



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

MINUTEN

Veit Etzold

Wandel kommunizieren

GABAL

Veit Etzold

30 Minuten

Wandel kommunizieren

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

ISBN 978-3-95623-943-4

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Autorenfoto: Pietro Sutera
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Wandel ist Mist, aber nötig	9
Strategie und Wandel	10
Wie es normalerweise (falsch) läuft	16
Wandel und Innovation	23
Das Neue – ein zweischneidiges Schwert	34
2. Die Change-Story	45
Für jede Lösung ein Problem	46
Es gibt kein Vakuum	50
Von der Strategie zur Story	56
3. Verbündete für Ihr Change-Projekt	71
Die Stakeholder-Matrix	72
Was wissen Sie über Ihr Gegenüber?	75
4. Den Wandel anschaulich erklären	79
Drei bewährte Grundstorys	80
Beispielgeschichten für Ihre Strategie	82

Nach dem Buch ist vor dem Change	87
Fast Reader	88
Der Autor	92
Weiterführende Literatur	93
Register	96

Vorwort

Digitale Transformation, der Aufstieg neuer Mächte wie China auf der geopolitischen Bühne, verändertes Kundenverhalten bei den Millennials und aufmüpfige Aktionäre fordern es ständig: Sie bzw. Ihr Unternehmen müssen besser und damit auch anders werden.

Daraufhin den Kopf in den Sand zu stecken, ist leider keine Lösung: **Wer sich nicht von selbst verändert, der wird verändert.** Entweder Sie nehmen die Sache selbst in die Hand und sitzen mit am Tisch oder Sie stehen auf der Speisekarte.

Nun reicht es aber nicht, dass nur Sie, als Manager, Vorstand oder Unternehmer, den Wandel für wichtig halten. Sie müssen auch Ihre Mitarbeiter und andere relevante Stakeholder mitnehmen. Denn egal, ob Sie Menschen für ein Projekt begeistern, eine Strategie umsetzen oder etwas verkaufen wollen: Sie müssen andere Menschen von dem, was Sie erreichen wollen, überzeugen. **Leadership** heißt, Menschen dazu zu bringen, etwas für einen zu tun. Idealerweise so, dass sie es gern tun.

Die beste Möglichkeit ist es dabei, die Notwendigkeit zum Wandel so deutlich wie möglich zu kommunizieren, und das geht am besten mit einer guten Story. Denn was immer Sie vorhaben, Sie müssen eine Story erzählen. Es gibt in der Kommunikation kein Vakuum. Entweder Sie erzählen eine **positive Story zu Ihrem**

Change-Projekt – oder andere erzählen stattdessen eine negative, was man dann gewöhnlich als Klatsch und Tratsch bezeichnet. Besser also, Sie erzählen gleich die richtige Story! Und dabei möchte ich Ihnen helfen. Dieses Buch zeigt Ihnen als Führungskraft, wie Sie bei Ihren Change-Projekten richtig verstanden werden können, indem Sie

1. zunächst eine klare Change-Strategie entwerfen,
2. dazu die richtige Story mit Drama und Dringlichkeit entwickeln,
3. die richtigen Stakeholder adressieren und
4. das Ganze noch mit Metaphern bildhaft unterstützen.

Viel Erfolg und auch Spaß (ja, den kann man dabei auch haben) bei Ihrer Wandel- und Change-Initiative wünscht

Ihr
Prof. Dr. Veit Etzold



Wo will mein Unternehmen eigentlich hin?

Seite 10

Was kann ich bei der Kommunikation von Wandel alles falsch machen?

Seite 16

Warum mag der Mensch das Neue nicht?

Seite 34

1. Wandel ist Mist, aber nötig

Viele Leadership-Kurse oder auch Sonntagsreden von Managern im Ruhestand erwecken den Eindruck, dass Mitarbeiter nur darauf warten, „dass es endlich mal wieder Wandel im Unternehmen gibt“. Das ist leider ein Trugschluss. **Der Mensch ist ein Gewohnheitstier**, und solange die aktuelle Realität einigermaßen auszuhalten ist, sieht er keine Notwendigkeit für allzu große Änderungen. „If it's not broken, don't fix it“ ist nicht nur in der IT ein beliebter Spruch. **Fakt ist allerdings auch, dass Unternehmen sich wandeln müssen**, um weiter im Markt bestehen zu können. Und zwar nicht erst dann, wenn es an allen Ecken und Enden lichterloh brennt. Dann ist vielleicht die Bereitschaft zum Wandel da, aber es fehlen die Ressourcen. Ebenso falsch ist der Glaube, dass Wandel und Change erst durch die Digitalisierung nötig wurden. Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen haben sich seit Jahrhunderten konsequent gewandelt. Und das muss Ihnen auch gelingen.

