

**RAINER  
KRUMM**

# **CHWNGE** **MANAGEMENT** **VON A BIS Z**

**IDEEN UND IMPULSE FÜR IHR  
VERÄNDERUNGSPROJEKT**

**GABAL**

Rainer Krumm

# **CHANGEMANAGEMENT VON A BIS Z**

Ideen und Impulse für Ihr Veränderungsprojekt



RAINER  
KRUMM

**CHANGE**  
MANAGEMENT  
**VON A BIS Z**

IDEEN UND IMPULSE FÜR IHR  
VERÄNDERUNGSPROJEKT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86936-868-9

Lektorat: Lina Erd, GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Autorenfoto: Uwe Klössing, werdewelt

Satz und Layout: [www.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info) (Fotos: Shutterstock.com)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Printed in Germany

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/Gabalbuecher](https://www.twitter.com/Gabalbuecher)

# Jeder Change ist anders

Herzlich willkommen zu **Changemanagement von A bis Z**

Seit 25 Jahren beschäftige ich mich intensiv mit Changemanagement und Veränderungsprozessen. In 23 verschiedenen Ländern habe ich Unternehmen in Veränderungsprojekten begleitet und die Führungskräfte beraten und gecoach.

Dabei habe ich immer wieder festgestellt, dass Menschen nach Patentrezepten für Veränderungen suchen, die es aber gar nicht geben kann. Jeder Change, jede Veränderung ist anders. Keine Situation ist völlig identisch. Ein häufiger Fehler in Unternehmen ist es, erfolgreiche Themen einfach zu kopieren oder Berater einzusetzen, die ihr präferiertes Konzept umsetzen wollen – auch wenn es nicht passt. Was es übrigens meistens nicht tut. So ist die Idee zu dieser Sammlung „Changemanagement von A bis Z“ entstanden. Ich habe viele Schlagwörter und Begriffe gesammelt, mithilfe von Anekdoten und Beispielen veranschaulicht und mit Tipps verknüpft. Lassen Sie sich inspirieren und transferieren Sie diese Impulse auf Ihre individuelle Situation. Diese Schlagwörter und Impulse erheben natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vollständigkeit ist in Veränderungsprojekten sowieso kaum anzutreffen.

**Viele Inspirationen wünscht Ihnen**

**Rainer Krumm**

Nehmen Sie gerne Kontakt mit mir auf unter:

info@axiocon.de | www.axiocon.de



# Die 7 Todsünden im Changemanagement

## Warum Changemanagement so häufig scheitert

Changemanagement ist ein allgegenwärtiges Thema in Wirtschaft und Gesellschaft. Es sollte eigentlich inzwischen zum Handwerkszeug jeder Führungskraft gehören und im Zeitalter der immer schneller werdenden Veränderungen auch in der Tagespraxis jeder Organisation angekommen sein.

Doch warum scheitern dann so viele Change-Projekte? Man geht davon aus, dass nur zwei von zehn Change-Projekten zu den gewünschten Ergebnissen führen. Viele Entscheider unterschätzen die Auswirkungen von Change-Projekten und ignorieren die weiche Seite des Changes, nämlich die der Menschen, der Werte und der Kultur. Change wird oft nur als pragmatische und strategisch-rationale Sache verstanden. Die Todsünden werden allerdings auf der weichen Seite begangen. Und genau deshalb scheitern leider so viele Changes.

## Welche Todsünden gilt es zu vermeiden?

### 1. KEINE KLARE AUFTRAGSKLÄRUNG

„Wenn du es eilig hast, gehe langsam“, um nicht zu „stolpern“ – so lautet eine alte Weisheit.

In Change-Projekten wird oft zu schnell mit der Umsetzung gestartet, meist schon bevor die Auftragsklärung ordentlich durchgeführt wurde. Viele Fragen gilt es jedoch vorher zu beantworten: Was wäre eine ideale angestrebte Zielsituation? Was wäre ein Albtraum-Szenario, das es unbedingt zu vermeiden gilt? Welchen Nutzen soll das Vorhaben stiften? Wie steht es im Gesamtkontext zur Mission und Vision der Organisation? Wie sehen der aktuelle und wie der zu erreichende Zustand aus? Was passiert, wenn sich etwas ändert? Was passiert, wenn sich nichts ändert?

