



Über die Veränderung

Zentrale Elemente des
Change Management



Fraunhofer-Institut für
Intelligente Analyse- und Informationssysteme (IAIS)

Autor: U. Beyer (uwe.beyer@iais.fraunhofer.de)
Stand: 09.12.2015

Inhaltsverzeichnis

1. Change, was ist das eigentlich?.....	4
2. Woraus besteht eine Organisation?	8
3. Wie wird ein Change ausgelöst?	12
4. Was braucht ein erfolgreicher Change?	14
5. Kochbuch für einen Change Management-Prozess	19
5.1. Rein in den Change	19
5.2. Durchführen des Change	29
5.3. Kommunikation während der Umsetzung	32
5.4. Raus aus dem Change	33
6. ... und wenn's nicht klappt.....	35
7. Wann ist ein Change ein Change?.....	36
8. Permanenter Change?	37
Literaturverzeichnis	39

1. Change, was ist das eigentlich?

Change braucht ein Führungsmodell, in dem er wirken kann

Unsere Erklärung des Begriffs „Change“ hängt sehr eng mit dem Begriff „Führung“ zusammen.

Wir gehen von einem Führungsmodell aus, in dem ein Prinzipal eine Menge von Agenten in einer (Führungs-) Zelle führt. Der Prinzipal nutzt Techniken der Führung, um die Agenten seiner Zelle dazu zu bewegen, von ihm vorgegebene Ziele zu erreichen.

Aufgrund der eingeschränkten Führungsspanne innerhalb einer Zelle benötigen Unternehmen Führungsarchitekturen, die mehrere Zellen zu einer Gesamtführungsstruktur integrieren. Bei hierarchisch gegliederten Unternehmen wird diese Zellenlogik rekursiv angewandt. Es entsteht ein Baum von Führungszellen, in denen die Prinzipale einer Baumebene die Agenten der nächsten übergeordneten Ebene bilden. Es gibt auch Architekturen, in denen Zellen matrixartig miteinander interagieren sowie weitere Modelle mit anderen Interaktionen.

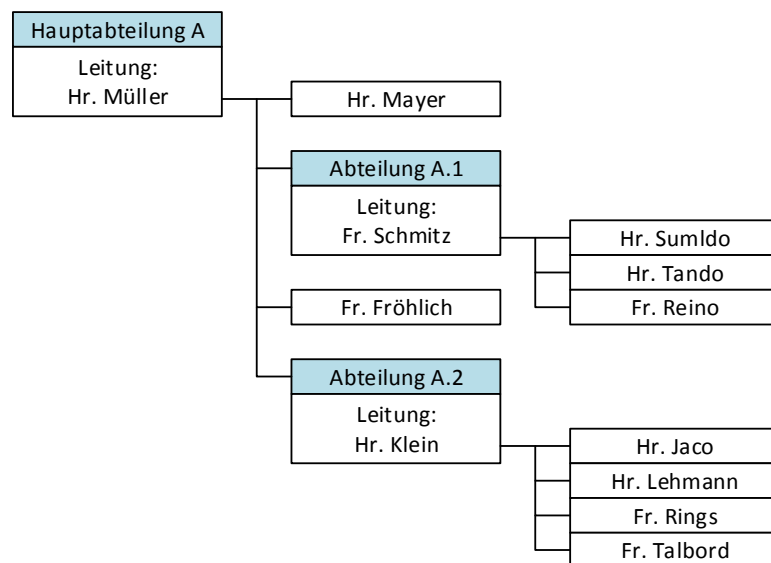


Abbildung 1: Beispiel für eine baumartige Führungsarchitektur. Hierbei ist die Leitung jeweils der Prinzipal und die Mitarbeiter sind die Agenten.

Über die Veränderung

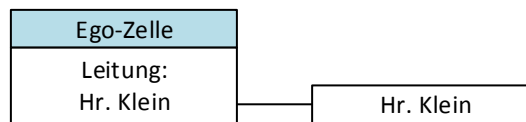


Abbildung 2: Beispiel für eine Ego-Zelle. Hr. Klein ist sowohl Prinzipal als auch Mitarbeiter seiner Ego-Zelle

		Prinzipale			
		Abteilung I	Abteilung II	Abteilung III	Abteilung IV
		Leitung: Hr. Klein	Leitung: Hr. Müller	Leitung: Fr. Schmitz	Leitung: Fr. Fröhlich
Agenten	Fr. Jahn	x			
	Hr. Sumldo	x	x		
	Hr. Tando	x		x	
	Fr. Reino		x		
	Hr. Jaco			x	
	Hr. Lehmann				x
	Fr. Rings				x
	Fr. Talbord				x

Abbildung 3: Beispiel für eine matrixartige Führungsarchitektur.

Die kleinste Führungszelle besteht aus dem Mitarbeiter selbst. Er führt sich sozusagen selber in einer Ego-Zelle, wenn er Entscheidungen treffen kann, welche die übergeordnete Zelle nicht berühren.

Change definiert sich über Motivation

Ein Change liegt immer vor, wenn sich etwas im Aufgabenbereich eines Agenten verändert, das für ihn von Relevanz ist, weil es seine Motivation berührt.

Häufig kann der Agent einen Change in seiner Ego-Zelle behandeln, in dem er sich mit dem Change „arrangiert“, also seine Motivationslage entsprechend anpasst. Solche mikroskopischen Change-Prozesse werden normalerweise nicht sichtbar, es ist aber zu vermuten, dass diese Art von Change recht häufig vorkommt.

Es gibt aber auch Situationen, in denen ein Change nicht innerhalb einer Ego-Zelle gelöst werden kann, weil mehrere Agenten betroffen sind oder der Agent sich nicht mit dem Change arrangieren kann. Dieser Change muss in der übergeordneten Zelle behandelt werden. Der Prinzipal der übergeordneten Zelle hat dann die Führungsverantwortung für den Change.

Gesteuerter Change braucht eine Führungsarchitektur

Falls der Change mehr als eine Führungszelle betrifft, so müssen alle Führungszellen mit einbezogen werden, die betroffen sind. Hierbei muss sichergestellt werden, dass es eine Führungszelle gibt, die alle betroffenen Zellen enthält, damit es einen Prinzipal gibt, der den Change verantwortet und alle anderen Zellen führt. In einer hierarchischen Führungsarchitektur ist dies die Zelle, die im Baum oberhalb aller betroffenen Zellen steht. In anderen Führungsarchitekturen muss geklärt sein, wer die betroffenen Zellen führt, zumindest vorübergehend für die Zeit des Change.

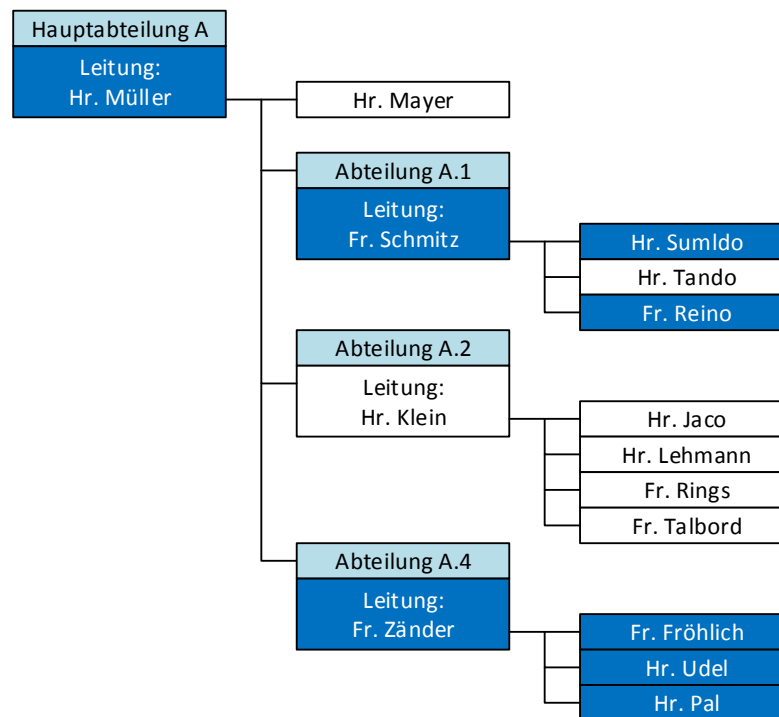


Abbildung 4: Wegen einem Change bei Hr. Sumldo und Fr. Reino wird die Zelle Abteilung A.1 in den Change einbezogen. Die Änderungen Fr. Fröhlich, Hr. Udel und Hr. Pal führen zur Einbeziehung von Abteilung A.4. Da die Prinzipale von A.1 (Fr. Schmitz) und A.4 (Fr. Zänder) von Hr. Müller geführt werden, wird die Hauptabteilung A als oberste Zelle mit einbezogen.

Über die Veränderung

		Prinzipale			
		Abteilung I	Abteilung II	Abteilung III	Abteilung IV
		Leitung: Hr. Klein	Leitung: Hr. Müller	Leitung: Fr. Schmitz	Leitung: Fr. Fröhlich
Agenten	Fr. Jahn	X			
	Hr. Sumldo	X	X		
	Hr. Tando	X		X	
	Fr. Reino		X		
	Hr. Jaco			X	
	Hr. Lehmann				X
	Fr. Rings				X
	Fr. Talbord				X

Abbildung 5: Im Extremfall müssen die Abteilungen I-III miteinbezogen werden, die durch die matrixartigen Abhängigkeiten betroffen sind, auch wenn der Change nur bei Hr. Jaco verursacht sein sollte.

Bei matrixartigen Führungsarchitekturen müssen in der Regel deutlich mehr Agenten und Zellen mit einbezogen werden. Matrixartige Architekturen sind also eher Change-avers als rein baumartige.

Natürlich kann man sich auch vorstellen, dass eine Führungsarchitektur das Konzept eines verantwortlichen Prinzipals durch andere Regelungen zur Führung ersetzt, z.B. durch Abstimmungsverfahren. Solche Architekturen werden aber nicht betrachtet, da sie das Führen eines Change zusätzlich mit weiteren schwer kontrollierbaren Mechanismen belasten.

