



Barbara Heitger | Alexander Doujak

Harte Schnitte – Neues Wachstum

Wandel in volatilen Zeiten.
Die Macht der Zahlen und die Logik
der Gefühle im Change Management

2. aktualisierte Auflage

Barbara Heitger | Alexander Doujak

Harte Schnitte –
Neues Wachstum

Wandel in volatilen Zeiten.
Die Macht der Zahlen und die Logik
der Gefühle im Change Management

Barbara Heitger | Alexander Doujak

Harte Schnitte – Neues Wachstum

Wandel in volatilen Zeiten.

Die Macht der Zahlen und die Logik
der Gefühle im Change Management



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen:

heitger@mi-wirtschaftsbuch.de

doujak@mi-wirtschaftsbuch.de

2., aktualisierte Neuauflage 2014

© 2014 by mi-Wirtschaftsbuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Korrekturat: Bärbel Knill, Landsberg am Lech

Umschlaggestaltung: Pamela Machleidt

Satz: GGP Media GmbH, Pößneck

Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-86880-145-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86416-119-3

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86416-120-9

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mi-wirtschaftsbuch.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

DANKSAGUNG UND DER WEG DIESES BUCHES

Wir schreiben dieses Buch für ManagerInnen¹, BeraterInnen und alle diejenigen, die Transformationen in Organisationen voranbringen wollen.

Anfang der 2000er-Jahre nahmen wir uns vor, die Modelle und Konzepte für Change-Vorhaben zu erarbeiten, die zugleich Rationalisierungsziele und Entwicklungs- bzw. Wachstumsziele hatten. Unser Anspruch war, für die Architektur, das Design und die Prozessgestaltung solcher Veränderungen wirkungsvolle Interventionen und Repertoires für Manager wie Berater zu entwickeln und das, was bereits in Ansätzen in unserer Praxis als Berater entstanden war, in ein gesamthaftes Konzept – wie Mosaiksteine in ein Gesamtbild – zu integrieren. In dieser Arbeit gab es mehrere Meilensteine. Dieses Buch repräsentiert einen, der uns besonders wichtig ist.

Seit der ersten Auflage – bei der wir uns über die positive Resonanz bei Managern, Projektleitern und Experten sowohl der deutschen als auch der englischen Version sehr gefreut haben, hat sich viel getan. Vor allem seit der Finanzkrise 2008 hat sich das Umfeld, in dem Unternehmen sich zu bewähren haben, stark verändert – VUCA als Akronym – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – beschreibt das „New Normal“, das sich auch in der Dynamik von Veränderungsprozessen abbildet, deutlich. Diese Fragilität und Unvorhersehbarkeit durch die Instabilität der Finanzmärkte, die Knappheit des Rohstoffes Liquidität, die Neuordnung der Weltwirtschaft (Eurokrise, Aufstieg neuer Wirtschaftsmächte etc.) wird durch die Internationalisierung fast aller Industrien (insbesondere im Osten wachsende Märkte) und durch die Chancen und Risiken des Internets und neuer Technologien noch einmal verstärkt. Krisen und Turbulenzen sind selbstverständlich geworden – mit den Risiken, die sie bergen, aber auch den manchmal ungeahnten Wachstumsmöglichkeiten.

In der hier vorliegenden 2., überarbeiteten deutschen Auflage haben wir diese neueren Entwicklungen verarbeitet, die das Thema Veränderung und Wan-

¹ Wir verwenden im weiteren Text dieses Buches der Einfachheit halber die männliche Form, wissend, dass Männer und Frauen in ihren jeweiligen Funktionen im Change-Prozess gleichermaßen gemeint sind.

del in den letzten fünf Jahren erfahren hat. Wir haben insbesondere unsere Konzepte zum Wandel des Wandels, zu Resilienz und Agilität, zu Veränderungskommunikation und zu Innovation, der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und zu virtuellem Arbeiten integriert – alles Themen und Hebel, die erfolgreiche Veränderung heute maßgeblich beeinflussen. Wir haben das Kapitel zur Macht der Zahlen erneuert. In den Fallstudien haben wir Pionierprojekte dokumentiert, die aus unserer Sicht das „New Normal“ von Veränderung abbilden – „Treasure Hunt“ als Beispiel, wie Wandel zur strategischen Innovation aussehen kann. Die Umsetzung von HR-Strategie und neuer HR-Organisation als Beispiel, wie Veränderungsprojekte immer öfter Hybride werden zwischen klassischen Change-Prozessen, Strategiewerk, inhaltlicher Arbeit an Prioritäten und Teamentwicklung und -qualifizierung. In den Interventionen haben wir erste Konzepte und Instrumente eingebaut, die auch die Integration von Web 2.0-Werkzeugen erlauben, und wir geben einen Überblick zu agilen Methoden wie etwa Scrum, die auch für Change-Vorhaben nutzbar gemacht werden können.

Früher dominierte in Unternehmen die Trennung zwischen Rationalisierungs- und Wachstumsprojekten bzw. – wenn es um radikale Veränderungen ging – die Trennung von Konzept- und Umsetzungsprojekten. Diese Trennung hatte viele Vorteile, insbesondere die Konzentration auf jeweils einen Schwerpunkt, damit aber auch die Leugnung des jeweils anderen als „Nachteil“. Das spiegelte sich auch in persönlichen Zuschreibungen wider. Da standen – egal ob Manager oder Berater – auf der einen Seite die harten „Sanierer, die Rationalisierer“ – scheinbar nur an Zahlen orientiert. Auf der anderen Seite standen die „weichen Organisationsentwickler, an Emotionen und Wachstum orientiert“. Ihnen war scheinbar die Prozessqualität wichtiger, als die Ziele zu erreichen. Bei der Variante Konzept versus Umsetzungsprojekten waren auf der einen Seite innovative Konzeptentwickler, denen oft zugeschrieben wurde, „abgehoben“ zu sein und keine Ahnung vom Tagesgeschäft zu haben. Und auf der anderen Seite schienen veränderungsfeindliche Pragmatiker, nicht bereit, über den Tellerrand zu schauen und ihre abgesteckten Terrains und Routinen aufzugeben.

