



Georg Adlmaier-Herbst
Maja Storch
Johannes Storch
Anke Breiter

Change- Management – so klappt's!

Die vier ZRM®-Innovationen
für den erfolgreichen Wandel



Change-Management – so klappt's!

Change-Management – so klappt's!

Georg Adlmaier-Herbst, Maja Storch, Johannes Storch, Anke Breiter

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus Georg Adlmaier-Herbst; Maja Storch; Johannes Storch; Anke Breiter:
„Change-Management – so klappt's!“ (9783456858715) © 2018 Hogrefe Verlag, Bern.

Georg Adlmaier-Herbst
Maja Storch
Johannes Storch
Anke Breiter

Change-Management – so klappt's!

Die vier ZRM®-Innovationen
für den erfolgreichen Wandel

Prof. Dr. Georg Adlmaier-Herbst

Berlin Career College
University of the Arts Berlin
Bundesallee 1-12
10719 Berlin
Deutschland
herbst@bmm-online.org

Dr. Maja Storch

Institut für Selbstmanagement und Motivation
Zürich ISMZ
Scheuchzerstrasse 21
8006 Zürich
Schweiz
maja.storch@ismz.ch

Johannes Storch

Institut für Selbstmanagement und Motivation
Zürich ISMZ
Scheuchzerstrasse 21
8006 Zürich
Schweiz
johannes.storch@ismz.ch

Anke Breiter

Erholungsheimstrasse 25/2
71083 Herrenberg
Deutschland
anke.breiter@ismz.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger Prüfung konnten nicht alle Rechteinhaber ermittelt werden. Rechtmäßige Ansprüche können beim Verlag geltend gemacht werden.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG
Lektorat Psychologie
Länggass-Strasse 76
3012 Bern
Schweiz
Tel: +41 31 300 45 00
E-Mail: verlag@hogrefe.ch
Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Dr. Susanne Lauri

Bearbeitung: Dr. Maria Schorpp, Konstanz

Herstellung: Daniel Berger

Umschlagabbildung und -gestaltung: Claude Borer, Riehen

Illustrationen: Claude Borer, Riehen

Satz: punktgenau GmbH, Bülh

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s. r. o., Český Těšín

Printed in Czech Republic

1. Auflage 2018

© 2018 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-95871-2)

(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-75871-8)

ISBN 978-3-456-85871-5

<http://doi.org/10.1024/85871-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
1 Die Grundlagen des Change-Managements	11
1.1 Was Change-Management ist	11
1.2 Wie Change-Management abläuft	17
1.3 Warum Change-Management scheitern kann	40
1.4 Warum ein neuer Ansatz nötig ist	43
2 Die vier ZRM-Innovationen im Umgang mit Change	53
2.1 Innovation 1: Die ZRM®-Zielpyramide	56
2.2 Innovation 2: Widerstandsarbeit mit der Affektbilanz	62
2.3 Innovation 3: Motivation freisetzen mit Motto-Zielen	72
2.4 Innovation 4: Ungewissheit kontrollieren mit dem Situationstypen-ABC	78
3 Das ZRM-Change-Management in der Praxis	87
3.1 Das Unternehmen	87
3.2 Die Protagonisten	90
3.3 Das ZRM-Training	101
3.4 Widerstandsarbeit mit der Affektbilanz	123
3.5 Die ZRM-Zielpyramide	138
3.6 Motivation freisetzen mit Motto-Zielen	142

3.7 Ungewissheit kontrollieren mit dem Situationstypen-ABC	151
3.8 Wenn-Dann-Pläne	162
Nachwort	167
Literatur	169

Einleitung

The only person who likes change is a wet baby.
(Mark Twain)

