

Thomas Lauer

Quick Guide Change Management für alle Fälle

Was uns Case Studies lehren



Springer Gabler

Quick Guide

Quick Guides liefern schnell erschließbares, kompaktes und umsetzungsorientiertes Wissen. Leser erhalten mit den Quick Guides verlässliche Fachinformationen, um mitreden, fundiert entscheiden und direkt handeln zu können.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/15709>

Thomas Lauer

Quick Guide Change Management für alle Fälle

Was uns Case Studies lehren



Springer Gabler

Thomas Lauer
Fakultät Wirtschaft und Recht
Technische Hochschule Aschaffenburg
Aschaffenburg, Deutschland

ISSN 2662-9240

ISSN 2662-9259 (electronic)

Quick Guide

ISBN 978-3-662-64236-8

ISBN 978-3-662-64237-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64237-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Liebe Leser und Leserinnen dieses Buches,

vielleicht stehen Sie gerade als verantwortliche Person am Beginn eines Veränderungsvorhabens? Oder Sie sind gerade mitten dabei und werden mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert? Oder Sie sind Betroffener von Unternehmenswandel im Großen oder Kleinen und fragen sich, ob dieser Wandel denn vernünftig gemanagt wird?

Egal, was Ihre Motivation ist, dieses Buch zu lesen, ich denke, Sie werden ein paar neue Erkenntnisse und Denkanstöße mitnehmen. Das Buch ist dabei so aufgebaut, dass Sie je nach Vorkenntnissen zum Change Management, Ihren speziellen Interessen und der aktuellen Situation, in der Sie sich befinden, gezielt Antworten auf Ihre Fragen finden können.

In den ersten beiden Kapiteln des Buches gebe ich Ihnen eine kompakte, möglichst anschauliche Einführung zur Thematik. Dabei geht es im ersten Kapitel vor allem darum, ein Verständnis dafür zu wecken, warum Wandel generell alles andere als einfach ist und worauf es grundsätzlich bei erfolgreichen Veränderungen ankommt. Gerade dann, wenn man die Herausforderungen des Change Managements

kennt, fällt es leichter, Fallstricke und Fehler, die zum Scheitern von Wandel führen, bereits intuitiv zu vermeiden. Diese Fallstricke und Maßnahmen zu deren Vermeidung stehen im Zentrum von Kapitel 2. Dabei wird anhand von 9 Erfolgsfaktoren aufgezeigt, wie Veränderungen gelingen können.

Im zweiten Teil des Buches (Kap. 3–6) stehen Fallstudien zu vier typischen Anlässen des Wandels im Mittelpunkt: Mergers & Acquisitions (M&A), Digitalisierung, Unternehmenswachstum und –professionalisierung sowie Unternehmensnachfolge. Dabei werden zu diesen vier Anlässen eine ganze Reihe an aktuellen Fallstudien präsentiert, die Herausforderungen des Wandels, aber auch zahlreiche Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. „Lessons learned“ fassen gegen Ende jedes Kapitels diese Aspekte zusammen und verweisen systematisch auf die Erfolgsfaktoren aus Kapitel 2. Auch wenn Ihr Veränderungsvorhaben nicht zu diesen vier Kategorien gehört, so kann man aus den Fallstudien doch viel für die Praxis jeglicher Art von Wandel lernen.

Wie sollten Sie das Buch nun lesen? Nun, es gibt unterschiedliche Herangehensweisen. Eine Möglichkeit ist natürlich, das Ganze von vorn bis hinten komplett durchzulesen. Angesichts der Kompaktheit des Buches, es ist ja ein Quick Guide, ist dies eine gute Option, denn so werden Sie die Hintergründe für meine jeweilige Argumentation Schritt für Schritt besser verstehen. Sie können das Buch aber auch zum gezielten Nachschlagen nutzen. Dann etwa, wenn Sie sich speziell für Wandel in einem der vier oben genannten Fälle interessieren und sich über die Fallstudien in Teil 2 vor allem dazu informieren möchten. Gezielte Hinweise in den Fallstudienkapiteln auf die beiden Einführungskapitel (Kap. 1 und 2) ermöglichen es Ihnen, dort nachzuschlagen, wenn Sie in einem speziellen Fall mehr zum Hintergrund von Erfolgsfaktoren oder Hemmnissen des Wandels wissen möchten.

