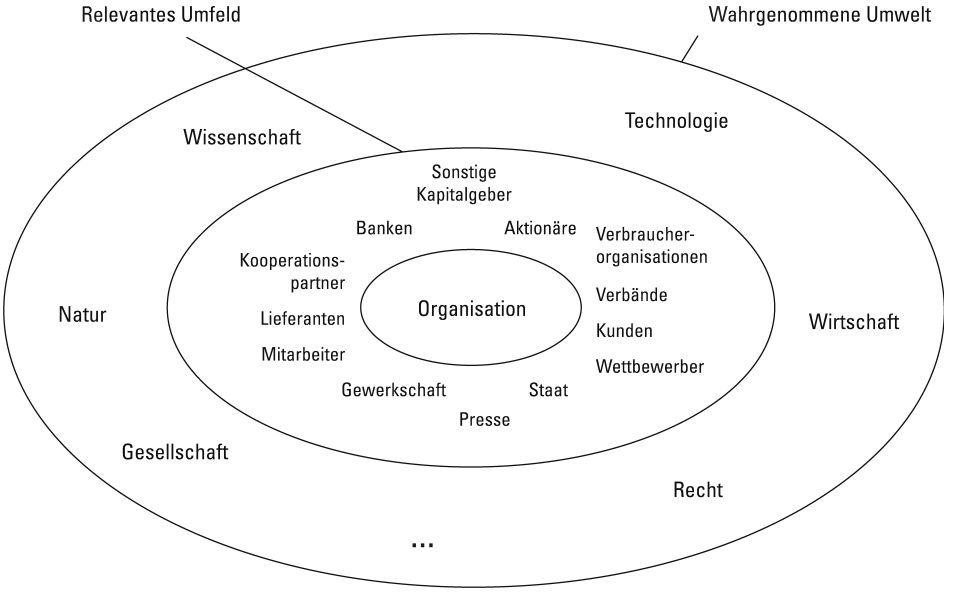

Abbildung 1.6: Beispiel für ein Stakeholder-Modell

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. 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.

Vergessen Sie sich selbst nicht. Auch Sie haben bewusste und unbewusste Erwartungen. Diese beeinflussen Ihr Verhalten, zum Beispiel wenn Sie Projektleiter sind.

- ✔ **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 Stakeholder-Gruppe 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?

  Die Anzahl der Personen, die durch die Veränderung verlieren, ist nicht zu unterschätzen. Identifizieren Sie diese Betroffenen und machen Sie sich ein Bild davon, was genau diese Personen verlieren. Denken Sie dabei nicht nur an große Verluste wie den Verlust einer Position, sondern auch an kleine Verluste. Dabei geht es zum Beispiel um den Verlust von

  - informellen Kommunikationsmöglichkeiten, wenn Mitarbeiter künftig ihre Büros nicht mehr in unmittelbarer Nähe haben werden;
  - exklusivem Wissen, wenn Experten es nun systematisch teilen müssen;
  - »kleinen« Freiheiten wie dem Parkplatz unmittelbar vor dem Büro, dem kurzen Weg zur Arbeit, die gewohnte und eingespielte Zusammenarbeit mit Kollegen;
  - Sicherheit auch in kleinen Routinen, bei denen man sich neu zurechtfinden muss;
  - Karrierechancen, wenn Abteilungen zusammengelegt werden.

  Sprechen Sie Verlustgefühle direkt an – auch wenn Sie befürchten, schlafende Hunde zu wecken. Sie werden es ohnehin mit ihnen zu tun bekommen. Deshalb ist es besser, selbst aktiv zu werden und den Betroffenen die Gelegenheit zum *strukturierten* Austausch zu bieten.

Identifizieren Sie alle Personen und Gruppen, die im Zuge der Veränderungen Verluste erleiden könnten. Notieren Sie das, um sich selbst konsequent einen Überblick über das Ausmaß zu verschaffen. Betroffene mit ihren Verlustängsten zu übersehen, birgt die Gefahr, dass Widerstand entsteht, der nicht durch Sachargumentation zu lösen ist. Und: Sie werden selbst nicht überrascht.

- ✔ **Reaktionen der Stakeholder abschätzen:** Welche Reaktionen auf die Veränderung sind bei jeder Stakeholder-Gruppe voraussichtlich zu erwarten? Wo ist eher mit Widerstand, wo mit Unterstützung zu rechnen?
- ✔ **Macht der Stakeholder analysieren:** Welche dieser Stakeholder-Gruppen hat viel beziehungsweise wenig direkte Macht über meine Organisation (zum Beispiel durch Umset-

zungswissen, Entscheidungsmacht bezüglich Ressourcen oder Meinungsbildnerfunktion in einer Gruppe)? Worin besteht diese Macht?

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, Kritiker 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 – kontra). 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, sodass Sie Ihre Energie effizient einsetzen können. Ein Beispiel für ein Stakeholder-Mapping sehen Sie in Abbildung 1.7.
- ✔ **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 Abschnitt »Stakeholder und ihre Rolle im Projekt« gleich im Anschluss).
- ✔ **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 auch neue Akteure auftauchen können. Sollten Sie sich über die Relevanz eines Stakeholders im Unklaren sein, nehmen Sie ihn mit auf die Liste und beobachten Sie, was sich entwickelt.