### 2. KEINE BEACHTUNG VON KULTUR UND WERTEN

Häufig werden Ideen und Konzepte, die in anderen Unternehmen erfolgreich umgesetzt wurden oder die gerade im Management im Trend liegen, recht unreflektiert übernommen. Doch passt das angestrebte Konzept zur eigenen Unternehmenskultur und zu den Werten, für die das Unternehmen steht oder stehen will? Beinhaltet der Change auch einen Kulturwandel? Oder braucht es gar keinen Kulturwandel, um den Change überhaupt erst zu ermöglichen?

In der Praxis wird speziell die Bedeutung von Werten und Kultur oft völlig unterschätzt. Dem Management-Vordenker Peter Drucker wird das Zitat zugesprochen: „Culture eats strategy for breakfast.“

Wenn die Change-Strategie nicht zur Kultur passt, wird sie früh scheitern. Ebenso wird die Historie des Unternehmens oft vergessen oder ausgeblendet – sie ist aber elementarer Bestandteil einer Kultur: Woher kommt die Organisation, was zeichnet sie aus, was hat sie erfolgreich oder erfolglos werden lassen? Was hat sich bewährt, was nicht? Welche Zöpfe gilt es abzuschneiden, welche heiligen Kühe müssen aber unangetastet bleiben oder welche Rituale und Erfolgsrezepte müssen in die neue Welt überführt werden? Welche Wertesysteme sind vorrangig, welche müssen noch entwickelt werden? Um Kultur und Werte des Unternehmens greifbar zu machen, eignet sich das Modell der 9 Levels of Value Systems. Mit diesem pragmatischen und wissenschaftlich fundierten Instrument lassen sich Veränderungsprojekte wunderbar begleiten, lenken und messen.

### **3. DURCHWEG SCHLECHTE KOMMUNIKATION**

Kommunikation ist ein zentraler Aspekt in jedem sozialen System und im Miteinander zwischen Menschen. Das gilt noch intensiver in und nach Change-Projekten. Was wird mit dem Change angestrebt? Was haben die Beteiligten für einen Nutzen davon? Für wen hat der Change Vorteile? Welche Schritte und Themen werden wann angegangen? Wie sehen die Zwischenstände aus?

Klarheit und Transparenz sind im Change elementar wichtig – durch zielgerichtete Kommunikation kann Vertrauen aufgebaut werden. Wer will, dass die Mitarbeiter mitdenken, darf sie nicht dumm sterben lassen. Es gilt die Frage zu klären, welche Kommunikationskanäle sich eignen würden. Zu häufig wird auf den einfachen E-Mail-Kanal gesetzt – das ist aber fahrlässig und meist nicht zielführend. Persönliche Informationen in Meetings und Versammlungen sind wichtig, aber auch Aushänge in Fluren oder Kantinen werden oft stärker beachtet als Mails vom Vorstand.

## 4. KEINE BETEILIGUNG DER BETROFFENEN

Einbeziehung ist ein Schlüssel zum Erfolg. Dazu braucht es ein gutes Händchen zur Auswahl und zum Zeitpunkt; also wann wird wer wie einbezogen? Wer ist vom Veränderungsprojekt betroffen – mittelbar und unmittelbar? Wer sind die systemrelevanten Persönlichkeiten? Das müssen nicht hierarchisch hochstehende Personen sein, häufig sind es Rezeptionspersonal, Hausmeister, Techniker oder Assistenten. Sie alle können als Meinungsführer in das Veränderungsvorhaben eingebunden werden, denn sie sind oft klassische Kommunikationsknotenpunkte im Unternehmen.