Die Fallstudien basieren auf Primärrecherchen, die ich in den vergangenen Monaten durchgeführt habe. Zumeist wurden diese auf Basis Leitfaden-gestützter Interviews erhoben und dann in Abstimmung mit den Interviewten als Mitautoren in einen Fallstudientext übertragen. Dieses Buch wäre ohne das Zutun meiner Mitautoren nicht das geworden, was es ist, eine Mischung aus – so hoffe ich – anschaulich

vermittelter Theorie und zahlreichen Einblicken in die aktuelle Praxis des Change Managements. Deswegen möchte ich mich an dieser Stelle außerordentlich herzlich und namentlich bedanken bei: Heiko Aland, Yener Caliskan, Marcel Carrion, Christopher Fath, Andreas Gathof, Stefanie Lang, Kay Petrisor, Mario Rüdell, Christian Strunk, Michael Teubenbacher, Holger Trautmann, Thomas Seipolt, Florian Weber, Nicole Zieger und Kathrin Zuber.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Change Management – Eine kurze Einführung | 1 |
| 1.1 | Bedeutung und Definition von Change Management | 2 |
| 1.1.1 | Change Management: Veränderungen pro-aktiv begleiten | 2 |
| 1.1.2 | Change Management: Immer wichtiger | 6 |
| 1.2 | Erfolgreiches Change Management – Eine erste Annäherung | 8 |
| 1.3 | Die Ursachen von Trägheit beim Wandel | 11 |
| 1.3.1 | Individuelle Ursachen für das Unterlassen von Wandel | 15 |
| 1.3.2 | Kollektive Ursachen für das Unterlassen von Wandel | 17 |
| 1.4 | Erscheinungsformen und Ursachen von Widerständen | 20 |
| 1.4.1 | Formen von Widerständen | 20 |
| 1.4.2 | Gründe für das Auftreten von Widerständen | 24 |
| 1.5 | Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements | 28 |
| | Literatur | 32 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2 | Erfolgsfaktoren des Change Managements | 35 |
| 2.1 | Erfolgsfaktoren | 35 |
| 2.1.1 | Die generelle Marschroute für Führungserfolg im Wandel | 36 |
| 2.1.2 | Erfolgsfaktor Person – als Führungskraft den Wandel initiieren | 38 |
| 2.1.3 | Vision – dem Wandel Sinn verleihen | 44 |
| 2.1.4 | Erfolgsfaktor Kommunikation | 48 |
| 2.1.5 | Erfolgsfaktor Partizipation | 54 |
| 2.1.6 | Erfolgsfaktor Integration | 58 |
| 2.1.7 | Erfolgsfaktor Re-Eduktion | 62 |
| 2.1.8 | Erfolgsfaktor Projekt-Organisation | 66 |
| 2.1.9 | Erfolgsfaktor Konsultation | 72 |
| 2.1.10 | Erfolgsfaktor Evolution | 76 |
| | Literatur | 80 |
| 3 | Wandel im Rahmen von Mergers & Acquisitions | 83 |
| 3.1 | Formen und Bedeutung von M&A | 84 |
| 3.2 | Fallstudien zu M&A | 85 |
| 3.2.1 | Fallstudie: Merger im Mittelstand | 85 |
| 3.2.2 | Fallstudie: Groß schluckt Klein in der Pharmabranche | 88 |
| 3.2.3 | Fallstudie: Internationales M&A in der Nuklearindustrie | 91 |
| 3.2.4 | Fallstudie: Internationales Merger in der Luftfahrtbranche | 95 |
| 3.3 | Lessons Learned: Herausforderungen und Lösungsansätze | 97 |
| | Literatur | 103 |
| 4 | Wandel als Folge von Digitalisierung | 105 |
| 4.1 | Formen und Bedeutung von Digitalisierung | 106 |
| 4.2 | Fallstudien zur Digitalisierung | 109 |
| 4.2.1 | Fallstudie: SAP-Einführung in der After-Sales-Teilelogistik | 109 |
| 4.2.2 | Fallstudie: Einführung eines digitalen Beanstandungsmanagementsystems | 111 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.2.3 | Fallstudie: Einführung einer digitalen Vertriebsplattform | 114 |
| 4.3 | Lessons Learned: Herausforderungen und Lösungsansätze | 118 |
| | Literatur | 122 |
| 5 | Wandel im Rahmen von Unternehmenswachstum und Professionalisierung | 125 |
| 5.1 | Formen und Bedeutung von Wandel durch Unternehmenswachstum | 126 |
| 5.1.1 | Von der Pionier- zur Differenzierungsphase | 126 |
| 5.1.2 | Von der Differenzierungs- zur Integrationsphase | 127 |
| 5.2 | Fallstudien zu Unternehmenswachstum und Professionalisierung | 128 |
| 5.2.1 | Fallstudie: Professionalisierung eines schnell wachsenden Start-ups | 129 |
| 5.2.2 | Fallstudie: Einführung von Agilem Management bei einem FichTech | 133 |
| 5.2.3 | Fallstudie: Aufbau eines Business Development für ein Forschungsinstitut | 135 |
| 5.2.4 | Fallstudie: Einführung einer professionellen Personalentwicklung | 138 |
| 5.2.5 | Fallstudie: Von der Spannungs- zur Integrationsphase – Ein Beispiel aus der Kunststoffindustrie | 143 |
| 5.2.6 | Fallstudie: Einführung einer neuen Unternehmensstrategie nach Vorstandswechsel | 145 |
| 5.3 | Lessons Learned: Herausforderungen und Lösungsansätze | 147 |
| 5.3.1 | Erfolgreiche Überwindung der Pionierphase | 147 |
| 5.3.2 | Erfolgreiche Überwindung der Spannungsphase | 151 |
| | Literatur | 155 |