Der Nutzen dieser Aufspaltungen liegt in der Vereinfachung – die Kosten dafür sind nicht unbeträchtlich: Sie liegen in der wechselseitigen Abwertung und haben als Ergebnis einer wohl ungewollten „Koproduktion bei-

der Seiten“ verlorene Veränderungsbereitschaft in den Unternehmen und vor allem fehlende oder suboptimale Umsetzung zur Folge. Dass die gelungene Balance zwischen Kopplung und Autonomie mit der abgespaltenen jeweils anderen Seite der Medaille für die wirksame Umsetzung gewinnbringend sein würde, ist inzwischen in der Praxis des Change Management klar und führt zu innovativen Projekten, die Rationalisierungs- und Wachstumsziele verknüpfen oder expertenorientierte Unternehmensberatung mit systemischem Vorgehen verkoppeln (siehe auch Fallbeispiele in diesem Buch).

Das Ergebnis dieser Arbeit liegt nun vor Ihnen. Bei der Entstehung dieses Buches haben wir viel Unterstützung erhalten und wertvolle Anregungen bekommen. Wir sind beide zunächst in den 90er-Jahren zur Beratergruppe Neuwaldegg gekommen und haben viel von der Arbeit und lebendigen Diskussion mit unseren Kollegen der ersten „Generation“, die Pioniere in der Entwicklung des systemischen Ansatzes waren, gelernt und profitiert, ehe wir in den 2000er-Jahren unsere eigenen Beratungsunternehmen gegründet haben und die systemische Beratung in Konzepten und Praxis in unseren Beraterteams weiterentwickelt haben. Vieles aus der gemeinsamen Arbeit und unseren Gesprächen ist in dieses Buch mit eingeflossen und war für die Konkretisierung unserer Konzepte sehr gewinnbringend.

Dank gilt insbesondere auch **Maximilian Manderscheid und Pia Ottacher** für ihr Engagement und das aufmerksame und kompetente Gestalten und Erneuern der Manuskripte und für das Erstellen der Grafiken und das professionelle Projektmanagement sowie **Elisabeth Babnik** für Recherche, Aktualisieren der Texte und das aufmerksame Redigieren des Buches. Ebenso möchten wir den Kolleginnen und Kollegen danken, die zu dieser 2. Auflage Beiträge beigesteuert haben: **Manfred Brandstätter, Aidan Bruynseels, Judith Kölblinger, Matthias Pöll, Annika Serfass, Marc Sniukas und Christine Wawra.**

Vor allem wollen wir auch **unseren Partnern und Freunden** für ihre Geduld und Ermutigung danken, die uns beim Schreiben – für uns alles andere als gewohntes Tagesgeschäft – gestärkt haben, und unseren Kunden und Kollegen, denen wir in der gemeinsamen Arbeit Ideen, Erkenntnisse und Feedback verdanken.

Wir glauben, dass in der Weiterentwicklung von Systemen und Organisationen so viele Potenziale und Chancen liegen, dass es sich lohnt, sie besser zu verstehen und gekonnt zu gestalten. Wir möchten mit diesem Buch einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Innovation des systemischen Ansatzes leisten und theoretische und praktische Diskussionsimpulse setzen.

Über Ihre Reaktionen und Dialog freuen wir uns.

Sie erreichen uns per Mail unter:

Heitger@heitgerconsulting.com

Alexander.Doujak@doujak.eu

Wien, September 2014

Dr. Barbara Heitger

Dr. Alexander Doujak

KOMMENTARE

Erich Ebner von Eschenbach, CEO Financial Services BMW Group

„Harte Schnitte – Neues Wachstum liefert viele Anregungen für die nachhaltige Veränderung globaler Unternehmen – der Ansatz war eine Grundlage für die großangelegte kulturelle Weiterentwicklung unserer Organisation.“

Robert Fritz, Autor des Buchs „The Path of Least Resistance for Managers“, Co-Autor von „The Managerial Moment of Truth“

„Managing Cuts and New Growth – An Innovative Approach to Change Management“ von Barbara Heitger und Alexander Doujak ist ein großartiger Beitrag zur Management-Literatur – durch seinen Umfang, seine Tiefe, seine ‚praktische Weisheit‘ und Originalität. Es ist am Puls der Zeit und zeigt Möglichkeiten auf, wie Organisationen sich weg von einander widersprechenden Zielen, zu einer grundsätzlichen Neuausrichtung bewegen können, sodass Komplexität und interne Konflikte transformiert und neu geordnet werden. Managing Cuts and New Growth ist ‚ein Muss‘ für jeden, der in diesem Bereich tätig ist.“

Katharina Heuer, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Vorsitzende der Geschäftsführung

„Harte Schnitte – Neues Wachstum‘ hat mich in den unterschiedlichen Herausforderungen meines Berufslebens nachdenklich gestimmt und dann inspiriert den Weg der Veränderung in die eine oder die andere Richtung zu gehen.“

Dr. Heiko Hilse, Leiter Infineon Institute

„Ein gelungener Reiseführer für turbulente Veränderungsprozesse, der auch für die Trends im Change Management (z. B. VUCA, Internationalisierung) praktische Werkzeuge bereitstellt. Starke Empfehlung für Change Manager und Berater!“

Univ. Prof. Dr. Laila Maija Hofmann

„Die sehr empfehlenswerte Handreichung zum Management von Veränderungsprozessen ‚Harte Schnitte – Neues Wachstum‘ ist in zweiter Auflage erschienen. Die AutorInnen Barbara Heitger und Alexander Doujak haben einiges im Vergleich zur ersten Auflage verändert: Insbesondere wurden die Ausführungen um einige interessante Interventionsmethoden und um neue, anschauliche Fallbeispiele für Veränderungsprozesse ergänzt. Wieder gelang es dem Autorenteam ein im hohen Maße praxistaugliches Werk vorzulegen, das zugleich einen hervorragenden Überblick über Change-Instrumente und -Prozesse bietet. Ich setze dieses Buch sowohl in meiner BeraterInnenpraxis als auch bei meinen Masterstudierenden ein.“