Ebenso systemrelevant sind Personen mit Expertenwissen, die die Auswirkungen von Veränderungsprojekten auf die tägliche Praxis oft schnell einschätzen können und damit antizipieren, wie und warum sie scheitern könnten. Diese Personen lassen sich meist sehr gut als Querdenker und Skeptiker einbinden. Neben den Mitarbeitererebenen sind auch diverse Führungsebenen in Organisationen relevant: Wie können Führungskräfte auf allen Ebenen integriert werden? Manche Führungskräfte tun sich schwer, ihre Mitarbeiter für den Change zu begeistern, weil sie ihn schlicht selbst nicht verstehen. Manche torpedieren Veränderungsprojekte oft bewusst oder manchmal auch unbewusst, weil ihnen Informationen fehlen. Wieder „Futter“ für die Todsünde der schlechten Kommunikation.

## 5. UNTERSCHÄTZTE KOMPLEXITÄT

Mal schnell eine Veränderung durchziehen – das wäre der Wunsch von vielen Entscheidungsträgern. Doch Veränderungen sind in sozialen Gefügen wie Unternehmen oder auch Verwaltungseinheiten weder einfach noch schnell umzusetzen. Wir haben es hier nicht mit einer komplizierten (aber klar berechenbaren)

Maschine zu tun, sondern mit einem komplexen Geflecht aus Menschen, Beziehungen, Interessen und deren Wechselwirkungen. Die Auswirkungen von vordergründig lokalen Veränderungen sind meist viel weitreichender, als die Entscheider wahrhaben wollen.

Wer oder was ist mittelbar oder unmittelbar vom Change betroffen – auch außerhalb der Organisation? Ein klassisches Beispiel hierfür sind die Auswirkungen von Bundeswehrstandortschließungen auf die Kommunen und Städte sowie den lokalen Einzelhandel. Ein in Unternehmen gern unterschätztes Thema ist die Einführung von SAP oder neuer Bezahlmodelle. In diesen Fällen muss ein ganzheitlicher Ansatz gewählt werden, in dem keine Details übersehen werden, die das Gesamtsystem zum Stillstand bringen könnten. Die Komplexität von Veränderungsprojekten lässt sich über die sieben Gestaltungselemente von Organisationen steuern – die sogenannten 7 S. Bei diesen ursprünglich aus dem Englischen verwendeten sieben Begriffen, die alle mit dem Buchstaben S beginnen, wird zwischen harten und weichen Elementen unterschieden. Die harten Gestaltungselemente umfassen eher klassische Bereiche der Organisation: Strategie, Struktur sowie Systeme/Prozesse. Die weichen Elemente hingegen sind die Gestaltungselemente einer Organisation, die in deren menschlichem Bereich liegen, also Werte (shared values), Führung und Kultur (style), Mitarbeiter (staff) und deren Fähigkeiten (skills). Gerade diese weichen Elemente werden vom Topmanagement meist unterschätzt, ignoriert oder übersehen.

## **6. IRRGLAUBE AN 100% PLANBARKEIT**

Das Grundwesen von Veränderungsprojekten ist eben die Veränderung – daher kann ein Change-Projekt nie vollständig geplant und dann - wie in der Projektmanagement-Methode der Wasserfalltechnik - umgesetzt werden. Gerade im Change gibt es „moving targets“, also bewegliche Ziele, die es immer wieder anzupassen gilt. Kein Change verläuft genauso wie der andere, daher ist es Kernaufgabe des

Change-Teams, intensiv mit allen Sinnen wahrzunehmen, entsprechende Maßnahmen oder Handlungen abzuleiten und durchzuführen. Pläne, die gestern noch sinnvoll waren, erweisen sich vielleicht morgen als völlig obsolet. Wachsamkeit und agile Steuerungskompetenz sind erforderlich. Agil ist aber nicht – wie es so oft geschieht – gleichzusetzen mit spontan und planlos.