Es kommt auf die Wirkbreite an

Change gibt es häufig, es kommt aber auf die Wirkbreite an. Aus Sicht eines Mitarbeiters kann bereits der Change in der Ego-Zelle gravierend sein. Eine Herausforderung für das Unternehmen entsteht normalerweise erst, wenn der Change mehrere Zellen betrifft.

2. Woraus besteht eine Organisation?

Alles beginnt und endet mit den Menschen.

Change verändert eine Organisation. Eine Organisation bezieht seine Leistungsfähigkeit aus seinen Agenten. Die Agenten bestimmen was die Organisation kann und tut. Sie treffen die Entscheidungen und bestimmen die Zukunft. Change erfordert also in erster Linie eine Veränderung des Verhaltens und (in zulässigen und machbaren Grenzen) auch der Motivation der Agenten des Unternehmens.

Hierbei ist die Motivationslage der alles bestimmende Faktor. Wenn die Agenten etwas wollen, d.h. die Ziele des Change sich mit der Motivation der Agenten decken, dann wird die Organisation den Change früher oder später auch schaffen.

Wir unterscheiden drei Arten von Motivationstypen der Agenten.

Bewahrer

Bewahrer (B-Agent) haben ein starkes Sicherheitsbedürfnis und sehen Veränderungen erst einmal als Gefahr. Veränderungen werden also wenn immer möglich vermieden.

Dies schließt nicht aus, dass B-Agenten lokale Verbesserungen vorschlagen und umsetzen, es sind aber immer Veränderungen, die keine großen (vermeintlich riskanten) Wirkungen haben könnten. Selbst in diesem Fall benötigen die B-Agenten in der Regel massive Unterstützung bei der Veränderung. Diese Erkenntnis ist eine der Schlüsselideen des Kaizen (Imai, 1986). B-Agenten sind also wichtige Faktoren in Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP).

Normalerweise sind fast alle Mitarbeiter einer Organisation (geschätzte 99%) B-Agenten. Dies ist zum Vorteil der Organisation, da B-Agenten im Regelbetrieb eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen und die vorgegebenen Ziele möglichst friktionsfrei (= sicher) zu erreichen versuchen.

B-Agenten sind normalerweise in allen Führungsebenen einer Organisation vertreten. Die Vermeidung von Risiko stellt im Regelbetrieb auch in der Unternehmensleitung kein Problem dar.

Erschaffer

Erschaffer (E-Agenten) beziehen ihre Motivation aus der „Faszination neuer Ideen“. Hierbei geht es nicht primär um die Veränderungen, sondern um die „Schönheit des Zielzustandes“.

E-Agenten erschaffen in ihrer Gedankenwelt permanent neue Lösungen. Das Perpetuieren bestehender Abläufe wird in der Regeln nach kurzer Zeit als langweilig und demotivierend empfunden.

E-Agenten sind relativ selten (geschätzte 1%) und normalerweise nur in besonderen Rollen passfähig, z.B. in Innovations-, Entwicklungs- und Strategieabteilungen. Die Kanalisierung der kreativen Energie zum Nutzen der Organisation stellt häufig besondere Anforderungen an die verantwortlichen Führungszellen.

E-Agenten sind in höheren Führungsebenen von Organisationen eher selten vertreten, da sie die hiermit verbundenen Regelprozesse und Sachzwänge nur schwer mit ihrer Motivation vereinbaren können.

Zerstörer

Zerstörer (Z-Agenten) können in konstruktiver Weise damit umgehen, dass das Erschaffen von Neuem auch häufig das Zerstören von Bestehendem voraussetzt. Sie beziehen ihre Motivation aus dem „Wahrwerden lassen von Ideen“. Hierbei können sie sich damit arrangieren, dass die neuen Ideen auch von anderen erdacht worden sind. Das Führen von Organisationen im Regelbetrieb wird von Z-Agenten häufig als langweilig und demotivierend empfunden. In vielen Organisationen sind keine Z-Agenten vorhanden, da diese im Regelbetrieb keine Rolle haben.

Typ	Motivation	Verankerung	geschätzte Häufigkeit
B	Sicherheit	Alle Führungsebenen	99%
E	Faszination Ideen	Entwicklung, Strategie, ...	1%
Z	Ideen wahrwerden lassen	Sonderrolle im Change	bei Bedarf

Abbildung 6: Motivationstypen von Agenten in Organisationen.

Die Sache mit dem Sicherheitsbedürfnis

Change wird im Wesentlichen dadurch gehemmt, dass B-Agenten dem Change einen erheblichen Widerstand entgegensetzen. Man hüte sich jedoch davor, dies als einen „bösen Willen“ oder eine „mangelnde Reife“ der B-Agenten zu interpretieren. Sicherheitsbedürfnis ist ein Grundinstinkt des Menschen, der eng mit dem Überlebenstrieb zusammenhängt und in letzter Konsequenz von den meisten Individuen zur Not auch mit „Gewalt“ durchgesetzt wird.

Außerdem muss man sich vor Augen führen, dass diese Agenten den Change zumindest teilweise zu recht fürchten.

Opfer sind häufig unvermeidbar

Change bedeutet häufig den unvermeidbaren Verzicht und Verlust bei Wenigen zugunsten des Gesamtwohles der Organisation.

Man sollte das Sicherheitsbedürfnis also nicht als „Problem“ sehen, sondern als systemischen Bestandteil des Organisationsgedankens, der im Regelbetrieb für eine gute Funktion der Organisation wichtig ist.

Was man nicht verändern kann ...

Auch E- und Z-Agenten haben ein Sicherheitsbedürfnis. Der Z-Agent bezieht diese Sicherheit aus der Tatsache, dass er den Change steuert und deshalb (zumindest für die Change-Phase) unentbehrlich (und somit sicher) ist. E-Agenten motivieren sich häufig über die Tatsache, dass ihr kreatives Denken ohnehin nicht unterbunden werden kann und zur Not einfach in versteckter Weise neben den normalen Tätigkeiten, sozusagen „undercover“ durchgeführt werden kann.

Jeder Mensch trägt eine Mischung der oben dargestellten Motivationslagen in sich. Es macht einen Teil seiner Persönlichkeit aus. Die Motivation stellt keine Wertung der Person dar. Bewahrer, Erschaffer und Zerstörer sind vollkommen gleichwertig, nur eben etwas verschieden. Je nach Situation werden diese Motivationen mehr oder weniger stark das Handeln beeinflussen. Normalerweise ist aber eine Motivationslage so dominant, dass sie klar das Handeln bestimmt.

Du bist der du bist

Ein von außen gesteuerter Wechsel der Motivationslage ist kaum möglich und benötigt sehr lange Zeit.

Es ist eine vollkommen unrealistische Annahme, dass ein Agent seine Motivation aufgrund der Anweisung seines Prinzipals kurzfristig ändern kann und will. Alle Change-Methoden, die auf einen grundsätzlichen „Mind Change“ der Mitarbeiter abzielen, sind zum Scheitern verurteilt.

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass die Motivationslage der Agenten auch ein wichtiger Bestandteil ihrer Persönlichkeit ist. Es erscheint also eher fragwürdig, ob eine Organisation das Recht hat, eine Persönlichkeitsveränderung der Mitarbeiter zu fordern bzw. zu betreiben.

3. Wie wird ein Change ausgelöst?

Change kann auf verschiedene Weise entstehen.

Change von außen

Change von außen entsteht dadurch, dass die Umwelt sich verändert und die Organisation sich anpassen muss, um weiter zu bestehen. Man kann die Notwendigkeit für die Veränderung für einige Zeit ignorieren, aber auf Dauer muss eine Veränderung erfolgen, sonst „stirbt“ die Organisation.

Change von oben

Change von oben entsteht, weil der Prinzipal einer Zelle dies will. Er kann diesen Willen aus einem Change von außen ableiten oder aus einer inneren Motivation. Die innere Motivation entsteht z.B. wenn der Nachfolger eines Prinzipals nicht gewillt ist, die Ziele seines Vorgängers weiter zu verfolgen.

Change von unten gibt es fast nie

Der Fall eines Change von unten, d.h. auf Veranlassungen der Agenten einer Zelle ist sehr selten, da die Zelle in aller Regel aus B-Agenten besteht.

Veränderungen erfolgen häufig erst, wenn der Schmerz zu groß wird

Veränderung verstößt gegen wichtige Motivationen von B-Agenten. Selbst wenn ein B-Agent auf rationaler Ebene die Notwendigkeit einer Veränderung versteht, so wird er sie doch vermeiden. Der B-Agent versteht die Notwendigkeit zur Veränderung. Er kann sie aber nicht akzeptieren.

E-Agenten sind Veränderungen egal, sie wollen schöne Zukunftsentwürfe schaffen. Selbst wenn ein E-Agent einen Veränderungsbedarf richtig erkennt und kommuniziert, wird er normalerweise von der Organisation nicht gehört, da er permanent nach Veränderungen ruft.

Einzig Z-Agenten können die Veränderungen leicht akzeptieren. Sie sind aber in vielen Organisationen nicht vorhanden, bzw. aufgrund ihrer Motivationslage nicht in den entsprechenden Führungspositionen.

Über die Veränderung

Wenn in einer Organisation auch die obersten Führungsebenen nur mit B-Agenten besetzt sind, so kann es passieren, dass ein Change so lange verzögert wird, bis der „Schmerz“ so groß wird, dass er alle anderen Motivationen übersteuert.

