

Olaf Hinz

Change Maker

Wirksame Veränderungen
unter maximaler Unsicherheit

Vahlen

Change Maker

CHANGE MAKER

WIRKSAME VERÄNDERUNGEN
UNTER MAXIMALER UNSICHERHEIT

von

OLAF HINZ

ISBN Print: 978 3 8006 6239 5

ISBN E-Book: 978 3 8006 6240 1

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Layout: Heidi Eichner – HEIDIsign.de

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Ostapius – depositphotos.com

CO₂
neutral


vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

INHALT

Vorwort	7
KAPITEL 1: SO MACHT CHANGE MANAGEMENT SINN	9
Philosophien des Change Managements	13
Treiber der Veränderung	15
Vier Säulen & fünf Prinzipien jeder wirksamen Transformation	17
METHODEN-SET	21
Kanban Bord	22
OKR	25
Design Sprint	27
User Story	29
KAPITEL 2: SO GESTALTEN SIE CHANGE 4.0	31
Segeln auf Sicht	33
Prinzipien statt Regeln	34
Transformation on the fly	37
METHODEN-SET	39
Stakeholder Map	40
Marktplatz der Macher und Projektmarkt	42
Projektparlament & Konsenswerkstatt	44
Lean Startup	46
KAPITEL 3: SO NUTZEN SIE WIDERSTAND, DER JEDE TRANSFORMATION BEGLEITET	51
Gründe für Widerstand	53
Braucht Veränderung Angst?	56
Vier bewährte Maßnahmen im Umgang mit Emotionen und Widerstand	57
METHODEN-SET	59
Coaching, Mentoring und kollegiale Beratung	60
Appreciative Inquiry	66
Soziogramm	68
Team-Empathie-Map	71
Anwesende Abwesende	72

KAPITEL 4: SO INSZENIEREN SIE DIE VERÄNDERUNG	73
Kommunikationsformate	76
Kommunikationsprinzipien	77
METHODEN-SET	81
Barcamp/Open Space	82
Taktikmatrix	83
Mastermind-Gruppen	87
Co-Creation	88
Working Out Loud	90
 KAPITEL 5: SO KLAPPEN NEW YORK UND SELBSTORGANISATION	93
Soziokratie	96
Digital Leadership: Transformation der Führung	98
METHODEN-SET	103
Kreise organisieren	104
Entscheidungsbeschleuniger, Konsent und Konsultation	108
 KAPITEL 6: SO BEGLEITEN SIE CHANGE-PROZESSE WIRKSAM	111
Change-Agenten	112
Change-Teams	115
Agile Coaches	116
Rebellen und Narren	117
Der Change-Start-up	119
METHODEN-SET	123
Canvas	124
Selbsteinschätzung als Change Agent	125
Liberating Structures	128
Moderation und die „goldenen“ Regeln der Gruppenarbeit	130
Reflecting-Team	132
 KAPITEL 7: SO BLEIBT IHR CHANGE MANAGEMENT ROBUST	135
Was bleibt?	137
Was kommt?	137
 Literaturverzeichnis	141
Index	143

VORWORT

Erfolgreiche Veränderungen haben eines gemeinsam: sie schaffen Verbindung, die Verbindung zwischen dem Heute und Morgen, Ist und Soll, neuen und erprobten Ansätzen. Sie sind erfolgreich, weil sie mit dieser Verbindung Akzeptanz und Ankopplungsfähigkeit bei denen schaffen, die mit der Veränderung umgehen sollen.

Die These dieses Buches ist, dass an die Stelle des starren Change Management 2.0 zukünftig die Robustheit des Change Management 4.0 treten wird. Veränderungsprozesse sind dann robust, wenn sie mit Überraschungen rechnen, auf Ungeplantes reagieren können und ihr Vorgehen und Methodik auf die steigende Dynamik angepasst haben.

In einer Zeit abnehmender Berechenbarkeit und zunehmender Komplexität muss sich das bisherige Change Management 2.0 von Steuerungsphantasien verabschieden. Wem das noch nicht deutlich war, der hat es spätestens durch die Krise, die Covid-19 ausgelöst hat, erfahren.

Veränderungsinitiativen, in Phasenmodellen geplant, terminiert und „durchgesetzt“ bzw. „ausgerollt“, gibt es in diesem Buch daher nicht, denn Veränderung lässt sich nicht mehr auf definierte Zeiträume und Projekte beschränken. Den wirksamen Erfahrungsschatz, den Agenten der Veränderung in den letzten Jahren im Bereich „der weichen Faktoren“, wie Kultur und Wertearbeit, Organisationsdynamik, Umgang mit Emotionen und Widerstand, bei der Rollenklärung und der Veränderung von Führungsparadigmen und -verhalten, angesammelt haben, finden Sie natürlich – und zwar in den Kapiteln 1 und 3 und sofort einsetzbar.