Dr. Wolfgang Looss, Praxis für Managemententwicklung und Organisationsberatung

„Warum ich das Buch notwendig finde: Inzwischen hat wohl jeder eine veritable Portion ‚Change‘ erlebt, privat und professionell, persönlich und organisatorisch, technologisch und strukturell, prozessual und politisch. Also kann jeder zu Change etwas sagen, Beratungsmenschen sowieso, aber eben auch Betroffene, Täter, Mitgestalter. Die Narrative sind Legion, und alles ist richtig und irgendwie wahr. Orientierung, bitte kommen! Mit dieser Neuauflage haben die Autorinnen und Autoren nun einmal mehr einen konzeptionellen Fels in der Brandung geschaffen, ein wirkliches Handbuch ist es geworden. Das müsste als ständige Referenz auf den Arbeitstischen vieler Change-Manager und Beratungsmenschen herumliegen, zum Nachlesen und Vorlesen, zur Klärung und Anregung. Geblieben ist die klare Sprache, die solide theoretische Verankerung, die Perspektive für Nutzer: hart am Geschäft. Dazugekommen ist der Blick auf aktuelle Turbulenzen und wie ihnen begegnet werden kann. Und deswegen lohnt sich das Immer-wieder-Reinschauen auch für vielbeschäftigte Macher-Menschen.“

Mag. MRICS Daniel Riedl, Buwog Group AG, Vorstandsvorsitzender

„Barbara Heitger und Alexander Doujak schaffen in dem Buch ‚Managing Cuts and New Growth‘ durch ihre Darstellung von systemischer Beratung Hilfe zur Selbsthilfe für Anwender. Sie skizzieren die Heraus-

forderungen von Wandel, sich immer wieder auf neue Situationen, für die zunächst keine Lösung sofort parat zu stehen scheint, einzustellen, und begleiten den Prozess der gemeinsamen Lösungsfindung. Ich kann nur jedem, der mit Wandel konfrontiert ist (was so gut wie jeder Manager sein wird), dieses Buch empfehlen. Wandel umfasst eben nicht nur Zahlenziele, sondern auch eine soziale Komponente, vor der man keine Berührungspunkte zu haben braucht.“

Dr. Dieter Siegel, Rosenbauer AG, Vorsitzender des Vorstands

„Ich bin normalerweise kein Fan von ‚Management-Literatur‘. Doch ‚Harte Schritte – Neues Wachstum‘ setzt dort an, wo für den Manager die Routine aufhört, wenn es darum geht, bewährte Pfade bewusst zu verlassen. Das Buch bietet exzellente Orientierung für die Gestaltung und Steuerung von Veränderungen im Unternehmen, in einem angenehmen Mix aus anspruchsvoller Konzeption und Praxisbeispielen.“

Joerg Schmuelling, BASF, Head of Leadership Development & Change

„Harte Schritte – Neues Wachstum‘ sollte ein Standardwerk für erfahrene Change-Berater sein. Es eignet sich aber ebenso für Führungskräfte, die strategischen Wandel gestalten. Die überarbeitete Neuauflage zeigt, dass Heitger Consulting am Puls der Zeit ist und eine wichtige Quelle für neue Trends in der strategischen Change-Beratung sein kann.“

Stanislaus Turnauer, Constantia Industries AG, Eigentümer und Vorsitzender des Vorstands

„Der systemische Zugang zu Organisationen und Veränderungsprozessen hat für mich in der Praxis sehr viel bewirkt. ‚Harte Schritte – Neues Wachstum‘ bietet ein Konzept mit hoher Umsetzungsstärke für die nachhaltige Transformation von Organisationen. Um zu den Besten zu gehören, ist es im derzeitigen wirtschaftlichen Umfeld eine absolute Notwendigkeit, parallel an Effizienz und Wachstum zu arbeiten.“

INHALTSVERZEICHNIS

Danksagung und der Weg dieses Buches	5
Kommentare	9
Kapitel 1: Das alte Lied oder neue Komposition	19
1. Was Change- und Linienmanager beschäftigt	19
2. Drei Bilder von Change Management	24
3. Negative Statements dominieren	25
4. Trends im Change Management	26
5. Change Management wird zum Tagesgeschäft – unsere Erfahrungen als Berater	27
6. Was folgt daraus?	30
7. Das alte Lied oder neue Komposition im Change Management?	31
Kapitel 2: Im Dschungel der Change-Konzepte	35
1. Eine Landkarte gibt Orientierung	35
2. Welche Veränderungsrichtungen gibt es?	37
3. Die Change-Konzepte im Überblick	41
Kapitel 3: Un:balanced Transformation	55
1. Transformation als radikale und umfassende Veränderung	58
2. Die Un:balance	67
3. Eine erste Zwischenbilanz – Alte und neue Bilder zu Transformation	74
4. Harte Schnitte	77
5. Neues Wachstum	89
6. Management-Agenda für die Entwicklung radikaler Innovationen – Was tun?	94
7. Zehn Spielregeln für ein „innovationsförderndes“ Klima.	98

8. Harte Schnitte und neues Wachstum als gleichzeitige und parallele Ziele	102
9. Un:balanced Transformation.	103
10. Die Gesamtsteuerung von harten Schnitten und neuem Wachstum braucht ein integriertes Set von Architekturen, Interventionen und Führung	106
11. Architektur- und Gestaltungsstrategien für harte Schnitte und neues Wachstum	107
12. Übersicht Change-Architektur und Organisation	113
Kapitel 4: Die Macht der Zahlen	119
1. Wann sind Unternehmen erfolgreich? – Einige Modelle	120
2. Was zählt? Der Zusammenhang zwischen Change und Wertschöpfung – Studien	122
3. Erfolg oder Fehlschlag? Was im Change Management zählt	124
4. Besser nicht – Was dafür spricht, Change-Prozesse nicht zu messen	127
5. Wozu denn bitte messen und evaluieren?	127
6. Agenda für gute Controlling-Konzepte in Transformationen	128
7. Agenda für wirksame Evaluation	130
Kapitel 5: Die Logik der Gefühle	137
1. Gefühle auf der Bühne von Veränderungen	137
2. Die vier Grundkategorien von Gefühlen – Ein Blick hinter die Kulisse.	141
3. Interventionen: Was gilt es dabei zu beachten?	146

