

Manfred Höfler, Dietmar Bodingbauer, Hubert Dolleschall, Franz Schwarenthorer u. a.

Abenteuer Change Management

Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Manfred Höfler, Dietmar Bodingbauer, Hubert Dolleschall,
Franz Schwarenthorer u.a.

Abenteuer Change Management

Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen

6., aktualisierte Auflage
Frankfurt am Main 2018

ISBN 978-3-96251-002-2

Frankfurter Allgemeine Buch

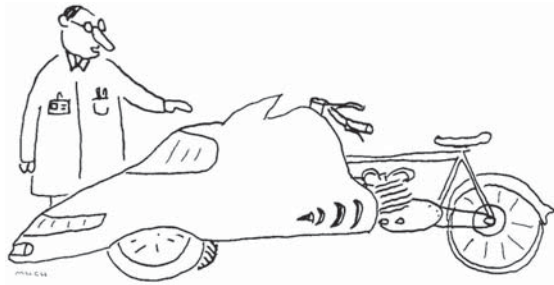
Copyright FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Frankenallee 71 – 81
60327 Frankfurt am Main

Copyright
Cartoons ICG Integrated Consulting Group

Gestaltung
Umschlag/Satz F.A.Z., Verlagsgrafik
Satz Innen Anja Desch / Jan Walter Hofmann
Cartoons Michael Unterleitner (Much)
Druck CPI books GmbH, Leck

Alle Rechte, auch des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

■ Der Change-Manager: Welcher Typ sind Sie?	6
■ Eine Standortbestimmung für Ihr Veränderungsvorhaben	8
■ Hinweise zur Nutzung dieses Buches	12
■ 12 Gründe, warum Change scheitern muss	14
■ Warum Change Management?	16
■ Neue Ansätze der Organisationsgestaltung	18
■ Prinzipien für Change und Transformation	20
■ Die 10 Felder des Change Managements	24
■ 85 Impulse zum wirksamen Change Management	25
1. Organisationen und Menschen in Bewegung bringen	28
2. Verbündete finden	46
3. An den richtigen Stellen anpacken	62
4. Passende Strukturen für Veränderungen schaffen	82
5. Gemeinsam an der Zukunft arbeiten	100
6. Den Change kraftvoll steuern	118
7. Als Führungskraft die Veränderung vorleben	140
8. Personalmanagement aktiv betreiben	162
9. Lernen unterstützen	182
10. Offene Kommunikation leben	200
■ Grundannahmen	218
■ Beratung beim Change Management	222
■ 25 Klassiker des Change Managements	228
■ Illustration	229
■ Die Autoren	230



6

Der Visionär



Der Methodenfreak



Der Harmoniesüchtige



Der Technokrat



Der Standardisierer



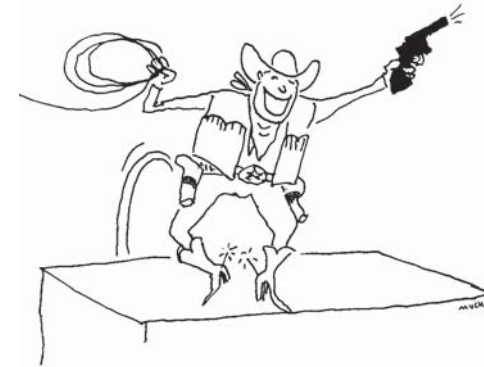
Der Pionier



Der Gärtner



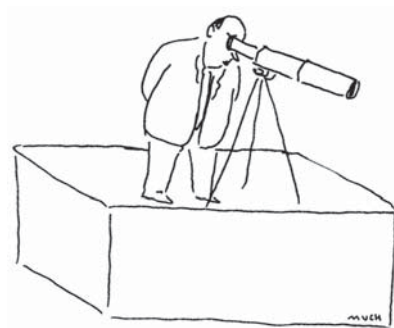
Der Fädenzieher



Der Cowboy



Der DIY-Man



Der Beobachter



Der Digital-Junkie

Jeder von uns ist an gewollten oder ungewollten Veränderungen beteiligt – als Gestalter, als Betroffener oder einfach irgendwie.

