

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

Abenteuer Change Management

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

Frankfurter Allgemeine Buch



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

Abenteuer Change Management

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

ePDF ISBN 978-3-96251-045-9

Frankfurter Allgemeine Buch

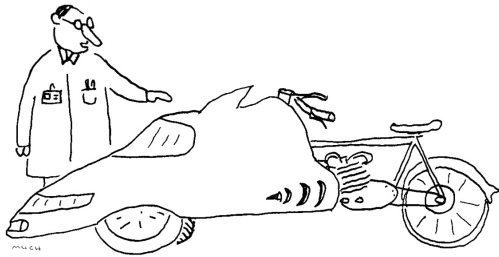
Copyright FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Frankenallee 71 – 81
60327 Frankfurt am Main

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



Der Visionär



Der Methodenfreak



Der Harmoniesüchtige



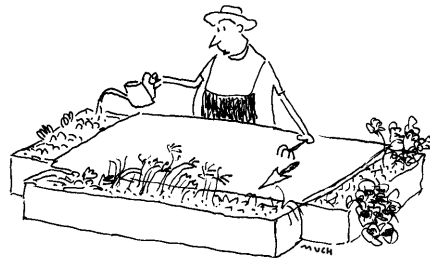
Der Technokrat



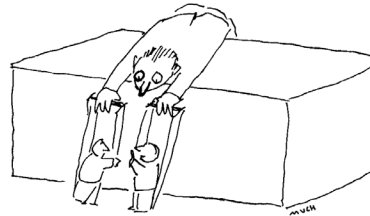
Der Standardisierer



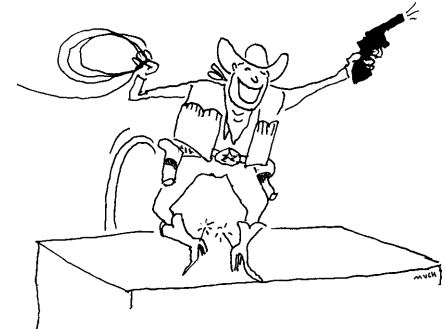
Der Pionier



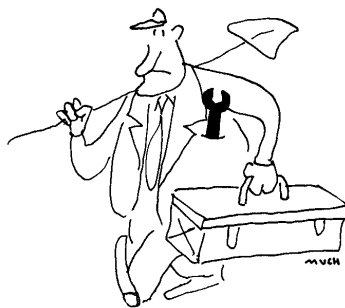
Der Gärtner



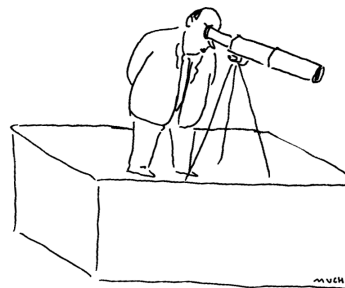
Der Fädenzieher



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, loszuliegen 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

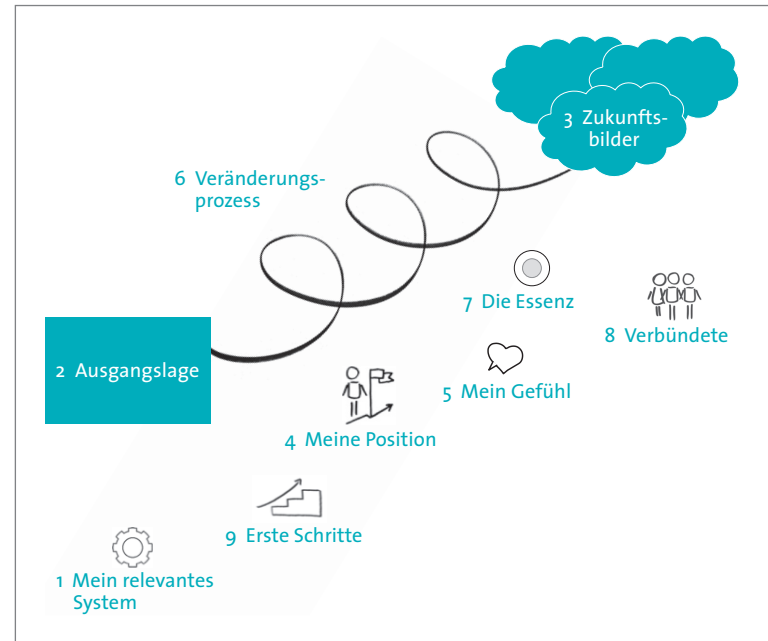
9. Was gibt es als Erstes zu tun?

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



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.



Sie sind ein Betroffener, „die da oben“ wollen Sie verändern

Steigen Sie an irgendeiner Stelle ins Buch ein, die Ihnen passend erscheint. Machen Sie sich schlau und werden Sie zum kompetenten Sparringspartner Ihres Managements.



Ein heikles Meeting steht an, es geht um das Thema Change

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter mit einem oder mehreren der Cartoons zum Schmunzeln. Lösen Sie die Spannung und packen Sie so die heißen Themen an.