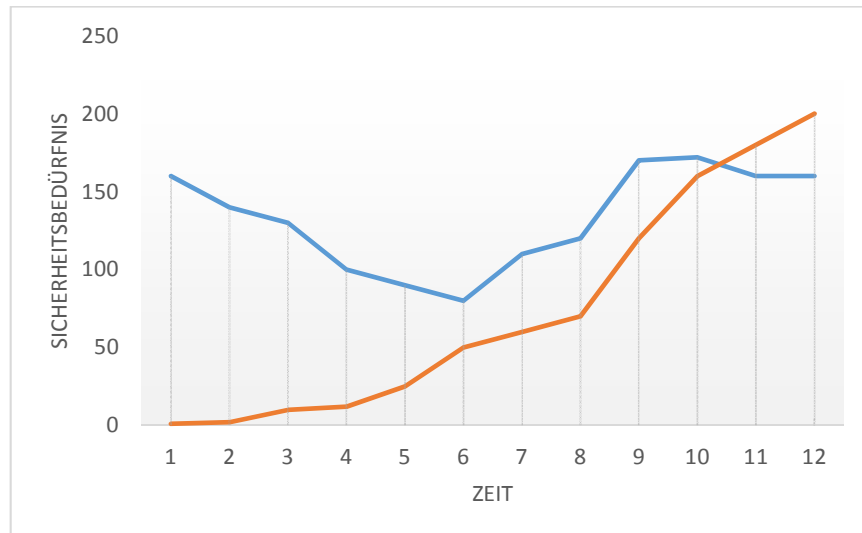


Abbildung 7: Die blaue Kurve zeigt den Verlauf des Sicherheitsbedürfnisses des Entscheiders, der ein B-Agent ist. Die braune Kurve zeigt den „Schmerz“, den die äußere Veränderung für die Organisation erzeugt. Der B-Agent wird die Entscheidung zu einem Change so lange verschieben, bis der Schmerz größer wird als sein Sicherheitsbedürfnis. Dieser Punkt ist zwischen Zeitpunkt 10 und 11 erreicht.

Aus diesem Grund erscheint es zumindest für größere Unternehmen sinnvoll, immer einen Z-Agenten in höheren Unternehmensebenen zu besitzen. Dies ist aber nur möglich, wenn in dem Unternehmen immer mindestens ein Change nennenswerter Wirkbreite läuft, der von dem Agenten geleitet werden kann.

4. Was braucht ein erfolgreicher Change?

Ein Change ist aus Sicht fast aller Beteiligten eine große Leidensstrecke.

- Alle B-Agenten empfinden den gesamten Change als eine permanente Bedrohung ihrer Sicherheit und Zukunft. Dies ist unabhängig davon, in welcher Führungsebene die B-Agenten sitzen. Arbeiter fürchten die Abwertung ihres Arbeitsplatzes, das Mittlere Management den Verlust an Einfluss und die Unternehmensleitung den Verlust von Marktanteilen.
- E-Agenten sind einerseits motiviert, weil ihre Ideen „endlich Beachtung“ finden, sie fürchten aber auch das Entstehen von pragmatischen, also aus ihrer Sicht, suboptimaler Lösungen.
- Z-Agenten sind motiviert, da sie Veränderungen bewirken können. Sie leiden aber auch unter der Verantwortung, die mit einem „konstruktiven Zerstören“ einhergeht.
- Alle leiden unter Arbeitslast und zu hohem Zeit- und Erwartungsdruck.
- Nicht am Change beteiligte Interessenvertreter wollen ihre Interessen „in den Change hineindrücken“ und erzeugen weitere Friktionen im Umfeld des Change.

Somit ist klar, bei aller Motivation wird das Veränderungstempo mit der Zeit immer kleiner, wenn nicht permanent „Energie zugeführt“ wird, d.h. alle Beteiligten weiter „angetrieben“ werden.

Change braucht eine Energiequelle

Aus diesem Grund erscheint es fast zwingend, dass es einen zentralen Verantwortlichen gibt, der den Change will, treibt und allen Beteiligten die Unausweichlichkeit der Notwendigkeit zum Change klar macht. Wir nennen diesen Agenten Change-Prinzipal (C-Prinzipal). Der C-Prinzipal wird in aller Regel Teil des dispositiven Faktors des Unternehmens sein und ist somit häufig ein B-Agent (siehe 3).

Was du nicht verhindern kannst, kannst du auch gleich begrüßen

Der C-Prinzipal vollzieht für sich selber (in seiner Ego-Zelle) den Change in gedachter Form. Wenn hieraus das Verlangen erwächst, dass er den Zielzustand „haben will“, so sorgt er im Anschluss dafür, dass die betroffenen Unternehmensteile den in seinem Kopf vollzogenen Change dann in der Realität umsetzen, zur Not auch mit großem Energieaufwand.

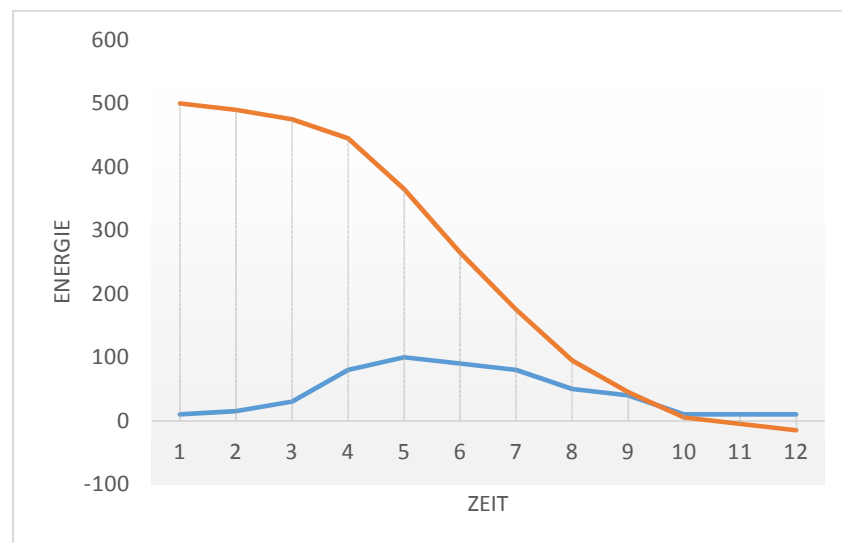


Abbildung 8: Die blaue Kurve zeigt den aktuellen Energieverbrauch des C-Prinzipals. Die braue Kurve zeigt die Energie, die zu einem bestimmten Zeitpunkt noch beim C-Prinzipal vorhanden ist. Falls der C-Prinzipal den Change nicht bis zum Zeitpunkt 10 zu Ende gebracht hat, so wird der Change scheitern.

Der C-Prinzipal führt eine Zelle, in der alle vom Change betroffenen Führungszellen als Agenten enthalten sind (ggf. auch über mehrere untergelagerte Führungsebenen).

Keine Energie, kein Change

Der C-Prinzipal besitzt auf irgendeine „wunderbare Art“ eine Energiequelle, aus der er sehr viel Energie in den Change einspeisen kann. Falls diese Energiequelle leer werden sollte oder der C-Prinzipal sein Mandat verliert, so wird der Change scheitern.

Man kann sich den energetischen Gesamtverlauf eines Change wie in Abbildung 9 dargestellt, in zwei Phasen vorstellen.

- a) Fast alle Agenten versuchen den Change zu verhindern oder arbeiten zumindest nicht aktiv mit. Zusätzlich müssen technische und organisatorische Planungen ausgearbeitet werden. Neue Prozesse und neue Technik müssen in Betrieb genommen werden. Bestehende Strukturen müssen zerstört werden. Alle B-Agenten suchen Sicherheit. In dieser Phase muss der C-Prinzipal eine große Menge an Energie aufwenden, um die Organisation „den Berg hoch zu schieben“.
- b) Ab einem gewissen Zeitpunkt ist allen B-Agenten die Ziel-Situation klar. Die B-Agenten, die in dieser Konfiguration „ein Zuhause“ finden, werden alles unternehmen möglichst schnell in den Zielzustand „zu laufen“, da ihnen dieser erhöhte Sicherheit bietet. Sie werden aktiv am Change mitarbeiten, um möglichst schnell im Ziel anzukommen.

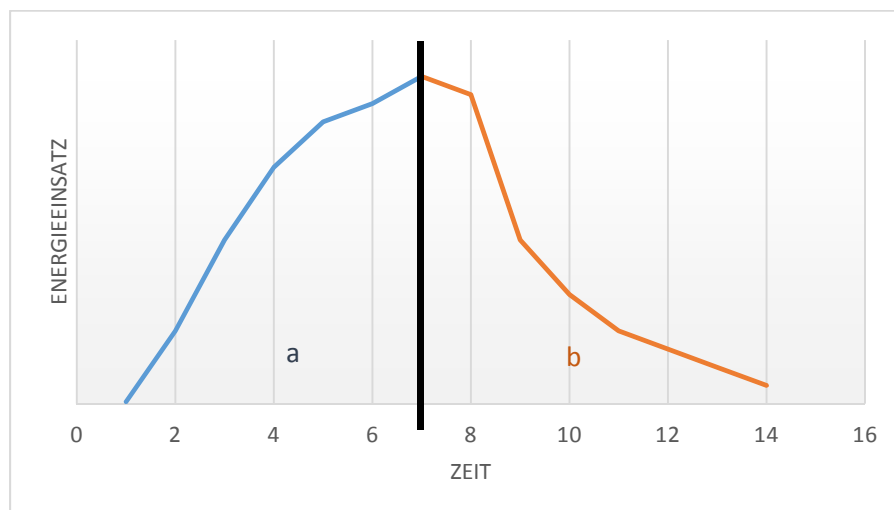


Abbildung 9: Die zwei wichtigen Phasen eines Change

Über die Veränderung

Die Agenten, bei denen sich die Zielsituation nicht mit der Motivation deckt, werden die Organisation verlassen oder nach Ausweichlösungen in der Organisation suchen. Diese Agenten tragen zwar nicht zum Change bei, sie hören jedoch auf, diesen zu verhindern.

In dieser Phase bringen also viele Agenten Energie ein. Die Energie des C-Prinzipals wird nur noch benötigt, um den Gesamtablauf zu steuern.

Schnell den sicheren Zielzustand zeigen

Der „energetische Trick“ bei einem Change besteht also darin, dass der C-Prinzipal den B-Agenten möglichst schnell den „sicheren Zielzustand“ zeigt.