Kapitel 6: Wandel des Wandels – Neue Change-Herausforderungen	151
1. Veränderungen im VUCA-Umfeld	151
2. Dem Zufall ein Schnippchen schlagen – durch Resilienz Unerwartetes meistern	156
3. Agile Methoden – Für Planung und Umsetzung	169
4. Innovation – Nein Danke!	192
5. Virtuelle Teams im virtuellen Raum	204
6. Kommunikation im Wandel	219
Kapitel 7: Fallstudien	241
Fall I: My.change, my.chance	241
Fall II: Mit Tradition in die New Economy	259
Fall III: Live and Let Die	269
Fall IV: Ein unmögliches Paar?	282
Fall V: Geschäftsmodell-Innovation	297
Fall VI: Schatzsuche für strategische Innovation	309
Fall VII: HR Business Partner – All in One?	320
Kapitel 8: Die Change-Phasen	335
Phasenmodell: „Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt“	335
Phase 1: Die Routine unterbrechen – Wir müssen uns verändern! ...	341
Phase 2: Zukunftsbilder schaffen – Architektur entwickeln, Route planen!	345
Phase 3: Mutig entscheiden – Ins kalte Wasser springen!	351
Phase 4: Konsequenz umsetzen – Lust auf Neues mit breitem Involvement verbinden!	357
Phase 5: Die Mühen der Hochebene meistern – Erfolge verankern! ..	362
Das Phasenmodell im Überblick	366

Kapitel 9: Interventionen, Designs, Architektur	371
Phase 1 Interventionen: Die Veränderung beginnt bei mir selbst	373
Phase 2 Interventionen: Quick Wins und Go to Market	395
Phase 3 Interventionen: Quick Wins Portfolio	411
Phase 4 Interventionen: Pilots auswerten – Check für weitere Umsetzung	427
Phase 5 Interventionen: Meeting Check	440
Scribble – Die Agile Prozessmanagement Methode	460
25 Wege zur Geschäftsmodell-Innovation	470
Anhang	493
Kurzglossar für den Theorie-Input „Systemtheorie“	493
Literaturverzeichnis	497
Die Autoren	506

Kapitel 1

DAS ALTE LIED ODER NEUE KOMPOSITION

„Change-Vorhaben sind auch nicht mehr das, was sie einmal waren – nämlich übersichtliche Projekte zu einem Thema, zu Strategien, Rationalisierung, Organisationsentwicklung oder IT-Themen.“

Das war das Statement eines Top Managers, mit dem wir die Post Merger Integration im gerade fusionierten Unternehmen besprachen. Stimmt diese Einschätzung? Brauchen wir für erfolgreiches Change Management statt weiterhin das „alte Lied“ zu spielen eine „neue Komposition“, weil sich Themen, Anforderungen und die Dynamik von Veränderungen geändert haben? Nur dann macht es schließlich Sinn, Selbstverständnis, Konzepte und die Toolbox des Change Management – insbesondere die Konzepte für „Transformation“, die radikalere und umfassendere Variante von Veränderung, zu überdenken.

Diese zentrale Frage – „Brauchen wir eine ‚neue Komposition‘ für erfolgreiche Change-Vorhaben?“ – beleuchten wir zu Beginn aus zwei Perspektiven. Zunächst aus der Sicht von Top und Change Managern und im Anschluss daran auf Basis unserer Erfahrungen als Berater von Change-Prozessen.

1. Was Change- und Linienmanager beschäftigt

Nachfolgend finden Sie die wichtigsten Ergebnisse aus Interviews, die wir sowohl unmittelbar in den Change-Projekten als auch danach mit den involvierten Top Managern geführt haben. Den „roten Faden“ bilden exemplarisch ausgewählte Manager-Zitate, die von uns kurz kommentiert werden:

„Da gibt’s die harten Sanierer mit ihrem Kahlschlag und ihren Zahlen und die sanften Organisationsentwickler auf dem Weg ins Nichts mit ihrem humanitären Touch!“

Dieses Zitat macht die Aufspaltung zwischen Rationalisierungsvorhaben und wachstumsorientierten Change-Projekten besonders klar. Die oftmals spürbare Abwertung des jeweils anderen Konzeptes erschwert ihre Integration

bzw. das in bestimmten Phasen notwendige „aneinander Andocken“. Was im eigenen Ansatz nicht integriert ist, wird beim Gegenüber abgelehnt.

„Am besten Augen zu und durch – das muss man schnell durchziehen, das gehört eben zu meinem Job.“

Dieses Zitat eines Managers, der den Auftrag hatte, harte Schnitte „umzusetzen“, ist kennzeichnend für ein Reaktionsmuster, das man mit „Flucht nach vorne“ charakterisieren könnte. In kritischen, emotional verunsichernden Phasen des Veränderungsprozesses führt dieses Verhalten zu negativen Beziehungserfahrungen, die in Zukunft neues Wachstum eher unterminieren. Der Druck auf Einzelne wird so groß, dass es auf den ersten Blick lohnender scheint, den Kopf in den Sand zu stecken. Konflikte verhärten sich, „Kooperationskapital“ wird „vernichtet“ und das Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen erschüttert. Der „materiell-psychologische“ Kontrakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmen wird vor allem dann „brüchig“, wenn die Kommunikation über „harte Schnitte“ zu kurz kommt bzw. wenn die Sinnhaftigkeit von Einschnitten für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht deutlich wird oder Grundregeln von Fairness und Wertschätzung missachtet werden.