| | |
|---|------------|
| 6 Wandel im Rahmen von Unternehmensnachfolge | 157 |
| 6.1 Formen und Bedeutung von Unternehmensnachfolge | 158 |
| 6.2 Fallstudien zur Unternehmensnachfolge | 159 |
| 6.2.1 Fallstudie: Interne Unternehmensnachfolge in der Lebensmittelindustrie | 160 |
| 6.2.2 Fallstudie: Externe Unternehmensnachfolge bei einem traditionellen Mittelständler | 163 |
| 6.3 Lessons Learned: Herausforderungen und Lösungsansätze | 167 |
| Literatur | 172 |



1

Change Management – Eine kurze Einführung

Warum Wandel schwierig ist und wie er gelingt

“It is not the strongest species that survives, nor the most intelligent. It is the most adaptable to change.”

**Charles Darwin zugeschrieben (Schöpfer der biologischen
Evolutionstheorie)**

Was Sie aus diesem Kapitel mitnehmen

- Was sich genau hinter dem Begriff Change Management verbirgt.
- Warum die Bedeutung von Change Management stetig steigt.
- Was typische Herausforderungen für Wandel in der Praxis sind.
- Wo man genau ansetzen muss, um Wandel in der Praxis erfolgreich zu gestalten.

1.1 Bedeutung und Definition von Change Management

Change Management gehört fraglos zu den großen Managementthemen unserer Zeit. Wenn Sie als Führungskraft am Beginn eines Veränderungsvorhabens stehen oder Erfahrungen aus Ihrem letzten Change-Projekt reflektieren möchten, dann kann Ihnen die folgende Einführung einen ersten Zugang zu den speziellen Herausforderungen von Wandel geben, aber auch grundlegende Hinweise darauf, wie Wandel gelingen kann. Aber auch für Betroffene von Wandel macht es Sinn, sich genauer mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, um sich in dieser Rolle besser zu verstehen und das Wirken der Initiatoren des Wandels kritisch beurteilen zu können. Das folgende Teilkapitel soll Ihnen dazu einen ersten Einblick gewähren.

