

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 102, November 2011

Thema:

## **CHANGE MANAGEMENT - VERÄNDERUNGEN IN UNTERNEHMEN BEGLEITEN**

INHALT:

- Change Management: Definition und Grundlagen
- Literaturempfehlungen
- Der Change Management-Eisberg
- Veränderung einer Unternehmenskultur
- „Veränderung verändern. Das relationale Veränderungsmanagement“: Eckart Fiolka über das Buch von Sonja Radatz
- Sonja Radatz live am Hamburger Elbberg
- Zu guter Letzt...

# Change Management: Eine Definition und Grundlagen

## „Veränderungsmanagement“

Unter **Veränderungsmanagement** (englisch *change management*) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung - zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen - in einer Organisation bewirken sollen.

### Organisatorische Rahmenbedingungen

Unterstützt wurde dieser Veränderungsprozess - früher regelmäßiger als heute - durch sog. Change Agents in der Führung. Diese sog. Umsetzungsverantwortlichen wurden in (für das Veränderungsmanagement) relevanten Bereichen, wie Konfliktmanagement, Projektmanagement, Coaching oder Kommunikationstechniken geschult und waren ausschließlich für Veränderungsvorhaben zuständig. In der Weiterentwicklung wurden Veränderungen dann durch sog. Veränderungsteams (*change teams*) unterstützt.

Die Fähigkeiten der Change Agents gehören heute zu den Kompetenzen, die von Führungskräften erwartet werden, so dass sich die Einsetzung spezieller Change Agents erübrigt.

### Begleitung von Veränderungsprozessen

Der Mensch als „Gewohnheitstier“ steht in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber. Veränderungen sind mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden und können als Gefahren und Risiken wahrgenommen werden.

Im modernen Projektmanagement wird dieser Einstellung des Menschen Rechnung getragen. Die Betroffenen (engl. Stakeholder) werden frühzeitig auf die anstehenden Veränderungen durch umfassende und angemessene Information (Change Communication) vorbereitet. Ein Veränderungsmanagement in diesem Sinn kann Informations- und Schulungsmaßnahmen beinhalten. Vertreter nachhaltig gemeinter Veränderungsprozesse (z. B. Reinhard Sprenger) plädieren eindeutig für die frühestmögliche Einbeziehung der Stakeholder.



Damit vermittelt man den betroffenen Mitarbeitern die nötige Sicherheit in den Prozess. Je stärker die Sicherheit umso größer die Bereitschaft zur Veränderung. Wenn diese Bereitschaft nicht erzeugt wird, können Widerstände aus der Belegschaft das Projekt zum Scheitern bringen.

Die Weiterentwicklung der Theory of Constraints ermöglicht den Unternehmen durch eine strukturierte Begleitung die sieben Schritte eines Veränderungsprozesses/Vorhabens einfach und effizient zu begleiten. Durch die methodische Begleitung wird der Unternehmung die Möglichkeit gegeben diese Disziplin für die Unternehmung auch lernbar zu machen. Das bedeutet, dass Veränderungen auch Verbesserungen werden und auch in der ganzen Organisation immer wieder reproduziert werden kann. Das Veränderungsvermögen einer Unternehmung gehört heute zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Quelle: Wikipedia

## Literatur

Berner, Winfried: *Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung*. 2010

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main 2008

Fernis, Jörg: *Change Management in der IT*. VDM Verlag Dr. Müller, 2006

Königswieser, Roswita; Exner, Alexander: *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. 1998

Kotter, John: *Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt*. Verlag Droemer/Knaur, November 2006

Kruse, Peter: *next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität*. 2004

Peterke, Jürgen: *Wie Changeprojekte garantiert scheitern*. Personalmagazin 8/2006, S. 64-65

Radatz, Sonja: *Beratung ohne Ratschlag - Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. 6. Auflage 2008

Radatz, Sonja: *Veränderung verändern - Das relationale Veränderungsmanagement*. Nov. 2009

Rohm, Armin: *Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren....* Verlag ManagerSeminare, Oktober 2006