Ist zum Thema Change-Management nicht schon alles gesagt? Als anerkannte Disziplin gibt es Change-Management seit mehr als 50 Jahren. Unternehmen und Organisationen haben gewaltige Summen in Beratung, Tools und Trainings investiert. Es gibt die drei Stufen von Kurt Lewin (1947), die acht Erfolgsfaktoren von John P. Kotter (1996) und die fünf Phasen nach Wilfried Krüger (2014). Wir wissen, wie wichtig kleine Schritte und erste Erfolge sind (quick wins) und viele andere Erfolgsfaktoren, die den Wandel erfolgreich machen sollen. Trotz all dieser Anstrengungen und Tausender von Büchern – bei Amazon sind es 3398 (Stand: 4.11.2017) – zeigen Studien, dass immer noch 70 Prozent aller Change-Projekte scheitern. Interessant ist, dass sich dies seit 30 Jahren nicht verändert hat: Schon 1996 wies Harvard-Professor John P. Kotter in seinem Klassiker „Leading Change“ darauf hin, dass nur 30 Prozent der Change-Projekte gelingen. Aktuelle Studien zeigen, dass die Erfolgsquote angesichts von Digitalisierung und Globalisierung eher fällt. Was ist der Grund für dieses Scheitern? Unternehmensberater Ron Ashkenas vermutet im Magazin Harvard Business Manager: „Unser theoretisches Wissen über Change-Management ist ziemlich ausgereift. Aber die Fähigkeiten der Manager, dies umzusetzen, sind über die Jahre ausbaufähig geblieben. Wir

haben versäumt, die Fähigkeit von Managern zu stärken, Veränderung zu managen.“ (Ashkenas, 2013) Kaum vorzustellen, wie viel Geld den Unternehmen verloren gehen, weil sie die Potenziale des Wandels nicht nutzen und neue Unternehmensstrategien nicht oder unzureichend umgesetzt werden.

Wohlgemerkt: Dies sind Zahlen der Vergangenheit, als es „nur“ um Innovations- und Qualitätsmanagement ging, also überschaubare Projekte mit Erfahrungen aus anderen Unternehmen und klaren Zielen wie der Steigerung der Innovationen von drei auf fünf pro Jahr oder der Verkürzung der Zeit, bis ein Produkt auf den Markt kommt (time to market). Der künftige Wandelbedarf durch die Digitalisierung wird zunehmen: Ein viel größerer Wandel wird erforderlich sein, der breiter ist und viel tiefer geht – die Latte liegt hier also deutlich höher. Hierzu gleich mehr. Die Frage wird also noch drängender, wie wir Change im Unternehmen erfolgreich gestalten. Wir sprechen mit diesem Buch sowohl Unternehmen als auch Organisationen wie NGOs, Behörden, Verbände etc. an. Für alle gelten die Erkenntnisse dieses Buches gleichermaßen.

Lassen Sie uns in diesem Buch einen Blick auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse davon werfen, was Wandel fördert und behindert: Im ersten Kapitel werden wir zunächst die Frage beantworten, was Change-Management überhaupt bedeutet, welche Bestandteile es hat und wie der Change-Prozess abläuft. Wir zeigen jene Gründe auf, die Studien für das Scheitern vieler Change-Projekte anführen. Im zweiten Kapitel stellen wir vier Innovationen vor, die wir aus dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) abgeleitet haben. Mit ihrer Hilfe kann das Change-Management hinsichtlich der individuellen Motivation der Mitarbeitenden gezielt optimiert werden. Im dritten Kapitel zeigen wir am Beispiel von fünf Protagonisten, die von einem Change-Prozess in ihrem Unternehmen betroffen sind, wie das ZRM praktisch funktioniert. Mit dem Wissen, wie die eigene Motivation auch bei unangenehmen Themen gestärkt werden kann, werden

Sie in die Lage versetzt, sofort mit Ihrem persönlichen Selbstmanagement zu beginnen. Damit gewinnen Sie schon mal eine große Portion Kontrolle über Ihren Arbeitsalltag zurück und damit auch mehr Zufriedenheit in Ihrem Leben überhaupt.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre und neue Erkenntnisse – im Umgang mit Change-Management, aber auch dazu, wie Sie Ihr Leben im Einklang mit sich selbst gestalten können.

Sommer 2018

Georg Adlmaier-Herbst, Maja Storch, Johannes Storch, Anke Breiter

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus Georg Adlmaier-Herbst; Maja Storch; Johannes Storch; Anke Breiter:
„Change-Management - so klappt's!“ (9783456858715) © 2018 Hogrefe Verlag, Bern.