Sie suchen einen Berater für Ihr Change-Vorhaben

Fragen Sie die Berater, was sie von einzelnen Themen des Buches halten. Skepsis ist angebracht, wenn die Berater die Dinge ablehnen, aber auch wenn sie sie als selbstverständlich hinnehmen.



Sie können das Wort Change Management nicht mehr hören

Legen Sie das Buch wieder weg. Versuchen Sie erst zu ergründen, welche Erfahrungen Ihnen die Lust geraubt haben. Suchen Sie sich dann Impulse, wie Sie mit dem Thema konstruktiv umgehen können.

Viele Veränderungen misslingen. Das ist kein Wunder. Denn die Gründe, warum alles so bleiben soll, wie es ist, sind vielfältig und im Unternehmensalltag häufig spürbar.

1. Der aktuelle Zustand ist komfortabel

Niemand verändert sich gerne ohne Grund. Solange wir Menschen den aktuellen Zustand nicht als gefährdet ansehen, lassen wir uns nicht auf neues, unsicheres Terrain ein. Oft haben wir die Gefährdung zwar im Kopf schon erkannt (siehe Klimawandel), sind aber emotional noch nicht betroffen (die Unwetterkatastrophen sind weit weg).

2. Die Unternehmenskultur bestimmt den Spielraum

Neue, engagierte Top-Manager kommen in ein kriselndes Unternehmen und das meiste bleibt trotzdem, wie es ist. Die Unternehmenskultur, das heißt die ungeschriebenen Gesetze, bestimmt die Veränderungsmöglichkeiten: Was wird belohnt, was wird bestraft und wie erklärt man sich die Welt? Da haben Neue wenig Chancen, gegen die Kultur zu arbeiten – es sei denn, sie zerschlagen alles.

3. Es fehlt an glaubwürdiger Führung

Viele Führungskräfte verlangen von ihren Mitarbeitern Neues, verhalten sich selbst aber wie bisher. Manche haben nur die eigene Karriere und die eigenen Ziele im Kopf und erwarten gleichzeitig, dass sich ihre Mitarbeiter auf für sie unsichere Neuerungen einlassen.

4. Menschen wollen nicht Objekt sein

Die meisten Menschen unseres Kulturkreises wollen ihr Schicksal selbst in der Hand haben, mitentscheiden können, fair behandelt werden und nicht Objekt anonymer Pläne sein. Keiner erwartet Beteiligung bei Themen, die weit weg sind. Aber wenn es um die eigene Arbeit geht, möchte man gefragt und beteiligt werden. Oder man schaltet drei Gänge zurück beziehungsweise leistet Widerstand.

5. Das Loslassen fällt am schwersten

Menschen haben nicht Angst vor Neuem, sondern fürchten sich, von Bekanntem loszulassen. Zum Beispiel wenn eine Restrukturierung ansteht: Wem fällt es leicht, Abschied zu nehmen, ohne Halt dazustehen, die Sicherheit des gewohnten sozialen Umfeldes aufzugeben? Die Agenten der Veränderung reden nur über das Neue, aber keiner hilft beim Loslassen.

6. Die Interessen unterscheiden sich

Viele Change-Botschaften gehen ins Leere. Der Sender (z. B. der Vorstand) möchte Kosten senken, um den Unternehmenswert zu steigern. Die Empfänger (Menschen, die sich deshalb verändern sollen) wollen eine stabile Arbeit, ein sicheres Einkommen und eine spannende Aufgabe. Ein klassischer Fall von Interessenkonflikt.

7. Das Neue ergibt keinen Sinn

Von Managern präsentierte Powerpoints über geplante Veränderungen sprechen von „World Class, Service Champion, Global Leaders, Best in Business“ oder Ähnlichem. Aber niemand erklärt den Betroffenen den Sinn der Veränderung und beschreibt, wie eine attraktive Zukunft aussehen kann. Menschen sollen sich voller Energie verändern. Aber wer engagiert sich gerne für Sinnloses?

8. Ich will nicht weh tun

Harmoniesucht und Abhängigkeiten sind die größten Feinde sinnvoller Veränderungen. Wer will schon gerne anderen und damit auch sich selbst weh tun? Weil er mein Freund ist, kann ich ihn nicht als Führungskraft ablösen, weil ich ihr meinen Job verdanke, muss ich ihr auch weiterhelfen. Weil er den Job vor fünf Jahren so gut gemacht hat, will ich ihn nicht kritisieren. Und damit bleibt vieles so, wie es ist.

9. Alles ist instabil

Die Zeiten, in denen Unternehmen nach großen Veränderungen wieder in einen mehrjährigen stabilen Zustand kamen, sind vorüber. Das VUCA-Umfeld sorgt für permanente Dynamik. Zwei negative Reaktionen auf überfordernde Umfeldentwicklungen: hektischer Aktionismus oder abwarten und sich selbst kaum bewegen. Beide Muster verhindern notwendige Entwicklungen.

