

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# **Change-Müdigkeit vermeiden**

---

Ralph Nolte

**GABAL**

**30 Minuten**  
**Change-Müdigkeit**  
**vermeiden**

---

Ralph Nolte

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information 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.

ISBN 978-3-96739-172-5

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Autorenfoto: Barbara Nolte  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Wissen auf den Punkt gebracht

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.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **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

<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Wenn uns die Zukunft einholt .....</b>	<b>9</b>
Change-Müdigkeit – die neue Organisations-Krank-	
heit?.....	10
Unerkannte Schattenseiten der Agilität .....	13
Warum rund 75 % der Change-Projekte scheitern ....	16
<b>2. Das WAS entscheidet .....</b>	<b>19</b>
Erst das WAS, dann das WIE .....	20
So gelingt der Einstieg in die Transformation.....	22
Klarheit und Orientierung als Erfolg versprechende	
Leitplanken .....	27
<b>3. Einflussfaktor Gesetze &amp; Co. ....</b>	<b>31</b>
Gesetze, Compliance, Normierung & Co. ....	32
Wenn MUSS-Auflagen unterschätzt werden.....	33
<b>4. High Performance Teams – das WER.....</b>	<b>39</b>
Erfolgsfaktor Teamperformance .....	40
Staffing – wer ist geeignet? .....	45
Worauf es wirklich ankommt .....	52

<b>5. Das WIE gewinnt .....</b>	<b>61</b>
Wenn „trendy“ zur Falle wird.....	62
Methodenverliebtheit und ihre Folgen .....	63
Das WIE – der Hebel zum sicheren Erfolg .....	66
<b>6. Der Feind des Guten ist das Bessere .....</b>	<b>71</b>
Mach's einfach, aber mach: Das TUN!.....	72
„Can't measure it – can't manage it“ .....	77
Best Practices – mit Retros schnell zu verwertbaren Ergebnissen .....	78
<b>Fast Reader .....</b>	<b>86</b>
Der Autor .....	93
Weiterführende Literatur .....	95
Register .....	96

# Vorwort

Je nach der Dimension von Transformations- und organisatorischen Change-Maßnahmen sind deren mögliche negative Folgen noch lange nach offiziellem Abschluss der Projekte in den Unternehmen zu spüren. Unabhängig davon, ob sie mit Erfolg abgeschlossen wurden oder tatsächlich scheiterten. In beiden Fällen führen häufige Richtungsänderungen im Vorgehen, Korrekturen an der Strategie, Stop-and-go-Situationen sowie Veränderungen der Zusammenarbeitsprozesse zwangsläufig zu Mehrbelastungen in der Organisation, verstärkt durch fehlende oder unzureichende Kommunikation.

Die Folge: kurzfristige Doppelarbeit, steigende Fehlerquoten und damit erheblicher Aufwand mit Korrekturen. Auch werden Zuständigkeitsverluste, wer jetzt was zu tun oder zu lassen hat, bis hin zu einer Verweigerungshaltung und nicht zuletzt Resignation beobachtet – sowohl auf Führungsebene wie in der Belegschaft. Widerstände machen sich breit. Ermüdungserscheinungen werden sichtbar und lassen sich nicht innerhalb kurzer Fristen beseitigen. Der Krankenstand steigt und Langzeitausfälle nehmen zu, als Folge von zu schneller und zu umfassender Veränderungen, mit denen die Mitarbeiter nicht mehr haben Schritt halten können – weder kognitiv noch emotional.

Offensichtlich haben wir es hier mit einem neuen Krankheitsbild zu tun, dessen Ursprung in den Transformations- und Change-Projekten liegt und erst lange nach Abschluss

der Projekte zum Vorschein kommt. Diese Langzeitwirkung, bzw. die daraus resultierenden Spätfolgen, werden später nicht, oder nur sehr selten, mit den Change- und Transformations-Projekten selbst in Verbindung gebracht. Aus denen haben sie sich aber entwickelt! In den meisten Fällen sind die Projekte bereits seit Langem abgeschlossen. Zumindest auf dem Papier!

Werden entweder schon zu Beginn, oder auch im Laufe der Maßnahmen, Projekte mit den jüngsten Erkenntnissen auf dieses kritische Potenzial hin und deren Ursachen untersucht, können qualitative, finanzielle und atmosphärische Störungen wenn nicht ganz vermieden, so zumindest aber deutlich eingeschränkt werden. Im vorliegenden Buch stelle ich Ihnen genau dazu eine Reihe bewährter Vorgehensweisen und Methoden vor. Ergänzt durch nützliche, schnell umsetzbare Praxistipps, ohne irgendwelche Software oder Tools einsetzen zu müssen!

