

# Change Management

## Veränderungen erfolgreich gestalten



### Business-Bereich

#### Management

#### Personal

#### Führung

#### Erfolg & Karriere

#### Kommunikation

#### Marketing & Vertrieb

#### Finanzen

#### IT & Office

### Sofort-Nutzen

#### Sie erfahren:

- warum regelmässige Veränderungen im Unternehmen notwendig sind.
- was der Unterschied von Veränderung und Entwicklung ist.
- was für erfolgreiche Veränderungen notwendig ist.
- welche Methoden des Veränderungsmanagements es gibt.
- wie Sie als Führungskraft in Veränderungsprozessen agieren.
- wie Veränderung gelingt.

#### Sie können:

- mit einem Fragenkatalog notwendige Veränderungen im Unternehmen erkennen.
- Veränderungsprozesse erfolgreich initiieren und gestalten.
- mit Widerstand der Betroffenen umgehen.
- die Balance von Veränderung und Stabilität im Unternehmen halten.

## Autoren

---

**Dr. Marianne Grobner** arbeitet seit über 30 Jahren als Beraterin. Nach langjähriger Geschäftsführung im Management Center Vorarlberg gründete sie 2014 Grobner Consulting in Feldkirch. Ihr Unternehmen verfügt über ein erfahrenes Team von Experten, um geeignete Maßnahmen an der Schnittstelle von Mensch und Organisation zu entwickeln und erfolgreich zu begleiten. Marianne Grobner ist zertifizierte Aufsichtsrätin (CSE) und Unternehmensberaterin (CMC). In über 500 Projekten in Deutschland, Österreich und der Schweiz hat sie ihre Kompetenz bewiesen. Sie wurde bereits viermal mit dem Constantinus Beraterpreis ausgezeichnet.



### Kontakt Daten Grobner Consulting

Grobner Consulting

Breiterweg 21 a

A-6800 Feldkirch

Tel. +43 5522 73642

E-Mail: [office@grobner.com](mailto:office@grobner.com)

Web: [www.grobner.com](http://www.grobner.com)

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Change Management – Veränderungen erfolgreich gestalten

Satz: Peter Jäggi  
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG  
Hermetschlostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

5. Auflage 2016

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-00994-9

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

---

# Inhalt

---

## Change Management – Veränderungen erfolgreich gestalten

<b>1. Einführung</b> .....	4
Wozu Change Management? .....	4
Die Balance von Veränderung und Stabilität .....	5
Veränderung oder Entwicklung? .....	6
<b>2. Was soll sich ändern und entwickeln?</b> .....	7
Ein Organisationsmodell .....	7
Eine Diagnose meines Unternehmens/Bereichs.....	9
Die Dimensionen für erfolgreiche Veränderungen .....	11
Change-Portfolio .....	12
<b>3. Wie gehen wir im Change Management vor?</b> .....	13
Verschiedene Methoden .....	13
Wann gelingt Veränderung? .....	15
Wer etwas verändern will, der sollte . . . ..	16
<b>4. Psychologie in Veränderungsprozessen</b> .....	18
Die vier Zimmer der Veränderung .....	18
Begeisterung und Widerstand bei den Betroffenen .....	22
Wie zeigen Betroffene ihren Widerstand? .....	23
<b>5. Change Leadership – Führen in der Veränderung</b> .....	24
Drei wichtige Säulen für die Führung in Veränderungsprozessen.....	24
Rollen im Veränderungsprozess.....	26
Wann macht externe Begleitung Sinn? .....	28
<b>6. Zu guter Letzt</b> .....	29
«Goldene Regeln», um Ihr Veränderungsprojekt garantiert zum Scheitern zu bringen .....	29
<b>7. Literaturhinweise und Lesetipps</b> .....	30

# 1. Einführung

---

*«Du musst selbst zu der Veränderung werden,  
die du in der Welt sehen willst.»*

**Mahatma Gandhi**

## Wozu Change Management?

Veränderungen zu gestalten ist eine zentrale und permanente Managementaufgabe. 92% der in einer Studie von Caggemini Consulting befragten Manager erwarten auch für die Zukunft eine bedeutsame Rolle von Change Management.

**Warum finden aber Veränderungen in Unternehmen überhaupt statt?  
Die Grundannahme hinter den Veränderungsaktivitäten ist:  
Wir schaffen eine bessere Zukunft!**

Die häufigsten Gründe für fundamentale innerbetriebliche Veränderungen sind

- Restrukturierungen/Reorganisationen,
- Wachstumsinitiativen,
- veränderte Unternehmensstrategien,
- Kostensenkungsprogramme oder
- veränderte Marktstrategien bzw. Kundenansprachen.