Häufig wird darauf vertraut, dass der C-Prinzipal genügend „Charisma“ besitzt, die Agenten „mitzunehmen“. Dies kann aber nur kurzfristig hilfreich sein. Viel wichtiger ist eine ehrliche Kommunikationsstrategie¹, die von entsprechendem zielgerichtetem Handeln begleitet wird. Es ist nicht wichtig, dass die Agenten dem C-Prinzipal „glauben“, es ist viel wichtiger, dass die Agenten sich aufgrund ihrer eigenen Einschätzungen für den „Sprung in den Zielzustand“ entscheiden. Hierbei ist es von entscheidender Bedeutung, dass die B-Agenten die Überzeugung gewinnen, dass der C-Prinzipal genügend Energie besitzt und diese konsequent einsetzen wird, wenn es der Change erfordert.

Change braucht eine Blaupause

Change ist Führung durch den C-Prinzipal. Führung funktioniert aber nur dann, wenn der Prinzipal seinen Agenten verständliche und erreichbare Ziele vorgibt. Die Ziele müssen so gewählt sein, dass die Agenten einen konkreten Umsetzungsplan ableiten können. Ab-strakte Ziele der Art „Wir wollen besser werden“ sind nutzlos.

Die Blaupausen können in der Regel nur von E-Agenten erschaffen werden, da nur diese hinreichend frei denken können, weil sie keine Angst vor Veränderungen haben. Der Change benötigt also Architekten für die Zukunft.

Lösungen, die von B-Agenten erdacht sind, sind mit großer Vorsicht zu beurteilen, da hier häufig der unbewusste Versuch unternommen wird, die Veränderung (und damit das Risiko) durch eine „harmlose Zielvorgabe“ möglichst klein zu halten.

¹ Was natürlich nicht heißen muss, dass man zu jedem Zeitpunkt Allen Alles offenlegen sollte.

Wenn man nicht weiß in welchen Hafen man will, ist jeder Wind ungünstig

Der Change darf nicht gestartet werden, wenn keine umsetzbare Blaupause für das Ziel vorhanden ist. Die Blaupause muss eine Ableitung von umsetzbaren Teilzielen und Teilplanungen ermöglichen. Wunder passieren nur sehr selten.

Change braucht Z-Agenten

Das schmerzhaft aber unvermeidbare Zerstören von bestehenden Strukturen erfordert Z-Agenten. B-Agenten können und wollen die notwendigen Kollateraleffekte nicht tragen. E-Agenten sind zu stark auf das Idealziel fokussiert und überfordern häufig die Organisation.

Wir nennen den Z-Agenten, der den Change operativ steuert, im Folgenden den Change-Manager (C-Manager).

Es ist nicht zweckmäßig, dass der C-Prinzipal auch der C-Manager ist. Dies geht insbesondere dann nicht, wenn er ein B-Agent ist. Bei größeren Change-Vorhaben sollten die Rollen des C-Prinzipals und C-Managers aufgrund der Arbeitslast auf jeden Fall von verschiedenen Personen wahrgenommen werden.

Ohne Zerstören des Alten ist kein Platz für Neues

Ohne Z-Agenten kann der Change nicht gelingen. Falls kein solcher Agent im Unternehmen vorhanden ist, so sollte er für die Dauer des Change angestellt oder extern zugekauft werden.

Ohne solides Handwerk scheitert Change

Ein Change ist ein sehr komplexes Multi-Projekt, bei dem viele Methoden des klassischen Projektmanagements nur noch sehr bedingt effektiv eingesetzt werden können. Dies heißt jedoch keinesfalls, dass nicht alles unternommen werden soll, um den Change handwerklich möglichst gut vorzubereiten und zu begleiten. Wir stellen in (5) eine von uns eingesetzte Methode dar.

5. Kochbuch für einen Change Management-Prozess

Die im Folgenden beschriebenen Methoden zum Führen eines Change nutzen Konzepte aus der militärischen Operationsplanung. Change und militärische Operationen weisen ähnliche Herausforderungen, wie z.B. hohes Risiko, große Entscheidungsräume, Entscheidung unter hoher Unsicherheit auf, die dazu führen, dass viele Methoden des klassischen Projektmanagements nur noch sehr begrenzt greifen.

Durch die „Anleihe“ bei militärischen Planungs- und Führungsmethoden entsteht aus Sicht eines zivilen Unternehmens eine Denk- und Begriffswelt, die häufig als „ruppig“ oder „martialisch“ interpretiert wird. Dies ist nicht beabsichtigt, es geht vielmehr darum, die bestehenden zivilen Ansätze, wie z.B. in (Klaus Doppler, 2014) dargestellt, weiter zu systematisieren und auf die wichtigsten Kernaspekte zu reduzieren um hinreichend kompakte Umsetzungsmodelle abzuleiten.

Bei allen Überlegungen des Change muss bedacht werden, dass Change immer (zumindest potentiell) das Unternehmen „als Ganzes“ betreffen kann, auch wenn dies in der Planungsphase noch nicht offensichtlich bzw. wahrscheinlich ist. Aus diesem Grund sollten alle Überlegungen multiperspektivisch erfolgen. Es sollten zumindest folgende Aspekte bedacht werden:

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation, Technik, IT, ...
- Human Resources
- Finance
- Kommunikation

D.h. den „technischen IT Change“ gibt es eigentlich gar nicht. Sobald der Change größere Dimensionen annimmt, sollte immer multiperspektivisch geplant und gesteuert werden.

5.1. Rein in den Change

In dieser Phase wird geklärt, ob der Change durchführbar und zielführend ist. Alle wichtigen Grundstrukturen für eine unternehmerische „Go-Entscheidung“ werden vorbereitet. Falls kein zielführender Change-Plan gefunden werden kann, wird der Change nicht gestartet.

Über die Veränderung

Im Folgenden wird beschrieben, welche Inhalte erarbeitet werden sollten, damit auf einer rationalen Basis über die Durchführung des Change entschieden werden kann. Am Ende dieser Phase existieren eine Operations- und eine Ressourcenplanung für die Durchführung des Change.

Amat victoria curam (Der Sieg liebt die Sorgfalt)

Auf den ersten Blick erscheint der Aufwand für das hier vorgeschlagene Vorgehen relativ hoch. Es gilt aber „Was nicht vorgedacht ist und später schiefgeht, führt häufig zum Scheitern“.

Ziele und Zielerreichung

Change ist fachliche Führung durch den C-Prinzipal bzw. den C-Manager. Dies kann nur funktionieren, wenn Ziele (Objectives) festgelegt werden, deren Erreichung auch mit SMART-Kriterien (MoE: Measure of Effectiveness) gemessen werden kann.

Man sollte die Ziele so verdichten, bis die 3-4 wichtigsten Ziele übrig bleiben. Die Measure of Effectiveness sollten möglichst widerspruchsfrei sein.

Die Ziele beschreiben nur „Was“ erreicht werden soll. Ziele dürfen nicht fordern, „Wie“ etwas erreicht werden soll, da sonst die Gefahr besteht, dass die Ziele im Laufe des Projektes verändert werden müssen, wenn die Umsetzung eine Umplanung des Vorgehens erfordert.

Für jedes Ziel muss angegeben sein, welche Aspekte zur Zielerreichung beitragen.

Bei der Definition von Zielen und Measure of Effectiveness ist der C-Prinzipal von entscheidender Bedeutung, da die Ziele seinen Willen (commanders intent) zu 100% widerspiegeln müssen. Andernfalls ist es eher unwahrscheinlich, dass der C-Prinzipal die notwendigen Energien mobilisieren wird, um den Change zu treiben (siehe 4).

Die Ziele des Change werden „glaubwürdiger“ und „überzeugender“ für den C-Prinzipal, wenn sie von den Zielen (Grundsätzen) der Organisation (CoG: Center of Gravity) abgeleitet sind.

Die Ziele sollten sich im Verlauf des Change nicht ändern, da sonst alle B-Agenten extreme Ängste entwickeln. Die Wahl der Ziele muss also sehr gut durchdacht sein. Der Change scheitert (oder ist zumindest nicht mehr derselbe Change), wenn im Verlauf wichtige Ziele geändert werden müssen.

Blaupause

Da die Ziele nicht beschreiben, „Wie“ eine Umsetzung erfolgen könnte, reichen sie nicht aus, um die Entscheidung zum Start eines Change zu treffen. Aus diesem Grund wird eine grobe Umsetzungsplanung (Blaupause) durchgeführt, die eine der möglichen Umsetzungen genauer skizziert, damit Machbarkeit und Vor- und Nachteile konkreter abgeschätzt werden können.

Es ist nicht davon auszugehen, dass die Blaupause im Rahmen der Realisierung wirklich genauso umgesetzt wird. Sie schafft aber Sicherheit, da klar ist, dass es eine Realisierung gibt. Zusätzlich wird klar, welche Kosten, Risiken durch diese Lösungen entstehen. Wenn sich bessere Umsetzungen ergeben, so ist dies gut, andernfalls kann aber zumindest die Blaupause umgesetzt werden.

Die Blaupause muss alle oben erwähnten Aspekte abdecken. D.h. sie sollte zumindest folgende Informationen enthalten:

- **Aufbauorganisation**
Organigramm und Führungsarchitektur nach dem Change. Hierbei ist wichtig, dass die Führungspositionen im Organigramm mit konkreten Personen besetzt werden.
- **Ablauforganisation**
Grobes Prozessmodell nach dem Change. Hierbei ist insbesondere wichtig, dass ersichtlich wird, wie die Zellen der neuen Ablauforganisation zusammenarbeiten werden.
- **Technik, IT, ...**
Technikarchitektur nach dem Change. Dies betrifft häufig neue Architekturen für Produktion, Logistik oder IT.
- **Human Resources**
Es sollte klar werden, ob und wie die Personalstrategie (z.B. Laufbahnmodell oder Tätigkeitsprofile) nach dem Change aussehen wird.
- **Finance**
Eine valide Abschätzung der benötigten Mittel inklusive des Zeitverlaufes der Bedarfe. Für den Fall von Change mit Optimierungszielen sollten die üblichen Rentabilitätsanalysen durchgeführt werden.

- **Kommunikation**

Es muss klar sein, wann mit wem über was gesprochen wird. Die Sprachregelungen sollten für die gesamte Laufzeit des Change vorgedacht sein. Dieser Punkt ist von zentraler Bedeutung, da sonst möglicherweise change-averse Gremien (z.B. Mitarbeitervertretungen) Energieabflüsse beim C-Prinzipal verursachen können.