„Ängste und Widerstände blockierten alles. Ehrlich gesagt, ich habe nicht mehr gewusst, was wir tun können.“

Die emotionale Intensität in radikalen Veränderungsprozessen, die Manager in ihrem Umfeld und natürlich auch an sich selbst erleben, zu verstehen, sie zu verarbeiten und sie zu gestalten, ist sicher eine der größten Herausforderungen im Change Management: Wie soll ich als Manager mit kritischen und emotional sehr aufgeladenen Change-Situationen umgehen, wenn doch der tradierte Anspruch an Management darin besteht, rational definierte Ziele zu erreichen, Sicherheit zu geben, zu wissen, wo es langgeht und sich durchzusetzen? Mit kollektiver Verunsicherung umzugehen, ist alles andere als trivial. Erst recht dann, wenn man selbst involviert ist. Das erfordert Ich-Stärke und verlangt, die eigenen Muster, wenn es um die tiefgreifende Veränderung geht, zu kennen. Das ist die eine ganz persönliche Seite – die der eigenen Ressourcen, aber auch Grenzen in Veränderungen. Die andere Seite zielt auf neues Management-Wissen zu Veränderungen ab: Manager müssen über eine

innere Landkarte verfügen, in der verzeichnet ist, mit welchen Dynamiken in Change-Prozessen mit harten Schnitten und mit welchen Dynamiken bei neuem Wachstum zu rechnen ist. Sie tun gut daran, die Logik der Zahlen und die der Gefühle solcher Prozesse zu verstehen, um produktiv agieren zu können und den Prozess voranzubringen.

„Das ist ein riesiger Widerspruch – auf der einen Seite hören wir dauernd ‚Menschen sind unser wichtigstes Kapital‘, und drei Sätze später hören wir das Statement ‚das Einzige, was wirklich zählt, ist der Shareholder Value‘, und das heißt Rendite nach oben und Kosten nach unten, Rationalisierung, Mitarbeiter kündigen.“

Dieses Zitat ist als eines unter vielen ein Beleg dafür, dass die Polaritäten, die in Change-Projekten zu verknüpfen sind, immer stärker werden. Denn beides stimmt. Die Humanressourcen sind in der Tat das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Wirkungsvolle Veränderung drückt sich letztlich immer im konkreten Verhalten der Mitarbeiter aus. Zugleich wird der Erfolg von Unternehmen auf dem Markt an Unternehmenskennzahlen bzw. an Aktienkursen gemessen – im Vergleich mit Mitbewerbern in der Branche und auf dem Finanzmarkt – insbesondere, wenn das Unternehmen an der Börse notiert ist. Diese Kennzahlen beeinflussen die Kreditwürdigkeit, die Eigenständigkeit des Unternehmens etc. Dort wird alles, was die Mitarbeiterproduktivität erhöht – kurzfristig also auch Mitarbeiterabbau – positiv registriert. Wir glauben nicht, dass diese Polaritäten in stabiler Balance zu halten sind. Wie beim Surfen geht es darum, die Wellen, die Ungleichgewicht erzeugen, zu nutzen, um voranzukommen und Balance in der Bewegung zu finden. Die Kunst liegt darin, solche Widersprüche in ihrer Polarität im Unternehmen mit allen „Pros und Kontras“ zu bearbeiten und jeweils im Prozess in die eine oder andere Richtung zu entscheiden. Das ist leichter gesagt als getan – haben sich doch die Spannungsfelder zwischen Real- und Finanzwirtschaft seit der Krise 2008 verschärft – sie bilden sich in vielen unternehmensinternen Entscheidungskonflikten ab, wenn es darum geht zu klären, wo längerfristig investiert wird oder wo kurzfristig auf mehr Ertrag oder Effizienz gesetzt wird.

Für Manager ist das alles leichter gesagt als getan: die „gute alte“ Hierarchie verlangt Eindeutigkeit, Klarheit und widerspruchsfreie Ziele. Das ist, je tur-

bulenter und schneller das Unternehmensumfeld ist, immer weniger machbar. Mehr Widersprüche zu managen, erfordert offenere Change-Prozesse – Platz für die „Veränderung der Veränderung“.

„Da wird doch alles schön geredet, das glaubt doch keiner. Und ein paar Sätze später: ‚Die Internationalisierung ist unsere einzige Chance‘.“

„Bei uns gibt es dauernd neue Change-Projekte. Ich kann Ihnen die gar nicht alle aufzählen. Irgendwann verschwinden die dann still und leise.“

Wie gelingt es Unternehmen, darzustellen, warum und in welche Richtung verändert werden soll? Veränderungsenergie zu entwickeln, erfordert die klare Orientierung in Bezug auf ein „Warum“ und ein „Wohin“. Je mehr Veränderungsprojekte in kürzeren Abständen laufen und je unterschiedlichere Devisen ausgegeben werden, desto schwerer gelingt es, Mitarbeiter zu aktivieren. Das Misstrauen nimmt zu, ebenso wie die Einstellung, „Schon wieder wird eine neue Kuh durchs Dorf getrieben, aber auch diese Veränderung wird an uns vorübergehen.“ Die Inflation von Change-Initiativen führt zu „Veränderungsresistenz“ – und Veränderungsmüdigkeit. Manager wie Mitarbeiter nehmen Ankündigungen nicht mehr so ernst wie früher. Die Stabilität liegt in informellen Netzwerken lang tradierter Kooperationen: Viele Wellen auf der Oberfläche, in der Tiefe Ruhe und Stabilität. Wieso es dazu kommt? Wir glauben, dass die Initiatoren von Veränderungsprogrammen Kapazität und Vermögen von Organisationen zur Veränderung überschätzen und „create a sense of urgency“ (Kotter, *Leading Change*, 2012) als glaubwürdiger Startimpuls nicht überstrapaziert werden darf.