Ich wünsche Ihnen ein „geschicktes Händchen“ für Ihre Change-Maßnahmen.

Ihr Ralph Nolte

*Im Zuge einer genderbewussten Sprache werden sowohl die männliche als auch die weibliche Ansprache genutzt und dabei stets alle Geschlechter angesprochen.*



## **Welchen Gefahren sind Transformations- und Change-Projekte ausgesetzt?**

Seite 10

---

## **Welche Nachteile entstehen durch zu viel Agilität?**

Seite 13

---

## **Warum scheitern mehr als drei Viertel aller Change-Projekte?**

Seite 16

# 1. Wenn uns die Zukunft einholt

Der ersten Euphorie-Welle folgte Ernüchterung auf dem Fuß. Schnell wurde klar, dass es doch nicht so einfach ist, eine Organisation „mal eben“ zu verändern. Gemeint ist die viel umjubelte „agile Welt“. Eine Zukunftsvision, in der alles schneller, besser und mit höherer Qualität läuft, unter anderen auch von John Kotter (Kotter, 2014) Anfang der Zweitausenderjahre nach vorne gepeitscht und damit Erwartungen geweckt, die sich dann in der Folge nicht – oder nur zum Teil – erfüllten. Beschleunigung allein reichte da nicht. Und diejenigen Entscheider und Führungskräfte, die sich für den Wandel in Richtung Agilität entschieden, spürten schnell, dass nicht die Idee, der Wille und die Bereitschaft zur Veränderung und letztendlich die Entscheidung selbst das Schwierige waren, sondern das Umsetzen in den Regelbetrieb. Mühselig, zäh im Verlauf und mit immer wieder unerwarteten Rückschlägen versehen, zogen sich die organisatorischen Transformations-Projekte in die Länge. Und damit stiegen zwangsläufig die Kosten und negativen Auswirkungen auf die Performance der gesamten Organisation. Auch in der Außenwirkung!

## **1.1 Change-Müdigkeit – die neue Organisations-Krankheit?**

Etwa acht Monate nach Start der Transformation beklagte sich ein Geschäftsführer eines mehrere Tausend Mitarbeiter umfassenden Unternehmens, dass er von seinen Managern bitter enttäuscht sei. Warum? Weil sie immer noch in ihrem Silo-Denken verharrten. Für diejenigen unter uns, die selbst Führungsverantwortung innehaben oder -hatten, durchaus verständlich. Warum einen sicheren, gut einschätzbaren und seit Jahren gewohnten und beherrschbaren Wirkungsbereich scheinbar ohne Grund verlassen? Insbesondere wenn eine eingehende Kommunikation über die durchzuführenden Maßnahmen nicht erfolgte, die Sinnhaftigkeit, der Grund, das Motiv nicht glasklar und verständlich übergebracht wurden – sofern sie überhaupt vorhanden waren. Und die Richtung, deren Wirkung, Dimension und Konsequenzen sowohl den Führungskräften als auch der Belegschaft insgesamt nicht, oder nur unzureichend, transparent gemacht wurden.

### **Fehlende Vorbereitung**

Dieses Beispiel steht exemplarisch für viele andere. Natürlich wird darüber in der Öffentlichkeit nicht oder nur ganz selten gesprochen oder findet in der einschlägigen Presse kaum Erwähnung. Ließe es doch in einem solchen Fall den Verdacht zu, dass es sich hierbei um fehlende Management-Fähigkeit handelt. Auffällig ist jedoch die zu geringe Sorgfalt in der Vorbereitung, die augenscheinliche „Blauäugigkeit“

im Folgen von organisatorischen Trends – gerade bei Transformations- und Change-Vorhaben dieser Dimension.

### **Umsetzen in den Regelbetrieb**

Für die meisten der damaligen Führungskräfte waren diese Art Projekte eine echte Herausforderung. Sie wurden zum ersten Mal mit Wandel konfrontiert, der mit mehreren Unbekannten versehen war. Nicht nur die Größe, das Ausmaß oder die Dimension waren der Grund, sie kamen noch erschwerend hinzu. Insofern verwundert es nicht, dass es streckenweise mehr „trial and error“ hieß – und vielerorts auch heute noch heißt – als zielorientiertes Handeln im Sinne der Company.

