Change Management

Es gibt inzwischen hinreichend Literatur über das »Was« und das »Warum« von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Dieses Buch zeichnet sich dadurch aus, dass es konkret und anhand zahlreicher Beispiele zeigt, wie man solche Veränderungen durchführt – aus der Praxis für die Praxis. Ein Großteil des Buches besteht aus dem dafür notwendigen Instrumentarium: Hier fassen die Autoren auf jeweils wenigen Seiten das für die Praxis wichtigste *How-to-do-it* zu Themen zusammen, die eine maßgebliche Rolle bei Veränderungsprozessen spielen (etwa Kommunikation, Gestaltung von Workshops), oder zu denen der Praktiker erst ganze Bücher durchforsten müsste (zum Beispiel Organisationsdiagnose, Projektmanagement, Ergebnisverbesserung, Strategieentwicklung).

Die Autoren zeigen, welche völlig neuen Strukturen erforderlich sind, die vom Netzwerkmodell und von Prozessketten sowie von einer team- und kundenorientierten Kultur ausgehen. Klaus Doppler und Christoph Lauterburg beschreiben die typischen Phasen von Veränderungsprozessen, die zentralen Handlungsmaximen sowie die wichtigsten Situationen, die im Verlauf solcher Prozesse auftreten.

Klaus Doppler und *Christoph Lauterburg* (†) sind seit vielen Jahren selbstständige Organisationsberater. Sie haben sich auf die Begleitung von Entwicklungsprozessen spezialisiert und beraten angesehene Unternehmen sowie staatliche Institutionen beim strukturellen und kulturellen Umbau.

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

Change Management

Den Unternehmenswandel gestalten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51244-0 Print
ISBN 978-3-593-44446-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44445-1 E-Book (EPUB)
14., aktualisierte Auflage 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 1994, 2019. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	15
Vorwort zur 14. Auflage	17

Teil I Zukunfts-Szenarium

Kapitel 1

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i>	21
Signale	21
Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation	22
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit	24
Rahmenbedingung Nr. 3: Verknappung der Ressource Geld	26
Treiber des Wandels: Der Markt	33
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung von Komplexität	43
Herausforderung Nr. 2: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie	55

Kapitel 2

<i>Organisation: »Design for Change«</i>	60
Neue Aufgaben – neue Strukturen	60
Perfektion im Modell: Das Netzwerk	61
Strukturprinzip: Prozessketten	63
Quantensprung	64

Gefragt: Motivation und Identifikation	65
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren	67
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung	69

Kapitel 3

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i>	71
Führung gestern – Führung morgen	71
Schwerpunktverlagerung	72
Führung wird neu definiert	73
Beruf: Manager der Veränderung	74
Neues Anforderungsprofil	78
Vom Würdenträger zum Spielertrainer	82
Strategischer Engpass Führungskapazität	83

Teil II

**Den Wandel gestalten:
Grundsätze des Vorgehens**

Kapitel 1

<i>Change Management: Die Geschichte eines Begriffs</i>	89
Beschleunigungen und Verschärfungen	90
Echte oder inszenierte Krisen?	91
Von der Organisationsentwicklung zum Change Management	93
Change Management auf der Basis zeitgemäßer Organisations- entwicklung	95
Die Rolle des Beraters und Prozessbegleiters im Change Management	98

Kapitel 2

<i>Die Psycho-Logik des Misslingens</i>	101
Kaltstart	102
Alles Gute kommt von oben	103

Das »Not invented here«-Syndrom	105
Die falsche Frage	105
Die Lösung ist Teil des Problems	106
Menschenbild und Organisationsmodell	107
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle	108
Abwiegen – oder die Wahrheit auf Raten	109
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst	110
Insellösungen	111
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda«	113
Die Glaubwürdigkeitslücke	114
 <i>Kapitel 3</i>	
<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i>	115
Energie wecken und Vertrauen schaffen	115
Denken in Prozessen statt Strukturen	118
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten	120
Vernetzung durch Kommunikation	121
Von außen nach innen organisieren	123
Lernen sicherstellen	124
 <i>Kapitel 4</i>	
<i>Führung im Wandel</i>	126
Drei gravierende Hemmschuhe	126
Zeitgemäße Rollen des Managers	129
Die Zukunft: Mehr Gruppe	133
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz	136
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte	141
 <i>Kapitel 5</i>	
<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i>	155
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation	156
Eine Gegenüberstellung	158
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind	158
Kernelemente der Machtbildung	160