„Dann sind die Maschinen plötzlich still gestanden – die Haudegen und die alten Meister waren weg, und niemand wusste weiter.“

Ein typisches Zitat für ein Projekt, in dem zugleich harte Schnitte realisiert und neues Wachstum initiiert wurden. Es macht deutlich, wie schnell „Organisationsgedächtnis“ und wichtiges Erfahrungswissen verloren gehen können, wenn mit aller Kraft versucht wird, kurzfristige Rationalisierungsziele zu erreichen. Oft ist dies ein Nebeneffekt des „Augen-zu-und-durch“-Verhaltens, das den nachhaltigen Erfolg von Projekten gefährdet.

„Unsere Situation war ganz anders – unvergleichbar mit Change-Projekten in anderen Firmen. Wir sind einfach ins kalte Wasser gesprungen.“

Das eigene Change Management wird als etwas ganz Einzigartiges beschrieben – Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen und Best-practice-Aktivitäten dazu stehen nicht auf der Management-Agenda. Insbesondere bei Projekten, wo es auch um harte Schnitte geht, sind wir sehr oft auf diese Haltung gestoßen. Es gibt offensichtlich eine große Scheu, von Erfahrungen anderer Unternehmen, die auch in solchen Situationen gewesen sind, zu lernen. Wir haben drei Gründe dafür herausgearbeitet. Erstens ist der Veränderungsdruck so groß, dass Unternehmen sich wenig Zeit nehmen, Veränderung zu planen. Zweitens ist dieser Befund auch ein Indiz dafür, dass in vielen Unternehmen der Glaube an eine schnelle Veränderbarkeit von Systemen vorherrscht, quasi vergleichbar der Tätigkeit eines Ingenieurs an einer Maschine: An einer Schraube drehen heißt, eine Veränderung ist wirksam gelungen. Drittens erzeugen gerade harte Schnitte Emotionen wie Angst, Peinlichkeit, das Gefühl schuld zu sein oder versagt zu haben. Die Lust, sich darüber auszutauschen, ist sehr begrenzt.

„Wir waren nur noch gefangen in unseren internen Kämpfen. Was auf dem Markt los war, was wir in Richtung Kunden bewirken wollten, ist völlig ins Hintertreffen geraten.“

Wie stark der Sog der internen Dynamik ist, wenn Widersprüche zu managen sind und die heißen Phasen von Veränderungsprojekten laufen, belegt dieser Kommentar. Starke Innenorientierung ist immer wieder auch notwendig und kein Problem, wenn sie bewusst als Priorität gesetzt wird. Geraten der Markt und die ursprünglichen Ziele des Change-Vorhabens aber über längere Zeit aus dem Blick, wird die Entwicklung gefährlich.

„Die Externen haben kluge Konzepte gemacht und neue Ideen entwickelt, die sie ohne die Inputs von uns nicht geschafft hätten, und dann waren sie weg – seither liegt alles in der Schublade.“

Wie anspruchsvoll es ist, wirklich innovative, auch radikale Inputs von außen mit dem internen Wissenskapital wirksam zu verknüpfen, belegt dieses Statement. Häufig wird zuerst ein Konzeptprojekt an externe Experten verge-

ben und die Umsetzung, als davon getrennter Part, wenn überhaupt, deutlich später als „Relaunch“ gestartet. So wie dieses Zitat zeigten viele Interviews, dass Entscheider harte Schnitte und Innovationen zum eigenen Geschäft, zu neuen Organisationskonzepten häufig an externe Berater delegieren. Das Vertrauen an die Innovationskompetenz des eigenen Unternehmens ist gering – das Wissen, wie innovationsfreudige Organisationen und Teams zu stärken sind, noch nicht selbstverständliches Management Know-how. In den Gesprächen jedoch votierten die meisten Manager für eine gemeinsame Steuerung harter Schnitte und neuen Wachstums.

„Das war Veränderung per Anweisung, die war wie ein Potemkinsches Dorf, niemand glaubte dran und nichts passierte“ oder „Das waren zwei Welten – mein Tagesgeschäft, da habe ich wirklich gefehlt, wenn die Workshops waren, und die Change-Workshops, das war wie auf dem Traumschiff, völlig unwirklich und abgehoben.“

Beide Aussagen repräsentieren zwei unterschiedliche Zugänge zum Management von Change-Prozessen – einmal ein direktives, das Worte, aber keine Taten „produzierte“ – das mag an fehlender Change-Bereitschaft der Initiatoren liegen oder auch an fehlendem Wissen darüber, wie komplexe Veränderungen auf den Weg zu bringen sind. Dem zweiten Zitat liegt ein Verständnis von Change zugrunde, das zwar Zeit und Raum für Veränderungen bereitstellt, aber weder einen produktiven Bezug zum Tagesgeschäft leistet noch von Commitment getragen ist. Beide Ansätze greifen für die Komplexität harter Schnitte und neuen Wachstums zu kurz – nachhaltige Umsetzung wird nicht gelingen.

2. Drei Bilder von Change Management

Wir sind in den Interviews auf insgesamt drei gängige Bilder gestoßen:

Change Management als Ansage und als Appell. Dieses Verständnis von Veränderung geht von einem Bild aus, bei dem der Initiator quasi wie ein Ingenieur agiert, der den Hebel an der Organisationsmaschine ansetzt. Sie wird von außen durch den richtigen Eingriff geändert („Expertensicherheit“ – es kommt auf den richtigen Hebel an der richtigen Stelle an). Dass Veränderungsprojekte scheitern, wenn sie so konzipiert sind, ist umso wahrscheinli-

cher, je komplexer sie sind und je weniger traditionelle Hierarchie und Bürokratie als Steuerungsprinzipien greifen. Das typische Beispiel dazu: Das Konzept ist fertig, wird verkündet und dann passiert nichts mehr.

Change Management als eine „Serie von Workshops“ geht von der Annahme aus, dass sich das Unternehmen ändert, wenn Menschen sich mit Veränderung beschäftigen und beteiligt werden. Change Management konzentriert sich auf die „Summe der Menschen, die sich verändern sollen“. Der Konnex zum Unternehmen als „System“ bleibt außen vor. Der Schwerpunkt liegt darin, auf Personen und Beziehungssicherheit zu setzen, damit Veränderung gelingt. Umsetzung und Transfer ins Gesamtsystem und ins Tagesgeschäft sind bei diesem Ansatz gefährdet, besonders wenn es um radikale Veränderungen geht.