10. Change als lineares Programm

Große Change- oder Transformationsvorhaben werden durch ein Programm bestehend aus zig Teilprojekten aufgesetzt. Meilensteine und Aktivitäten werden wie in technischen Projekten mehrere Monate im Voraus fixiert. Viel Zeit fließt in Planung, Monitoring und Informationsveranstaltungen. Und am Ende wurde eine „Maus geboren“, ein Schicksal, das viele große Change-Initiativen erleiden. Change ist ein sozialer Prozess in einem sozialen System und kann nicht wie ein technisches Projekt geplant und gesteuert werden.

11. Ängste bestimmen das Verhalten

Ängste sind etwas zutiefst Persönliches und haben im harten Wirtschaftsleben keinen Platz. Dennoch bestimmen sie stark unser Verhalten, wenn es um Veränderungen geht – seien es Existenzängste, den Job zu verlieren, die Angst vor Überforderung (kann ich das?), die Angst vor dem Verlust des sozialen Status oder die Angst vor dem Verlust der sozialen Umgebung (mögen mich die neuen Kollegen?).

12. Das Tagesgeschäft dominiert alles

Die meisten Manager verbrauchen ihre ganze Energie für das Abarbeiten der täglichen Herausforderungen. Sie lösen operative Probleme und davon gibt es genug. Für Reflexion, strategische Zukunftsarbeit oder die Schaffung einer positiven Stimmung für notwendige Veränderungen bleibt am Ende des Tages keine Zeit.

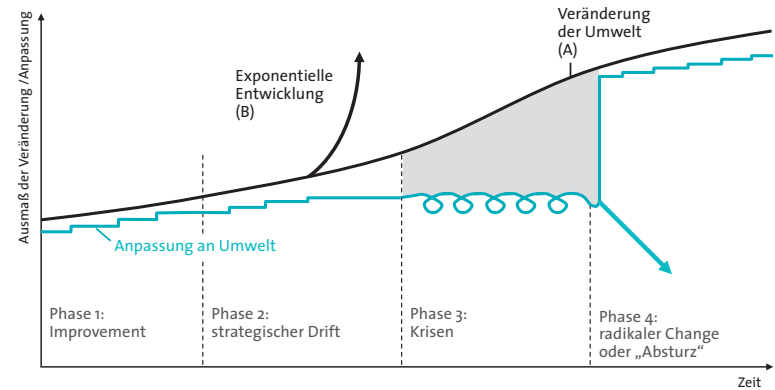
Warum Change Management?

Was ist los in den Unternehmen? Die Digitalisierung treibt ganze Branchen vor sich her und verändert Geschäftsmodelle teilweise radikal. 68 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich nicht emotional mit ihrem Unternehmen verbunden (2016, Harvard Business Manager) und sind auf der Suche nach dem Sinn ihrer Tätigkeit und ihrer Organisation. Die bewährten Management-Instrumente funktionieren nicht mehr, Manager schaffen es angesichts der Geschwindigkeit der Veränderungen nicht, Kontrolle und Überblick zu behalten.

Es hat sich tatsächlich etwas verändert: Früher reichte es aus, dass sich Unternehmen im „Normalzustand“ laufend und kontinuierlich an die sich verändernden Anforderungen seitens des Marktes anpassen: technologische Entwicklungen, Bedürfnisse, Wettbewerber, Kosten- und Preisdruck etc. (Phase 1 siehe Abbildung).

Von Zeit zu Zeit braucht es intensivere Anstrengungen, um den Anschluss nicht zu verlieren: Umfeld und Markt entwickeln sich für eine bestimmte Zeit rascher, schwache Signale vom Markt müssen wahrgenommen sowie analysiert und die Anpassung des Unternehmens daran sichergestellt werden. Sonst kommt es zur Situation des „strategischen drifts“, also einem Abkoppeln von den Umfeldentwicklungen und dem Risiko der strategischen Krise (Phase 2): Die alten Erfolgsfaktoren verändern sich, auch wenn die Profite noch passen. Das klassische Controlling bietet hier meist nicht die richtigen, zukunftsorientierten Indikatoren, Wettbewerbsvorteile gehen „schleichend“ verloren, keiner merkt es und die schwachen Signale werden nicht erkannt. Das Unternehmen kommt in die Krise – entweder gelingt ein radikaler Change oder es geht unter.

Wenn die entsprechenden Anpassungen gelingen, kommt es wieder zu einer Phase der Stabilität (Phase 1) – zumindest war das früher einmal so. Denn das Modell gilt nur mehr eingeschränkt: Die Umfeldentwicklungen beschleunigen sich und damit auch der Anpassungs- und Veränderungsdruck. Die Phase 2 ist zum Dauerzustand geworden, Change ist permanent notwendig und teilweise fundamental.



Quelle: Gerry Johnson: „Exploring Corporate Strategy“

In vielen Branchen gilt die Kurve A nicht mehr. Sie werden von exponentiellen Entwicklungen (Kurve B) in frühen Phasen unmerklich bedroht und ab einem bestimmten Punkt sichtbar erschüttert.