1.1.1 Change Management: Veränderungen pro-aktiv begleiten

Um Ihnen die Grundlagen zum Change Management plakativer nahezubringen, möchte ich meine Ausführungen mit einem kleinen Beispiel starten. In dem Beispiel geht es nicht um einen besonders grundlegenden Wandel eines Unternehmens oder einer Organisation, etwa eine komplett neue strategische Ausrichtung oder die Auslagerung der gesamten Produktion ins Ausland. Und dennoch kann man daran wichtige Facetten zu Herausforderungen, Fehlern, aber auch Erfolgsfaktoren verdeutlichen, die Wandel ausmachen. Im Gegenteil, gerade die Tatsache, dass es sich nicht um einen gravierenden Wandel handelt, zeigt auf, dass Wandel grundsätzlich herausfordernd ist, im Großen wie im Kleinen.

Die Einführung eines Collaboration-Tools

In einem Unternehmen der Pharmabranche beschließt die Geschäftsführung gemeinsam mit der IT-Abteilung, dass künftig die gesamte interne Kommunikation als auch die Dokumentenablage über ein Collaboration-Tool eines bekannten Herstellers abgewickelt werden

soll. Eine Version dieses Tools existiert schon seit vielen Jahren im Unternehmen, bisher haben aber nur wenige Mitarbeiter in wenigen Abteilungen Gebrauch davon gemacht, und wenn, dann vor allem in den IT-nahen Bereichen. Zwar gab es bei der ersten Einführung des Tools Schulungsangebote, die auch recht gut besucht waren, jedoch bildete sich schnell die Meinung heraus, dass die Benutzeroberfläche wenig userfreundlich sei. Auch überforderte die Fülle an Funktionalitäten die meisten Mitarbeiter und Führungskräfte eher, und so wurde diese Vielzahl an Möglichkeiten kaum genutzt. Für die Basisfunktionalitäten, wie Terminvereinbarung, interne Kommunikation und Dokumentenablage, reichten aber das bisherige Email-Programm und unternehmensöffentliche Laufwerke auf den Servern der IT-Abteilung völlig aus. Dass mittlerweile eine neue Version des Collaboration-Tools zur Verfügung stand, mit einer wesentlich nutzerfreundlicheren Oberfläche, war den meisten nicht bekannt.

Probleme mit Hackerangriffen auf die Netzwerke des Unternehmens stellten die Praxis der Nutzung der unternehmensöffentlichen Netzwerke und auch des Email-Programms aber zunehmend infrage. Das Collaboration-Tool bot hier weitaus größere Sicherheitsstandards, vor allem für Mitarbeiter, die im Homeoffice oder kleineren Niederlassungen arbeiteten und an das Unternehmensnetzwerk angebunden werden mussten. Dass es Probleme mit Hackerangriffen gab, war den meisten durchaus bewusst, nicht aber, dass das Collaboration-Tool hier erhebliche Vorteile bot.