Doch auch sogenannte «Megatrends» in Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie werden für Unternehmen immer bedeutender. Die wichtigsten Herausforderungen dabei sind:

- Demographische Veränderungen, z. B. die Alterspyramide,
- Umwelt, z. B. Auswirkungen des Klimawandels, Auflagen, Umweltkosten,
- Entwicklungen am Arbeitsmarkt, z. B. der «War for Talents»,
- Beschleunigung, z. B. die «Time to Market»,
- Ressourcenengpässe/-kosten, z. B. Rohstoffe,
- Arbeitseinstellung, z. B. «Work/Life-Balance».

## Die Balance von Veränderung und Stabilität

Führungskräfte sollten Veränderungen innovativ, flexibel und risikofreudig angehen. Doch sollen sie nicht gleichzeitig auch für Stabilität sorgen? Das Unternehmen muss für Kunden, Eigentümer, Aktionäre, Mitarbeitende und Lieferanten stabil und berechenbar bleiben, damit man ihm vertraut. Das bedeutet eine tägliche Gratwanderung zwischen Veränderung und Stabilität:

Wenn lange Zeit alles gleich bleibt, führt das zur Erstarrung: Das Unternehmen und die darin mitarbeitenden Menschen verlieren ihre Flexibilität. Unternehmen, die sich jahrelang nicht verändern, nehmen dabei eine Art «Veränderungskredit» auf. Irgendwann steigt dann der Druck und es werden massive Veränderungen notwendig.

Eine extreme Veränderungspolitik wiederum, in der alles in Bewegung und auf nichts Verlass ist, führt allerdings zu Aktionismus: Die Mitarbeitenden und Kunden erleben das als Zickzackkurs, operative Hektik oder gar als hektischen Stillstand. Wenn es heisst: «Alles muss sich ändern», kann das massive Ängste bei den Betroffenen und – offen oder verdeckt – bremsende Handlungen auslösen.

Heute geht man daher davon aus, dass ein Unternehmen ein Gleichgewicht von Stabilität und Veränderung braucht. Eine pointierte Aussage dazu lautet: «Bei uns muss sich viel verändern, damit es so bleiben kann, wie es ist.» Es geht also um einen Gleichgewichtszustand zwischen Stabilität und Veränderung.

Die Frage: «Was soll in jedem Fall bei uns verändert werden?» gehört daher unbedingt gekoppelt mit der Frage «Was bleibt gleich?»

Das Herausarbeiten dieser Sicherheiten ist eine Kernvoraussetzung, um die Veränderungsbereitschaft der Menschen im Unternehmen zu erhöhen.

Diese Stabilität können Sie in fünf Bereichen herausarbeiten:

### 1. Identität:

Gibt es eine gültige Leitidee Ihres Unternehmens, die allen Mitarbeitenden klar ist? Der wesentliche Sinn des Unternehmens muss für Mitarbeitende erkennbar sein.

### 2. Strategien:

Sehen die Mitarbeitenden eine klare Strategie, die kontinuierlich verfolgt wird?

### 3. Funktionen:

Haben die Mitarbeitenden ihren «Platz» auch in der künftigen Organisation? Das kann in ihrer derzeitigen Funktion sein. Es ist aber auch motivierend, wenn sie Chancen in neuen Funktionen erkennen können.

### 4. Beziehungen:

Gibt es Grundsätze im Umgang mit Kunden, die in Ihrem Unternehmen schon immer gegolten haben und auch weiterhin Bestand haben. Welche Grundsätze der Führungs- und Zusammenarbeit werden im Alltag gelebt?

### 5. Mitarbeitende:

Womit können die Mitarbeitenden in jedem Fall rechnen?  
Auf welche Grundsätze ist auch im Veränderungsprozess Verlass?

Wenn das Management dafür sorgt, dass diese Grundsätze offen diskutiert und bearbeitet werden, können zwei wichtige Effekte erzielt werden:

So wird auf der einen Seite deutlich, welche Qualitäten, Werte und Stärken das Unternehmen aufgebaut hat. Diese sollte man in turbulenten Zeiten immer im Auge behalten und darauf achten, dass sie nicht verloren gehen.

Auf der anderen Seite können sich die Betroffenen mit ganzer Energie auf die Neuerungen konzentrieren, wenn sie sich darauf verlassen können, dass für sie wichtige Punkte stabil bleiben.