Simon, Fritz B.: *Gemeinsam sind wir blöd!?: Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. 2009

von der Oelsnitz, Dietrich: *Marktorientierter Unternehmenswandel*. DUV-Verlag, Habil. 1999

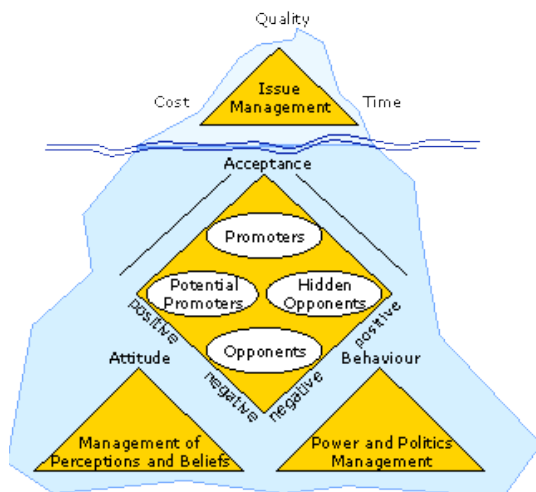


# Change Management Eisberg

Der Change Management Eisberg („Eisberg des Wandlungsmanagements“) von Prof. Dr. Wilfried Krüger (Justus-Liebig-Universität Gießen) ist eine starke Visualisierung dessen, was wohl das Wesentliche des Wandels in Organisationen ist: Barrieren bewältigen.

## DIE „SPITZE DES EISBERGS“

### Change Management Iceberg



Laut Krüger betrachten viele Change Manager nur die Spitze des Eisbergs: Kosten, Qualität und Zeit („Management von Sachfragen“).

### UNTERHALB DER OBERFLÄCHE DES EISBERGS

Unterhalb der Wasseroberfläche gibt es jedoch zwei weitere Dimensionen des Veränderungs- und Implementierungsmanagements:

- Management von Vorstellungen und Glauben (Bewusstseinslagen) sowie
- Macht- und Politikmanagement (Einflussmanagement)

Welche Arten von Barrieren entstehen und welche Art von Implementierungsmanagement infolgedessen erforderlich ist, hängt ab von:

#### 1. der Art der Veränderung

- lediglich „harte Faktoren“ (Informationssysteme, Prozesse), dies bedeutet allerdings ein reines „Kratzen an der Oberfläche“,
- zusätzlich auch „weiche Faktoren“ (Werte, Denkrichtungen und Fähigkeiten): Ergibt sehr viel profundere und nachhaltigere Ergebnisse

#### 2. die angewandte Veränderungsstrategie

- revolutionäre, drastische Veränderung wie im Business Process Reengineering
- evolutionäre, zusätzliche Veränderung wie in Kaizen



## DIE BETEILIGTEN: MENSCHEN, DIE IN DIE VERÄNDERUNG INVOLVIERT SIND

- Die **Gegner** haben eine allgemein negative Haltung gegenüber Veränderung an sich UND entwickeln ein negatives Verhalten in Richtung der zu bewältigenden konkreten Veränderung - im unternehmerischen als auch im persönlichen Kontext. Diese Menschen müssen durch das Management von Bewusstseinslagen gesteuert werden, um dadurch ihre Einstellungen und Glaubenssätze soweit wie möglich zu ändern.
- Die **Förderer** haben einerseits eine generisch positive Haltung gegenüber Veränderung UND sind gegenüber der konkret anstehenden Veränderung für sich persönlich positiv eingestellt. Sie nutzen den Wandel zu ihrem Vorteil und werden ihn folglich unterstützen.
- Die **verdeckten Gegner** haben eine generisch negative Haltung gegenüber Veränderungen, obgleich sie scheinbar den anstehenden Wandel auf einem oberflächlichen Niveau unterstützen („Opportunisten“). Hier ist das Management der Bewusstseinslagen, unterstützt durch Informationen (Management von Sachfragen) erforderlich, um ihre Haltung zu ändern.
- Die **möglichen Förderer** haben eine generisch positive Einstellung gegenüber Veränderungen, gleichwohl sie aus bestimmten Gründen (noch) nicht von dieser bestimmten Veränderung überzeugt sind. In diesem Fall scheint Einflussmanagement angebracht zu sein.