Machen Sie eine kleine Übung, die Ihnen hilft, ein klares Bild von Ihrer Change-Situation zu bekommen. Dabei kann es sich um eine ganz persönliche Veränderung handeln. Oder Sie initiieren ein Change-Vorhaben in Ihrer Funktion als Führungskraft, oder aber es ist eine Veränderung, in der Sie einfach mittendrin stecken. Nehmen Sie dazu ein Blatt Papier und halten Sie Ihre wichtigsten Gedanken zu folgenden Fragen fest:

Welches Umfeld gibt es? Welche Dynamiken, Kräfte und Beziehungen wirken in diesem Feld? Was ist gut, so wie es ist, und wer zieht Vorteile daraus? Welche Signale, Bedrohungen oder Chancen zeigen sich im Umfeld? Was ist bereits jetzt klar und wo gibt es schwache Signale? Woher kommen die Impulse, dass die Zukunft anders sein sollte als die Gegenwart?

.....
.....
.....

1. Wo findet die Veränderung statt?

8

Als Erstes benennen Sie das relevante System der Veränderung. Worum geht es? Um mich? Eine spezifische Abteilung oder das Unternehmen insgesamt? Eine besondere Gruppe? Eine Community? Beschreiben Sie vor allem auch die Grenzen, innerhalb derer die Veränderung stattfindet.

.....
.....
.....

2. Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Wenn Sie aus einer Helikopter-Perspektive auf den von Ihnen festgelegten Bereich schauen: Wie lassen sich Stärken und Schwächen der Situation beschreiben?

3. Wie könnte ein Zukunftsbild aussehen?

Wenn Sie sich in den vom Initiator der Veränderung (das können Sie oder andere sein) angedachten Wunschzustand versetzen, wie lässt sich dieser beschreiben? Stellen Sie sich einen Tag, eine Woche in diesem künftigen Zustand vor: Wie laufen das Leben, die Prozesse darin ab? Welches Verhalten erkennen Sie an sich und an anderen? Oder malen Sie einfach ein Bild des Wunschzustandes. Beschreiben Sie auch, was Ihnen an diesem Bild gefällt und was Unwohlsein auslöst. Was sind die relevanten Unterschiede zu heute?

.....
.....
.....
.....

4. Wo stehe ich innerhalb des Veränderungsprozesses?

Schauen Sie von oben auf Ihre Situation und stellen Sie sich folgende Fragen: Wo finde ich mich in der Ausgangslage, wo im Zukunftsbild? Mit welchen Menschen und Aufgaben bin ich verbunden? Welche unterschiedlichen Positionen sehe ich für mich im beschriebenen Zukunftsbild?

.....
.....
.....

5. Was spüre ich in mir, wenn ich in mich hineinhöre?

Richten Sie Ihren Blick auf Ihr Inneres und beschreiben Sie Ihre persönlichen Gefühle: Was bei dieser Veränderung treibt mich an, wo verspüre ich Lust mitzugestalten? Wo kommen Ängste oder Unsicherheit hoch? Was hält mich davon ab, loszulegen oder mitzumachen?

.....
.....
.....

6. Wie stelle ich mir den Veränderungsprozess vor?

Ich schaue auf die Differenz zwischen Ist- und Zukunftsbild und überlege, wie der Übergang und die Entwicklung gestaltet werden

könnten. Welche Vorstellungen entstehen? Wie lange dauert der Prozess? In welche Phasen könnte er strukturiert werden? Wo ist alles noch komplett diffus und wo ist nur ein erster Schritt nötig? Braucht es Vorbereitung, Analysen, Konzepte oder andere wichtige Schritte? In welchem Rhythmus könnte ein Change-Prozess ablaufen? Zuerst langsam, dann schnell, oder umgekehrt? Oder gleichmäßig getaktet? Zeichnen Sie eine erste kleine Landkarte mit angedachten Ereignissen und möglichen Meilensteinen auf Ihrem Weg vom Ist- zum Zukunftsbild. Bedenken Sie dabei, dass es nur ein erster Entwurf ist, der zu Beginn Orientierung gibt, und dass der Prozess auch ganz anders ablaufen kann, als Sie ihn entwerfen.