## 7. KEINE WERTSCHÄTZUNG VON ERFOLGEN

Change bedeutet meist viel Arbeit und klassischerweise kommt dieses Paket zum Tagesgeschäft noch obendrauf. Das heißt, für die Beteiligten bedeutet der Change oft im ersten Schritt eine persönliche Verschlechterung, weil damit ein größerer Aufwand verbunden ist. Daher sollte das Feiern am Ende eines Veränderungsprojektes auch nicht unterschätzt werden. In vielen Unternehmen wird das vor lauter „das nächste Projekt steht schon an“ vergessen oder einfach abgesagt. Es muss keine rauschende Champagner-Party sein, aber einen Moment innehalten und den Personen für ihre Mühe, ihren Mut und ihre Arbeit danken – das sollte drin sein. Im Start von Veränderungen sollten auch die sogenannten Quick-Wins nicht unbeachtet bleiben. Diese schnellen Erfolge sollten kommuniziert und gefeiert werden, denn sie symbolisieren den Erfolg des Vorhabens und motivieren die Menschen dafür.

Changemanagement ist kein Hexenwerk – es ist vielmehr eine solide, aber komplexe Aufgabe, derer man sich annehmen und für die man im Unternehmen auch die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stellen muss. Die Wirtschaftswelt ist aktuell stärker von Veränderungen geprägt als jemals zuvor und die Zyklen der Veränderungen werden vermutlich noch kürzer werden. Umso relevanter ist es, dass sich Unternehmen und vor allem Führungskräfte viel mehr mit dem Changemanagement und speziell der soften Seite im Change, nämlich den Menschen, beschäftigen. Die sieben Todsünden sind absolut vermeidbar, wenn man sich mit ihnen beschäftigt. Ansonsten sagen Mitarbeiter schnell: „Change ist doof!“

## **„GEBRAUCHSANLEITUNG“ FÜR DIESES BUCH:**

Jeder Change ist anders! Dieses Buch soll Ihnen Ideen und Inspirationen geben, um Ihre Veränderungsprojekte zu reflektieren und erfolgreich umsetzen zu können. Es ist als Nachschlagewerk, Lesebuch, Ideengeber und Sparringspartner gedacht. Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und wissenschaftliche Tiefe – sie soll vielmehr den Führungskräften, Mitarbeitern und Entscheidern in Change-Projekten die Möglichkeit bieten, an die wichtigsten Aspekte im Wandel zu denken. Einiges wird Ihnen logisch und bekannt vorkommen, vieles wird aus dem Langzeitgedächtnis wieder hervorgeholt werden und manches wird vielleicht auch eine neue Perspektive ermöglichen.

Dieses Buch lädt zum Schmökern ein, kreuz und quer – es besteht nicht die Notwendigkeit, es in der gedruckten Reihenfolge zu lesen.