1.1 Strategie und Wandel

„Wer sich nicht wandelt, der wird gewandelt“ ist ein altes Sprichwort in der Beraterbranche. Noch schöner ist: „**Have lunch or be lunch.**“ – „Essen Sie oder werden Sie gegessen.“ Ein Unternehmen kann aufgrund eines bahnbrechenden Produktes lange Zeit an der Spitze sein. Hält es sich aber zu lange an diesen Errungenschaften fest, können es genau diese antiquierten Rezepte sein, die das Unternehmen zum Abstieg führen. Ähnlich wie die schweren Rüstungen der französischen Ritter, die im Nahkampf von großem Vorteil waren, aber sofort zum Nachteil wurden, als die Bolzen der Armbrust – eine Innovation – die Panzerungen durchschlugen und die Ritter aufgrund des Gewichts der Rüstungen hilflos am Boden lagen.

Eine ungemütliche Welt

Durch die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts, Digitalisierung, Netzwerkeffekte oder den Aufstieg neuer Mächte wie China ist die Überlebensdauer von Unternehmen heute kürzer denn je: Die meisten Unternehmen leben nicht einmal halb so lange wie ein Mensch (vgl. Senge, 1990, S. 17). Strategen des Pentagon sprechen von einer „**VUCA World**“, die sich aus **Volatility** (Volatilität, Schwankungen: immer mehr Krisen, 1998, 2001, 2007, 2010 ...), **Uncertainty** (Unsicherheit: Trump, Brexit ...), **Complexity** (Komplexität: globale Netzwerke) und **Ambiguity** (Vieldeutigkeit: zum

Beispiel ist der Kunde bei Facebook auch Datenlieferant und damit auch Zulieferer statt nur Kunde) zusammensetzt.

Peter Gerber, der CEO von Lufthansa Cargo, sagte mir vor Kurzem in einem Interview (<https://www.youtube.com/watch?v=6OSjtDNPCjI&t=439s=>), die **größte Herausforderung für Top-Manager** sei derzeit, dass sie

- a) eine einheitliche Strategie erklären müssen,
- b) diese aber an sehr viele unterschiedliche Stakeholder anpassen müssen und,
- c) bevor es zu dieser Strategie kommt, aber auch währenddessen, häufig unter hohem Zeitdruck und ohne ausreichende Datenbasis schwerwiegende Entscheidungen treffen müssen.

Die Zeiten sind also ungemütlich. Besser ist es daher, sich aus eigener Initiative zu wandeln und nicht zu warten, bis ein Wettbewerber Sie zum Mittagessen verspeist. Dabei spielt die Strategie eine grundlegende Rolle, denn diese legt fest, auf welche Weise Sie Ihr Ziel erreichen.

Die Strategie als Weg zum Ziel

Die Strategie legt fest, wie Sie Ihr Ziel erreichen. Wenn Sie auf einen Berg wollen, können Sie entweder nach oben wandern, mit der Seilbahn fahren oder auch mit einem Fallschirm auf den Berggipfel springen. Ebenso wie bei der Unternehmensstrategie hängt auch diese Strategie von Ihren Möglichkeiten ab: Der Fallschirmsprung ist der schnellste, aber auch der teuerste Weg.

Den Berg zu besteigen, ist hingegen günstig und macht auch noch fit. Eine gute Strategie ist auf das Ziel ausgerichtet, aber auch maßgeschneidert auf den, der das Ziel erreichen möchte.

Die einzelnen Schritte, die den Weg zum Ziel als Strategie definieren, sind die **taktischen Schritte**. Der erste Schritt ist beim Bergbeispiel vielleicht, dass Sie sich Bergschuhe heraussuchen, der zweite, dass Sie Ihre Ausrüstung zurechtlegen, der dritte, dass Sie aufbrechen. Oft ist die Gesamtstrategie auch nicht sofort aus den taktischen Schritten heraus erkennbar. Wenn Sie zum Beispiel in das Flugzeug steigen, um dann mit dem Fallschirm abzuspringen, würde erst einmal keiner auf die Idee kommen, dass Sie auf diese Weise den Berggipfel erreichen wollen. Das kann natürlich auch Absicht sein, um den Wettbewerber über Ihre Ziele im Unklaren zu lassen. Das erkannte schon Bruce Henderson, der Gründer der Boston Consulting Group (BCG), der sagte: „Strategie ist die langfristige, nicht unmittelbar erkennbare Führung eines Systems über längere Zeiträume.“ Vor mehr als 2500 Jahren wusste das auch schon der chinesische Kriegsphilosoph Sunzi: „Alle sehen die Taktik meiner Eroberung, aber niemand erkennt die Strategie, aus der dieser Sieg erwächst.“