1 Die Grundlagen des Change-Managements

In den letzten Jahren wurde Veränderung zur ständigen Begleiterin in Unternehmen: Kein Unternehmen möchte künftig so bleiben, wie es heute ist. Kein Unternehmen ist schon dort, wo es sich sieht. Dies lässt sich am Beispiel der Image-Unternehmensbroschüre sehr schön aufzeigen: Stellt sie das heutige Unternehmen dar, winkt die Geschäftsleitung ab, weil dies ein veraltetes Bild vom Unternehmen zeichnen würde. Malt die Broschüre die Zukunft des Unternehmens aus, hat das Unternehmen dies ja noch nicht erreicht. Folge wäre, dass es unglaublich wird, weil es etwas verspricht, was es (heute) noch nicht halten kann („modernes Dienstleistungsunternehmen“). Die einzige Lösung liegt darin, das Unternehmen auf seinem Entwicklungsweg und den Wandel, den es durchläuft, darzustellen. Anders lässt sich heute kein angemessenes Bild von Unternehmen zeichnen. Diesen Wandel mitzugestalten ist Aufgabe des Change-Managements.

1.1 Was Change-Management ist

Der aus dem Englischen stammende Begriff „change management“ lässt sich am besten mit „Veränderungsmanagement“ übersetzen. Der Ursprung des Change-Managements geht auf die Organisati-

onsentwicklung in den USA der 1930er Jahren zurück: Im Rahmen einer Studie in den Hawthorne-Werken der Western Electric untersuchten die drei Harvard-Professoren Elton Mayo, Fritz Roethlisberger und William J. Dickson Mittel und Wege zur Leistungssteigerung bei Arbeitern. Sie fanden heraus, dass durch höhere Aufmerksamkeit für die Mitarbeitenden die Leistung stärker steigt als durch bessere Arbeitsbedingungen. Diese Erkenntnis ist als „Hawthorne-Effekt“ in Wissenschaft und Praxis eingegangen; sie erkennt an, dass die Mitarbeitenden für das Unternehmen von großer Bedeutung sind. Tiefgreifende Konsequenzen wurden allerdings nicht daraus gezogen – die auf Effizienz und Kosteneinsparung ausgerichtete Arbeitsorganisation blieb im Grund bestehen.

Hinweise auf die Bedeutung der Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg lieferten auch Untersuchungen in den 1970er und 1980er Jahren. Sie fanden heraus, warum japanische Unternehmen erfolgreicher waren als amerikanische und europäische, obwohl sie keinen technologischen Vorsprung hatten. Ergebnis: Die Zusammenarbeit im Unternehmen war es, die den Erfolg japanischer Firmen beflügelte. Seither gilt es auch hierzulande als notwendig, die Belegschaft zu pflegen, stärker auf kooperative Führung zu setzen und die Mitarbeitenden ins Unternehmensgeschehen einzubeziehen. Die Initiativen in Sachen Humanisierung der Arbeit von den 1970er Jahren an haben dies bestätigt. Wichtigste Erkenntnis: Die größte Produktivitätsreserve steckt nicht in neuen Maschinen, sondern in der Motivation der Menschen.

Seit damals hat sich der Begriff Change-Management durch die aufstrebende Disziplin der Organisationsentwicklung endgültig etabliert. Er gehört seither zum festen Vokabular in Unternehmen und Organisationen.

Was bedeutet Change-Management? Machen wir einen kurzen Ausflug in die Welt der Unternehmensziele und -strategien: Ein Unternehmen verfolgt Ziele wie Umsatz und Rentabilität (**Abb. 1**). Wie es

Zielkategorien	Ziele	Detailziele
Leistungs- wirtschaftliche Ziele	Produktziele	<ul style="list-style-type: none"> • Art und Ausgestaltung der Produkte und Dienstleistungen • Angestrebtes Qualitätsniveau • Sortimentsgestaltung • Mengen und Wachstumsziele
	Marktziele	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmärkte (Erschließung neuer Märkte, Abschöpfung bestehender Märkte) • Marktsegmente (Erschließung neuer Kundengruppen, Kundenbindung) • Marktstellung (Marktanteile) • Absatz-Umsatzziele
Finanz- wirtschaftliche Ziele	Liquiditätsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungsbereitschaft • Liquiditätsreserven
	Ertragsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Reingewinn • Cash-Flow (Mehrwert, Deckungsbeitrag) • Rentabilität (Gewinn im Verhältnis zum Umsatz, Eigenkapital usw.)
	Sicherheitsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung • Risikodeckung
Soziale Ziele	Mitarbeiter- bezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen • Qualifikation und Förderung • Soziale Sicherheit
	Gesellschafts- bezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologisches Engagement • Kulturelles Engagement • Engagement in Politik und Verbänden • Soziales Engagement

