

1 Vorspann: Kontaktaufnahme mit diesem Buch

Hürden auf dem Weg ins Morgen

Change-Management gilt als hohe Kunst des *Social Engineering*. Es lebt sehr gut davon. Denn viele Menschen wollen nicht so, wie sie sollen. Bei Veränderungsprozessen sind menschliche Schwierigkeiten und schwierige Menschen ein Fakt im organisatorischen Leben. Daran wird sich in absehbarer Zeit nichts ändern. Keine technische Innovation, keine genetische Manipulation, keine modernistische Sozialisation wird menschliche Barrieren des Wandels elegant beiseite räumen. Vermutlich werden bei Veränderungsprozessen die Probleme im Bereich von Soft Facts sogar zunehmen. Die unablässige Bewegung von Organisationen und ihre zunehmende Beschleunigung sind ebenfalls unbestritten: Phasen der Ruhe, Augenblicke des Festhaltens, Zeiten ohne Umgestaltung sind nicht mehr als angenehme Momentaufnahmen. In der organisatorischen Gegenwart reiht sich ein Change an den nächsten, immer öfter übermütig, überlappend, überfordernd. Die derzeitigen Schlagworte des Wandels – Profitable Growth, Digitalisierung, Globalisierung & Co. – halten Unternehmen in dauernder Bewegung, mehr Galopp als Trab. Es geht immer weiter und weiter und weiter!

Die häufigen Richtungswechsel in Organisationen werden nur noch als fremdbestimmtes Hin und Her empfunden, ohne echtes Ziel und rechten Plan. In dieser hektischen Betriebsamkeit mit Zickzackkurs wollen viele Betroffene ihre persönlichen Konsequenzen nicht mehr akzeptieren. Sie werden zu Spielverderbern. Die Implementierung *besserer* Strategien, Strukturen, Prozesse, Systeme und Regeln wird von den durch Verlust- oder Versagensängsten irritierten Stakeholder nicht mehr ausgehalten, sondern durch Verzögerungstaktiken aufgehalten oder sogar angehalten. Veränderungsprozesse haken und nerven, sind mühsam und dornenreich, verbrennen Zeit, Gelder und Menschen. Business-Transformation kann und wird wehtun. Wer anderes behauptet, ist entweder grenzenloser Optimist oder wundergläubiger Scharlatan. Von beidem gibt es mehr als genug im Markt der Möglichmacher.

In Organisationen ist jede größere Veränderung zum Kraftakt geworden, der bei Null beginnt. Heute sogar oftmals – durch Sünden der Vergangenheit – in der Minuszone. Deshalb kann Change-Management kein Zaubermittel, Turbobeschleuniger, Problemabschaffer sein, der in Transformationszeiten sämtliche Widerstände per Knopfdruck ausschaltet und flugs in jubelnde Zustimmung umwandelt. Veränderungen – so die Beteuerung von Change-Management-Machern – seien jedoch besser und damit schneller, günstiger und genauer umzusetzen. Nur mit Change-Management wären Veränderungsziele heute überhaupt noch zu erreichen. Es birgt eine gewisse Ironie,

dass das anhaltende Erfordernis einer ständigen Veränderung die einzige Konstante im Change-Management ist. Die prozessuale Gestaltung von Wandel hat sich unersetzlich gemacht. Für Business-Management ist Change-Management zur Versicherungspolice mit ökonomisch einleuchtenden Argumenten geworden: Die »total costs of change management« sind deutlich geringer als die Folgekosten von fehlendem Veränderungsmanagement (vgl. 8.3). Vielerorts wird allerdings noch anders gerechnet. Dort landen die Fiktionen und Friktionen überambitionierter Veränderungsprozesse auf unverfänglichen Kostenstellen. Oder sie vergrößern die bereits im Alltagsgeschehen kurz vor dem Platzen stehende *Leadership-Bubble* (vgl. 4.2).