Beispiele für Wandel und Strategie

In der Strategielehre spricht man von der **Corporate Strategy** bei allem, was auf der **Holding-Ebene** abläuft. Das könnte die Entscheidung von Uber sein, an die Bör-

se zu gehen, die Entscheidung von Amazon, in den stationären Handel einzusteigen, eine Neuausrichtung des Warenangebots, wie die Entscheidung von Rügenwalder Mühle, künftig vegetarische Wurst anzubieten, die Akquisition eines Unternehmens, wie zum Beispiel die von Monsanto durch Bayer für 50 Milliarden Euro im Jahr 2016, die Gründung eines Joint Ventures wie Lufthansa mit Air China 2016 oder auch der Einstieg des Autovermieters Sixt in den US-Markt vor einigen Jahren. Unter der Holding gibt es die **strategischen Geschäftseinheiten oder auch Strategic Business Units (SGE)**. Diese werden durch die **Business Strategy** definiert. So kann sich zum Beispiel der Funktionsbereich Produktion eines Autozulieferers dazu entscheiden, Teile seiner Produktion nach Rumänien zu verlegen, der Funktionsbereich Einkauf eines Textilherstellers baut ein globales Sourcing Center auf und der Funktionsbereich Marketing einer Unternehmensberatung führt ein neues Customer-Relationship-Management(CRM)-System für seine Kunden ein.

All diese Beispiele haben eines gemeinsam: Es geht um Änderungen, die nicht für jeden bequem sind und die daher besonders wirkungsvoll und nachhaltig bei den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern verankert werden müssen.

Die Mitarbeiter überzeugen

Auch wenn der Wettbewerber Ihre taktischen Schritte nicht erkennen soll, müssen Sie die Organisation den-

noch mitnehmen. Immer müssen Sie andere Menschen von dem, was Sie erreichen wollen, überzeugen. Die alten Römer unterschieden zwischen der *potestas*, der Kraft des Amtes, und der *auctoritas*, der Autorität, die auch ohne Amt dazu führt, dass Menschen einer Person folgen wollen. Wenn Sie die Menschen nur Kraft Ihres Amtes in die richtige Richtung treiben, werden die guten Mitarbeiter sehr schnell frustriert sein und gehen und die schlechten so tun, als ob sie sich wandeln, dabei aber eigentlich alles beim Alten lassen. Was können Sie also tun?

Um Menschen zu überzeugen, gibt es drei Möglichkeiten:

- **Durch Geld:** Das wird zum Beispiel im Investmentbanking gern gemacht, wenn Rainmaker von einer Bank nach der anderen abgeworben werden. Auf Dauer ist das aber recht teuer.
- **Durch Gewalt:** Ich nenne dies den „Don-Corleone-Weg“. Don Corleones klassischer Überzeugungspitch gegenüber einem störrischen Filmproduzenten, der einen Vertrag nicht unterschreiben wollte, war: „Eines von beidem ist gleich auf dem Papier: dein Gehirn oder deine Unterschrift!“ Das ist natürlich ethisch sehr bedenklich und führt sicher auch nicht zu dauerhaftem Erfolg.
- Der dritte Weg ist: **durch Kommunikation.** Das ist der naheliegende Weg und auch der einzige, der dauerhaften Erfolg verspricht.

Alle reden und keiner hört zu

Laut einer Studie von Henry Mintzberg kommunizieren Führungskräfte 80 Prozent ihrer Zeit und finden gleichzeitig, dass 80 Prozent von dem, was sie hören, langweilig ist. Wenn wir 80 Prozent mit 80 Prozent multiplizieren, erhalten wir **64 Prozent der Zeit eines Managers, in der langweilig kommuniziert und gleichzeitig nicht zugehört wird**. Da braucht sich niemand zu wundern, dass viele Initiativen ins Stocken geraten oder niemals Fahrt aufnehmen, sodass nur ein Schrank voller PowerPoint-Folien bleibt.

Es kann also passieren, dass die Mitarbeiter Ihnen gar nicht erst zuhören oder Sie nicht verstehen. Daher sind die Mitarbeiter dann auch nicht von dem überzeugt, was Sie vorschlagen.

Storytelling als Instrument

Was immer Sie vorhaben, Sie müssen eine Story erzählen. **Es gibt in der Kommunikation kein Vakuum**. Entweder Sie erzählen eine positive Story zu Ihrem Projekt – oder andere erzählen eine negative Story zu Ihrem Projekt. Besser, Sie erzählen gleich die richtige Story! Denn eine Leadership-Story bringt die Mitarbeiter auf Ihre Seite, anstatt sie zu etwas zu zwingen, was sie eigentlich nicht wollen. Das wusste schon Sunzi: „In all deinen Schlachten zu kämpfen ist nicht die große Leistung. Die größte Leistung besteht darin, den Widerstand des Feindes ohne einen Kampf zu brechen.“