## VERÄNDERUNG BEWÄLTIGEN

Krüger sagt, dass es für Geschäftsleitungen zugleich eine Herausforderung ist als auch eine dauerhafte Aufgabe darin besteht, sich mit Veränderung zu befassen. Oberflächliches Management von Sachfragen kann Resultate nur auf genau dem Niveau erzielen, welches mit der Akzeptanz korreliert, die unterhalb der Oberfläche schwelt. Die Basis des Wandlungsmanagements liegt in der zwischenmenschlichen und Verhaltensdimension sowie in der normativen und kulturellen Dimension und ist abhängig von Macht- und Politikmanagement sowie vom Management der Bewusstseinslagen.



# Veränderung einer Unternehmenskultur

Aus: Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: *Change Management*. Campus Verlag, 2005

Wenn eine bestimmte Kultur im Unternehmen gefestigt oder entwickelt werden soll, muss sie:

- zum Thema gemacht werden
- von der obersten Führung konsequent vorgelebt werden
- auf allen Stufen konsequent eingefordert werden
- systematisch kontrolliert und durch Belohnung und Sanktion gestützt werden

## KULTUR ALS STEUERUNGSSYSTEM

**Definition:** Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Normen und Werte, die das Unternehmen prägen.

Normen und Werte kanalisieren das Verhalten, helfen zur Orientierung, was gut bzw. nicht gut ist, was erlaubt, was nicht erlaubt, was belohnt und was bestraft wird. Die Komplexität der Möglichkeiten und des Verhaltens wird so reduziert. Jeder weiß, was er vom anderen erwarten kann und wie er sich verhalten muss, um akzeptiert zu sein. Das soziale Umfeld wird verstehbar, durchschaubar, berechenbar. Menschliche Gemeinschaften wären ohne solche Spielregeln überhaupt nicht funktionsfähig.

In Zeiten klassisch-hierarchischer Arbeitsteilung war Unternehmenskultur kein Thema: der einzelne war straff geführt und hatte wenig Freiraum. In heutigen netzwerkartigen Organisationen verfügen die Mitarbeiter über wesentlich mehr Handlungsspielräume: transparente und stabile Kultur-Normen geben hier stattdessen Handlungsorientierung. Die Kultur sorgt dafür, dass die allgemeine Marschrichtung stimmt, den Rest kann man dann vertrauensvoll der dezentralen Selbststeuerung überlassen.

Es gibt nicht die richtige Unternehmenskultur. Was wünschenswert ist, hängt ab von der Strategie und von der Struktur des Unternehmens. Sehr oft besteht das Problem, dass es keine klar ausgeprägte Kultur gibt, dass es in einem Unternehmen z.T. sich widersprechende Normen gibt. Impulse an einem Ort werden durch gegenläufige Impulse am anderen Ort wieder aufgehoben.

Z.B.: Einerseits wird in den neu formulierten Unternehmensgrundsätzen Team- und Projektarbeit gepredigt - andererseits singt der oberste Chef das hohe Lied herausragender Einzelleistungen und der Finanzchef sagt: „Sowas wie kollektive Verantwortung gibt es nicht.“ In der Konsequenz werden endlose Debatten über Sinn und Unsinn von Gruppenarbeit geführt.