Häufige Änderungen im Vorgehen, Richtungswechsel in der Strategie, Stop-, Go- und Zurück-Maßnahmen sowie fehlende Durchdringung gelungener Änderungen in die Organisation sind einige der Ursachen für verändertes Verhalten in der Führungscrew ebenso wie in der Belegschaft insgesamt. Die eigentlich nicht erwünschten Auswirkungen spüren dann alle, während sich der Wandel im Aufbau, in der Durchführung oder selbst wieder in einem Change befindet (der Change im Change).

### **Negative Auswirkungen**

Schon in dieser Phase, oder gerade dort, häufen sich die Klagen der Mitarbeitenden über ständige Änderungen im Projektgeschehen, weil „die da oben nicht wissen, was sie tun“. Die Auswirkungen auf das zu erledigende Tagesgeschäft sind während dieser Phase des Projektes schon gravierend:

- Doppelarbeit,
- steigende Fehlerquote,
- Korrekturen,
- Zuständigkeitsverlust, wer jetzt was zu tun oder zu lassen hat,
- bis hin zu Verweigerungshaltung
- und nicht zuletzt Resignation.

Genügend Potenzial also für Konflikte im Projekt, vielmehr aber im täglichen Geschäft, am jeweiligen Arbeitsplatz und im Besonderen zwischen Führungskräften aufgrund von Verantwortungsgerangel und unterdurchschnittlichem Verantwortungsbewusstsein.

### **Fatale Langzeitwirkung**

Die überproportional gestiegene Zahl allein meiner Einsätze als Wirtschaftsmediator in der Zeit von 2015 bis heute bestätigen den Schiefstand in den Organisationen. Und das wirkt über das jeweilige Projekt selbst weit hinaus. Diese Langzeitwirkung bzw. die daraus resultierenden Spätfolgen werden im Nachhinein nicht, oder nur sehr selten, mit den Change- und Transformations-Projekten selbst in Verbindung gebracht. Aus denen haben sie sich aber entwickelt! In den meisten Fällen sind die Projekte bereits seit Langem abgeschlossen – zumindest auf dem Papier!

### **Müdigkeit macht sich breit**

Dennoch ist festzustellen, dass sich derzeit ein offensichtlich neues Krankheitsbild entwickelt: Change-Müdigkeit. Auch

wenn bereits vor Jahren darauf hingewiesen wurde, sind nun die Folgen nachweisbar: Unzufriedenheit hält sich langfristig und lässt sich kaum noch beseitigen; das führt zu steigenden Problemen in der Belegschaft in Form von immer noch sachlichen Widerständen aufgrund unzureichender Kommunikation und fehlendem Verständnis und ebenso zu politischen und am gravierendsten emotionalen Widerständen, die die Verunsicherung in der Mitarbeiterschaft widerspiegeln. Als Konsequenz folgt dann ein erhöhter Krankenstand bis hin zu ungewöhnlich hoher Mitarbeiterfluktuation.

**Trägheitsanzeichen der Teams, wie wir sie in den Organisationen bisher nur selten feststellen konnten, nehmen seit einigen Jahren zu. Eine zu oberflächliche Vorbereitung komplexer Veränderungsmaßnahmen führt zu fehlender Akzeptanz in der Belegschaft und zu Widerständen. Das lässt den Schluss zu, dass es sich hierbei um ein bisher nicht erkanntes neues Krankheitsbild handelt: Change-Müdigkeit.**

## **1.2 Unerkannte Schattenseiten der Agilität**

Die zwangsweise Folge dieser Unzufriedenheit: Relevante Informationen kommen nicht dort an, wo sie hingehören und dringend benötigt werden. Die fehlende Durchdringung mit entscheidenden Informationen zur Erhöhung des Verständnisses und der Bereitschaft, Veränderung nicht nur mitzutragen, sondern auch mit nach vorn zu entwickeln,

führt zu einer stark reduzierten Akzeptanz. Das hat direkte Auswirkungen auf die gesamte Performance der Organisation, einzelner Business Units, Organisationseinheiten, Abteilungen, einzelner Teams und – was in den meisten Fällen vergessen wird – auf den einzelnen Mitarbeitenden. Zusammengefasst: von der Führungscrew bis zur Werkbank!

Abbildung 1 zeigt einen häufig beobachteten Trend während des Transformationsverlaufs aufgrund fehlender informeller Durchdringung und damit infolge von Ermüdungs- und Konflikterscheinungen in der Belegschaft: Change-Müdigkeit.