Belüge dich nicht selber

Alle Teilaspekte der Blaupause müssen wirklich umsetzbar sein, da die Blaupause im Zweifelsfall die Option ist, die auf jeden Fall funktionieren muss. Es dürfen keine Annahmen der Art „Das werden wir in der Umsetzung schon noch lösen“ enthalten sein. Dies führt in aller Regel zum Scheitern.

Entscheidungsvorlage

Ziele (inklusive MoE) und Blaupause bilden zusammen die wichtigsten Entscheidungsgrundlagen für die Umsetzungsentscheidung. Beide Unterlagen müssen einmal im Detail (mit den für den Aspekt typischen Darstellungen) und als Management-Foliensatz (höchstens 10 Folien) erarbeitet werden.

Umsetzungsplanung

Ziele und Blaupause stellen dar, was erreicht werden soll und wie eine mögliche Lösung aussehen wird. Zusätzlich zu diesen Überlegungen kann der Change aber auch scheitern, weil man die Umsetzung nicht durchgeführt bekommt. Aus diesem Grund muss auch eine grobe Umsetzungsplanung erarbeitet werden.

Ziele sind für eine Umsetzungsplanung zu „optimistisch“ und zu „interpretationsfähig“. Aus diesem Grund wird nach der Devise von Clausewitz (Clausewitz, 2008) verfahren.

Unerlässliche Bedingungen als Richtschnur für den Plan

Gewinnen bedeutet zuerst einmal nicht zu scheitern. Was dann noch „an Luft bleibt“, nutzt man dazu, um erfolgreich zu sein.

Durch diesen „Trick“ kann eine gute Balance zwischen einer zu risikoaversen Haltung („Alles ist ein Risiko, kriegen wir sowieso nicht hin“) und einer zu risikoaffinen Haltung („Wir versuchen das Maximum, das wird schon klappen“) erreicht werden.

Über die Veränderung

Für das Change-Management bedeutet dies, dass man die erfolgskritischen Bedingungen (DC: Decisive Conditions) definiert, die unbedingt erreicht werden müssen, damit der Change nicht scheitert. Wenn eine dieser Bedingungen in Gefahr ist, so ist der Change in Gefahr.

Die Decisive Conditions sind nicht die Ziele des Change, sondern die „Stellungen, die auf jeden Fall gehalten werden müssen, damit der Change nicht scheitert“. Die End-Decisive Conditions sollten so gewählt sein, dass im Idealfall die definierten Ziele in optimaler Ausprägung erreicht werden können. Zusätzlich zu diesen End-Decisive Conditions sollten Zwischen-Decisive Conditions definiert werden, die auf die End-Decisive Conditions hinführen.

Die Decisive Conditions bauen aufeinander auf und bilden ein Operations Design (Ops Design), das die schrittweise Erreichung der End-Decisive Conditions beschreibt. In Abbildung 10 ist ein Beispiel gezeigt, bei dem die End-Decisive Conditions durch alternative Abfolge von Zwischen-Decisive Conditions erreicht werden.

Über die Veränderung

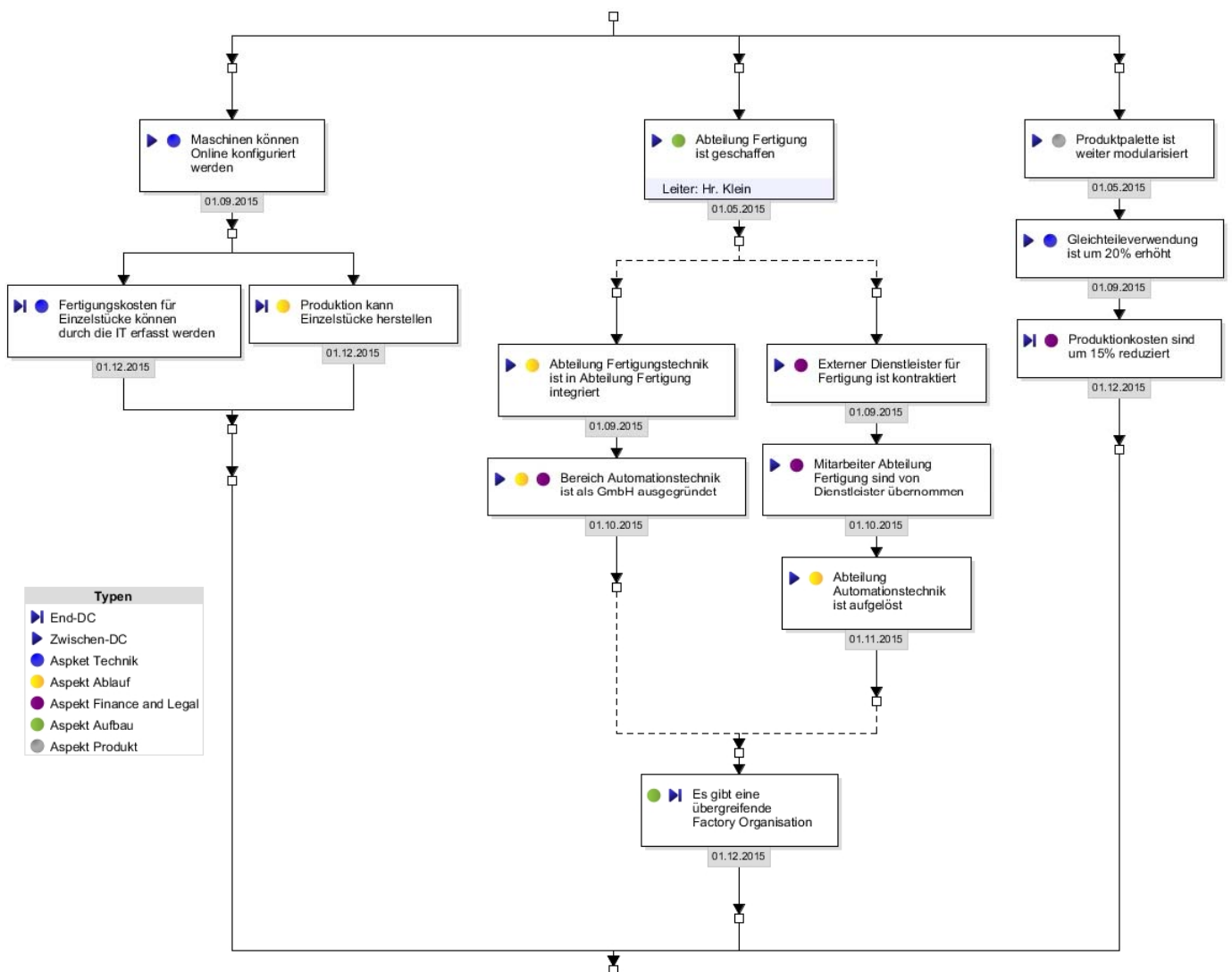


Abbildung 10: Beispiel für ein Operations Design. Hierbei kann das Ziel „Es gibt eine ...“ auf zwei alternativen Wegen erreicht werden (durch die gestrichelten Linien dargestellt).

Zu einem späteren Zeitpunkt werden zwischen Decisive Conditions Aktionen eingefügt, die durchgeführt werden müssen, um die nächsten Decisive Conditions zu erreichen. Hierbei entsteht ein Courses of Action (COA). Der Aufwand für die Planung der Aktionen sollte jedoch erst während der Umsetzung des Change investiert werden, da es ohnehin eher unwahrscheinlich ist, dass die Umsetzung wirklich exakt entlang der vor geplanten Aktionen erfolgt.

Zur Abschätzung der Planung ist es sinnvoll, die einzelnen Decisive Conditions mit Fertigstellungsterminen zu versehen.

Über die Veränderung

Das Operations Design ist das zentrale Steuerungselement des C-Managers während der Durchführung des Change. Es sollte deswegen sorgfältig entworfen und abgestimmt werden. Der Einsatz eines Tools zur Fortschreibung des Operations Design erscheint unbedingt angeraten.

Das Team gewinnt

Der C-Manager ist genauso leistungsstark wie die Change-Zellen, die den Change steuern und unterstützen. Falls diese Zellen nicht gut besetzt sind, so wird der Change scheitern, egal wieviel Energie der C-Prinzipal einbringt.

Der C-Manager braucht während der Umsetzung des Change zwei kleine aber sehr leistungsstarke Zellen (Kern- und Change-Team). Obwohl die Zellen erst in der Umsetzungsphase benötigt werden, muss bereits in der Entwurfsphase geklärt werden, ob entsprechend leistungsstarke Agenten verfügbar sind, um diese Zellen zu besetzen. Die Agenten dieser Zellen müssen bereits in der Entwurfsphase ein klares und glaubwürdiges Commitment zur aktiven Mitarbeit in den jeweiligen Zellen abgeben. Hierbei sollte den Agenten klar sein, welche Aufgaben und Herausforderungen ihnen im Rahmen des Change zufallen werden. Falls kein Team geformt werden kann, sollte der Change nicht begonnen werden.

Es gibt während des Change zwei Teams:

Kern-Team (dispositive Ebene)

Das Kern-Team besteht aus dem C-Prinzipal, dem C-Manager sowie dem Architekten. Der C-Prinzipal ist der Prinzipal des Kern-Teams. Der C-Manager muss ein Z-Agent sein. Der Architekt muss ein E-Agent sein.

Dieses Team ist die zentrale Verteilstelle für die Energie des C-Prinzipals. In dem Team müssen alle Konsequenzen und Varianten des Change offen durchdacht und diskutiert werden. Alle Agenten sollten gleichberechtigt diskutieren dürfen, um das volle intellektuelle Potential zu entfalten. Finale Entscheidungen sowie die finale Verantwortung liegen aber beim C-Prinzipal.

Aufgrund der Komplexität des Change und der Brisanz und Vertraulichkeit der Überlegungen legt das Kernteam seine Gedanken in der Regel nur sehr eingeschränkt nieder. Ein „Informationsleck“ oder auch nur ein unbedachtes oder nicht abgestimmtes Handeln eines Kernteam-Mitglieds kann den gesamten Change scheitern lassen.