Exponentielle Entwicklungen und Unsicherheit

Die neuen technologischen Möglichkeiten und die globale Vernetzung führen zu exponentiellen anstatt linearen Entwicklungen. Was wir schon seit Jahrzehnten in der Welt der Mikroprozessoren erleben (nämlich die Verdoppelung der Leistungsdichte alle 18 Monate) spielt sich mittlerweile in vielen Branchen ab: neue Anbieter kommen mit rasch skalierbaren Geschäftsmodellen auf den Markt (Uber, amazon, Airbnb, Spotify, ...) bzw. technologische Entwicklungen verlaufen exponentiell (Leistungspreis von Solarzellen, Ladungsdichte von Batterien, ...). Diese exponentiellen Entwicklungen führen nach einer Zeit des „Dahindümpelns“ der neuen Technologien und Geschäftsmodelle zu radikalen Umbrüchen ganzer Märkte oder Geschäftsmodelle.

Die Welt ist „VUCA“ geworden:

- **Volatile:** Entwicklungen verlaufen nicht mehr stetig, sondern sprunghaft und plötzlich.
- **Uncertain:** bekannte, bisherige Paradigmen gelten nicht mehr, aber es ist unklar, welche Prinzipien jetzt gelten und wie lange.
- **Complex:** Dinge sind vielschichtig, verflochten, zusammenhängend und greifen ineinander – damit sind sie nicht mehr „berechenbar“.
- **Ambiguous:** mehrdeutig – zu allem gibt es verschiedene, aber alles berechnete Sichtweisen.

Die meisten Managementkonzepte (und häufig auch die persönlichen Erfahrungen) vieler Führungskräfte stammen aus einer Zeit, in der alles viel planbarer war. Planung und Steuerung war zwar kompliziert (also brauchte es Fachleute dafür), aber berechenbar und nicht komplex. Diese Management-Instrumente gaukeln uns Planbarkeit und Beherrschbarkeit vor. Die Reaktion im Management auf die VUCA-Welt ist daher häufig so:

- Der Wunsch nach mehr Standardisierung und Effizienz von Prozessen und Strukturen – aber wie soll die Organisation dann flexibel reagieren?
- Bessere und intensivere Planung und Prognose – aber was, wenn die Pläne bald von der Realität weggefegt werden?
- Mehr Information für das Management, was von den neuen Technologien auch unterstützt wird – aber führt die Verfügbarkeit von Informationen automatisch zu schnelleren oder besseren Entscheidungen?
- Verschärfung der Performance-Messung und mehr „competitiveness“ zwischen den Bereichen – aber wie sollen diese Bereiche dann plötzlich übergreifend und interdisziplinär zusammenarbeiten?

Es sind hier also andere Ansätze nötig, um Organisationen so agil zu machen, dass sie imstande sind auf schnelle Veränderungen kurzfristig und angemessen zu reagieren.

Die (Wieder-)Entdeckung der Agilität

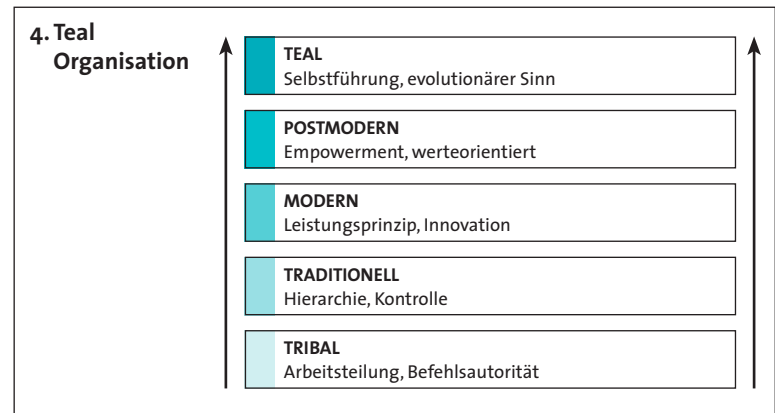
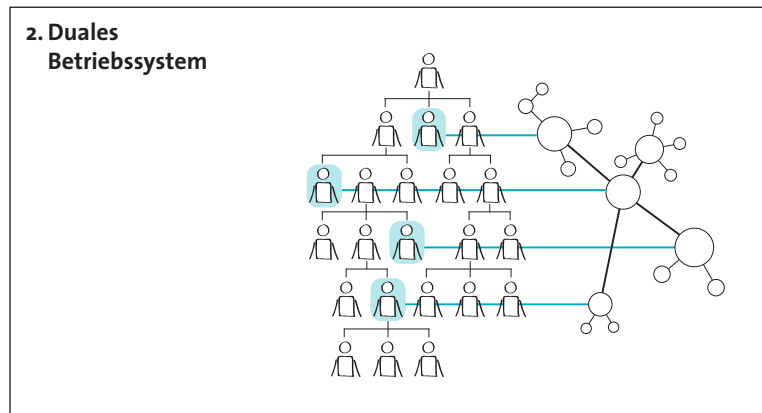
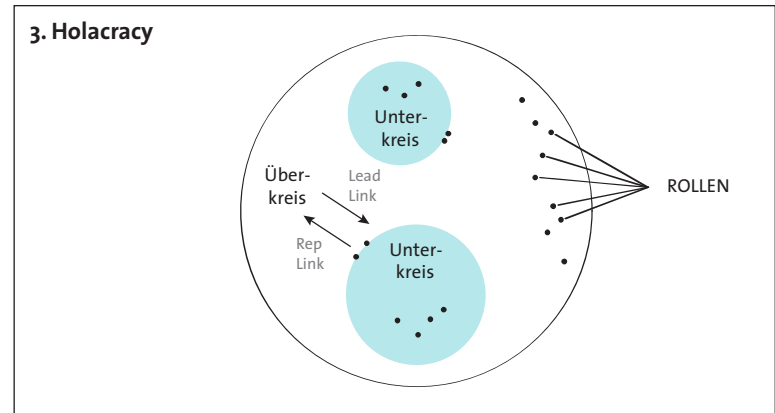
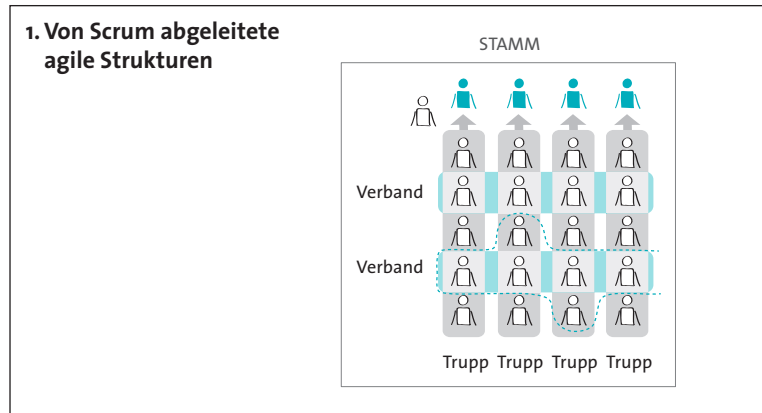
In den 1980er und 1990er Jahren wurden in der Produktion Konzepte eingesetzt, die zu mehr Agilität führen sollten: Lean Management, Kanban, teilautonome Arbeitsgruppen etc.