## WEGE ZUR VERÄNDERUNG EINER UNTERNEHMENSKULTUR

- **Normen setzen durch Vorbildfunktion.** Menschen brauchen auch heute Identifikationsfiguren. Zeichen setzen durch Aktionen. Verhaltensweisen, die in die richtige Richtung gehen, müssen belohnt werden, andere müssen offen kritisiert werden. Wichtig ist der Kontakt zu der nächst- unterstellten Ebene. Überprüfen, was von den gewünschten Normen dort ankommt.
- **Gemeinsame Arbeit an der Kultur.** Gemeinsames Bewusstmachen der aktuellen Kultur und das gemeinsame Entwickeln von Ideen zur Veränderung. Gemeinsam entwickelte Veränderungsideen haben die größte Wirkungskraft. Man kann Mitarbeiter außer Haus schicken zu Firmen, die schon länger Erfahrung mit anderen Organisationsformen und Kulturen haben. Erstens, damit sie neue Ideen entwickeln, zweitens, damit niemand sagen kann, das wäre alles graue Theorie.
- **Umsteuerung durch personelle Besetzung von Schlüsselpositionen.** Da die wirksamste Steuerung über Personen läuft, kommt der Entwicklung des Führungsnachwuchses in dieser Frage enorme Bedeutung zu, den Auswahlkriterien, den Beurteilungsprozeduren und den Modalitäten der Beförderungen. Es kann auch notwendig sein, Führungspositionen umzubesetzen, neuzubesetzen. Fähige Leute müssen schneller Karriere machen. Leitende Funktionen in Projekten haben dabei eine zentrale Rolle.

Neben dem Führungsstil, dem Leitbild und den gemeinsamen Veranstaltungen sind bei der Veränderung vor allem wichtig: *Organisationsform, formalisierte Abläufe, Führungsinstrumentarium, Beförderungspraxis, Sitzungsgestaltung, Informationspolitik, Lohn- und Gehaltssystem, Fort- und Weiterbildung*



## Sonja Radatz: „Veränderung verändern - Das relationale Veränderungsmanagement“

Zusammenfassung von Eckart Fiolka

Sonja Radatz beschreibt in ihrem neusten Buch einen Ansatz - das relationale Veränderungsmanagement - der völlig neue Gedanken in die Diskussion um Veränderung und Change-Management bringt.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Anforderungen an Unternehmen, sich immer schneller an den Wandel der Märkte und Umfeldbedingungen anzupassen, birgt ihr Buch radikale Gedanken und Konzepte, die, wenn sie auch nur annähernd umzusetzen sind, geradezu sensationelle Ergebnisse bei der Anpassungsleistung und Flexibilität von Unternehmensentwicklung versprechen.

Eine zentrale Forderung von Sonja Radatz ist dabei, Change-Management als unternehmerische Funktion permanent im Unternehmen zu integrieren. Dies kann nur gelingen, wenn der Aufwand an Zeit, personellen Ressourcen und etwa externen Beratungsdienstleistungen für Change-Projekte massiv reduziert wird.

Ihr Buch gibt darauf spannende Antworten, die verblüffend einfach klingen.

So geht Sonja Radatz z.B. davon aus, dass Change-Management nicht mehr als Prozess sondern vielmehr als Entscheidung (...„das Neue zu leben“) verstanden wird. Damit reduziert sich die Veränderungszeit auf „nahezu Null“.

Veränderung ist für Frau Radatz kein Weg von A nach B, sondern die „Erfindung eines neuen Zustands“, der mehrmals im Jahr neu geschaffen werden kann. Der Vergangenheitsfokus und eine breite Analyse spielen dabei keine Rolle, eher die Möglichkeit, den aktuellen Zustand, sei er nicht befriedigend („oder suboptimal“), sofort wieder anzupassen. So entsteht im besten Fall eine lebendige und permanente Change-Kultur im Unternehmen.

Damit löst sie Denkblockaden auf, die bisher besagten, dass Prozesse der Veränderung oft mehrere Monate oder Jahre dauern und entsprechend aufwendig gestaltet sind.

Im relationalen Veränderungsmanagement wird die Rolle des Top-Managements stark betont. Die Leitung definiert den Rahmen für die Veränderung, die sofort gelebt wird, sehr exakt. Konsequenz („bei Nichtakzeptanz des gesetzten Rahmens“) und Verbindlichkeit sind dabei tragende Eckpfeiler ihres Konzepts. Außerhalb der Setzungen, die durch den Rahmen definiert werden, arbeiten alle Menschen im Unternehmen gleichberechtigt an der Ausgestaltung der Freiheitsgrade. In diesem Zusammenhang stellt sie interessante Großgruppenkonzepte in ihrem Buch vor.

Neben einigen Fallbeispielen beschreibt sie - Kritiker sagen: „nicht immer wertschätzend“ - die Konsequenzen ihres Konzepts. Viele lieb gewonnene Standardkonzepte aus dem Change-Management hält sie für überflüssig.