Das dritte Bild, das unserer Meinung nach der Komplexität aktueller Veränderungen am ehesten gerecht wird, betrachtet **Change Management als einen selbstbezüglichen Prozess** im Unternehmen, der soziale Gefäße (Architektur) und stabile Kooperationen braucht. Selbstbezüglich bedeutet, dass jede Intervention Reaktionen erzeugt, die den Change-Prozess selbst wieder verändern. Gestalter sind immer auch Gestaltete. Die Architektur ermöglicht es, den durch widersprüchliche Turbulenzen gekennzeichneten Weg der Veränderung in stabile und verlässliche Prozesselemente zu gießen („Prozesssicherheit“ statt reiner Expertensicherheit: das heißt Stabilität in der sozialen Architektur und im Prozess, nicht in der Absolutheit einmal entschiedener inhaltlicher Konzepte).

3. Negative Statements dominieren

In der Gesamtsicht der Auswertung der Manager-Interviews – wir fragten in offenen Gesprächen nach „Ups & Downs“ von Change-Prozessen, Bildern und Wirkungen, „lessons learned“ und nach den persönlichen Bilanzen – wurde uns eines besonders deutlich: Die kritischen und negativen Statements über Veränderung überwogen bei Weitem. Wir vermuten dafür vier Gründe.

1. Erstens eine nachvollziehbare Gegenreaktion auf die öffentliche Veränderungseuphorie. In diesem Sinn hatten diese Gespräche wohl auch Ventilfunktion, die in Change-Prozessen wichtig ist.

2. Zweitens sind Veränderungen dieser Intensität für alle – Berater wie Manager – anspruchsvoll, auch wenn Wissen, Erfahrung und ausgefeilte Modelle sich in den letzten Jahren in den Unternehmen schnell weiterentwickelt haben. Change Management Kompetenz ist ein etabliertes Feld im General Management.
3. Drittens sind Manager in Change-Prozessen in doppelter Weise berührt, als Treiber und Betroffene, sie stecken selber auch in allen kognitiven und emotionalen Turbulenzen, die solche Prozesse auslösen. Zugleich sind sie aus ihrer Funktion heraus gefragt, Orientierung zu geben und Veränderungen wirkungsvoll zu gestalten.
4. Viertens ist unserer Meinung nach die Frage zu stellen, ob viele der positiven Veränderungen in Unternehmen überhaupt als solche wahrgenommen werden bzw. unter der Überschrift „Change“ laufen. Wie viel an positiver Veränderung einfach passiert – ohne so benannt zu werden – zeigen Berichte aus innovativen Unternehmen (3M, Microsoft, St. Luke's, Google) oder Start-ups.

4. Trends im Change Management

Basierend auf unserer kontinuierlichen Arbeit in Change-Projekten haben wir die folgenden Thesen ausformuliert, um aufzuzeigen, was in Organisationen vor sich geht.

1. **Change nervt!** „Change“ wurde zu einem Synonym für Kostenreduzierung, Verkleinerung und kontinuierlich verdichtende Prozesse. Alles, was nicht zur Optimierung der Wertegestaltung beiträgt, ist zu vernachlässigen.
2. **Change ist global.** Organisationen suchen Märkte, Technologien und Innovation weltweit. Nicht jeder ist schon an Bord, aber Umweltkatastrophen wie Fukushima oder die globale Finanzkrise machen uns die globale wechselseitige Abhängigkeit deutlich. Kulturelle Themen bekommen dadurch einen höheren Stellenwert in großen Unternehmen.
3. **Du kannst die Organisation designen.** Auch wenn sich Unternehmen oftmals als unberührbar darstellen, wird das Potenzial unterschätzt, Organisationen aktiv zu gestalten. Das Bewusstsein für die Wirkung des passenden Organisationsdesigns für Führung und Steuerung ist noch nicht groß genug.

4. **Next.Next.Next – Die Hyperinflation von Projekten.** In vielen Organisationen passieren viele Change-Projekte gleichzeitig, ohne dass für Gesamtsteuerung, Vernetzung und vor allem das „große Bild des „Was, Wohin, Wofür“ gesorgt wird. Projekte, denen die Energie und Aufmerksamkeit fehlt, mangelnde Umsetzung und Priorisierung sind der Preis dafür.
5. **Change-Kompetenz.** Man kann hier eine wirkliche Professionalisierung des Change Managements innerhalb der Organisationen feststellen. Viele interne Berater und Manager sind in der Lage einen Change professionell zu begleiten. Veränderungen finden „on the go“ statt.
6. **Es geht eigentlich um Führung ...** Dort wo Manager mutig neues Verhalten leben und neue Wege des Arbeitens zulassen, entsteht Veränderung. Dazu braucht es eine attraktive Vision und die Authentizität der direkten Führung.
7. **... und um Resilienz.** Unternehmen, die unvorhersehbare Turbulenzen gemeistert haben, sind „fit für Change“. Sie sind im Stande in Szenarien zu denken und sind fähig, sich schnell anzupassen.

5. Change Management wird zum Tagesgeschäft – unsere Erfahrungen als Berater

Welche Entwicklungen haben wir als Berater von Change-Vorhaben in den letzten Jahren in den Unternehmen, mit denen wir gearbeitet haben, beobachtet?

Die **Anzahl und Vielfalt** von Change Management Vorhaben, die gleichzeitig zu steuern sind, nimmt zu. Damit wächst auch ihre Abhängigkeit voneinander.

Die Widersprüchlichkeit in Change-Prozessen wird größer. Es gibt immer mehr Projekte, die zugleich Rationalisierungsziele und Neupositionierung, Innovation bzw. Wachstum verfolgen. Immer mehr Projekte haben sich auch nicht mehr nur evolutionären Wandel („Wir werden besser“), sondern radikale Veränderung, einen Quantensprung, zum Ziel gesetzt („Wir werden anders“).

