

Manager verändern – Veränderung managen

Wirksame Strategien zur Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen

Herausgegeben von Rainer Neubauer

Mit Beiträgen von Harald Balzer
Marion Bögl
Jürgen Böhme
Detlef Eichel
Gerd Geyer
Arnulf Gottschall
Martin Gros
Peter Jung
Margit Knorr-Neubauer
Roland Kupka
Rainer Neubauer
Dieter Quiskamp
Rainer Schmidt
Hans-Werner Schulz
Ingrid Schulz-Adrian
Siegfried Stumpf
Katrín Sünderhauf

	6	Vorwort
	8	Vorwort des Herausgebers
1. Kapitel	11	Einführung
	14	Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen
2. Kapitel	24	Die Startphase
	25	Ziele und Konstruktionsprinzipien eines Verhaltensplanspiels
	44	Auftragsklärung als Prozess
3. Kapitel	56	Gestalten von Veränderungsprozessen
	57	Columbia – ein Unternehmensplanspiel für Führungskräfte
	66	Das Verhaltensplanspiel und seine Praxisfolgen
	69	Der Einfluss von Unternehmenskultur auf Veränderungsprozesse
	80	Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen erfolgreich managen
4. Kapitel	97	Lernen in und Qualifizierung für Veränderungsprozesse
	98	Beobachtung, Reflexion und Feedback – im Verhaltens- planspiel
	116	Was lernen Teilnehmer aus Sicht der Unternehmung?
	126	Lernen in Veränderungsprozessen
	139	360°-Feedback als Ausgangspunkt weitreichender Veränderungsprozesse bei der Deutschen Post
	156	Qualifizierung von Führungskräften für Veränderungs- prozesse
Anhang	169	Anhang
	170	Arbeitsinstrumente
	188	Glossar
	192	Literaturhinweise
	195	Referentenprofile
	199	Stichwortverzeichnis

Vorwort des Herausgebers

Dieses Buch soll Lesern nutzen, die Veränderungsprozesse in Unternehmen und Organisationen nachhaltig und wirksam gestalten wollen. Es soll darüber hinaus Personen nutzen, die verantwortlich dafür sind, dass Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen lernen, aktiv und effizient mit Veränderungsprozessen umzugehen.

Nun herrscht kein Mangel an Lehrbüchern und Ratgebern zum Thema Veränderungsmanagement. Warum also noch ein Buch?

Die Autoren in unserer Arbeitsgruppe haben mehrere Jahre ihre Erfahrungen im Umgang mit Veränderungsprozessen in der Praxis zusammengetragen und diskutiert. Immer wieder haben sie Teilaspekte des Scheiterns von Veränderungsprozessen analysiert, von der mangelnden Auftragsklärung in Veränderungsprojekten über Schwächen bei der Qualifizierung der Verantwortlichen, bei der sauberen, technischen Steuerung der Veränderungsprojekte und der fehlenden Implementierung systematischer Feedbackprozesse bis hin zu Auswirkungen unterschiedlicher Unternehmenskulturen, insbesondere bei Fusionen. Wir werden in diesem Buch die entsprechenden Erkenntnisse zu solchen Themen schildern. Dabei sind wir uns klar, dass die Materialfülle eine ganze Sachbuchreihe erfordern würde.

Unsere Arbeit führte uns in eine unvorhergesehene Richtung. Kein noch so ausgeklügeltes Phasenmodell, keine noch so präzise Planung von Projektschritten und deren Überwachung kommt gegen die zunächst unvermuteten Wendungen und Hindernisse an, die die komplexe Eigendynamik von Veränderungsprozessen in der Wirklichkeit entstehen lässt. Statt uns jedoch lustvoll auf die Logik des Mislingens zu konzentrieren, begannen wir uns zu fragen, ob es nicht so etwas wie die *Logik des Gelingens* geben könnte.

Unsere Arbeitsgruppe hat sich deshalb intensiv mit der Frage befasst, welche Faktoren die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Veränderungsprojekte erfolgreich verlaufen. Auch diese Erkenntnisse werden wir im Buch darstellen. Dabei sind wir uns bewusst, dass die Kenntnis der Erfolgsfaktoren noch nicht den Erfolg garantiert.