Strategien der Machtveränderung	162
Ein altes Tabu wird entzaubert	164

Kapitel 6

<i>Das Dilemma mit den Emotionen: Blockade oder Energiequelle?</i> . . .	167
»Emotionen haben im Management nichts zu suchen« – ein fataler Irrtum	168
Emotionen – ein automatisiertes Signal- und Alarmsystem	169
Zusammenleben setzt Einfühlungsvermögen voraus	170
Emotionen und die Strukturen im Unternehmen	170
Moderne Organisationsmuster und ihre emotionale Dimension . . .	174
Konsequenzen für die Praxis des Change Managements	178
Umgang mit Emotionen – Anregungen für die Praxis	180

Kapitel 7

<i>Charta des Managements von Veränderungen</i>	185
Primat des Transfers	185
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management	187
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose	189
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln	190
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen	192
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe	194
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung	196
7. Grundsatz: Lebendige Kommunikation	199
8. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen	202

Teil III

Blick in die Werkstatt

Kapitel 1

<i>Strategieentwicklung</i>	207
Vier Klarstellungen vorweg	207
Begrifflichkeiten	208
A. Kernelemente einer Strategie	210

B. Der Strategieprozess	217
C. Instrumente und Verfahren	229
Retropolation	230
Landschaft der Einflussfaktoren	233
Bild ohne Worte	235
Der Eisberg – oder: Worüber nicht gesprochen wird	235
Portfolio	237
Entscheidungsvorlage – Alternativen im Vergleich	239
D. Strategiekommunikation	239
E. Machtspiele	243

Kapitel 2

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i>	247
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick	247
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen	249
Bei der Gruppe ansetzen	253
Das ganze Unternehmen im Blick	259
Die Bedeutung von Außensichten	262
Über das einzelne Instrument hinaus	263

Kapitel 3

<i>Organisationsdiagnose</i>	267
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive	268
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?	269
Inhalt der Befragung	270
Wie soll befragt werden?	271
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«?	275
Der Interview-Leitfaden	280
Was geschieht mit den Daten?	284
Organisationsdiagnose als Managementinstrument	285

Kapitel 4

<i>Führen durch Zielvereinbarung</i>	287
Sinn und Nutzen von Zielen	287
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln?	289

Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden? . . .	290
Zieldiktat und Zielvereinbarung	291
Individuelle Ziele und Gruppenziele	294
Die wichtigsten Grundsätze	294
Der Prozess der Zielvereinbarung	299
Schriftliche Dokumentation	301
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...«	301
Zielvereinbarung ad absurdum geführt	303
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß?	306
 <i>Kapitel 5</i>	
<i>Moderation</i>	307
Die Rolle des Moderators	308
Die »Essentials« – oder worauf es vor allem ankommt	308
Die konkreten Aufgaben des Moderators	309
Hinweise für den praktischen Einsatz	315
Plenum und Gruppenarbeit	319
 <i>Kapitel 6</i>	
<i>Persönliches Feedback</i>	321
Kollektive Milieuschädigung	321
Die Bedeutung von Feedback	322
Konkrete Fragen und Antworten	322
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben – nicht bewerten	335
 <i>Kapitel 7</i>	
<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i>	338
Eine Liste	339
Im Vorfeld zu klärende Fragen	339
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren	346
 <i>Kapitel 8</i>	
<i>Umgang mit Widerstand</i>	354
Wie entsteht Widerstand?	355
Widerstand als verschlüsselte Botschaft	355

Wie erkennt man Widerstand?	356
Konstruktiver Umgang mit Widerstand	357
Der Problemlöser ist selbst das Problem	364
Auflösbarer Widerstand oder nackte Realangst – und was dann?	365

Kapitel 9

<i>Gestaltung der Kommunikation</i>	368
Kommunikation und Veränderung	368
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung der Informationsflut	369
Herausforderung Nr. 2: Von der Information zur Verständigung	373
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen	374
Kommunikation zwischen außen und innen	375
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen	376
Das ergänzende Instrumentarium	384
Die informelle Kommunikation	396
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation	401

Kapitel 10

<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung</i>	407
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen	408
Herausforderungen	409
Drehbuch der anderen Art	410
Typische Managementfehler bei Fusionen	416
Erfolgsfaktoren	417

Kapitel 11

<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i>	421
Was ist ein »Workshop«?	421
Typische Anlässe für Workshops	421
Der Anfang liegt vor dem Beginn	424
Konzeption und Planung	427
Durchführung	435