Über die Veränderung

Es ist häufig so, dass der C-Prinzipal Teil der Geschäftsführung der Organisation ist und der C-Manager extern besetzt wird. Trotzdem benötigt der C-Manager eine gewisse Befugnis, da er sonst nach außen nicht genügend Autorität aufbauen kann, um den B-Agenten Sicherheit zu vermitteln („Ich weiß was ich tue, folgt mir ...“).

Change-Team (operative Ebene)

Das Change-Team besteht aus den Mitgliedern des Kern-Teams sowie den Prinzipalen der 3-4 wichtigsten Zellen der Zielorganisation (Offiziere). Das Change-Team darf nicht mehr als 7 Agenten enthalten, da die Führungsspanne sonst zu groß wird. Der C-Manager ist der Prinzipal des Change-Teams.

Es ist extrem wichtig, dass jedem Mitglied des Change-Teams von vornherein klar ist, welche Rolle er in der Zielorganisation spielen wird. Im Idealfall sollten die Offiziere im Ziel auch die Prinzipale der von ihnen aufgebauten bzw. veränderten Zellen sein. Hierdurch wird es möglich, dass auch B-Agenten Offiziere werden können, da für sie keine Unsicherheit bezüglich der Zielrolle besteht. Wenn diese Agenten einmal die Unausweichlichkeit der Veränderung akzeptiert haben, werden sie einzig das Risiko des Übergangs von Ist zum Ziel fürchten und deshalb alle denkbaren Anstrengungen unternehmen, diesen Übergang rasch und erfolgreich zu gestalten. In aller Regel bedeutet dies:

Aufbauänderungen immer vor Ablaufänderungen durchführen

Durch die Aufbauänderung zur Zielorganisation wird eine klare und starke Motivationslage für die Offiziere erzeugt. Alle Veränderungen werden so betrieben, dass sie möglichst gut auf ein schnelles Erreichen des Change und eine sichere Zielorganisation einzahlen.

Das Change-Team steuert die operative Umsetzung des Change, indem der C-Manager die Offiziere im Sinne einer Auftragstaktik führt. D.h. der C-Manager gibt den Offizieren Aufträge vor, die zur Erreichung der nächsten Decisive Conditions führen. Diese antworten mit Vorschlägen für Aktionen und setzen diese nach Zustimmung durch den C-Manager in ihren Zellen um.

Der Architekt dient dem Kernteam und den Offizieren als Berater für die fachlichen Fragen der Umsetzung. Hierbei achtet er insbesondere darauf, dass die verschiedenen Einzelaktivitäten der von den Offizieren geführten Zellen in die Gesamtarchitektur des Change passen.

Über die Veränderung

Der C-Prinzipal steuert im Wesentlichen nur die Aktivitäten des Kernteams. Er dient aber häufig auch als Bezugsperson für alle Beteiligten des Change. Er bildet die finale Instanz, die im Falle von Problemen als höchste Autorität klärend eingreift.

C-Prinzipal, C-Manager und Architekt müssen nach außen geschlossen agieren und dürfen keine Meinungsverschiedenheiten zeigen, da sonst alle B-Agenten extrem verunsichert werden, was rasch den Change gefährden kann.

Der Rest der Welt

Die Beschränkung auf Kern- und Change-Team stellt sicher, dass die Aktivitäten für C-Prinzipal, C-Manager, Architekt und Offiziere beherrschbar bleiben. Aufgrund von organisatorischem Druck kann es erforderlich sein, dass weitere Gremien eingerichtet werden. Diese werden häufig „Steering Boards“ (o.ä.) genannt. Aus Sicht des Change sind diese Gremien aber obsolet und eher hinderlich, da sie dazu führen, dass die wichtigen Personen des Change mit Aktivitäten überladen werden. Aus diesem Grund sollten für derartige Gremien Stabstellen beim C-Manager oder C-Prinzipal geschaffen werden, die diese bei dem Umgang mit den Gremien entlasten.

Change Management Office

Die Mitglieder des Kernteams werden ihre gesamte Zeit darauf verwenden müssen, die vom C-Prinzipal induzierte Energie so zu kanalisieren und über die Offiziere in die Organisation zu verteilen, dass der Change gelingt. Ihre Aufgaben sind die Führung der Offiziere sowie das Festlegen und Erzwingen von organisatorischen und fachlichen Entscheidungen zur Erreichung der DC.

Das Kernteam sollte keine Zeit in rein organisatorische Aufgaben investieren, da sonst eine „Überladung“ und damit ein „Durchbrennen“ der Kernteam-Mitglieder drohen.

Die rein organisatorischen Arbeiten werden von einer weiteren Zelle aus 1-2 Agenten, dem Change Management Office (CMO), durchgeführt werden. Der Prinzipal dieser Zelle ist der C-Manager.

Ohne perfektes Change Management Office brennt das Kernteam durch
Ein leistungsstarkes CMO ist ein wichtiger Faktor, der für das Gelingen eines Change unerlässlich ist.

Über die Veränderung

Das CMO sollte aus B-Agenten bestehen, die ihre Sicherheit über die optimale und fehlerfreie Organisation des Change sowie die konsequente Umsetzung von organisatorischen Vorgaben des C-Managers definieren.

Das CMO organisiert regelmäßige Treffen des Kern-Teams und des Change-Teams. Hierbei hat es sich bewährt, dass die Treffen immer nach einer festen Agenda und zu festen (nicht verschiebbaren) Regelterminen durchgeführt werden. Sowohl Kern-Team als auch Change-Team funktionieren nur, wenn alle Teilnehmer (fast) immer teilnehmen und die Treffen häufig erfolgen. Bei umfangreichen Veränderungen sollten die Treffen täglich stattfinden, in allen anderen Fällen aber auf jeden Fall einmal pro Woche.

Zur Erhöhung der Agilität nutzen Kern- und Change-Team nur sehr wenige schriftliche Unterlagen. Umso wichtiger ist es aber, dass diese wenigen Unterlagen konsequent und zeitnahe gepflegt werden. Für die Pflege der Unterlagen ist das CMO verantwortlich. Die wichtigen Unterlagen sind:

- Der Managementfoliensatz mit Zielen, Sprachregelungen, ...
- Die Courses of Action mit den Decisive Conditions und Aktionen. Bei Decisive Conditions und Aktionen wird der aktuelle Status (erreicht, läuft, ...) regelmäßig in die Courses of Action eingepflegt. Dies beinhaltet auch die jeweils aktuell angepassten Zeitplanungen.
- Ein Organigramm mit der aktuellen Aufbauorganisation des Change sowie der gesamten (in Transformation befindlichen) Organisation.
- Eine Übersicht über die aktuelle Ressourcen- und Kostenlage im Umfeld des Change.

Über die Veränderung

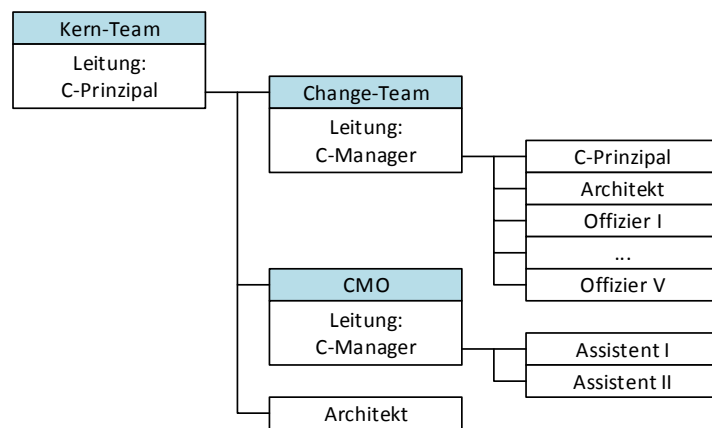


Abbildung 11: Übersicht über die Zellen zur Steuerung eines Change

5.2. Durchführen des Change

Das Durchführen des Change ist nichts anderes als das schrittweise Ausführen der in der Planungsphase (5.1) erstellten Operationsplanung, d.h. des Courses of Action. Hierbei wird das Ressourcendispositiv eingesetzt, das in der Planung vorbereitet wurde.

Zu diesem Zweck wird das Operations Design schrittweise um Aktionen erweitert, mit denen die jeweils nächsten Decisive Conditions erreicht werden. Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass auch alle weiteren folgenden Decisive Conditions noch gut erreichbar bleiben. Hierbei entsteht ein Courses of Action, das die konkrete Umsetzung des Operations Design beschreibt.

Die Offiziere übernehmen die operative Führung

Die Ausplanung der Aktionen erfolgt durch die Offiziere. Hierzu werden diesen vom C-Manager die zu erreichenden Decisive Conditions vorgegeben und die Offiziere antworten mit einer Umsetzungsplanung in Form von Aktionen zur Erreichung der Decisive Conditions. Diese Aktionen werden im folgenden Projekte genannt. Nach Freigabe der geplanten Projekte durch den C-Manager erfolgt die Umsetzung dann unter Verantwortung und Steuerung der Offiziere.

Bei der Bewertung und Freigabe von Aktionen sollten alle Mitglieder des Kern-Teams involviert werden. Der Architekt beurteilt die fachliche Passfähigkeit in Zusammenhang aller Aktionen und im Hinblick auf die Zielorganisation. Der C-Manager schätzt die Umsetzbarkeit im Rahmen der Gesamtprojektplanung ab. Der C-Prinzipal verifiziert, ob die Aktion seinem Willen widerspricht und somit energetisch negative Wirkungen hätte.

Über die Veränderung

Hierbei ist darauf zu achten, dass jedes Projekt von genau einem (und nur einem) Offizier, dem Projekt-Prinzipal (P-Prinzipal), geführt wird. Für den Fall, dass zellenübergreifende Abstimmungen erforderlich sind, werden diese vom P-Prinzipal organisiert und verantwortet.

Das Change-Team bespricht bei seinen Treffen regelmäßig den Status der laufenden Projekte sowie geplante Neustarts, Abbrüche... von neuen Aktionen.