Das Leben in Organisationen steht nicht still. Wandel ist immer und überall. Er bleibt strapaziös. Seit langem kämpfen viele, die an der People-Dimension eines Unternehmens interessiert und bei der Prozessdimension von Veränderungen engagiert sind, für ein besseres Change-Management. Inzwischen gibt es kräftige Argumente für die Ergänzung von harten Realitäten bei organisatorischen Veränderungen mit Soft Facts. Gelegentlich geraten diese weichen Fakten noch allzu weich, bestehen nur aus Werten, Haltungen, Menschenbildern. Das ist zu wenig. Andererseits entziehen sich diese weichen Fakten einer ökonomischen Rationalisierung mit ihrem engstirnigen Business-Case-Denken. Professionelles Change-Management bewegt sich im Zwischenraum, zwischen Glaubenssache und Zahlenfetisch. Eines ist inzwischen jedenfalls gewiss: Change scheint nicht mehr ohne Change-Management zu gehen. Auf die Frage von Business-Managern, was die prozessuale Gestaltung von Wandel denn bringe, werden heute praktikable, effektive und konkrete Antworten gegeben. Gleichzeitig stellen Change-Manager die Gegenfrage: »Wie denn sonst wollen Sie das Handeln ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter in die gewünschte Richtung bewegen und die Veränderung nachhaltig sichern?« Wie denn sonst? Ist professionelles Change-Management also die derzeit am besten perfektionierte Sozialtechnik zur Transformation von Organisationen?

Struktur der Zweitaufgabe im Überblick

Dieses Buch greift diverse Themen rund um die Gestaltung des Wandels auf (Abb. 1). Es basiert auf einer gegenüber der ersten Auflage deutlich veränderten Struktur (Abb. 2). Die Kapitel können in der vorgeschlagenen Abfolge durchgelesen werden. Sie bieten zudem einen in sich geschlossenen Lesestoff. Mit dem können die Leserinnen und Leser ihren Zugang selbst gestalten. Durch Verweise auf frühere und spätere Themen lassen sich die Bezüge vorziehen oder nachholen.

Kapitel 2 vertieft die vielfältigen Change-Management-Basics: Was sind Anlässe von organisatorischen Veränderungen? Welche Dimensionen sind dabei wesentlich, beim Change und im Management? Lässt sich Change-Manage-

derung gibt. Der kann aber mit wechselseitiger Offenheit wertschöpfend und wertschätzend gelöst werden.

Kapitel 3 bietet eine der Kernaussagen in diesem Buch: Es kommt darauf an! Jede Veränderung ist speziell und an die jeweilige Situation gebunden. Deshalb werden Verfahren zur Unternehmensdiagnostik vorgestellt, die unterschiedliche Veränderungsfähigkeit von Organisationen beleuchtet und mikropolitische Realitäten im Unternehmen samt ihren Beeinflussungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Kapitel 4 und 5 sind wichtige Neuerungen in dieser Zweitaufgabe. Sie greifen die beiden derzeit – und wohl auch in der kommenden Zeit – größten Herausforderungen im People-Management auf: Qualität der Führungskräfte und Talent-Management. Beide Themenfelder werden im Hinblick auf die Gestaltung von Wandel betrachtet. Beim Leadership-Management (Kapitel 4) geht es um Führungskräfte als wichtigsten *Enablern* jeder Transformation. Aus vielfältigen Gründen agieren diese oftmals jenseits ihrer Leistungsfähigkeit. In diesem Dilemma muss Change-Management konkrete Lösungen finden. Beim Talent-Management (Kapitel 5) geht es um Veränderungen der Kräfte im Arbeitsmarkt. Unternehmen können von den begehrten *Wertschöpfungsgebern* immer weniger erwarten, am wenigsten Veränderung. Denn die für künftigen Unternehmenserfolg entscheidenden Akteure sind inzwischen anders und knapper. Der Machtwechsel zu Lasten der Organisation verändert die Spielregeln in Zeiten des Wandels (und bereits im Alltag). Aus dem Nehmen wird immer mehr ein Geben. Dem muss sich Change-Management stellen.

Kapitel 6 dreht sich um die Veränderungsarchitektur: Was sind die Erfolgsfaktoren von Wandel? Wie sieht das Design von Veränderung aus? Wie werden Transformationen gestartet? Welche Möglichkeiten der emotionalen Befehrerung und dramaturgischen Gestaltung haben sich in der Praxis bewährt? Kapitel 7 gibt Empfehlungen zum Veränderungsmanagement: Welche Akteure spielen eine Rolle und tragen Verantwortung? Warum muss der Change-Management-Verantwortliche ein erstklassiger Professional sein? Welche organisatorischen Lösungen bieten sich für Change-Management an? Wie ist die Personalfunktion bei der Gestaltung organisatorischen Wandels eingebunden? Kapitel 8 bietet dann Handfestes: Veränderungswerkzeuge. Denn im Grunde ist Change-Management das, was unter dem Label Change-Management gemacht wird. Wobei diese Zweitaufgabe ganz bewusst kein Tool-Buch ist. Nach einem Überblick zur unermesslichen Vielfalt von Change-Management-Instrumenten werden die beiden basalen Werkzeuge vertieft: Information/Kommunikation sowie Qualifizierung. Das Kapitel wird mit einem Blick in die höchst schwierige Thematik des Change-Management-Controllings abgerundet.