<i>Kapitel 12</i>	
<i>Konfliktmanagement</i>	455
Die Normalität von Konflikten	455
Dramaturgie der Konfliktbildung	456
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	459
Phasenmodell der Konfliktregelung	460
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen	464
Gesucht: Konfliktfähigkeit	468
 <i>Kapitel 13</i>	
<i>Teamentwicklung</i>	474
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder	478
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams	479
Die Legende von der Gleichmacherei	480
Teampoker und Solotänzer	481
Breite Führungsspannen und die Folgen	482
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft	482
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit	483
Es war einmal ein Spitzenplayer	484
Wissensmanagement und Teamarbeit	485
 <i>Kapitel 14</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i>	493
Kultur: Die »Software« der Organisation	493
Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor	494
Das Individuum und die Gemeinschaft	495
Arbeiten – und leben	497
Die Kultur prägende Faktoren	498
Widersprüchliche Normen und Werte	500
»Ist« und »Soll«	502
Fördern und Fordern	503
Wege zur Veränderung	504
Führungsentwicklung in großen Organisationen	511

<i>Kapitel 15</i>	
<i>Coaching</i>	520
Alter Wein in neuen Schläuchen?	520
Fragen und Antworten	521
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings	524
 <i>Kapitel 16</i>	
<i>Auswahl und Einsatz externer Berater</i>	535
Die Macht der Berater	536
Qualifizierte und weniger qualifizierte Berater	536
Monitoring: Auf das Wie kommt es an	547
 <i>Kapitel 17</i>	
<i>Umgang mit dem Faktor Zeit</i>	550
Phänomen Zeitdruck	551
Die Grundhaltung	552
Handlungsoptionen	554
 <i>Kapitel 18</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	560
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	560
 <i>Kapitel 19</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i>	567
Der flexible Mensch – das Ideal für turbulente Zeiten?	569
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	571

<i>Ausblick und Perspektiven</i>	575
Renaissance des Autoritären	576
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	577
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	580
<i>Dank</i>	582
<i>Register</i>	583

Vorwort

Wer ein Buch schreiben will, sollte sich immer drei Fragen stellen. Erstens: Was für ein Buch soll es werden? Zweitens: Zu wessen Nutzen und Frommen soll es sein? Drittens: Ist es nicht schon geschrieben worden – womöglich mehrmals und viel besser?

Dies sind die Antworten, die wir uns und Ihnen geben können:

Erstens: Das vorliegende Buch soll ein »Kochbuch« sein für das Management von Veränderungen in Unternehmen und Institutionen. Ein Buch, das Mut macht, notwendige Veränderungen anzupacken, das die wichtigsten Handlungskonzepte aufzeigt und methodische Anleitung gibt für das praktische Vorgehen in konkreten Projekten. Mit anderen Worten: ein »Do-it-yourself«-Handbuch für Unternehmens- und Organisationsentwicklung.

Zweitens: Gebraucht werden kann es – so hoffen wir – von Menschen, die in Organisationen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse leiten oder begleiten: von Unternehmern und Führungskräften, Organisations- und Personalfachleuten, Trainern und Beratern. Oder von Menschen, die bei organisatorischen Veränderungen in ihrem beruflichen Umfeld problematische Erfahrungen gemacht haben – und die neugierig sind, ob es sinnvollere Vorgehensweisen gibt als diejenigen, die sie bisher kennen gelernt haben.

Drittens: Das Buch ist leider schon mehrfach geschrieben worden – zumindest was das Thema anbetrifft. Es war uns schlicht unmöglich, einen Titel zu finden, von dem man mit Sicherheit sagen könnte, dass er nicht irgendwann irgendwo bereits erschienen ist. Aber die meisten Bücher zum Thema Change Management, die wir kennen, befassen sich vorwiegend mit grundsätzlichen Aspekten und Perspektiven des Wandels. Wir wollten aus der Praxis für die Praxis schreiben. Konkret. Zum Anfassen und Umsetzen.

- In Teil I* befassen wir uns mit der Frage, warum Veränderung notwendig geworden ist, in welcher Form sie stattfindet und wo sie hinführt.
- In Teil II* beschreiben wir die Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die Grundsätze, die beachtet werden müssen, damit Veränderungen effizient umgesetzt und sozial verträglich gestaltet werden können.
- In Teil III* geht es um das methodische Instrumentarium: das Vorgehen in konkreten Projekten sowie in besonderen Situationen, die im Verlauf von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auftreten können. Sie finden hier das Wichtigste zu den einzelnen Methoden und Verfahren auf jeweils wenige Seiten komprimiert. Aber mit »Rezepten« ist es hier genau wie beim Kochen: Sie sind an und für sich noch keine Garantien für den Erfolg. Wenn der Abend etwas werden soll, muss man die Gäste kennen, die man bewirten will, über eine feine Nase verfügen, eigene Ideen dazutun – und vor allem: *ein gutes Klima schaffen!*

Sie können in diesem Buch wie in einem Kochbuch schmökern, quer reinlesen oder gezielt das herauspicken, was Sie gerade brauchen.