Die Umsetzung des Change ist also verblüffend einfach. Eigentlich müssen die Courses of Action nur schrittweise ausgeführt werden. Hierbei darf aber nicht vergessen werden, dass die Durchführung alle Beteiligten häufig bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit belastet. Dies führt dazu, dass einige Beteiligte dazu tendieren, die vermeintlichen „überflüssigen Formalien“ des Kern- und Change-Teams zu umgehen. Hierdurch entstehen aber in aller Regel Reibungs- und Abstimmungsprobleme, die den Change im Extremfall erheblich gefährden können. Die Kernregel für die Umsetzungsphase lautet deshalb:

Disziplin gewinnt

Ein undiszipliniertes Arbeiten während der Umsetzung ist nicht tolerabel, da es die ohnehin an der Leistungsgrenze arbeitenden Führungs- und Kommunikationsstrukturen erodiert und zu erfolgsgefährdenden Situationen führen kann.

Über die Veränderung

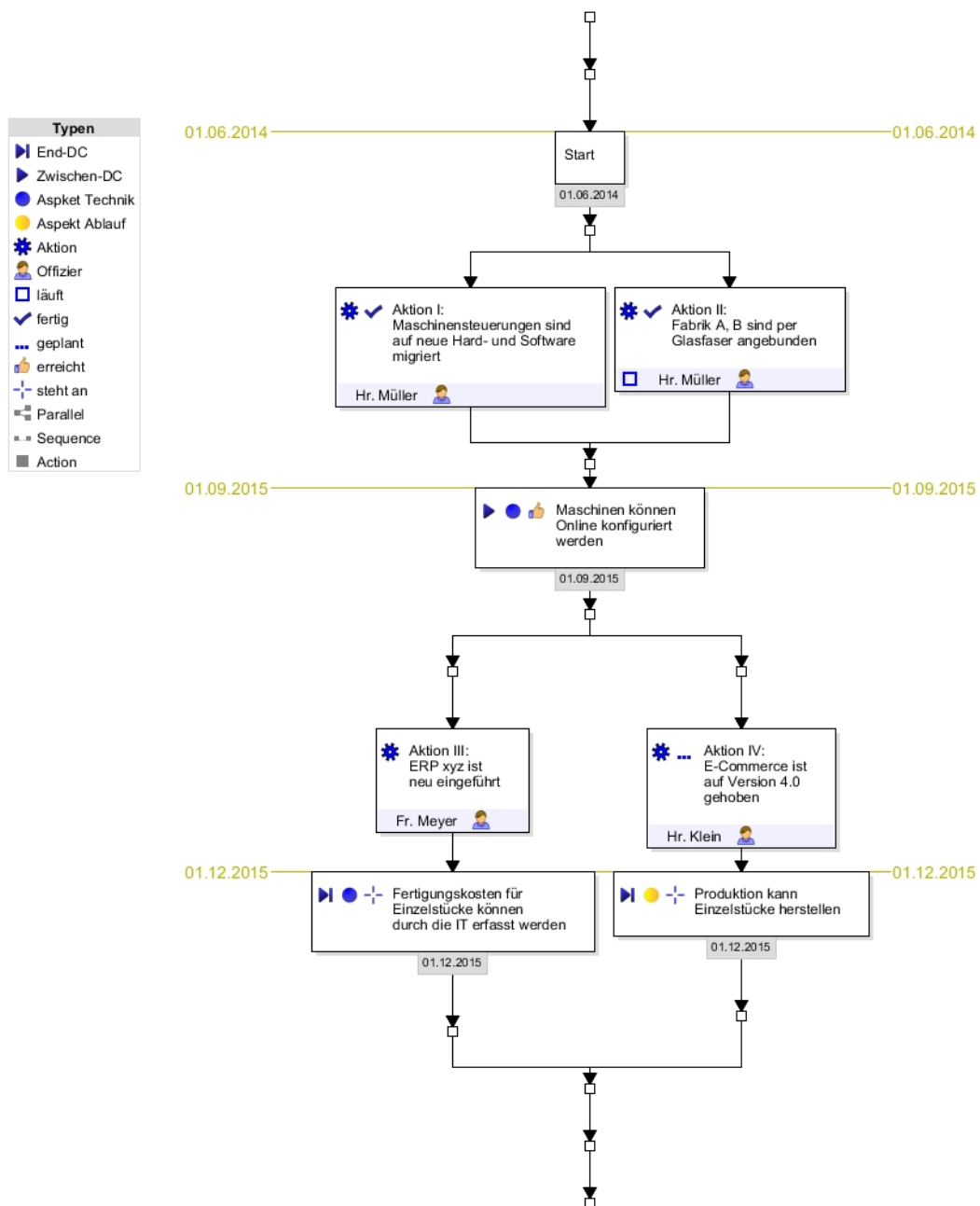


Abbildung 12: Beispiel für einen Courses of Action, in dem bereits einige Aktionen erfolgreich ausgeführt sind.

5.3. Kommunikation während der Umsetzung

Die Kommunikationsstrategie während der Durchführung wird von einer zentralen Tatsache dominiert.

Kein größerer Plan wird je so ausgeführt wie er erdacht wurde

Bei einem hinreichend umfangreichen Change ist fast mit Sicherheit davon auszugehen, dass einzelne Aktionen scheitern oder zumindest ein suboptimales Ergebnis erzielen. In diesem Fall müssen die Aktionen angepasst oder neue Aktionen gestartet werden, um die nächsten Decisive Conditions zu erreichen.

Das Kern-Team muss alle Informationen besitzen. Alle Kommunikationen müssen wohl bedacht und gut abgestimmt erfolgen. Es darf kein Kommunikationsleck geben, durch das nicht freigegebene Information in den Rest der Organisation gelangt.

Im Change-Team müssen die fachlichen Informationen zur Planung von Aktionen vorhanden sein. Zusätzlich brauchen die Offiziere Informationen, die ihnen ein sicheres Zielbild zeigen. Diese Informationen dürfen ebenfalls nicht ohne vorherige Abstimmung und Freigabe in die Organisation gelangen.

Alle anderen Agenten sind B-Agenten und brauchen Informationen, die ihrem Sicherheitsbedürfnis entgegenkommen. Es ist wenig ethisch, diese Agenten falsch zu informieren, um ihnen eine trügerische Sicherheit zu vermitteln. Es ist aber auch nicht zweckmäßig, alle Informationen des Change sofort offenzulegen. Dies macht alleine deshalb keinen Sinn, weil es sehr unwahrscheinlich ist, dass alle geplanten Aktionen (Projekte) der Courses of Action wie geplant verlaufen. Die Veränderung von Aktionen oder zeitliche Verschiebung von Decisive Conditions wird von weniger erfahrenen B-Agenten häufig als Scheitern oder erhöhte Gefahr interpretiert, obwohl dies in aller Regel nicht der Fall ist.

Die Forderung nach „Transparenz“ ist der Ruf nach Sicherheit durch die B-Agenten

Die vielbeschworene „Transparenz von Planungen“ ist also eher suboptimal. Stattdessen ist es häufig sinnvoller nur die Ziele zu benennen und dann die Aktionen schrittweise, d.h. vor Start der Projekte, zu kommunizieren. In diesem Fall bleiben Veränderungen von weiter hinten liegenden Aktionen oder Terminverschiebungen von Decisive Conditions für die B-Agenten unsichtbar. Der Change scheint einen ganz natürlichen Verlauf zu nehmen.

Über die Veränderung

Bei den fachlichen Abstimmungen innerhalb und zwischen Projekten sollte auf die Effizienz geachtet werden. Change-Phasen erzeugen und benötigen eine große Menge an Information. Selbst bei kleinen Veränderungen ist es deshalb häufig nicht möglich, dass alle Beteiligten über alles informiert sind.

Der „Gesamtüberblick aller Beteiligten“ ist nicht machbar und nicht ergonomisch. Es ist viel wichtiger, dass die Prinzipale darauf achten, dass die Agenten genau die Informationen bekommen, die zu ihrem Wirkungsbereich in den Projekten passen, um eine informationstechnische Überforderung der Agenten zu vermeiden.

Eine Gruppe von B-Agenten, die sich in der aktuellen Situation sehr unsicher (oder überfordert) fühlen, neigt dazu, durch „Zusammenhalten“ ein Gefühl von erhöhter subjektiver Sicherheit zu induzieren (eine Art „Rudelbildung“). Dies erfolgt häufig durch erhöhte Kommunikation („Ketten-Emails“, „Endlos-Massen-Abstimmungen“, ...), die in letzter Konsequenz Energie (des C-Prinzipal) verbrauchen ohne Nutzen für den Change zu erzeugen. Derartige Effekte sollten früh erkannt und adäquat behandelt werden.

In bestimmten Situationen mag es eine große Versuchung geben, bestimmte Scheinwelten zu tolerieren, um z.B. B-Agenten zu „beruhigen“, Mitarbeiter „zu parken“ oder „Diskussionen zu entspannen“. Hierbei sollte man sich jedoch überlegen, ob dieses Vorgehen für die Gesamtenergiebilanz des Change vorteilhaft ist oder nicht.

Scheinwelten müssen rasch erkannt und behandelt werden

Durch Selbstorganisation der B-Agenten geschaffene Scheinwelten oder Parallelwelten müssen behandelt werden, da sie Energie des C-Prinzipals verbrauchen ohne dem inhaltlichen Fortschritt des Change zu dienen.

5.4. Raus aus dem Change

Bevor der Change beendet wird, sollte sorgfältig verifiziert werden, ob wirklich alle Aktionen beendet sind oder ob es noch „Geisterprojekte“ gibt, die ein unkontrolliertes Eigenleben entwickeln könnten. Dies ist erforderlich, da nach Ende des Change auch das Mandat und damit die koordinierende Funktion des C-Prinzipals enden.

Anschließend werden die vom Change betroffenen Zellen in einen Regelbetrieb überführt.

Über die Veränderung

Die für den Change geschaffenen Sonderführungsstrukturen werden abgebaut. Hier muss insbesondere dafür gesorgt werden, dass der C-Manager und der Architekt nach Ende des Change keine weiteren nicht autorisierten Wirkungen in die Organisation entfalten.