**Wenn Sie verändern wollen, suchen Sie zuerst das, was bleiben soll.**

### Veränderung oder Entwicklung?

Stellen Sie sich vor, jemand sagt zu Ihnen: «Du hast dich überhaupt nicht verändert» oder: «Du hast dich überhaupt nicht entwickelt.» Vermutlich merken Sie, dass Veränderung und Entwicklung zwei unterschiedliche Ebenen ansprechen. Auch bei Organisationen berühren diese beiden Begriffe sehr unterschiedliche Ebenen.

Veränderungsprozesse beziehen sich auf den unmittelbar plan- und realisierbaren Teil einer Organisation: Auf Prozesse, Strukturen, Funktionen oder Ressourcen.

Entwicklungsprozesse sind nicht eindeutig plan- und vorhersehbar: Hinter dem Begriff Entwicklung steht die Grundauffassung, dass Menschen die Fähigkeit besitzen, ihre Situation zu reflektieren, Lösungen zu erarbeiten und diese auch umzusetzen. Als Manager kann ich nur Rahmenbedingungen und Strukturen schaffen, um die Entwicklung der Organisation in eine erwünschte und beabsichtigte Richtung zu ermöglichen.

**Entwicklungsorientierte Veränderungsprozesse beziehen die Mitglieder der Organisation aktiv in die Planung, Durchführung und Kontrolle der Veränderung mit ein.**

#### Veränderung

1. Das Ziel und der Weg sind bekannt.
2. Veränderung ist das bewusste Umgestalten, Umformen und Umstrukturieren auf ein bekanntes Ergebnis hin.
3. Veränderungen sind überprüfbar.