Der Selbstbefassungsgrad in Organisationen ist zu hoch! Es ist daher gut, dass Organisationen den Kunden endlich wieder in den Fokus nehmen. Bei der Konzentration auf schlanke Geschäftsprozesse, sichere IT und Schnittstellenklärung in der Matrix ist der Kunde aus den Augen verloren worden. Wer sich das agile Manifest zu Herzen nimmt und seine Organisation mit den Augen des Kunden betrachtet bzw. den Kunden selbst in die Organisation hineinholt, setzt den Fokus wieder richtig. Lesen Sie dazu die Kapitel 2, 4 und 6. Hier finden Sie ein sinnvolles agiles Repertoire, um beim Change Management 4.0 wieder den Kunden in den Fokus zu nehmen. Ich habe dabei versucht, mich von den Tooljunkies und Werkzeugverkäufer abzugrenzen, die auf allen Marktplätzen unterwegs sind, um glauben zu machen, neue Begriffe, Post-its und innovative Raumkonzepte genügen und alles sei geritzt ...

Die digitale Transformation braucht das ganze Repertoire des alten und neuen Change Management.

Digitalisierung und seine weitreichenden Möglichkeiten sind Anlass und Grund vieler aktuellen Veränderungen, die durch hohe Geschwindigkeit, Ortsungebundenheit, Gleichzeitigkeit mehrerer Optionen und bisher undenkbarer Möglichkeiten für alle gekennzeichnet sind. Digitalisierung erweitert die (technischen) Möglichkeiten, reißt (Markt-)Schranken nieder und schafft eine völlige neue

Produktwelt. Unternehmen machen sich auf, neue Strategien und Geschäftsmodelle, digitale Produktionsprozesse und schnellere Innovationszyklen zu entwickeln. Von all diesen Entscheidungen wird in diesem Buch nur am Rande die Rede sein.

Dieses Buch konzentriert sich vielmehr darauf, *wie* Veränderungen im digitalen Geschäftsmodell in der Organisation so umgesetzt werden, dass sie wirksam werden. Kapitel 5 blickt daher auf neue Formen der Zusammenarbeit (Selbstorganisation) und Führung (Digital Leadership).

Ich lotse seit über 20 Jahren Organisationen durch Veränderungen. Vor diesem Erfahrungshintergrund kann ich sagen:

**ES GIBT KEIN GUTES ODER SCHLECHTES, SONDERN NUR
WIRKSAMES ODER UNWIRKSAMES CHANGE MANAGEMENT!**

Mit diesem wirksamen Veränderungsmanagement setzt sich der Change Maker auseinander.

Ich danke meinen Kunden und Studierenden, die durch ihre Beiträge dieses Buch bereichert haben. Für ihren Input zu den Themen der digitalen Transformation bedanke ich mich bei Sarik Weber (Digital Pionier, ottobock), Britta Wormuth (PwC), Oliver Linder (Continental), Michael Waning (Achtung!), John Hottendorf (Barclayscard), Frank Rohde (Adobe Systems) und Andreas Rittler (ITYX Solutions AG).

Olaf Hinz

Hamburg im Mai 2020

Anmerkung des Verlags:

In diesem Buch wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint.

KAPITEL 1

SO MACHT CHANGE MANAGEMENT SINN



Change Management gehört zu den geflügelten Worten im Management und ist Standardprogramm jeder Führungs- und Managementausbildung. Wie immer bei solchen Begriffen hat sich im Laufe der Zeit eine Vielzahl von unterschiedlichen Verständnissen und „Denkschulen“ herausgebildet. Zum Teil sind diese Denkschulen auf (scharfe) Abgrenzung bedacht oder bezeichnen die ganze Disziplin des „Change“ als überkommen, sinnlos und ineffektiv.

Da ich von Haus aus Kaufmann bin, hilft mir die ökonomische Analyse in einem solchen „Schulengstreit“ oft weiter. Deswegen werden wir kurz sortieren, wann Change Management eigentlich sinnvoll ist und wann nicht.

DENN ES MACHT ÖKONOMISCH WIRKLICH KEINEN SINN, MIT DER KANONE CHANGE MANAGEMENT AUF DEN SPATZEN („WIR MÜSSTEN MAL WAS KURZ WAS ANPASSEN“) ZU SCHIESSEN.