Im Falle eines erfolgreichen Change beginnen in dieser Phase häufig die interne/externe Vermarktung der Ergebnisse des Change sowie ein „Feiern“ der „Leistungen aller Beteiligten“. Diese Aktivitäten sollten aber nicht mehr als Teil des Change angesehen werden, da hierfür die Qualifikationen anderer Zellen (z.B. Geschäftsführung oder Unternehmenskommunikation) besser greifen.

6. ... und wenn's nicht klappt

Es gibt vielfältige Gründe aus denen ein Change scheitern kann. Die Energie des C-Prinzipal reicht nicht, der C-Prinzipal verliert sein Mandat, die Disziplin der Change-Teams war nicht hoch genug, der Entwurf des Architekten funktioniert nicht...

Aus diesem Grund interpretieren einige Manager Change eher als Risikomanagement zur Vermeidung von persönlichen/organisatorischen Risiken eines nicht zu verhindernden Veränderungsprozesses. Diese Art von Change-Management funktioniert aber nicht. Der C-Prinzipal muss bei jedem Teilschritt immer wieder Energie investieren, um den betreffenden Manager davon zu überzeugen, dass das Risiko des nächsten Schritts unvermeidlich ist.

Veränderung ohne Risiko gibt's nicht

Bei genauer Betrachtung gibt es häufig eher eine „Restchance“, dass der Change wider aller Risiken doch erfolgreich ist. C-Prinzipale und C-Manager, die das nicht akzeptieren und als positive Herausforderungen sehen, werden nicht gewinnen.

Das Scheitern eines Change ist häufig keine Ja/Nein-Situation, denn ein Change kommt selten zu 100% im Ziel an. Die Frage lautet also viel eher: „Zu wieviel % war der Change erfolgreich?“. Wer hier keine 90%-Lösung akzeptieren kann, wird sehr oft enttäuscht werden.

Wenn ein Change abgebrochen wird oder nur zu einem geringen Prozentsatz im Ziel ankommt, so bleiben in der Organisation Artefakte der nur teilweise durchgeführten Veränderung über. Diese Artefakte bilden in aller Regel eine Hypothek für die Zukunft der Organisation. Der abgebrochene Change hat dazu geführt, dass die Organisation weiter gealtert ist, anstatt sich zu verjüngen.

Bei kritischen Veränderungen sollte das Kernteam deshalb in der Planungsphase (5.1) Exit-Courses of Action entwickeln, mit dem die Organisation in einen kontrollierten Exit-Zustand gebracht werden kann, wenn der Change abgebrochen wird. Der Exit-Zustand wird in der Regel suboptimal sein. Dies ist aber immer besser als ein unkontrollierter Abbruch. Die Existenz von Exit-Courses of Action sollte nur dem Kernteam bekannt sein, da sonst alle B-Agenten, auch die Mitglieder des Change-Teams, diese Courses of Action als Option zur Vermeidung des Change interpretieren könnten.

7. Wann ist ein Change ein Change?

Der Aufwand für das Management eines Change muss in einem angemessenen Verhältnis zur Größe des Change stehen.

Die oben beschriebenen Mechanismen sind für den Change einer Ego-Zelle sicherlich nicht plausibel. Für große Veränderungen, wie Umstrukturierungen der Aufbauorganisation oder wichtiger Teile der Ablauforganisation, greifen die Mechanismen wie beschrieben.

„Das kriege ich schon irgendwie hin“, hinterlässt Kollateralschäden

Change Management macht aber auch Sinn, sobald die Veränderung eine Gruppe von mehreren Personen betrifft, also z.B. auf eine Arbeitsgruppe oder eine ganze Abteilung wirkt. In der Praxis findet man häufig die Annahme, z.B. eines Abteilungsleiters, „Das kriege ich schon alleine hin“. Dies mag in Einzelfällen auch zutreffen, es bleibt aber die Frage der Kollateralschäden auf die Motivation der geführten Agenten. Möglicherweise würde derselbe Change bessere Ergebnisse in Gesamtmotivation und Ablauforganisation erzeugen, wenn die oben dargestellten Methoden auch in diesem Fall, wenn auch stark vereinfacht, angewendet würden, um den Change „als Gruppe“ und nicht „per Kommando von oben“ zu bewältigen.

- Der C-Prinzipal ist der Abteilungsleiter
- Der C-Manager ist ein ausgewählter Mitarbeiter der Abteilung
- Die Ziele, Decisive Conditions, Courses of Action, ... werden mit ausgewählten Mitarbeitern, eventuell unter externer Moderation, erarbeitet
- Die Offiziere werden aus den Funktionsträgern der Abteilung bestimmt
- ...

Je kleiner der Change wird, umso eher kann er mit den normalen Mitteln der Führung unterstützt werden. Hinreichend kleine Change-Aktivitäten gehen gleitend in moderne partizipative Führung (wie z.B. in (Hans. H. Hinterbuber, 2014) beschrieben) über.

8. Permanenter Change?

Die Umwelt ändert sich permanent. In manchen Bereichen nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit stetig zu. Eine Organisation muss diesen Veränderungen permanent folgen, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben ...

Man könnte daraus folgern, dass Change eigentlich ein permanenter Vorgang sein sollte. Nach dem Motto „Nach dem Change ist vor dem (nächsten) Change“. Eine einleuchtende Idee, oder? Warum nicht der „permanente Change“?

Bei genauer Betrachtung erscheint dieser Ansatz aber aus verschiedenen Gründen wenig plausibel.

- Die Produktivität während eines Change ist eher gering. Produktivität und damit auch Rendite treten eigentlich erst ein, wenn die Organisation nach dem Change wieder in den Regelbetrieb geht und sich dann schrittweise weiter mikro-optimiert.
- Während eines Change leiden alle B-Agenten. Diese Gruppe stellt den größten Teil der Mitarbeiter der Organisation dar. Es erscheint wenig plausibel, dass eine Organisation wirklich nachhaltig erfolgreich ist, wenn große Teile der Mitarbeiter dauerhaft Probleme mit ihrer Motivation haben. Dies betrifft alle Führungsebenen des Unternehmens.
- Change erfordert eine besondere Führungsarchitektur. Diese Architektur ist aber wenig geeignet, um einen Regelbetrieb effektiv zu unterstützen.
- Change bedeutet eine Phase eines erhöhten unternehmerischen Risikos im Bereich der Investitionen, Produktion, Personal... Es erscheint relativ riskant, diese Risiken durch einen permanenten Change zum Dauerzustand zu erheben.
- Change schafft eine erhöhte Anzahl von E- und Z-Agenten, die sich im Regelbetrieb eher negativ auf die Effizienz der Organisation auswirken, da sie keine angemessene Rolle finden und dann dazu neigen, Störungen zu erzeugen.

Über die Veränderung

Es erscheint also wesentlich plausibler, Change als eher seltenen Sondereffekt zu betrachten.

Permanenter Change blutet eine Organisation aus

Die Organisation geht durch Change-Phasen, die von möglichst langen Phasen eines Regelbetriebs gefolgt werden. In den Phasen des Regelbetriebs können sich die B-Agenten von den „demotivierenden“ Phasen mit Veränderungen erholen.

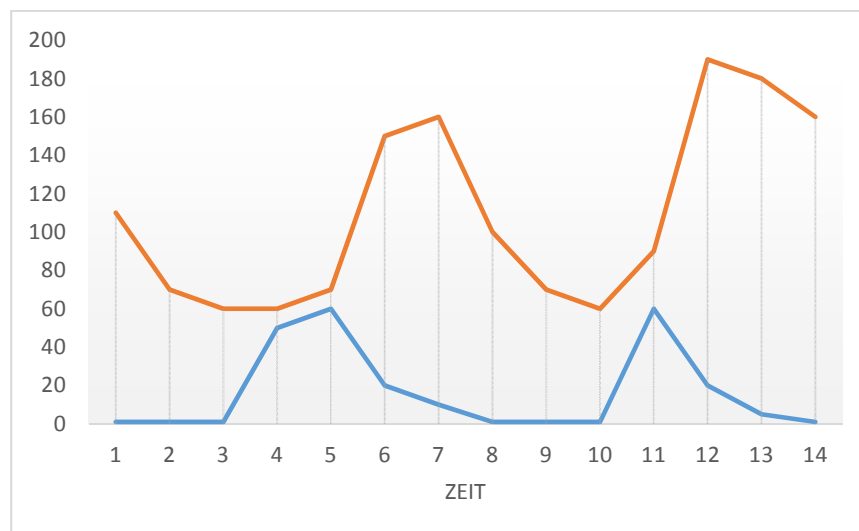


Abbildung 13: Die braune Kurve zeigt die Rentabilität der Organisation. Immer wenn diese Rentabilität unter einen bestimmten Wert fällt (zum Zeitpunkt 3 und 10), wird eine Change-Aktivität (blaue Line) gestartet, um die Organisation wieder zukunftsfähig zu machen.

Bei größeren Unternehmen wird natürlich immer irgendein Teil des Unternehmens von einem Change betroffen sein. Trotzdem sollte darauf geachtet werden, dass möglichst wenige Zellen häufiger am Change beteiligt sind.

Die Regelprozesse sollten so gestaltet sein, dass Veränderungen der Umwelt als normale Effekte von Regelprozessen, wie z.B. Produktentwicklung, konfigurierbare Produktion, Vertriebsplanung, ... behandelt werden können, ohne dass die Notwendigkeit eines Change entsteht. Die Motivationen der B-Agenten müssen also so beschaffen sein, dass die permanente Anpassung von bestimmten Strukturen (z.B. von Produkten) als wichtiger Bestandteil ihrer „Sicherheit“ verstanden wird.

Literaturverzeichnis

Clausewitz, C. v. (2008). *Vom Kriege*. NIKOL.

Hans. H. Hinterbuber, E. K. (2014). *Leadership mehr als Management*. Springer.

Imai, M. (1986). *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.

Klaus Doppler, C. L. (2014). *Change Management*. Campus.



<http://www.iais.fraunhofer.de/changemanagement>