Nun, da es um die Handhabung von Komplexität geht, verzeichnen diese Konzepte eine noch viel breitere Anwendung. Warum ist das so? Die dahinterliegenden Prinzipien sind in der Tat sehr gut geeignet, mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität umzugehen:

- **Vorgehen in kleinen Schritten:** Nach kurzer Planung geht es darum, rasch ins Tun zu kommen und erste Erfahrungen zu sammeln. Schnelles Prototyping ist wichtiger als detaillierte Konzepte zu erstellen.
- **Involvierung des Kunden:** Kunden werden durch Co-Creation von Beginn an in die Entwicklung einbezogen und eingeladen, zu den Prototypen Rückmeldungen zu geben.
- **Kurzfristige Ergebnisse:** Der Fokus liegt auf Reflexion und Lernen. Im besten Fall werden auch rasch Erfolgserlebnisse produziert, die das Team weiter motivieren.
- **Selbstgesteuerte Teams:** Teams setzen sich im Rahmen ihres Aufgabenbereichs selbstständig Ziele und organisieren sich selbst, um diese zu erreichen. Das ermöglicht den Mitarbeitern, stärker ihre Potentiale einzubringen, Eigenverantwortung zu leben und führt zu stärkerer Motivation.
- **Transparenz und Visualisierung:** Jedes Teammitglied hat Einblick in die Ziele und die Arbeitsfortschritte aller. Zur gemeinsamen Planung und Abstimmung werden gerne Kanban-Boards eingesetzt.
- **Inspirierende Räume:** Diese Art des Arbeitens braucht viel Kommunikation und eine anregende Arbeitsumgebung. Reichlich Open Space ist dafür bestens geeignet.

Zusätzlich zu den zuvor beschriebenen Entwicklungen sei auch noch erwähnt, dass sich die Bedürfnisse von Mitarbeitern massiv ändern: Sie werden anspruchsvoller in Bezug auf den Purpose einer Organisation – Sinn bekommt einen höheren Stellenwert. Die Bereitschaft, sich für einen Job aufzuopfern, geht zurück zu Gunsten einer Balance von Arbeit und Freizeit. Der Wunsch, sich im Unternehmen mit seinem ganzen Potential einbringen zu können steigt. Setzt man dies mit den Entwicklungen in Richtung Agilität in Verbindung, so haben sich in den letzten Jahren eine Reihe neuer Organisationsmodelle herausgebildet, von denen einige exemplarisch dargestellt werden sollen:

18



Quellen: Abb.1 <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>, 2018; Abb. 2 nach John P. Kotter: Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World, 2014; Abb. 3 Brian Robertson: Holacracy, 2015; Abb. 4 nach Frederic Laloux: Reinventing Organizations, 2015

1. Von Scrum abgeleitete agile Strukturen

Die Organisation ist nach Produkten strukturiert, wobei die kleinste Einheit ein „Trupp“ ist, der aus maximal neun Personen besteht und selbstorganisiert ohne Führungskraft für einen Produktteil end-to-end verantwortlich ist. Product-Owner beauftragen die Teams und nehmen die Ergebnisse, die in zwei- bis vierwöchigen Sprints produziert werden, ab. Agile Coaches unterstützen die „Trupps“ bei ihren Daily Stand-ups, regelmäßigen Reviews (Produktabnahme) und Retrospektiven (Reflexion der Zusammenarbeit). „Trupps“ verwandter Gebiete werden zu Stämmen zusammengefasst (maximal 100 Mitglieder).