Change Management ist ein umfassender Ansatz, der Themen der Führung, des Kommunikationsverhaltens, der Steuerung von Gruppendynamik und von Projekt-Prozessen vereint. Wirksames Change Management macht es möglich, Unternehmen gleichzeitig mit hohem Tempo und hoher Einbindung der Mitarbeiter zu verändern.

Dies alles passiert aber nicht über Nacht – und leider auch nicht zwangsläufig. Es ist harte Arbeit und erfordert hohes persönliches Engagement, Wissen und Können.

Kurzum: Wer etwas verändern will, muss sich vorher gut überlegen, ob er einen professionellen und ressourcenaufwendigen Change Management-Ansatz wählen will. Denn wenn man das tut, dann passiert Veränderung nicht mal eben so, als „Add-on“ oder „nebenbei“; es wird vielmehr zur zentralen Managementaufgabe!

Andererseits muss eine Managementmethode auf der Höhe ihrer Zeit sein, um wirksam und sinnvoll zu werden. Agilität, Digitalisierung und Transformation sind drei Begriffe, ohne die in den letzten Jahren kein Management-Vortrag auskommen konnte. Ich finde, sie sind es auch im Kontext von Change Management wert, dass wir sie uns näher anschauen.

AGILITÄT

Das Konzept der Agilität geht zurück auf das Manifest für agile Softwareentwicklung, das 2001 von 17 Unterzeichnern auf der schlichten Internetseite agilemanifesto.org zum ersten Mal veröffentlicht wurde.

AGILEMANIFESTO.ORG

[...] HABEN WIR DIESE WERTE ZU SCHÄTZEN GELERNT:

Individuen und Interaktionen	mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software	mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung	mehr als das Befolgen eines Plans
Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.	

Darunter finden sich u. a. Ken Schwaber und Jeff Sutherland, die vor über 20 Jahren das Framework SCRUM mitentwickelten. Aus dieser Mit-Urheberschaft entsteht ein häufig anzutreffender Kurzschluss, dass das Framework SCRUM gleichbedeutend mit Agilität sei.

Das ist Unsinn, denn das agile Manifest ist ein Wertekanon,

- der Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge schätzt,
- der funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation schätzt,
- der Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung schätzt und
- der Reagieren auf Veränderung dem Befolgen eines Plans vorzieht.

Der entscheidende Satz, der heute von vielen leider vergessen wird, folgt nach der Aufstellung der Werte: Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Wir dürfen nicht vergessen, dass der Ursprung in der Softwareentwicklung liegt.

DAS AGILE MANIFEST WURDE IN EINIGEN FÄLLEN WIRKSAM ADAPTIERT, ABER VON VIELEN „AGILEN ORGANISATIONEN“ NUR PLUMP KOPIERT.

DIGITALISIERUNG

Der Begriff der Digitalisierung hat zunächst einmal nur eine technische Bedeutung, nämlich die Umwandlung analoger Information und Kommunikation in eine digitale Form. Wer ein Foto auf einen Scanner legt, das gescannte Bild dann am Bildschirm bearbeitet und für eine Präsentation vorbereitet, macht ganz praktische Digitalisierung.

Allerdings hat der Begriff Digitalisierung noch weitere Bedeutungen, die auf die Wirkung dieser Technologie auf Prozesse, Geschäftsmodelle und unsere Art, zu leben, abstellen. Es liegt in der Natur der Sache, dass der Begriff dadurch unschärfer wird. Zusammen mit anderen Buzzwords, wie 4.0, Disruption oder Künstliche Intelligenz, ist Digitalisierung zu einem Oberbegriff geworden, der die Annahme, „alles wird sich grundlegend ändern“, beschreibt.

TRANSFORMATION

Transformation steht laut Duden für Veränderung oder Wandel und interessiert uns hier in seiner Bedeutung als Veränderungs- oder Change-Prozess. Ich werde in diesem Buch alle vier Begriffe (Veränderung, Wandel, Transformation und Change) synonym verwenden.

Digitale Transformation ist eine Veränderung, der aufgrund von Digitalisierung geschieht. Das kennen wir schon seit der Dampfmaschine: Es gibt neue technische Möglichkeiten, und die Umwelt und insbesondere die Unternehmen reagieren mit Wandel darauf. Dieser Wandel wird umso erfolgreicher, desto wirksamer das Management dieser Transformation gelingt.