Es gibt reichlich Potenziale, die wir nutzen könnten, um diese Entwicklung zu vermeiden. Die liegen anfangs noch im Verborgenen und werden erst dann zunehmend sichtbar, wenn wir sie uns bewusst machen. Entweder schon zu Beginn der Planung der Veränderungsmaßnahmen oder mittendrin, um eine anfangs verpasste Selbstprüfung nachzuholen als Basis für einen korrigierten Neu-Start. Je nachdem kommen die Entscheider um genau diese Situation nicht herum. Auch wenn das im Zweifelsfall „Schmerz“ bereitet: Ohne diesen einen entscheidenden Schritt geht es nicht in Richtung Qualität. Und damit zu Kostenreduzierung und zu der Chance auf nachhaltige Entwicklung in der Organisation! Immer mit dem Ziel, künftig kontinuierlich eine gleichbleibend hohe Qualität zu liefern. Das bezieht sich auf Bereiche wie:

- Dienstleistungen in der freien Wirtschaft ebenso wie in Behörden den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber
- Produkte für alle Lebensbereiche
- Generelle Services, ob für den Privat- oder im Businessbereich

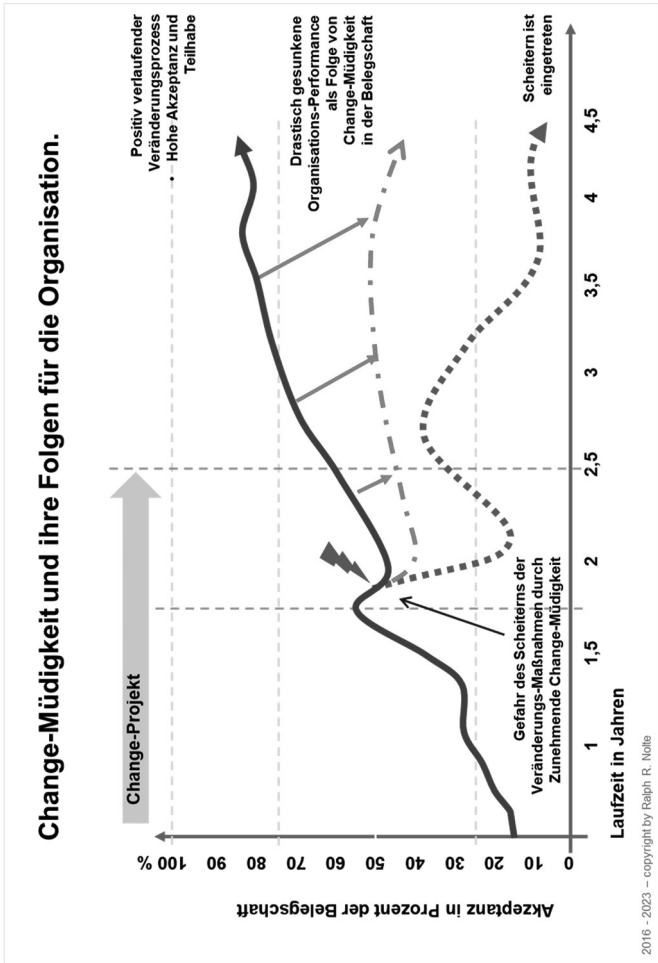
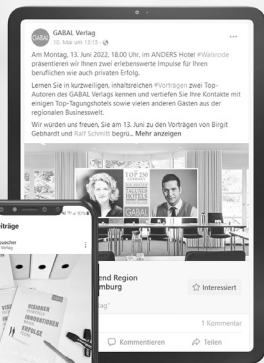
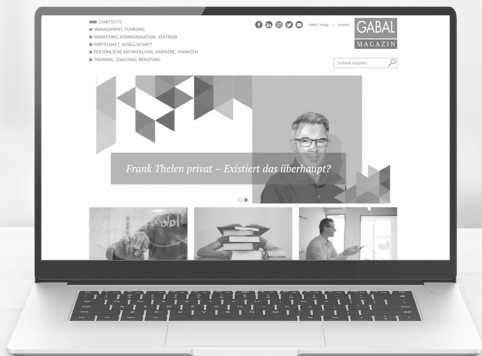


Abbildung 1: Entwicklungsverlauf post-transformationaler Ermüdungserscheinungen in Organisationen



# WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



## ➔ Im GABAL MAGAZIN

Aktuelle Themen und Trends aus  
Wirtschaft, Business & Karriere sowie  
persönliche Weiterentwicklung



Schauen Sie vorbei!  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

## ➔ Auf Social Media

Alle Infos rund um unsere neuen  
Bücher und unsere AutorInnen  
sowie spannende Einblicke in das  
Verlagsleben



Folgen Sie uns auf  
unseren Social-Media-Kanälen!