Kapitel 9 ist schließlich Zusammenfassung und Zukunftsschau zu gleichen Teilen. Hier werden Spuren aus der Gegenwart des Change-Managements in dessen Morgen erkundet. Dabei – so viel sei bereits hier verraten – geht es kaum um ein *anderes* Change-Management, sondern um *mehr, besser und stärker*.

Rund wird dieses Buch durch drei weitere Elemente:

- Interviews mit ausgewiesenen Change-Management-Experten,
- empirische Ergebnisse (eigene und fremde Studien),
- Literaturverweise für den an Vertiefung interessierten Leser.

Interviews mit Change-Management-Experten

Eine wesentliche Neuerung gegenüber der ersten Auflage sind Interviews mit ausgewiesenen Veränderungsmanagern aus Unternehmen, Akademia und Beratung. Ziel ist es, Ihnen als Leserinnen und Leser weitere Reflexionsflächen als nur die des Autors anzubieten. Sie gehen über meine Erfahrungen, Sichtweisen, Auffassungen hinaus und setzen teilweise sogar einen Kontrapunkt.

Insgesamt 23 Interviews werden im Verlauf des Buchs an passender Stelle eingestreut. Jeweils mit drei individuellen Fragen zu einem Fokusthema aus dem weiten Rund des Change-Managements sowie einer gemeinsamen Abschlussfrage an alle Interviewees zu Entwicklungsfeldern bei der Gestaltung des Wandels (Feen-Frage). Bis auf eine Ausnahme werden sämtliche Interviews mit Realnamen veröffentlicht. Lediglich bei einem heiklen Thema zog es der Interviewee aus verständlichen Gründen vor, namenlos zu bleiben (Anonymus).

Insgesamt gab es lediglich sechs Absagen auf meine Interviewanfragen. Zwei von *erfolgsarroganten Unternehmen*, die sich nicht zu Veränderungen aus einer solchen momentanen Pole-Position heraus befragen lassen wollten. Schade! Die weiteren Absagen wurden mit Argumenten wie Konkurrenzsituation, Arbeitsbelastung oder Öffentlichkeitsscheu begründet. Umgekehrt wurden drei Interviews meinerseits gestoppt, da sich diese Interviewees in von Political Correctness geprägter Belanglosigkeit oder Selbstdarstellung verloren. Natürlich wären zusätzliche Interviews möglich gewesen. So werden sich vermutlich *die Kathederfraktion* und *der Mittelstand* nicht angemessen repräsentiert fühlen. Doch irgendwann musste ich meine primär von Wertschöpfung für Leser getragene und durch Umfangsvorgaben begrenzte Hamsterung weiterer Interviews einstellen.

Dass Veränderungen auch die befragten Change-Management-Experten persönlich betreffen, zeigen zwischenzeitliche Stellenwechsel von zwei Interviewees. Bei denen somit eine doppelte Textfreigabe erforderlich wurde, vom

alten und vom neuen Unternehmen. Die Interviews wurden im Zeitraum April bis Oktober 2012 durchgeführt. Die eine Hälfte im persönlichen Gespräch, die zweite als Mail-Ping-Pong mit mehrmaligem Hin und Her nach einem ersten Aufschlag.

Akzentuierung dieser Zweitaufgabe

Diese Zweitaufgabe ist ein neues Buch über Change-Management. Das liegt an den Akzenten, die genauer herausgearbeitet und schärfer nachgefeilt worden sind. Jedes Wort der ersten Fassung wurde überprüft und bei Bedarf aufgefrischt. Was ziemlich oft der Fall gewesen ist. Im Grunde liegen die Dinge wie beim Modellwechsel eines VW Golf. Die äußere Form samt ihrer *Gestalt* bleiben weitgehend die Gleiche; unter der Motorhaube, am Fahrwerk und im Innenraum wurde jedoch kräftig Hand angelegt.