Gelebte Beispiele finden sich bei Spotify, BMW, ING.

2. Duales Betriebssystem

Heutige Unternehmen müssen Beidhändigkeit (Ambidextrie) erfolgreich leben: Operative Exzellenz leben, um maximale Effizienzen zu heben und Innovation forcieren, um den sich rasch ändernden Anforderungen gerecht zu werden. Um das Letztgenannte voranzutreiben, setzen viele Organisationen auf ein zweites Betriebssystem, das die Begrenzungen der Hierarchie überwindet und stark intrinsisch motivierten Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, sich crossfunktional zu vernetzen und gemeinsam Neues zu entwickeln. Dabei werden agile Methoden wie Rapid Innovation Teams eingesetzt, um in wenigen Wochen agile Sprints hinzulegen. Wichtig ist, dass die Ergebnisse gut an die Stammorganisation angekoppelt werden, z. B. indem den Teammitgliedern Bühnen gegeben werden, um Erfolge (und auch Fehlschläge) zu präsentieren und damit ein Lernen des gesamten Unternehmens ermöglicht wird.

Beispiele finden sich bei Daimler, BMW, Bosch.

3. Holacracy

Basis dieser Organisationsform bilden Rollen, die in Kreisen zusammengefasst werden und sich selbstorganisiert Ziele setzen sowie diese gemeinsam verfolgen. Jede Rolle hat jedoch einen Zuständigkeitsbereich und eigene Ziele und kann im Rahmen dessen eigenverantwortlich Entscheidungen treffen, wodurch sich eine hohe Verbindlichkeit und Identifikation mit der Aufgabe ergibt. In wöchentlichen „taktischen Meetings“ herrscht maximale Transparenz über Ziele, Kennzahlen und Umsetzungsstände. In monatlichen „Governance Meetings“ werden Rollen, Zuständigkeiten und Kreise weiterentwickelt, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Beispiele finden sich bei Zappos und Zalando.

4. Teal Organisation

Frederic Laloux prägt in seinem Buch „Reinventing Organisations“ die Teal Organisation. Er geht davon aus, dass Organisationen typische Entwicklungsstadien haben, wovon Teal das „reifste Stadium“ einer Zusammenarbeit von Menschen ist. Zentrale Elemente einer derartigen Organisation sind:

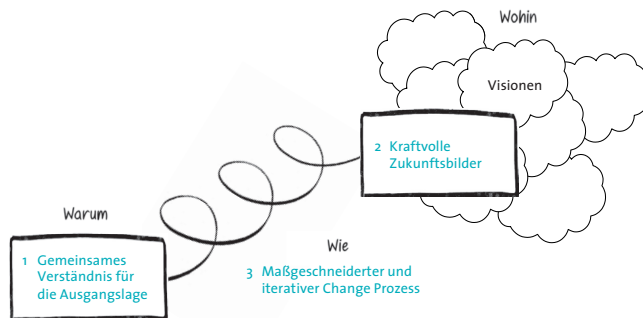
- Selbststeuerung in kleinen dezentralen Teams mit end-to-end-Verantwortung;
- das Verständnis der Organisation als komplexes, lebendiges, adaptives System;
- Ganzheitlichkeit und evolutionärer Purpose, d. h., dass darauf geachtet wird, einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Beispiele finden sich bei Morningstar, Buurtzorg, Gore.

Change ist Prozess

Erfolgreiche Change-Prozesse folgen einer Dreier-Logik:

1. Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses der Ausgangslage: „Warum sollen wir uns verändern?“
2. Entwickeln eines attraktiven Zukunftsbildes beziehungsweise eines lebensfähigen attraktiven Zustandes: „Wohin sollen wir uns entwickeln?“
3. Ausarbeiten eines maßgeschneiderten iterativen Weges, um die Organisation und ihre Menschen vom Ist- zum Zukunftsbild zu führen.

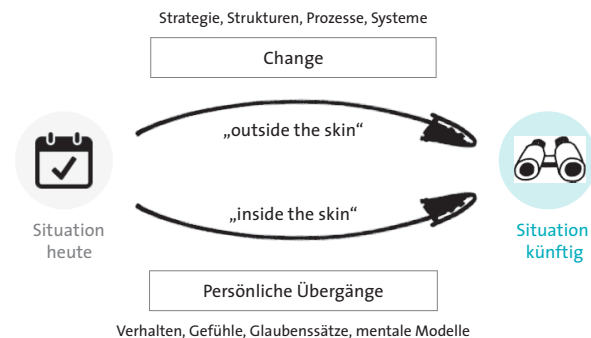


Solche Prozesse laufen niemals linear ab. Entwicklungen passieren immer in Schleifen, sie erfordern laufende Beobachtungen, Kurskorrekturen und ein ganzheitliches beziehungsweise systemisches Organisationsverständnis. Dieses Verständnis steht oft im Widerspruch zur klassischen Managementwelt, die an lineare Planung, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und an die Beherrschbarkeit von Veränderungen glaubt. Schon vor 20 Jahren sagte Peter Senge: „You can’t drive change“. Trotzdem werden noch immer in Zeiten, in denen Agilität das Modewort schlechthin ist, viele Change-Vorhaben wie technische Projekte aufgesetzt und versucht die Entwicklung von menschlichem Verhalten mit betriebswirtschaftlichen Methoden zu steuern.