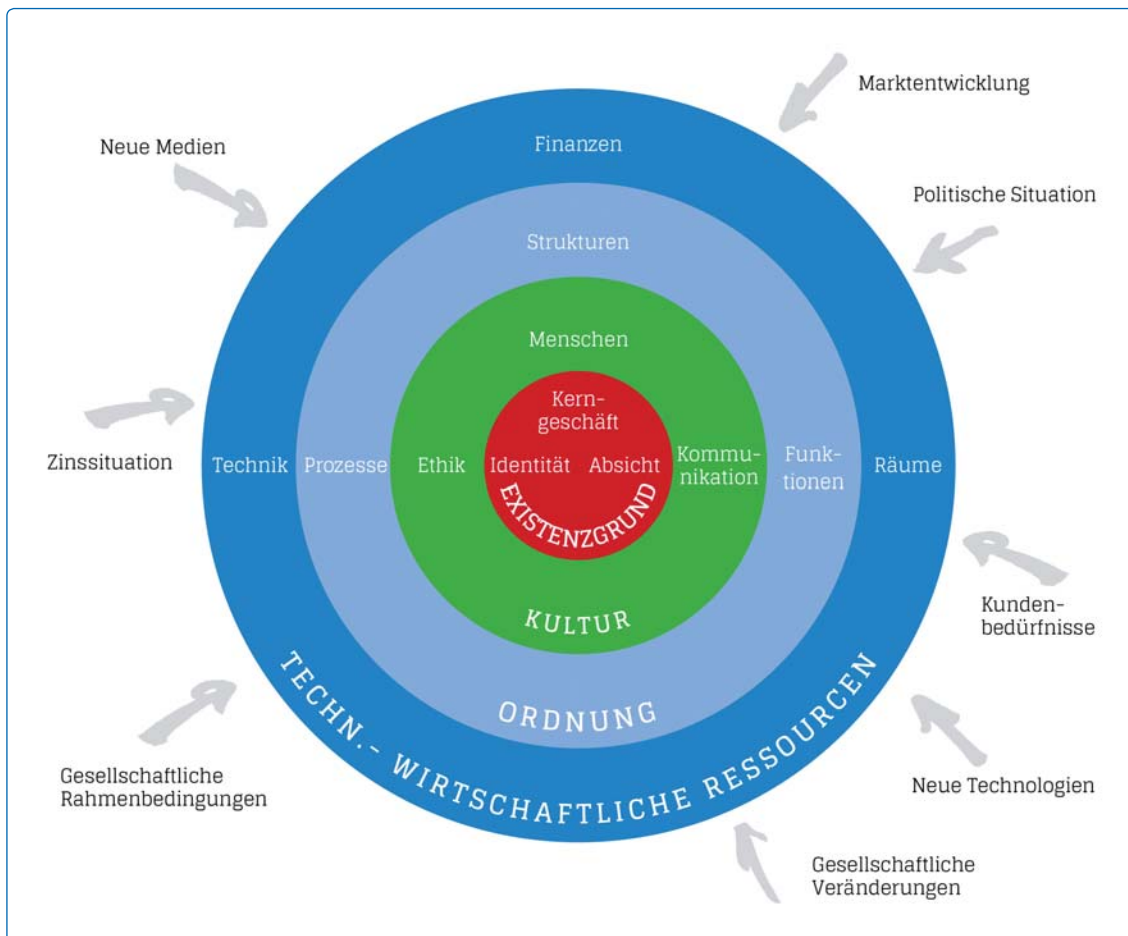
#### Entwicklung

1. Bei der Entwicklung kenne ich das Ergebnis nicht.
2. Entwicklung folgt natürlichen Gesetzmässigkeiten und ist grossteils logisch nicht zu erfassen.
3. Entwicklung erfordert Bereitschaft, Wagnis und Wertschätzung, damit das Schöpferische (Kreative) erreicht wird, nicht die Zerstörung.
4. Entwicklung bezieht die Kraft aus der Zukunft, dem Zutrauen, der Hoffnung und dem Begleiter. Je mehr Entwicklungskrisen schon erlebt wurden, umso mehr Entwicklungspotenzial ist vorhanden.
5. Entwicklung ist Leben.

## 2. Was soll sich ändern und entwickeln?

Sie fragen sich vielleicht: Womit soll ich beim Change Management beginnen? Dazu haben wir im Management Center Vorarlberg gerne mit einer Art «Landkarte» gearbeitet. Sie zeigt alle wesentlichen Elemente des Unternehmens und hilft Führungskräften bei einer ganzheitlichen Betrachtungsweise.

### Ein Organisationsmodell



Quelle: Management Center Vorarlberg

Im Kern befindet sich der Existenzgrund: Das sind die Identität, das Kerngeschäft für die Zukunft und die Absicht. Dieser Kern beeinflusst die Kultur der Organisation: Sie wird von den Menschen, die in ihr handeln, den ethischen Vorstellungen und der Kommunikation geprägt. Existenzgrund und Kultur bilden die so genannte Tiefenstruktur, den «Wesenskern». In diesem Bereich lassen sich Veränderungen nicht einfach anordnen. So kann man z. B. wertschätzenden, offenen Umgang miteinander nicht befehlen. Es braucht entsprechende Rahmenbedingungen und bewusste Entwicklungsprozesse, damit dies möglich wird.

## 2. Was soll sich ändern und entwickeln?

---

Die beiden äusseren Ebenen der Ordnung und der technisch-wirtschaftlichen Ressourcen bilden die Oberflächenstruktur der Organisation. Diese kann man direkt nach ökonomischen und technischen Gesichtspunkten verändern und gestalten.

Dabei umfasst das Element Ordnung einer Organisation: die Prozesse, Strukturen und die Funktionen. Um diese Prozesse und Strukturen ermöglichen zu können, braucht es technische und wirtschaftliche Ressourcen. Dazu gehören die zur Verfügung stehenden Räume, die Finanzen und die technischen Komponenten.

Oberflächen- und Tiefenstruktur stehen in starker Wechselwirkung zueinander und ergeben in ihrem Zusammenspiel die gesamte Organisation. Verändert man einzelne Bereiche, so hat das meist Auswirkungen auf andere Teile.

So kann sich zum Beispiel eine Veränderung der Büroräume vom Einzelbüro ins Grossraumoffice (Oberflächenstruktur) auch auf die Kultur (Tiefenstruktur) auswirken: Die Menschen kennen und informieren einander mehr, es entsteht mehr Kommunikation. Eine Änderung des Kerngeschäfts kann auch grosse strukturelle Anpassungen erfordern.

Soll sich z. B. die Führungskultur stark verändern (mehr unternehmerische Führung), dann sind auch entsprechende Strukturen (Freiräume und Kompetenzen für die Führungskräfte) notwendig.

### Praxistipp



Ständige Verbesserungen und Veränderungen in der Oberflächenstruktur sind wichtig, dürfen aber nicht isoliert angegangen werden. Achten Sie als Führungskraft auch auf Entwicklungsprozesse in der Tiefenstruktur.

Bedenken Sie auch mögliche Wechselwirkungen eines Veränderungsprojekts in der gesamten Organisation. Sonst lösen Sie vielleicht ein Problem, schaffen damit aber drei neue...

Mit Hilfe der folgenden Fragen können Sie überprüfen, in welchen Bereichen Ihres Unternehmens die Notwendigkeit für Veränderung und Entwicklung besteht:

### Praxistipp



Es ist spannend und nützlich, diese Fragen mit Führungskräften, Mitarbeitenden oder Kollegen zu diskutieren. So erhalten Sie auch Eindrücke, die Ihnen vielleicht bisher unbekannt waren.