Wenn eines Tages jemand zu uns sagt: »Ihr Buch hat mir geholfen, einen Veränderungsprozess in meinem Verantwortungsbereich erfolgreich zu gestalten« – dann werden wir sagen: »Ziel erreicht!«

Vorwort zur 14. Auflage

In der Zeit zwischen der fünf Jahre zurückliegenden letzten und der aktuellen 14. Auflage hat sich viel ereignet. Leider ist vor drei Jahren mein Kollege Christoph Lauterburg gestorben. Wir haben viele Projekte gemeinsam begleitet. Auf der Basis unserer langjährigen gemeinsamen Erfahrungen haben wir auch dieses Buch gestaltet. Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, dass wir mit unserem ganzheitlichen Ansatz nicht nur richtig liegen, sondern dass seine Bedeutung weiter zunimmt.

Nach wie vor liegt eine der häufigsten Ursachen für Fehlschläge bei Veränderungsprojekten darin, dass Technokraten am Werk sind, die bei ihrer Planung alle technischen, strukturellen und ökonomischen Aspekte berücksichtigen – und zwei Aspekte konsequent missachten: die Unkalkulierbarkeit im relevanten Umfeld und alle menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte. Projekte werden systematisch durchgeplant und straff organisiert, als ob es die anderen Aspekte nicht gäbe.

Dem Leitwort folgend »*A fool with a tool is still a fool*« haben wir in diesem Buch nicht nur Werkzeuge beschrieben, sondern darüber hinaus nachdrücklich die Bedeutung von zwei weiteren Aspekten veranschaulicht:

- Zum einen den kaum beeinflussbaren Kontext, in dem alle leben und sich behaupten müssen. Das Schlagwort *VUKA* beschreibt die aktuelle Situation treffend anhand der Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Die eigentliche Herausforderung: Alle vier Aspekte verlaufen gleichzeitig und sind miteinander vernetzt. Deshalb unterliegt unser Handeln dermaßen vielen Beeinflussungen, dass es nie möglich sein wird, eindeutige Kausalitäten zu identifizieren. Trotzdem müssen wir handlungsfähig sein. Heute gilt: Das Leben in und mit dau-

erhaft instabilen, turbulenten und unkalkulierbaren Umwelten ist der ganz normale Alltag.

- Zum anderen, wie wichtig es ist, die Betroffenen miteinzubeziehen. Zudem wird die anstehende Umwandlung von analogen in digitale Signale aller Voraussicht nach nicht nur viele aktuelle Prozesse radikal verändern, sondern viele Abläufe hinfällig machen. Damit werden auch bestimmte Qualifikationen obsolet und neue erforderlich. Wer nicht schnell und radikal genug die neue Technologie als persönliche Chance nutzt, riskiert auf der Strecke zu bleiben. Viele möchten allerdings grundsätzlich möglichst lange in ihrer Komfortzone bleiben. Müssen sie diese durch Zwang verlassen, werden sie immer wieder versuchen, möglichst schnell in den alten Zustand zurückzukehren. Der Beginn von Veränderung besteht darin, Menschen dazu zu bewegen, sich im eigenen Interesse neuen Entwicklungen zu öffnen und sich damit auseinanderzusetzen. Die generelle Ausrichtung für Zukunftsfähigkeit heißt: auf Dauer agil und flexibel organisieren und immer auf Überraschungen gefasst sein. Das aber kann nur gelingen, wenn die Betroffenen nicht nur durch die Sach-Logik gesteuert werden, sondern sich auch in ihrer Psycho-Logik ernstgenommen fühlen.

Wenn Bewegung nicht immer wieder neu erzeugt wird, erstarren die agilen Prozesse:

- aus Zelten werden Paläste,
- aus Erweckungsbewegungen werden Kirchen,
- Propheten verwandeln sich in Funktionäre,
- aus Aufrehrern werden Herrscher mit Hofstaat,
- aus freien Denkern werden dogmatische Denkschulen.

Sie finden in unserem häufig auch als »Bibel für Change Management« bezeichneten Buch für alle angeführten Aspekte ausreichend aktuelle und ermutigende Anregungen.

München, November 2019

Klaus Doppler

Teil I

Zukunfts-Szenarium