Der Umsetzungsdruck, also der Druck, schnell und wirksam Veränderungen im Unternehmen zu verankern, steigt. Die Effizienz des Change Managements ist ein Erfolgsfaktor, den auch die Börsen honorieren. Nur wenige Unternehmen messen auch das Gelingen und den Erfolg der Veränderungspro-

jekte. *Was haben wir mit der Veränderung tatsächlich bewirkt?* Diese Frage ist anspruchsvoll. Sie wird selten gestellt.

Offenheit und „Moving targets“ sind zunehmend Merkmale dieser Veränderungsprozesse. Unvorhersehbare Interventionen von außen, Marktereignisse oder Entscheidungen, die das Projekt berühren, müssen in den laufenden Change-Prozess integriert werden. „Die Veränderung der Veränderung“ ist Dauerthema. Kaum jemand glaubt mehr an die simple Machbarkeit von Veränderungen. Praktisch geht es darum, in solchen Turbulenzen Prozesssicherheit für die Steuerung von Wandel aufzubauen, um gute Entscheidungen darüber zu treffen, wo auf Stabilität und wo auf Veränderung der Veränderung zu setzen ist.

Die Reaktion vom Management und von der Mitarbeiterseite lautet immer öfter *„nicht schon wieder“* oder *„das ist ja ein wahrer Dschungel von Change-Konzepten, in dem wir uns da bewegen“*. Das ist ein Indiz für die Veränderungsmüdigkeit in Organisationen bzw. auch dafür, dass Change Management Ressourcen wie Zeit und Know-how und vor allem auch die emotionale Veränderungsenergie, die Lust auf Neues, begrenzt und nicht unerschöpflich sind.

Den Widerspruch zwischen Innen- und Außenorientierung in Veränderungsprojekten zu steuern ist anspruchsvoll: Nach außen geht es oft darum, der (kurzfristig orientierten) Logik der Zahlen zu entsprechen und den Fokus auf den Kundennutzen zu halten. Das birgt oft schon genug Konfliktpotenzial in sich. Nach innen geht es darum, Commitment und Bewegung ins Unternehmen zu bringen. Interne Dynamiken, insbesondere emotionale Eskalationen und Verhärtungen, binden viel Energie, wenn sie nicht adressiert werden. Die ganze Aufmerksamkeit richtet sich nach innen, die ursprünglichen Ziele geraten aus dem Blick.

Der bewusste Fokus auf die Weiterentwicklung der Change Management Kompetenz im Unternehmen selbst kommt in dem Veränderungsdruck und der Notwendigkeit, Ziele zu erreichen, fast immer zu kurz. Die Einschätzung der Change Management Kompetenz ist die Antwort auf die Frage *„wo liegen unsere Stärken und wo unsere Schwächen in der Art und Weise, wie wir Veränderungskonzepte initiieren, konzipieren, starten, umsetzen und verankern?“* In der persönlichen Dimension geht es um die soziale und kognitive Change Manage-

ment Kompetenz der Schlüsselpersonen, in der organisationsbezogenen um die Ressourcen und Muster der Organisation als System in Change-Prozessen.

Veränderung „ist gut“. Wer sich auf die Seite des Bewahrens, des Stabilisierens stellt, kommt schnell in den Ruf, veränderungsfeindlich und konservativ zu sein. Aufseiten der Veränderung gehört man zu den Gewinnern, zu den Fortschrittlichen. Das Zitat von Tom Peters *„Nichts ist beständiger als der Wandel“* hat sich als Ideologie in vielen Unternehmen fest verankert. Dahinter verbirgt sich auch der Glaube an die schnelle Veränderbarkeit von Systemen. Das ebenso notwendige Verankern und Stabilisieren gerät dabei leicht aus dem Blick. Die Konsequenz sind Change-Projekte, die auf der Oberfläche viele Wellen erzeugen, „abgearbeitet werden“, aber die Tiefenstruktur von Unternehmen mit ihren eingefahrenen Handlungs- und Entscheidungsrou-tinen nicht verändern. Die Kernidentität, die typischen Muster, die eigene Positionierung, den Markt, Kunden und Partner wahrzunehmen und entsprechend zu agieren – bleiben unberührt. Vielleicht ist das unbewusst ein gelungener Kompromiss – auf der Oberfläche ändern, im Kern aber so zu bleiben, wie man ist –, wenn man sowohl der „Change-Idealisierung“ als auch dem eigenen Bedürfnis nach Kontinuität gerecht werden will. Auf der Ergebnisseite bringt dieser Kompromiss jedoch wenig. Viele Projekte mit harten Schnitten und neuem Wachstum als Ziel trennen die Konzeptarbeit von der Umsetzungsarbeit. Gestartet wird mit Analysen, Datenvergleichen und Konzepten für Strategie und Organisation, die von Experten entwickelt dem Top Management zur Entscheidung vorgelegt werden. Führungskräfte und Mitarbeiter empfinden diese Modelle meist ambivalent – vielleicht innovativ und inhaltlich durchdacht, aber nicht passend zur gewachsenen Identität und zu ihrem spezifischen Tagesgeschäft. Natürlich verbirgt sich darin auch das Bedürfnis, am bisher Erreichten festzuhalten. Das Ergebnis ist fehlende Umsetzungsenergie und zu wenig Commitment. Im zweiten Akt wird dann, oft mit neuer Besetzung – intern im Management oder extern mit neuen Beratern –, ein Umsetzungsprojekt gestartet. Inzwischen ist wertvolle Zeit verstrichen und die Chance für eine produktive Auseinandersetzung mit neuen Konzepten gesunken.

Am auffälligsten ist für uns eine andere häufig anzutreffende „Spaltung“ in zwei Arten von Change-Vorhaben: Auf der einen Seite stehen solche mit „harten“ Zielen, Rationalisierungsprojekte, die sehr stark am unmittelba-