Das eigentlich Innovative an *Manager verändern – Veränderung managen* ist die Konzentration unserer Arbeit auf eine konkrete Methode, die das Gestalten von und das Lernen in Veränderungsprozessen praxis- und realitätsnah unterstützt. Es handelt sich um die Methode »Verhaltensplanspiel«, bei der es um die Simulation von Veränderungsszenarien und -prozessen geht. Einige Mitglieder unserer Arbeitsgruppe haben solche Verhaltensplanspiele konstruiert und zum Teil langjährige praktische Erfahrung im Umgang mit dieser Methode gesammelt.

Wir behandeln im Buch die Themen Konstruktion, Durchführung und Ableitung von konkreten Folgen in Verhaltensplanspielen. Wir werden zeigen, wie Teilnehmer im Verhaltensplanspiel lernen, den Anforderungen im Alltag auch im Umgang mit Veränderungsprozessen gerecht zu werden. Wir berichten über Praxiserfahrungen mit verschiedenen Planspieltypen.

Der Leser erfährt, auf welche Punkte bei der Konstruktion und Durchführung von Verhaltensplanspielen zu achten ist. Er weiß nach der Lektüre, unter welchen Bedingungen die Lernerfahrungen der Teilnehmer am nachhaltigsten sind. Er erfährt, wie man ein Verhaltensplanspiel dazu nutzen kann, geplante Veränderungen vor ihrer Implementierung im Unternehmen zu optimieren. Das spart Kosten und erhöht die Chancen, dass unkalkulierbare Effekte in der Simulation und nicht erst in der Praxis auftreten. Schließlich wird der Leser nachvollziehen können, warum Veränderungen in der Praxis besser von allen Beteiligten mitgetragen und vertreten werden, wenn diese im Verhaltensplanspiel selbst an der konkreten Veränderung mitgewirkt haben.

Bei unserer Arbeit stießen wir auf ein klassisches Ergebnis im Rahmen einer Studie einer großen Unternehmensberatung.

Befragt nach den eingesetzten *Methoden* in Veränderungsprojekten führte mit weitem Abstand *Entlassen von Führungskräften*; 80% der befragten Firmen gaben diese Methode an. Wir glauben, es handelt sich dabei nicht um eine Methode, sondern um den letzten Versuch, einen schief gegangenen Veränderungsprozess doch noch zum Erfolg zu zwingen.

Zum Aufbau des vorliegenden Bandes

Wir haben dem Buch eine Struktur mit zwei Hauptsträngen gegeben:

Veränderungsprozesse aus dem Blickwinkel der Methode
Verhaltensplanspiel

Veränderungsprozesse aus dem Blickwinkel der Unternehmenserfahrung (ohne Planspieleinsatz)

Beide Stränge befassen sich mit denselben Grundthemen. Kapitel 1 führt in das Gesamtthema ein. Es gibt einen Überblick über Erfolgsfaktoren in Veränderungsprojekten und führt in die beiden Stränge ein.

Die inhaltliche Struktur soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass jeder Beitrag in sich oft mehrere Themen behandelt. Denn Veränderungsprozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass die unterschiedlichen inhaltlichen Facetten und zeitlichen Abfolgen stark vernetzt sind.

Abgerundet wird das Buch durch Arbeitsinstrumente, Glossar, Literaturhinweise und Stichwortverzeichnis

Rainer Neubauer
Herausgeber

Jürgen Böhme, Gerd Geyer, Peter Jung

Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Summary Gibt es Erfolgsfaktoren, die Veränderungsprozesse beeinflussen und gestalten? Wenn ja, welche sind es, die den Boden für Veränderungen bereiten, den Veränderungsprozess in Gang bringen und in Gang halten und schließlich helfen ihn erfolgreich zu Ende zu bringen? Der vorliegende Beitrag fasst in einem Überblick die Erfolgsfaktoren zusammen, die wir in unserer Arbeitsgruppe gesammelt haben. Die Wirksamkeit dieser Faktoren bestätigt sich sowohl in der alltäglichen Praxis als auch in den Verläufen simulierter Veränderungsprozesse in sogenannten Verhaltensplanspielen.