Mittelwege: Change-Management bewegt sich im breiten Spektrum zwischen einerseits kognitiver Programmschule mit instruktiven, wertschöpfenden Interventionen und ökonomischer Dominanz sowie andererseits systemischer Adaptivschule mit situativen, wertschätzenden Impulsen und publizistischer Hegemonie (vgl. 2.8). Beide Schulen sind – in Teilen – ziemlich dogmatisch. Die eine steht für technizistisches Social Engineering, die andere träumt von der wahren Organisationsentwicklung. Beide Extreme sind des Guten zuviel. Jede Übertreibung zu einer Seite provoziert substanziellen Widerspruch. Es braucht den Sinn für Maß und Mitte. In der Veränderungspraxis geht es um stimmige Balance und undogmatische Nutzung des Besten von beidem. Was nicht immer ganz einfach zu entdecken ist. Dieses Buch bietet deshalb Mittelwege – meistens.

Wertschöpfung und Wertschätzung: Wenn man sich nicht auf eine Seite schlagen möchte, muss man auf beides Rücksicht nehmen, Mittelwege eben. Über meiner kleinen Unternehmensberatung steht der Leitspruch *manage.PEOPLE.values*. Er gilt einer Balance im Umgang mit Menschen einer Organisation (People). Einerseits geht es um aktive Gestaltung der Humanressourcen (manage). Genauso bedeutsam ist die Menschenwürde von Mitarbeitern (Values). Mit diesem ausgewogenen Blick erweist sich die People-Dimension mehr und mehr als entscheidende Differenzierung im Wettbewerb. Dieses Buch plädiert deshalb für Wertschöpfung und Wertschätzung.

Reflexionsflächen: Die Zweitaufgabe ist weiterhin kein Kochbuch, ist kein Patentrezept, ist kein Werkzeugkasten. Um beim Bild des Kochens zu bleiben, das wäre dann auch nur Fast Food, ohne richtige Nährstoffe und mit flauem Bauchgefühl. Oder ein Blick über die Schultern tatsächlicher oder vermeintlicher Sterneköche mit ihrem Gourmetkönnen. Bücher mit Change-Management-Instrumenten – bis hin zur überzogenen *Toolmania* – gibt es ohnehin bereits mehr als genug (vgl. 8.1). Vor dem Handeln kommt bei Transformati-

onsprozessen jedenfalls das Denken. Nicht zu lange, aber eben doch. Die folgenden Seiten wollen erobert werden, sind *Food for Thought*. Bisherige Sichtweisen zur Gestaltung organisatorischer Veränderungen kommen auf den Prüfstand. Gefordert werden: mehr Professionalität, Souveränität und Contenance – damit das Tun im Change-Management besser wird. Dieses Buch bietet deshalb Reflexionsflächen.

Handwerkliches: Reflexionsflächen sind das Eine, praxisorientierte Handlungsempfehlungen das Andere. Diese basieren auf langjähriger Projekterfahrung, empirischen Studienergebnissen und aufmerksamen Organisationserlebnissen. In dieser Zweitaufgabe sind deshalb durchaus Anregungen in der Manier »man müsste, man sollte, man könnte« zu finden; teilweise sogar im (Check)Listen-Format. Change-Management ist allerdings kein Wunderwerk mit dem sämtliche Widerstände von überall her in freundlichem Wohlgefallen für alle Betroffenen aufgelöst werden. Selbst wenn sich manche Stars der Szene mit einer Aura von Magie, Mystik und Manna umgeben. Change-Management bleibt anspruchsvolle Arbeit für erstklassige Profis. Dieses Buch bietet deshalb Handwerkliches.

Situative Zugänge: Vermutlich fällt im Change-Management kein Satz so häufig wie »Es kommt darauf an«. Er mag bei fehlenden Ideen gelegentlich als Ausrede dienen. Aber dieses – den Raum des Möglichen zunächst weit öffnende – Statement beschreibt unbestritten die Realität. Jeder Fall ist anders. Er muss für sich interpretiert, spezifiziert und konkretisiert werden. Ohne dabei allzu lange im Nebulösen zu verweilen. Die an raschen Lösungen interessierten Business-Manager (»So what?«) werden einen Stoizismus mit unscharfen, biegsamen, dehnbaren Hinweisen nicht akzeptieren. Zu viel Halt will heute niemand mehr. Zu wenig Halt kann heute kaum jemand mehr. Dieses Buch bietet daher situative Zugänge.