.....
.....
.....

7. Was ist die Essenz, worum geht es wirklich?

Lesen Sie in Ruhe Ihre Beschreibung durch und lassen Sie die Ergebnisse wirken. Vielleicht machen Sie einen kurzen Spaziergang, holen sich einen Kaffee oder wechseln einfach die Perspektive. Dann versuchen Sie die folgenden Fragen zu beantworten: Was ist der Kern des Veränderungsvorhabens? Was ist das zentrale Motto? Wo liegen der Knackpunkt des Erfolges beziehungsweise die Gefahren eines möglichen Scheiterns?

.....
.....
.....

8. Wer sind meine Verbündeten?

Veränderungen alleine umzusetzen ist schwierig. Halten Sie fest, wer Ihnen bei der Umsetzung helfen kann. Wer hat Interesse an der Entwicklung, wer hat Macht, etwas zu bewegen? Wo sind die größten Widerstände zu erwarten? Mit wem können Sie sich zusammentun, damit eine kraftvolle Energiequelle entsteht?

.....

.....

.....

10

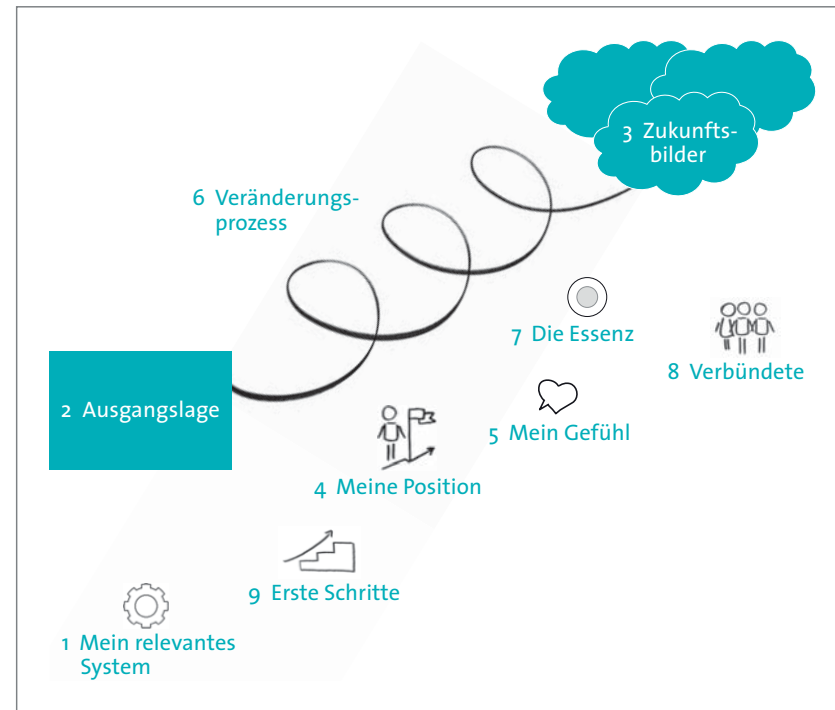
9. Was gibt es als Erstes zu tun?

Nehmen Sie ein neues Blatt Papier und schreiben Sie eine erste Aktivitätenliste: Was ist zu tun, um die Veränderung zu starten, einer laufenden Veränderung eine neue Richtung zu geben oder einfach sich selbst in den Prozess aktiv einzubringen? Schreiben Sie die To-do-Liste für die nächsten zwei bis drei Wochen. Mit wem muss ich worüber reden? Welche konkreten Entscheidungen stehen wann an? Was muss ich, was sollen andere in meinem Auftrag tun? Vorsicht ist geboten vor zu langen Listen, die bereits den Kern des Scheiterns beinhalten. Reservieren Sie in Ihrem Kalender Zeiten, an denen Sie die geplanten Aktionen umsetzen wollen.