Rainer Neubauer, Siegfried Stumpf

Ziele und Konstruktionsprinzipien eines Verhaltensplanspiels

Verhaltensplanspiele sind Simulationen der Wirklichkeit. Deshalb eignen sie sich als Methode sowohl für die Gestaltung und Optimierung von Veränderungsprozessen als auch für das Lernen im Umgang mit Veränderungsprozessen. Es wird deutlich, dass sich die Qualität der Simulation bereits bei den Vorarbeiten entscheidet. Der Beitrag erläutert die Kernelemente dieser Methode, schildert die Ziele und Konstruktionsprinzipien und zeigt auf, wer welche Aufgaben im Rahmen der Methode wahrnimmt. Als plastisches Beispiel dient den Autoren das Verhaltensplanspiel *ChangeLab*. Auswertung und Folgenplanung der Methode runden den Beitrag ab. Im Anschluss geben wir einen Überblick über die Verhaltensplanspiele, die in diesem Buch näher dargestellt werden.

Summary

Martin Gros

Auftragsklärung als Prozess

Summary Ein guter Start in ein Projekt ist genauso wichtig wie ein guter Start in ein Turnier. Missraten die ersten Schritte, bedarf es großer Anstrengung, dies wieder aufzuholen. Damit Projektverantwortliche, Führungskräfte sowie interne und externe Berater in Veränderungsprozessen zum richtigen Zeitpunkt das Richtige tun, ist eine gründliche Auftragsklärung erforderlich. Das gilt für Teamentwicklungen oder Projekte, vom Erstkontakt bis zur Abschlussveranstaltung. Im Einzelnen geht es dabei um:

- die eigene Rolle im Prozess,
- Ziele und Grundhaltungen,
- Schritte zur Auftragsklärung,
- Blickwinkel zur Auftragsklärung und
- die Klärung im laufenden Veränderungsprozess.

Ingrid Schulz-Adrian

Columbia – ein Unternehmensplanspiel für Führungskräfte

Zwei Traditionsunternehmen fusionieren, tatsächliche Erfahrungen auf diesem Sektor liegen in der Führungsmannschaft nicht vor. Es wird beschlossen, durch eine Simulation ein Gespür dafür zu bekommen, welche Veränderungsschritte und -projekte in welcher Reihenfolge angegangen werden sollen. Der Beitrag schildert die Konstruktion, Durchführung und Nachbereitung des Verhaltensplanspiels Columbia AG, das als Startschuss für viele Nachfolgeprojekte und Aktivitäten diente. Eine Schlussfolgerung aus der Erfahrung lautete: Nach dem Planspiel ist vor dem Planspiel.

Summary

Ingrid Schulz-Adrian

Das Verhaltensplanspiel und seine Praxisfolgen

Summary Dass Verhaltensplanspiele konkrete Veränderungsmaßnahmen und Innovationen zur Folge haben können, zeigt dieser Beitrag. Die Ergebnisse des Verhaltensplanspiels Columbia (zur Entwicklung und Durchführung dieses Planspiels siehe den entsprechenden Beitrag in diesem Buch) wurden systematisch aufgearbeitet und in Projekten in die Praxis umgesetzt. Das Kundenmanagement des IT-Bereiches wurde mit den Beteiligten zusammen neu gestaltet. Dabei zeigte sich, dass das Planspiel selbst nachhaltige Folgen auf Sichtweisen und Verhalten der Beteiligten hatte.

Arnulf Gottschall, Katrin Sünderhauf

Der Einfluss von Unternehmenskultur auf Veränderungsprozesse

Die Unternehmenskultur kann einer der größten Widerstände für Veränderungsprozesse sein. Da der Begriff Unternehmenskultur sehr unspezifisch ist, wollen wir ihn in diesem Beitrag möglichst praktisch fassen und ihn zum Ausgangspunkt für sinnvolle Veränderungsaktivitäten machen. Wir werden aufzeigen, an welchen Aspekten Unternehmenskultur erkennbar wird, dass Kulturveränderung ein systemischer Prozess ist und dass Veränderungsprozesse nur in einem Korridor zwischen Leistungsfähigkeit und Kulturfähigkeit möglich sind. Sie erfahren, auf welchen Feldern Unternehmenskultur wirkt, ob und wie Kultur analysiert werden kann und welche Rolle Kultur im Zusammenwirken von Menschen, Organisation und Arbeitsmitteln spielt. Wir stellen Ihnen Ziele, Ebenen und Auslöser der Veränderung und ein Systemmodell für Organisationen vor. *Summary*

Harald Balzer

Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen erfolgreich managen

Summary Mittelständische Unternehmen sehen sich gezwungen, im Zuge immer größer werdender Konzernkonglomerate und der sich verschärfenden Wettbewerbssituation den Marktveränderungen zu begegnen oder diese präventiv vorweg zu nehmen.