### **AUF DIE PLÄTZE, A BIS Z!**



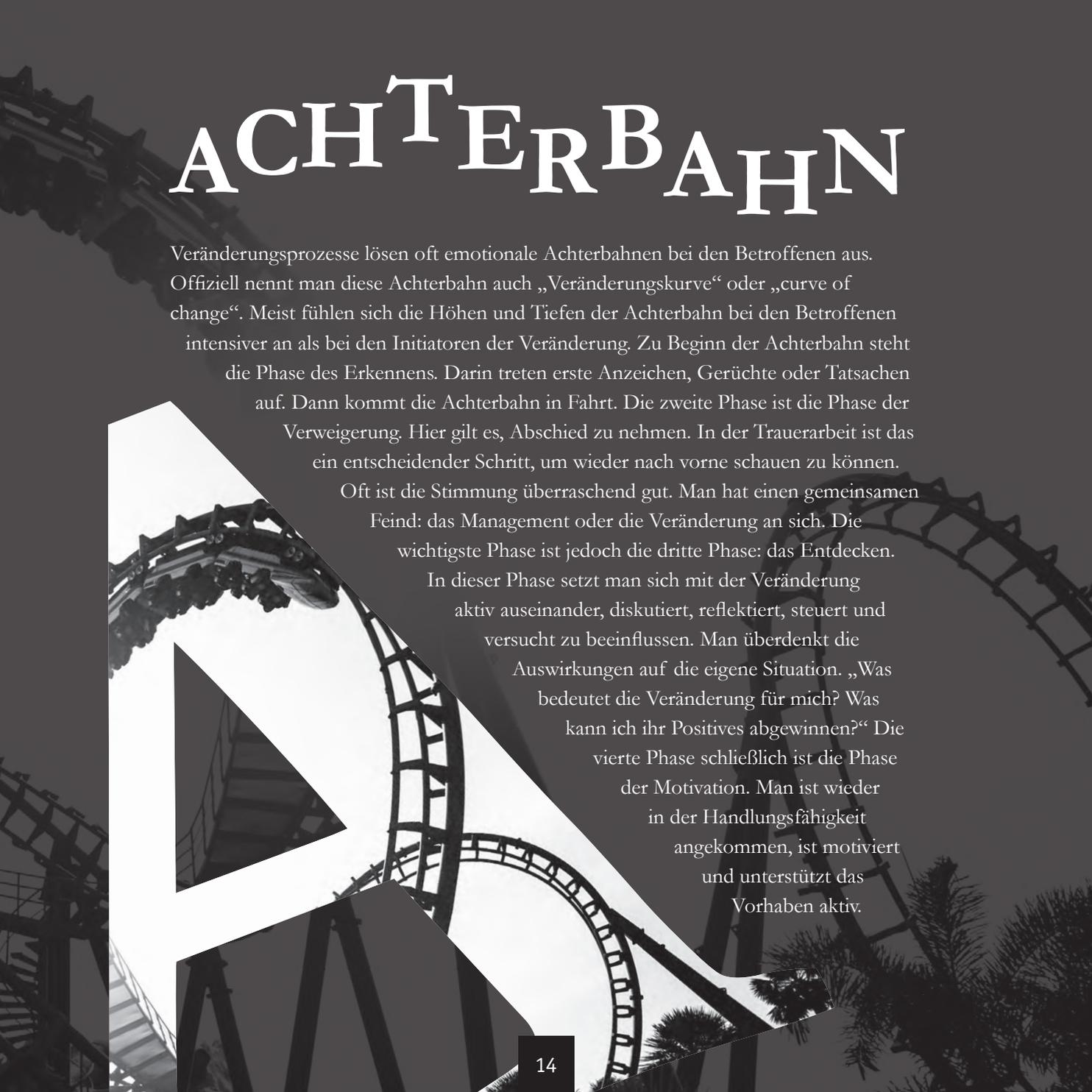
Jeder Change sollte auch ein Ende haben, das heißt in einen offiziellen Prozess überführt werden. Häufig verlaufen Change-Projekte im Sande, werden aber nie für abgeschlossen oder abgebrochen erklärt. Das sorgt für Unzufriedenheit und Unklarheit. In vielen Unternehmen blockieren ruhende und eigentlich schon aufgegebenen Projekte die Prozesse. Das nervt die Mitarbeiter und führt zu Verwirrung. Daher sollten Sie für ein offizielles Ende des Veränderungsprozesses sorgen und dieses auch kommunizieren. Unabhängig davon, ob der Wandel erfolgreich abgeschlossen wurde, das Projekt gestoppt werden musste oder der Change gescheitert ist. Klarheit hilft an dieser Stelle. Unvollendete Veränderungsprojekte gibt es leider viele und damit auch zahlreiche negative Erfahrungen von Menschen, die Kraft und Zeit investiert haben und dennoch keine Erfolge oder Veränderungen erleben. Diese Personen starten dann meist schon mit angezogener Handbremse in die Veränderung.