Gesunder Menschenverstand: »Sapere aude« wurde zum Leitspruch der Aufklärung und meinte die Nutzung des gesunden Menschenverstands. Mit dem war das freilich schon damals und ist es immer noch so eine Sache. Jeder hat den seinen. Ob es ihn also überhaupt gibt, den gesunden Menschenverstand? Zudem hat uns alle die affektive Revolution samt ihrer Emotionalisierung längst wieder auf Gefühl und Stimmung getrimmt (vgl. 6.4). Dieses Buch bietet daher keinen gesunden Menschenverstand. Aber es appelliert sehr, sehr, sehr oft an ihn.

Optimistischer Grundtenor, meistens: Subjektive Betrachtung der nicht nur bei Veränderungsprozessen niemals objektivierbaren Realität ist stets eine Frage individueller Wahrnehmungsmuster, Erwartungshaltungen und Seelenhaushalte. Diese Zweitaufgabe bietet eine von vielen möglichen Betrachtungsweisen. Dem Optimisten erscheint ein halb gefülltes Glas halbvoll. Dem Pessimisten dünkt dasselbe Glas halbleer. Jeder kennt das. Wie bereits der

Vorgänger steckt dieses Buch voller Einschätzungen zum derzeitigen Ist, zum möglichen Soll sowie zum daraus resultierenden Delta – im breit gestreuten Durchschnitt der Unternehmen: Oft mit viel, mal mit weniger Optimismus. Eine rosarote Brille ist nicht bei sämtlichen Zustandsbeschreibungen der derzeitigen Change-Management-Praxis angebracht. Ein anderer Betrachter mag zu anderen Einschätzungen kommen. Dieses Buch bietet jedenfalls einen optimistischen Grundtenor – meistens.

Konstruktive Provokation: Es sind Mittelwege, die einen ausgewogenen Lösungsansatz bieten. Extreme Pfade, ob an der linken oder rechten Flanke des vielstimmigen Treibens, mögen allerdings ansprechender, aufregender, verführerischer wirken. Sie bleiben Holzwege. Wenn sich der publizistische Mainstream oder die Beraterische Differenzierung zu sehr auf eine Seite neigt – was in der Organisationsentwicklung fast schon die Regel ist – kann es hilfreich sein, der anderen Seite eine deutliche Stimme zu geben, als pointiertes Gegengewicht. Nicht um aufzureizen, sondern als Anregung. Selbst wenn das für manchen Geschmack etwas barsch klingt. Dieses Buch bietet deshalb konstruktive Provokation – gelegentlich.

K(l)eine Innovationen: Wer von diesem Buch völlig Bahnbrechendes erwartet, das absolute Veränderungskonzept ersehnt, den finalen Widerstandslöser erhofft, wird ein klein wenig enttäuscht werden. Dazu haben sich schon zu viele kluge Köpfe mit der Gestaltung organisatorischen Wandels auseinandergesetzt – ohne solche Resultate. Und dazu sind großformatige Transformationen einfach zu schwierig. *Change-Management 2.0* oder epochale Entwürfe zur Organisationsentwicklung bleiben Knacknüsse kommender Generationen. Im Grunde ist vieles bereits einmal geschrieben oder zumindest gedacht worden. Dieses Buch bietet daher k(l)eine Innovationen. Was je nach dem auch viel sein kann.

Abgerundetes Ganzes: Die Zweitaufgabe basiert auf der ersten vor fünf Jahren erschienenen Ausgabe, zwischenzeitlich entstandenen Texten und Studien (von anderen und mir selbst) sowie frischen Empfindungen, Erfahrungen, Eindrücken bei der Schreibung, aus der Beraterei und dem Leben. Das anfängliche Chaos an Stoffen, Botschaften und Formulierungen hat sich mit der Manuskripterstellung – so hoffe und denke ich – zu einem deutlich verbesserten Produkt entwickelt. Dieses Buch bietet daher ein abgerundetes Ganzes – rund um Change-Management.

Hinweis

Auf www.personalwirtschaft.de/changemanagement erwartet Sie spannendes Bonusmaterial zur zweiten Auflage. Klicken Sie mal rein!