Der Beschluss von Geschäftsführung und IT-Abteilung, von nun ab nur noch das Collaboration-Tool zu nutzen, wurde durch eine Email der IT-Abteilung an alle verkündet. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass innerhalb von 4 Wochen jeder auf das Collaboration-Tool umzusteigen habe und sowohl der bisherige Email-Dienst als auch die Laufwerke dann nicht mehr zur Verfügung stehen würden. Ein Grund für die Umstellung wurde in der Mail jedoch nicht genannt. Diese Information führte unmittelbar zu Protesten der Betroffenen, wiederum per Email, was beinahe in einen Shitstorm gegen die getroffene Entscheidung mündete. Die IT-Abteilung reagierte prompt. So wurde darüber informiert, dass diese Entscheidung mit den erfolgten Hackerangriffen zu tun hat, was den meisten bis dato nicht bewusst war. Zudem wurden – auch individuelle – Schulungen angeboten, um Mitarbeitern den problemlosen Umgang mit dem Collaboration-Tool zu ermöglichen. Der Erstauslöser der E-Mail-Proteste sendete kurz darauf eine E-Mail an alle, berichtete über seine positiven Erfahrungen mit der individuellen Schulung und die Vorteile des neuen Tools, die er nun selbst erleben konnte. Die Wogen der Empörung glätteten sich daraufhin schnell.

Gut ein Jahr später erwies sich der Wandel als Segen, denn mit dem Start der Corona-Pandemie konnte das Unternehmen schnell reagieren und große Mengen an Mitarbeitern sicher per Homeoffice anbinden.

Wenn Sie einmal über Ihre eigene Berufspraxis nachdenken oder Erfahrungen, die Sie als Teil einer Organisation (dies kann zum Beispiel auch ein Verein sein) hatten, fallen Ihnen vermutlich ähnliche Erlebnisse ein. Ähnlich dergestalt, dass etwas, was Ihnen heute als normal und vertraut erscheint, bei dessen erster Einführung zu Problemen und Widerständen geführt hat. Ihnen fallen aber eventuell auch Ereignisse ein, wo sich der geplante Wandel tatsächlich als falsch und nicht zielführend erwiesen hat. Ja, es stimmt, nicht jeder Wandel ist *per se* gut und richtig. Aber, sich als Unternehmen oder Organisation nicht an die veränderten Bedingungen der Außenwelt anzupassen, ist fast sicher mit dem Untergang verbunden. Das Eingangszitat von Darwin möchte als Wegweiser dazu dienen.

Im vorliegenden Buch möchte ich Ihnen keinen Leitfaden an die Hand geben, um die Berechtigung oder Nicht-Berechtigung von Zielen des Wandels zu erläutern. Das könnte man am ehesten durch Nutzung von Methoden des strategischen Managements, weswegen ich auf die entsprechende Fachliteratur verweise (Hungenberg, 2014; Lauer, 2016). Vielmehr möchte ich das Augenmerk auf den Ablauf von Wandel richten, die Fehler, die man als verantwortlicher Treiber von Wandel begehen kann, aber noch stärker natürlich auf das, was man tun kann und sollte, um den Prozess des Wandels möglichst erfolgreich zu gestalten.

Dennoch möchte ich ein paar Worte zu den Zielen des Wandels verlieren. Im obigen Beispiel zum Collaboration-Tool erwies sich das Ziel im Nachhinein als noch zukunftsweisender als zunächst angenommen, denn spätestens mit der Corona-Pandemie war das sicherere Collaboration-Tool kein „Nice-to-have“, sondern ein „Must-have.“ Nicht nur dieses Beispiel lehrt uns: Strategisch gesehen sollte ein Wandel erfolgen, bevor dieser unbedingt erforderlich ist oder anders ausgedrückt: Proaktiver Wandel erweist sich in der Regel als geeigneter als reaktiver Wandel. Wartet ein Unternehmen, bis der Markt zwingend eine Umstellung fordert, etwa ein Einzelhändler, der erst Online-Angebote schafft, nachdem die Online-Konkurrenz erdrückend wird, ist es zumeist schon zu spät. Namhafte Beispiele, wie etwa das Unternehmen Kodak, das als Weltmarktführer für analoge Fotomaterialien den Wechsel zur digitalen Fotografie erst zu spät ernstnahm, oder das