Change inside & outside the skin

Erfolgreiche Veränderungsprozesse brauchen eine ausgewogene Aufmerksamkeit sowohl auf sichtbare Themen wie Strukturen, Prozesse, Systeme usw. – wir nennen das „outside the skin“ – als auch auf nicht so einfach sichtbare Themen wie Verhalten, Glaubenssätze, Erfolgsannahmen usw. – das nennen wir „inside the skin“.

Strukturen oder Prozesse sind nur umsetzbar, wenn die Beteiligten berührt und wirklich betroffen sind. Persönliche Entwicklungen und Übergänge folgen der Logik der Psyche. Diese gehorcht ganz anderen Gesetzen als die Logik kognitiver Prozesse, an der man sich bei der Gestaltung von Strukturen, Strategien oder Managementsystemen orientiert. Wichtig ist, persönliche Übergänge nicht erst bei Vorliegen von neuen Konzepten zu initiieren, sondern beginnend ab der ersten Stunde eines Veränderungsprozesses. Das heißt, Entwicklungen „inside and outside the skin“ müssen synchron geplant und betrieben werden.



Zusätzlich zu den beiden zuvor beschriebenen Basismodellen ziehen sich folgende neun Prinzipien wie ein roter Faden durch alle erfolgreichen Change-Prozesse.

1. Emotionale Veränderung – Energie wecken



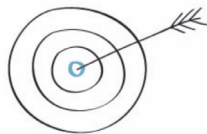
Digitalisierung und die VUCA-Welt verlangen mehr als tagtäglichen Change. Damit größere Transformationen gelingen, braucht es starke Veränderungsenergie. Diese entsteht über eine positive emotionale Betroffenheit wichtiger Schlüsselpersonen – getrieben von einer gewissen Unruhe, mit bestimmten Entwicklungen nicht mithalten zu können oder von einer Sehnsucht nach neuen Lösungen für anstehende Herausforderungen der VUCA-Welt. Emotionale Betroffenheit und Veränderungsenergie entstehen vor allem durch offene Kommunikation – beispielsweise unmittelbaren Dialog mit Kunden, Anwendern und Partnern sowie über einen offenen Austausch mit Mitarbeitern über Unternehmenshierarchien hinweg.

2. Neues rasch erlebbar machen

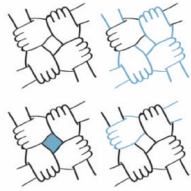


Kurzfristige Erfolgserlebnisse sind der Treibstoff für nachhaltige Entwicklungen und aus drei Gründen wichtig: Sobald wir in einem überschaubaren Zeitraum etwas geschafft haben, schüttet unser Gehirn das „Glückshormon“ Dopamin aus. Darüber hinaus passiert Lernen nur über Ausprobieren und Auswerten der gemachten Erfahrungen. Nicht zuletzt liefern kurzfristige, geschäftlich relevante Erfolgsgeschichten allen Change-Skeptikern und abwartenden oder indifferenten Mitarbeitern Vertrauensbeweise dafür, dass die Veränderungen sinnvoll und durchführbar sind. Diese spürbaren Erfolge können über Sprints, Rapid Results oder das Prototyping neuer Konzepte entstehen. Vorsicht ist aber vor sogenannten Quick Wins angebracht, wenn diese nur oberflächliche Symptombehandlungen sind.

3. Sinn und Zukunftsglauben stiften



Menschen wollen Teil einer attraktiven Zukunft sein. In diesem Bestreben lassen sich viele von einem gemeinsamen Purpose, d. h. dem Sinn hinter dem Unternehmen, der organisatorischen Einheit oder des Projekts, leiten. Daher brauchen kraftvolle Change-Initiativen Aktivitäten, die die Arbeit von Schlüsselpersonen an einem gemeinsamen, sinnstiftenden Purpose und einer attraktiven Vision umfassen. Wohlweisend, dass in einer VUCA-Welt die Zukunft immer anders aussieht, als man erwartet, brauchen wir alle glaubwürdige und ansprechende Zukunftsbilder, um uns mit positiver Energie für Neues einzusetzen und den Komfort vergangener Erfolgsmuster aufgeben zu können.



4. Menschen beim Übergang helfen

Bei den meisten Menschen ist das Gehirn auf Bewährtes und Bekanntes programmiert – begeisterte Abenteurer und wilde Innovatoren sind in der Minderzahl. Ergebnisse der Gehirnforschung zeigen, dass Bedrohungen durch Unsicherheit über die Zukunft, mehr Fremdbestimmung, Veränderungen der gewohnten Umgebung oder des sozialen Status im limbischen System unseres Gehirns zu einer emotionalen Überreaktion führen („Fight or Flight“). Deshalb muss wirksames Change Management bewusst Hilfe leisten, Menschen vom Alten ins Neue zu führen. Gute Kommunikationsprozesse, Führung und Unterstützung beim Loslassen von alten Mustern sowie beim Lernen sind dabei hochrelevante Maßnahmen, um Menschen in einem Veränderungsvorhaben „mitzunehmen“.