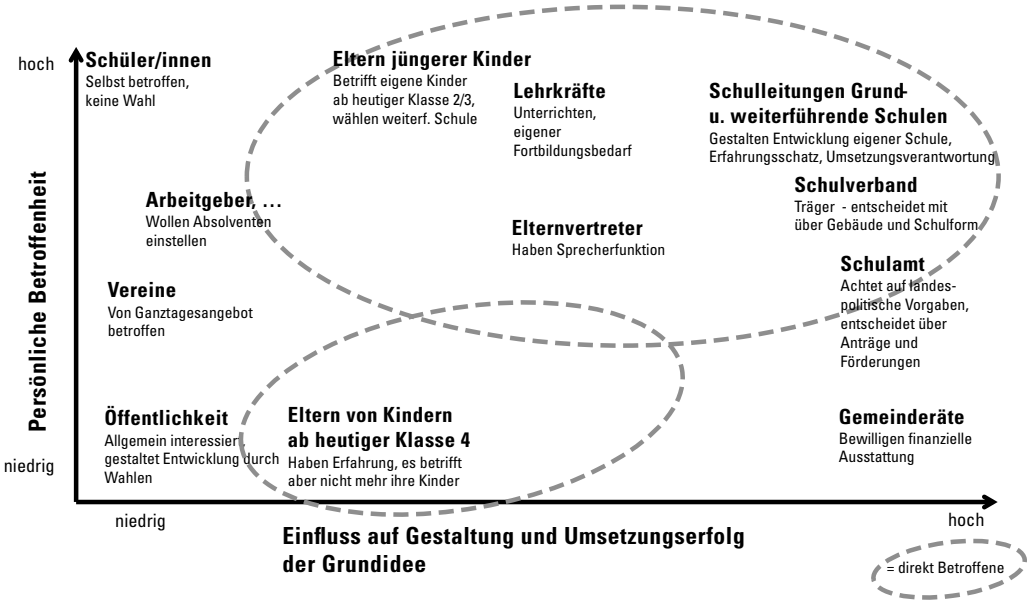

Abbildung 1.7: Stakeholder-Mapping zu Beteiligte und Interessierte einer Schulentwicklung (Beispiel)

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 vertretene Interessengruppen und ihre häufige Rolle im Projekt. Mit diesem Hintergrund können Sie in Kapitel 8 die Tipps zur Change-Kommunikation noch besser nutzen.

Stakeholder-Gruppe	Rolle für die Veränderung
Auftraggeber	• Projekt initiieren, Motor und Treiber des Projekts sein • Vorbildfunktion durch sein eigenes Verhalten für Führungskräfte und Mitarbeiter ausüben • strategische Vorgabe in Form von Zielvorgaben machen • Kommunikation praktizieren (zum Beispiel Projektziel kommunizieren, bekräftigen und sichtbar unterstützen) • über Umfang, Stellenwert und Ressourcen des Projekts entscheiden • in der Regel Teil der Steuergruppe (= oberstes Beratungs- oder Entscheidungsgremium) • über die Unterstützung durch externe Berater entscheiden

Stakeholder-Gruppe	Rolle für die Veränderung
Change-Team	• 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
	• steuert die interne Kommunikation
Top Management	• »Motor der Veränderung«, Initiator, Treiber (siehe Kapitel 10)
	• Kommunikation an die Mitarbeiter
	• Vorbild
	• Ziele setzen
Abteilungsleiter/ Middle Management	• Multiplikator für die Weitergabe von Informationen, Kommunikation
	• Vorbild
	• Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeiter identifizieren und initiieren
Mitarbeiter der Controllingabteilung	• Budgetüberwachung, Zielerreichung prüfen
	• Abstimmung mit anderen Projekten
Interner Projektleiter	• Prozessverantwortung für das Projekt (siehe Kapitel 9)
	• Projektmanagement
	• Verantwortung für die termingerechte Abarbeitung der Arbeitspakete
	• Umsetzung der Beschlüsse des höchsten Steuergremiums
	• Schaltstelle und zentraler Ansprechpartner für alle Projektbeteiligten und -gremien
	• enge Zusammenarbeit mit den Beratern
Kommunikationsabteilung	• unterstützt die Führungskräfte in der Change-Kommunikation (siehe Kapitel 8)
Personalabteilung	• Mitarchitekt beim Change
	• Bereitstellung/Identifizierung von Wissensträgern und Multiplikatoren
	• Informationsgeber über die Vorgeschichte im Unternehmen und bereits unternommene Change-Versuche

Stakeholder-Gruppe	Rolle für die Veränderung
Mitarbeiter	• zentraler Umsetzer
	• Wissensträger/Inputgeber (zum Beispiel zu Branchenwissen, internem Prozesswissen)
	• Detailexperte
	• Resonanzkörper für die Überzeugungskraft der Führungskräfte
Externe Kunden	• eventuell Auslöser der Veränderung
	• Resonanzkörper für den Change-Erfolg
Lieferanten	• 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 Glücklichmacherversion 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, sondern um die erfolgskritischen. 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. Sprechen Sie als Projektleiter die jeweilige Interessengruppe von sich aus aktiv an, wenn Sie absehen, dass deren Erwartungen zu hochgesteckt sind. Erläutern Sie Ihre Einschätzung. 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 (siehe Kapitel 8) dafür, dass Ihre Stakeholder den Sinn der Veränderung verstehen und Sie deshalb in Ihrem Vorhaben unterstützen.

»Offen« heißt nicht basisdemokratisch, sondern flexibel in der Gestaltung bei gleichzeitig stabilem Ziel.

- ✔ **Beteiligen** Sie Betroffene angemessen 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 (siehe 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 sprechen Sie deren Mitglieder persönlich an, was diese eher motiviert, sich in den Veränderungsprozess einzubringen.