Abbildung 1: Typische Unternehmensziele

(Quelle: <http://bwlivia.blogspot.de/2012/09/unternehmensziele.html>).

diese auf dem bestmöglichen Weg erreicht, legen die Strategien fest. Strategien sind Handlungsalternativen, aus denen das Unternehmen die optimale Handlungsstrategie zum Erreichen der Ziele wählt. Entsprechende Maßnahmen bestimmen dann, wodurch das Unternehmen seine Ziele erreicht, zum Beispiel durch Kostensenkung im Vertrieb.

Sind Ziele, Strategien und Maßnahmen nicht mit den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens umsetzbar, weil Know-how, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, Strukturen oder die Bereitschaft der Mitarbeitenden fehlen, setzt das Unternehmen ein Change-Programm auf. Ein Beispiel: Ein Unternehmen entscheidet sich für die Globalisierung, um neue Absatzmärkte zu erschließen. Jedoch weiß die Firmenleitung, dass die Mitarbeitenden aufgrund fehlender Sprachkenntnisse, fehlenden Wissens über interkulturelle Besonderheiten und des bedrohlichen Verlusts von Heimatgefühl weder befähigt noch bereit sind, diese neue Strategie in ihrer täglichen Arbeit zu leben.

Change-Management umfasst somit alle Maßnahmen, „die zur Initiierung, Umsetzung und Durchsetzung von Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind“, wie Al-Ani und Gattermeyer (2001) schreiben. Dies beinhaltet die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, um Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die zukünftige Situation vorzubereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen zu ermöglichen.

Change-Programme sind verbunden mit Projekten und Prozessen, um das Unternehmen noch besser, schneller und kostengünstiger zu machen: Gemeinkosten senken, Fertigung rationalisieren, Investitionen zurückfahren, Einkaufspreise drosseln und den Personalbestand anpassen. Überall werden Unternehmen umgekrempelt, jahrzehntealte Strukturen glattgeschliffen und Hierarchien abgebaut. Die vielfach in Bürokratie erstarrten Firmen wollen beweglicher werden, flexibel am Markt operieren, Kundenwünsche schnellstens und einzigartig bedienen und alles abschaffen, was dies

verhindert. Digitalisierung, Kundenorientierung, Lean Management, Cost-Cutting, Reengineering, Umstrukturierung, Konzernfusionen, Total-Quality-Management – die Welt der Unternehmen wandelt sich schneller und tiefgreifender denn je. Ständig ändert sich etwas, dauernd gibt es etwas Neues – diese Dynamik wird durch die rasante Digitalisierung sogar zunehmen.

Selbst vor drastischen Einschnitten macht der Reformdruck nicht halt: Er stellt Privilegien in Frage, spürt sorgsam geschützte Schwachstellen auf und leitet sogar Radikalkuren wie den Umbau ganzer Konzerne ein. Vieles wird komplizierter: Vernetzte Kommunikation, vernetzte Arbeitsformen und vernetzte Organisationen; mehr Daten, mehr Informationen, mehr Projekte und Prozesse müssen bewältigt werden. Alles wird schneller: Innovationen kommen schneller auf den Markt, Produkte verschwinden schneller aus den Regalen, Aktionen und Transaktionen finden schneller statt. Anfragen müssen schleunigst beantwortet werden, Entscheidungen zügiger fallen. Und der Druck auf die Unternehmen steigt, sich diesen Bedingungen anzupassen.

Alle diese Entwicklungen erfordern erhebliche interne und externe Anstrengungen – kein Stein wird mehr auf dem anderen bleiben.

Häufige Unternehmensstrategien

- Innovationsstrategie
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Digitalisierung
- Globalisierung
- Diversifizierung
- Kostenführerschaft

Beispiel Innovationsmanagement: Viele Unternehmen müssen wesentlich mehr Innovationen als bislang hervorbringen, um zu wachsen