verspätete Reagieren des Handyherstellers Nokia auf Smartphones, mögen hier als Warnung dienen. Das heißt im Gegenzug aber nicht, dass jede zukunftsweisende Änderung richtig ist. Nahezu sicher ist in der heutigen Zeit aber, dass Stillstand Rückschritt bedeutet. Leider neigen Menschen und Organisationen aber dazu, die Zeichen der Zeit eher zu verkennen und erforderlichen Wandel zu spät einzuleiten. Damit werde ich mich in Abschn. 1.3 eingehender auseinandersetzen. Es gibt aber auch Organisationen, in denen die Führungskräfte die Geschwindigkeit des Wandels übertreiben und die Organisation damit überfordern (Lewin, 1963) oder die eher „aktionistisch“ motiviert ständig neue Initiativen starten (Bruch et al., 2006). In diesen Fällen kann das Ziel von Wandel durchaus das falsche sein.

Change Management widmet sich aber weniger der Beurteilung der Ziele von Wandel, sondern vielmehr dem Management des Veränderungsprozesses, um vom heutigen Staus Quo zu einem definierten Zielzustand zu gelangen. Dabei geht es darum, die Betroffenen des Wandels mitzunehmen und bestenfalls zu aktiven und produktiven, aber keinesfalls unkritischen Unterstützern zu machen.

Change Management

Change Management bezeichnet das Management von Wandel verbunden mit dem Ziel, diesen möglichst reibungslos zu gewährleisten und die Betroffenen zu produktiven Unterstützern zu machen.

Zurückkehrend zum obigen Beispiel der Einführung eines Collaboration-Tools würde dies bedeuten, die Umstellung von Beginn an so zu kommunizieren, dass die anfänglichen Reibungsverluste und Widerstände minimiert werden. Im vorliegenden Fall wäre dafür eine geeignetere Kommunikation, die über die Gründe aufklärt und zugleich von höchster Stelle erfolgt, ebenso dienlich gewesen, wie das direkte und proaktive Angebot von individuellen Schulungsmöglichkeiten. Bei einem kleineren Änderungsvorhaben, wie der Einführung des Collaboration-Tools, lassen sich Widerstände noch mit schnell eingeleiteten und zielführenden Gegenmaßnahmen beheben, bei größeren

Projekten, etwa Unternehmenszusammenschlüssen, kann der Schaden erheblicher ausfallen und nachhaltiger wirken.

1.1.2 Change Management: Immer wichtiger

Wir leben in einer Welt, deren Veränderungsgeschwindigkeit stetig zunimmt. Mittlerweile hat sich dafür der Begriff der VUCA-Welt eingebürgert.

VUCA-Welt

VUCA ist eine aus dem Englischen stammende Abkürzung und bezeichnet eine Welt, die durch das gleichzeitige Vorliegen folgender Eigenschaften geprägt ist (Mack & Khare, 2016):

- *Volatility*: Eine schnelle Veränderung von Dingen.
- *Uncertainty*: Die Ungewissheit über die künftige Entwicklungsrichtung.
- *Complexity*: Die Komplexität und damit fehlende Transparenz in Bezug auf das Zusammenwirken der am Wandel beteiligten Umweltbestandteile.
- *Ambiguity*: Die Ambiguität oder zu Deutsch Mehrdeutigkeit von Informationen in Bezug auf deren Interpretationsmöglichkeit.

Damit Unternehmen in einer solchen VUCA-Welt überleben, müssen sie sich an geänderte Umweltbedingungen anpassen, an die zunehmende Digitalisierung, an den demographischen Wandel mit immer mehr älteren und immer weniger jungen Menschen, an geänderte gesellschaftliche Wertvorstellungen oder an Bedrohungen durch den Klimawandel, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Damit nimmt die Bedeutung von Change Management automatisch zu. Laut einer Studie der renommierten Beratung Kienbaum aus dem Jahr 2017 rangiert Change Management bei den Themen für die Personalentwicklung von Top-Führungskräften entsprechend an erster Stelle (Kienbaum, 2017). Dennoch gewinnt man, auch beim Lesen der in diesem Buch vorgestellten Fallstudien, nicht selten den Eindruck, dass die gleichen Fehler immer wieder begangen werden. Das wird auch