### Eine Diagnose meines Unternehmens/Bereichs<sup>1</sup>

#### Existenzgrund:

- Gibt es Klarheit über unser Kerngeschäft, unsere Kernkompetenzen, den Nutzen der Organisation/des Bereichs für die Kunden?
- Gibt es etwas, wofür wir uns zu 100 Prozent zuständig und kompetent fühlen?
- Wie sehen wir die zukünftige Entwicklung des Kerngeschäfts und der Kernkompetenzen?
- Welche wesentlichen Werte werden bei uns hochgehalten?
- Worauf wird im Umgang mit Kunden besonderer Wert gelegt?
- Welches Image haben wir bei Kunden, Mitbewerbern, Lieferanten, Partnern, am Arbeitsmarkt usw.? Passt uns das so?
- Gibt es attraktive Zukunftsbilder für unsere Organisation?
- Wie kommen Ziele/Strategien zustande? Wer ist an der Erarbeitung beteiligt? Wer ist wie darüber informiert?

#### Kultur:

- Wie ist die derzeitige und zukünftige Mitarbeiterstruktur (Anzahl, Qualifikation, Alter, Geschlecht usw.)?
- Wie erleben unsere Mitarbeiter ihre Arbeit und das Betriebsklima?
- Welche Aspekte der Arbeit werden besonders betont (Qualität, Schnelligkeit, Kosten usw.)?
- Findet Personalentwicklung statt? Gibt es dazu gezielte Massnahmen?
- Gibt es Erwartungen an eine gute Führungskraft (aus der Sicht der Mitarbeiter, aus der Sicht des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung)? Ist klar, was Führen/Steuern in unserer Organisation bedeutet?
- Ist die Kommunikation von gegenseitiger Wertschätzung geprägt oder besteht die Tendenz zu Be- und Abwertungen?
- Haben Emotionen Platz in der Kommunikation oder werden sie eher zurückgehalten?
- Ist das Miteinander primär von Kooperation oder Wettbewerb geprägt?
- Wird vorwiegend über Erfolge statt über Probleme kommuniziert?
- Können wir gut mit Konflikten umgehen?
- Sind Werte und ethische Prinzipien kommuniziert und werden sie auch gelebt?

<sup>1</sup> in Anlehnung an: Häfele (Hrsg): OE-Prozesse initiieren und gestalten, Haupt Verlag 2008, Bern.

### **Ordnung:**

- Ist die Gesamtstruktur unserer Organisation derzeit zufriedenstellend?
- Gäbe es eine radikal andere Struktur, die wir uns für die Organisation/den Bereich vorstellen könnten? Was wäre dann anders?
- Gibt es funktionierende Koordinationsstrukturen (Besprechungen und andere Kommunikations-, Informations- und Handlungskanäle)?
- Funktioniert das Zusammenspiel von Aufbauorganisation und Projektstrukturen?
- Sind Funktionen und Aufgaben klar definiert und mit Kompetenz ausgestattet?
- Gibt es Funktionen, für die sich niemand zuständig fühlt?
- Gibt es ein gemeinsames Verständnis über Prozesse in der Organisation (Kernprozesse, Supportprozesse)?
- Sind wir zufrieden mit den wesentlichen Abläufen in unserem Bereich?
- Wo erleben wir Engpässe?
- Sind Abläufe und Prozesse geregelt oder läuft vieles spontan, ad hoc? Sollte das anders sein?
- Ist die Weiterentwicklung der wesentlichen Prozesse strukturell abgesichert?

### **Technische und wirtschaftliche Ressourcen:**

- Wie ist die finanzielle Situation unserer Organisation unseres Bereichs? Gibt es Entwicklungen, die in den nächsten zwei Jahren eingeleitet werden müssen?
- Ist die ökonomische Steuerung (Planung, Controlling) gut aufgesetzt?
- Sind die Anlagen und eingesetzte Technologien, EDV-Systeme und Ausstattung ausreichend?
- Sind die Räume in unserer Organisation in gutem Zustand und auf technisch zufriedenstellendem Standard?
- Fördert das Raumkonzept die Zusammenarbeit und die Kommunikation?

### **Umwelt, Mitbewerber, Markt:**

- Welche besonderen Chancen, Tendenzen oder Risikofaktoren sehen wir am Markt und bei Mitbewerbern? Wird darauf reagiert?
- Besteht die Gefahr, dass wesentliche Teile unseres Kerngeschäfts substituiert werden?
- Sind wir uns der ökologischen Herausforderungen unserer Organisation bewusst?