.....

.....

.....



Vergleiche hinken

Zum Arzt kam ein Schuster, der unter starken Schmerzen litt und dem Tode nahe schien. Der Arzt gab sich Mühe, fand aber kein Rezept, das noch hätte helfen können. Ängstlich fragte der Patient: „Gibt es nichts mehr, was mich retten kann?“ Der Arzt antwortete: „Ich kenne leider keine anderen Mittel.“ Darauf antwortete der Schuster: „Wenn nichts mehr hilft, dann habe ich zum Schluss noch einen Wunsch. Ich möchte einen Eintopf mit zwei Kilo dicken Bohnen und einem Liter Essig.“ Der Arzt hob resigniert die Schultern: „Ich halte nicht viel davon, aber wenn Sie meinen, können Sie es versuchen.“ Die Nacht über wartete der Arzt auf die Todesnachricht. Am nächsten Morgen aber war der Schuster zu seinem Erstaunen quicklebendig und gesund. So schrieb er in sein Tagebuch: Heute kam ein Schuster zu mir, für den es kein Mittel mehr gab. Aber zwei Kilo Bohnen und ein Liter Essig haben ihm geholfen. Kurze Zeit darauf wurde der Arzt zu einem schwerkranken Schneider gerufen. Auch in diesem Fall war er am Ende seiner Kunst. Als ehrlicher Mann gestand er dies dem Schneider ein. Der bettelte: „Wissen Sie nicht doch noch eine andere Möglichkeit?“ Der Arzt dachte nach und sagte: „Nein, aber vor nicht allzu langer Zeit kam ein Schuster zu mir, der unter ähnlichen Beschwerden litt wie Sie. Ihm halfen zwei Kilo Bohnen und ein Liter Essig. „Wenn nichts mehr hilft, werde ich dies halt versuchen“, antwortete der Schneider. Er aß die Bohnen mit Essig und war am nächsten Tag tot. Daraufhin schrieb der Arzt in sein Tagebuch: Gestern kam ein Schneider zu mir. Ihm war nicht zu helfen. Er aß zwei Kilo dicke Bohnen mit einem Liter Essig und er starb. Was für die Schuster gut ist, ist nicht gut für die Schneider.

(aus „Der Kaufmann und der Papagei“ von Nossrat Peseschkian)

Für ein wirkungsvolles Change Management gibt es keine allgemeingültigen Rezepte. Jede Führungskraft muss ihren eigenen Weg finden. M. Gandhi beschrieb diesen Weg so: „Wir selbst müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen.“

Unser Buch soll Anregungen und hilfreiche Werkzeuge liefern, sich auf dieses persönliche Abenteuer einzulassen.

„Abenteuer Change Management“ bietet Hilfe für alle, die mit Veränderungen zu tun haben. Ob es um eine organisatorische Umstellung in einer kleinen Abteilung geht oder um einen umfassenden Transformationsprozess, die Kenntnis der Grundregeln des Change Managements hilft, Fehlschläge zu vermeiden.



Sie sind ein erfahrener Change-Profi und suchen neue Impulse

Schmökern Sie durch das Buch, suchen Sie Anregungen und auch Widersprüche zu Ihren Gedanken, diskutieren Sie Ihre Erfahrungen mit uns: www.integratedconsulting.at

12



Ein Veränderungsprojekt steht an und Sie wollen es besser machen

Überlegen Sie, wo die Herausforderungen liegen werden. Suchen Sie gezielt in diesen Kapiteln nach neuen Ideen und übersetzen Sie diese auf Ihre Situation.



Bewährte Management-Instrumente greifen in der VUCA-Welt nicht mehr

Steigender Veränderungsdruck, neue Technologien und Wettbewerber, Mitarbeiter, die plötzlich nach dem Sinn der Organisation fragen – machen Sie Ihre Organisation fit für den stetigen Wandel.