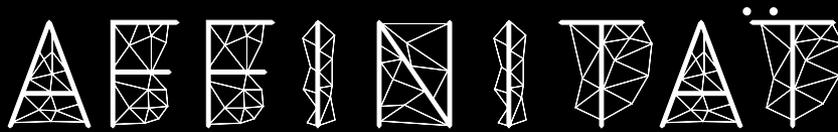
## Abschluss



# ACHTERBAHN



Veränderungsprozesse lösen oft emotionale Achterbahnen bei den Betroffenen aus. Offiziell nennt man diese Achterbahn auch „Veränderungskurve“ oder „curve of change“. Meist fühlen sich die Höhen und Tiefen der Achterbahn bei den Betroffenen intensiver an als bei den Initiatoren der Veränderung. Zu Beginn der Achterbahn steht die Phase des Erkennens. Darin treten erste Anzeichen, Gerüchte oder Tatsachen auf. Dann kommt die Achterbahn in Fahrt. Die zweite Phase ist die Phase der Verweigerung. Hier gilt es, Abschied zu nehmen. In der Trauarbeit ist das ein entscheidender Schritt, um wieder nach vorne schauen zu können. Oft ist die Stimmung überraschend gut. Man hat einen gemeinsamen Feind: das Management oder die Veränderung an sich. Die wichtigste Phase ist jedoch die dritte Phase: das Entdecken. In dieser Phase setzt man sich mit der Veränderung aktiv auseinander, diskutiert, reflektiert, steuert und versucht zu beeinflussen. Man überdenkt die Auswirkungen auf die eigene Situation. „Was bedeutet die Veränderung für mich? Was kann ich ihr Positives abgewinnen?“ Die vierte Phase schließlich ist die Phase der Motivation. Man ist wieder in der Handlungsfähigkeit angekommen, ist motiviert und unterstützt das Vorhaben aktiv.



Welchen Bezug hat das Veränderungsvorhaben, welche Referenzpunkte gibt es? Welche Relevanz hat es? In welcher Beziehung steht es zur Organisation oder zum Bestehenden? Stellen Sie Affinitäten her: Welche Zusammenhänge gibt es, welche Wechselwirkungen sind im komplexen System zu beachten und zu beobachten? Fast jeder Change ist entweder komplex oder kompliziert. Daher bitte vernetzt und systemisch denken und Affinitäten herstellen.



# Agil

Agile Managementmethoden kommen ursprünglich aus dem Projektmanagement, in dem klassischerweise die goldene Regel des intensiven und detaillierten Planens gilt. Im Gegensatz dazu werden beim agilen Vorgehen nur sogenannte Zwischensprints geplant und diese dann abgearbeitet, um danach neue Sprints zu definieren.

Eng verbunden mit dieser Methode ist die Scrum-Methode. Übertragen auf das Changemanagement bedeutet das, dass man, statt alles minutiös im Vorfeld zu planen, agil in der Veränderung handelt. Situativ und auf die aktuelle Herausforderung angepasst werden neue Maßnahmenpakete definiert. Das ist für Freunde der linearen Denk- und Managementweise eine große mentale Herausforderung. Je komplexer die Umgebung, desto wichtiger ist die agile Vorgehens- und Denkweise.



# Aktionsplan

Jetzt wird's konkret – genau das ist das Problem, wenn am Ende von vielen Meetings Verbindlichkeit geschaffen werden soll und muss. Die Killer in jedem Aktionsplan sind klassischerweise „asap“ und „alle“. „As soon as possible“ bringt niemanden in Verzug, denn es heißt ja „so schnell wie möglich“, aber wenn es nicht möglich war, bin ich auch nicht im Verzug. Praktisch, aber tödlich. Setzen Sie lieber einen Termin und verschieben ihn zur Not (wirklich nur zur Not). In Sportarten mit zeitlicher Begrenzung wie dem Fußball fallen die meisten Tore in den Schlussminuten. Das heißt, wenn es eng wird und der Termin verstreicht oder die Deadline naht, laufen die Spieler zur Hochform auf. Nutzen Sie dieses Prinzip und setzen Sie sich „Abpfeife“ oder Termine. Everybody is nobody! – Alle ist Keiner! Verbindlichkeit entsteht durch die Verbindung mit einer Person. Also verbinden Sie Personen mit Aufgaben. Auch wenn viele die Veränderung umsetzen sollen, benötigt man eine verantwortliche Person, die sich darum kümmert. Aktionspläne, die nicht nachgehalten werden, wenn sich also salopp formuliert kein Mensch darum kümmert, sind ebenso zum Scheitern verurteilt. Um das zu vermeiden, sollten positive und negative Konsequenzen im Vorfeld vereinbart werden. Halten Sie nach, seien Sie Profi – gerade bei internen Aktionsplänen, denn dort schleichen sich die meisten Unzulänglichkeiten ein und sorgen dadurch für enorm viel Frustration.