Ein spannendes Buch einer hoch interessanten Persönlichkeit.





## „Change-Management funktioniert nicht.“



So die Feststellung von Dr. Sonja Radatz, Bestseller-Autorin und selbst Change-Management-Beraterin.

Als Alternative zu allen herkömmlichen Schulen des Change Managements bringt sie stattdessen mit ihrem „Relationalen Ansatz“ einige grundlegend neue Impulse in die Diskussion um Veränderung und Change-Management.

Am 7. Dezember 2011 bietet sich die einmalige Gelegenheit, Frau Radatz live am Hamburger Elbberg zu erleben.

Exklusiver Tagesworkshop:

### “Veränderung verändern. Das relationale Veränderungsmanagement”

**Leitung:** Dr. Sonja Radatz

**Begleitung:** Eckart Fiolka

**Datum:** 7. Dezember 2011

**Uhrzeit:** 9:30 bis 19:00 Uhr

**Ort:** Lofthaus am Elbberg, Elbberg 1, 22767 Hamburg

**Investition:** € 580,00 (zzgl. 19% MwSt. = € 690,20) (abzgl. V.I.E.L.-Netzwerk-Rabatte)

Der Tagesworkshop richtet sich an Unternehmer, Personaler, Change-Verantwortliche sowie alle Initiatoren und Beteiligte von Veränderungsprozessen in Unternehmen.

#### Workshop-Inhalte

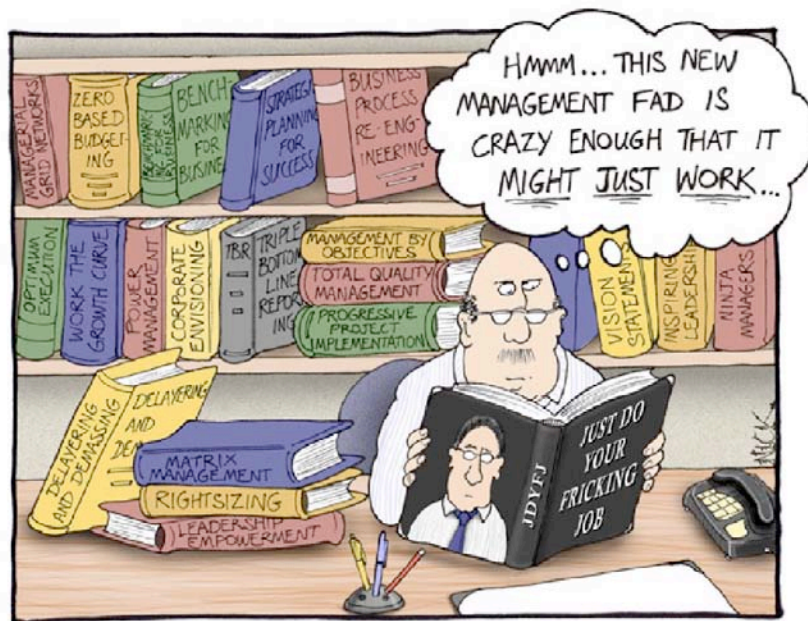
- Die Grundlagen des Relationalen Veränderungsmanagements
- Trendumkehr hin zum Relationalen Denken - und der daraus entstehende Nutzen
- Veränderungsansätze in Unternehmen neu denken
- Konsequenzen und Chancen des Konzepts
- Einblick in die Praxis neuer Veränderungsprozesse
- Diskussion von Fallbeispielen • Fragen und Reflexion

**Nutzen Sie die Gelegenheit, Dr. Sonja Radatz live in Hamburg zu erleben!**

Weitere Informationen unter [www.viel-coaching.de](http://www.viel-coaching.de) (Menüpunkt „Aktuell“) oder Tel. 040 - 85 41 87 97.



## Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zum Thema „Neue (Change-)Management-Schulen“...



etwa:  
„Hmmm, diese neue Management-Idee ist verrückt genug, um tatsächlich mal funktionieren zu können...“

V.I.E.L Coaching Letter © 2011

Herausgeber:

V.I.E.L<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L.  
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