5. Das Gemeinschaftsgefühl stärken

Schon vor Jahrtausenden haben sich Menschen in „Stämmen“ organisiert und in der Gemeinschaft Sicherheit und Schutz gesucht. Nimmt das menschliche Gehirn auch im organisationalen Umfeld positive Gemeinschaft wahr, wird das Glückshormon „Oxytocin“ ausgeschüttet. Deshalb müssen gerade im Change, ähnlich wie im Sport, Situationen herbeigeführt werden, in denen Gemeinschaft erlebbar ist. Nur so können Hochleistungen erbracht, Herausforderungen bewältigt und positive Energien geweckt werden. Teamevents in Projekten, Teamklausuren mit Führungskräften und bewegende, alle Betroffenen involvierende Großveranstaltungen geben das Gefühl, Teil einer Community zu sein. Deshalb sind auch im Change oft notwendige Trennungsprozesse oder Neustrukturierungen von Organisationseinheiten immer mit größtmöglicher Transparenz und Sensibilität zu gestalten.



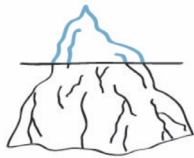
6. Eine Bewegung mit positiver Energie initiieren

Bewegungen entstehen über Leitideen und Personen, die es schaffen, Sehnsüchte zu wecken, als Vorbilder zu agieren und vor allem Mitwirkende zu gewinnen. Change-Initiativen brauchen von Beginn an intrinsisch motivierte Pioniere, die sich auch gegen das aktuell dominante Meinungsbild für eine Sache einsetzen. Weiters sind Freiwillige nötig, die an konkreten Projekten mitarbeiten, ohne dabei an einen Karriereschub oder Belohnungen zu denken, und die auch bereit sind, die „extra mile“ zu gehen. Bunte, aus Freiwilligen zusammengesetzte Change-Teams sind das Fundament für Bewegungen. Damit diese im organisatorischen Umfeld wirken, braucht es gleichzeitig eine positive Mobilisierung der klassischen Führungsstruktur in einem Top-Down-Verfahren und Initiativen, die nach den Prinzipien von Grassroots-Bewegungen agieren.



7. Ballast und Barrieren beseitigen

Wandel bedeutet auch Loslassen und Blockaden lösen. Damit sich neues Verhalten etablieren kann, ist oft die Befreiung von bestehenden Grenzen erforderlich. Vor allem beliebte Managementsysteme (MbO, Planung und Controlling, Karrieresystem etc.) und bestehende Strukturen (Silos mit hoher Arbeitsteiligkeit, Gremien und Meetings, komplexe Matrix, ...) behindern ganz stark sinnvolle Erneuerungen. Change bedeutet deshalb auch, neue Rahmenbedingungen für zukunftsfähiges Verhalten zu schaffen, die Organisation von Regelwerken zu entrümpeln und manchmal auch radikale Strukturerneuerungen anzustoßen.



8. Stabile Elemente bewusst herstellen

Ohne stabile Elemente stiftet Change nur Chaos. Die Kunst der wirkungsvollen Transformation ist es, Bewegung herbeizuführen und gleichzeitig Sicherheit durch stabile Elemente zu schaffen. Diese sind nötig, damit Menschen und Organisationen sich auf den Weg der Erneuerung einlassen können. Beispiele für stabilisierende Elemente im Change sind: Prinzipien und Werte, eine attraktive Vision, authentisch agierende Führungspersonen, Kommunikationsevents, temporäre Strukturen, stabile Teamzusammensetzungen oder ein paar zentrale Spielregeln. Ein gut gestaltetes Wechselspiel zwischen Stabilität und Veränderung bedarf laufender Reflexionsprozesse und die Bereitschaft der Führung, Change als persönlichen und organisationalen Lernprozess zu sehen.



9. Konsequente Führung betreiben

Führungskräfte nehmen bei Transformationen zentrale Rollen ein: Top-Führungskräfte müssen selbst Klarheit über die Vision des Wandels haben, die Zukunftsausrichtung konsequent vertreten und für die notwendigen Freiräume und Rahmenbedingungen sorgen. Für wirkungsvollen Change müssen mittleres Management und Top-Führungskräfte auch bereit sein, selbst zu lernen, sich im Mindset und Verhalten weiterzuentwickeln und auch neue Rollen zu übernehmen. Wirkungsvolles Change Management erfordert fast immer auch konsequente Führungsentwicklung und das Coaching von individuellen Entwicklungen bei Schlüsselpersonen, denn die Führungskräfte aller Ebenen werden immer als Gradmesser für die Ernsthaftigkeit des Wandels gesehen. Sie stehen damit voll im Rampenlicht und sind gleichzeitig Betroffene.