Es betrifft insbesondere Mittelständler, die als Zulieferer in den unterschiedlichsten Branchen mit ca. 1.000 bis 3.000 Mitarbeitern und mehreren produzierenden Werken im Markt aktiv sind. Dieser Beitrag geht am konkreten Beispiel der hier genannten »Zuliefer AG« auf diese Problematik ein und beschreibt ein Zehn-Punkte-Programm für ein proaktives und erfolgreiches Veränderungsmanagement.

Margit Knorr-Neubauer, Rainer Neubauer

Beobachtung, Reflexion und Feedback – im Verhaltensplanspiel

Summary Dieser Beitrag belegt, dass die Basis allen Handelns subjektiv ist. Er erläutert das »individuelle Modell« und gibt praktische Hinweise zu Fragen der Beobachtung, Verhaltensinterpretation und des Feedbacks. Am Beispiel der Methode Verhaltensplanspiel wird die Gestaltung von Reflexionsphasen und die Durchführung individueller Feedbackgespräche konkret erläutert.

Jeder, der ein Veränderungsprojekt startet, erlebt mit mehr oder weniger Staunen, wie eine scheinbar klare Wirklichkeit vollkommen unterschiedlich gesehen werden kann. »Wir haben es hier in erster Linie mit einer Kostenfrage zu tun.« »Nein, Herr Kollege, dies ist zunächst ein Problem der Firmenstrategie und der Kundenorientierung.« »Ich glaube, entscheidend sind die Rahmenbedingungen des Marktes.« »Wir brauchen für das Projekt in erster Linie die geeigneten Mitarbeiter.« Irgendwann einigen sich die Praktiker auf die Anwendung einiger wichtiger Blickwinkel. Geht dann irgendetwas schief, und das ist fast immer der Fall, beginnt der Streit erst richtig: Wer hat schon immer das eigentlich Wahre und Richtige gesagt und prognostiziert, und wer hatte an der Fehlentwicklung Schuld.

Roland Kupka

Was lernen Teilnehmer aus Sicht der Unternehmung?

Summary Der Beitrag schildert, wie das Verhaltensplanspiel »Löwenbank« auf praxisrelevantes Lernen hin konzipiert wurde und stellt eine detaillierte Analyse vor. Deren Kernfrage lautet: Lernen die Teilnehmer anforderungsgerechtes Verhalten? Der Autor blickt auf die Daten des seit 1993 eingesetzten Planspieles zurück und vergleicht Aussagen der Teilnehmer und ihrer Vorgesetzten mit den in der Bayerischen Landesbank geltenden Anforderungsmerkmalen.

Detlef Eichel, Rainer Neubauer

Lernen in Veränderungsprozessen – ein Erfahrungsdialog

Summary Ein Konstrukteur und ein Planspielteilnehmer (der später selbst an einer Planspielentwicklung mitwirkte) sprechen über ihre Sichtweisen zur Methode Verhaltensplanspiel am Beispiel ChangeLab. Im Zentrum des Dialogs stehen die beiden Praxisfragen: Was lernt man in einem Verhaltensplanspiel und welche Punkte sind bei der Konstruktion wichtig?

Dieter Quiskamp

360°-Feedback als Ausgangspunkt weitreichender Veränderungsprozesse bei der Deutschen Post

Dieser Beitrag beschreibt den Einsatz und die Folgen des 360°-Feedbacks im Unternehmen *Deutsche Post AG*. Welche Zielgruppen sind beteiligt? Was sind die entscheidenden Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung dieses Verfahrens? Auf welche Weise lässt sich das 360°-Feedback als wirksames Veränderungsinstrument nutzen? Wie ist es möglich, nachhaltige Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu erzielen? Die Konstruktion des Feedback-Fragebogens sowie die Auswertung der erhaltenen Feedbacks werden skizziert. Die Darstellung des Feedbackgespräches zwischen den jeweils beteiligten Ebenen rundet den Nutzen ab. *Summary*

Marion Bögl, Rainer Schmidt, Hans-Werner Schulz
**Qualifizierung von Führungskräften
für Veränderungsprozesse**

Summary Dieser Beitrag veranschaulicht, wie die beteiligten Personen einen Veränderungsprozess erleben; welche Anforderungen für die Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen sich daraus für die Führungskräfte ergeben und welche Forderungen an die Weiterbildung des Managements damit verbunden sind. Die Fragen werden anhand der Vorgehensweise eines Unternehmens beantwortet.