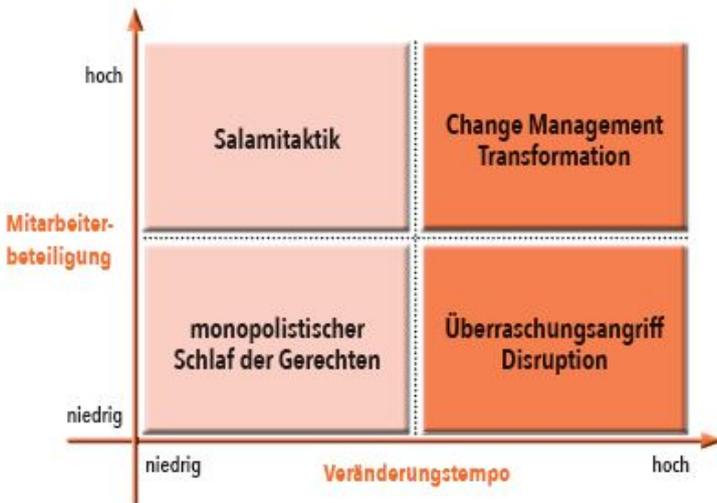
Halten wir also fest:

- Transformation, Veränderung, Wandel und Change sind Worte, die das gleiche Phänomen beschreiben.
- Agilität ist ein Wertekanon, der sich in Haltung und Verhalten praktisch zeigt.
- Digitalisierung ist eine technisch induzierte Erweiterung der Möglichkeiten, die Wandel anstößt.
- Sinnvolle Transformation braucht wirksames Change Management.

PHILOSOPHIEN DES CHANGE MANAGEMENTS

Immer wieder finden wir konkurrierende Ansprüche an wirksame Transformation. Einerseits soll die Mitarbeiterbeteiligung hoch sein. Andererseits soll die Veränderung schnell umgesetzt werden, das Veränderungstempo also hoch sein. **Nur in dem Fall, nämlich wenn hohe Beteiligung und hohes Tempo gleichzeitig notwendig sind, brauchen Sie das große Besteck des Change Managements.**

Denn wenn das Tempo so verringert werden kann, dass genug Zeit für eine umfassende Beteiligung bleibt, ist die Salamitaktik weitaus erfolgreicher. Dies zeigt die folgende Abbildung:



Die Salamitaktik konfrontiert das Unternehmen immer nur mit dem, was gerade gut verdaut werden kann. In kleinen Schritten wird gemeinsam mit den Mitarbeitenden das Neue eingeführt und ausprobiert; die Organisation hat ausreichend Zeit, sich einzugewöhnen. Die Salamitaktik ist beispielsweise dann eine gute Wahl, wenn die Veränderung eine Gruppe von Spezialisten betrifft, deren Expertenwissen Sie auf keinen Fall verlieren wollen. In meiner Arbeit mit Unternehmen in der Medizin- oder Chemiebranche, also Organisationen, die sehr forschungsintensiv sind, habe ich immer wieder erlebt, wie erfolgreich die Veränderungsphilosophie der Salamitaktik sein kann.

Etwas gänzlich anderes ist der Überraschungsangriff, der sich immer dann anbietet, wenn sehr schnell etwas passieren soll oder muss. Typische Beispiele sind Krisen, oder Situationen, die man so nicht kommen gesehen hat. Häufig wird dafür heutzutage der Begriff Disruption verwendet. Hier entscheidet sich eine Organisation, dass die Schnelligkeit der Veränderung viel wichtiger ist, als das Ziel der Mitarbeitereinbindung. So haben sich viele Automobilhersteller und -zulieferer entschieden, das Thema Elektromobilität in andere Firmen, Labs und Hubs auszulagern. Sie versuchen also nicht,

mit all ihrem gestandenen Personal ein neues Thema zu bearbeiten, sondern lagern es gleich aus und fangen mit neuen Leuten an. Übrigens häufig auch an anderen Orten oder in neuen Büros.

Ein Veränderungstempo gegen null charakterisiert die Lage eines Monopolisten, der sich nicht ändern muss. Diese Organisation schläft den Schlaf der Gerechten und kümmert sich um Change Management überhaupt nicht. Warum auch?

Es ist also bereits ganz zu Beginn einer Veränderung eine wesentliche Entscheidung notwendig. Welcher Philosophie wollen Sie folgen?

Geht es darum, sowohl die Kraft und Kenntnis der Mitarbeiter umfassend einzubinden, als auch das Tempo der Veränderung hochzuhalten, ist Change Management das passende Vorgehen. Wenn Sie sich jedoch nur auf die Einbindung der Mitarbeiter *oder* auf die Geschwindigkeit der Veränderung konzentrieren möchten, brauchen Sie den spezifischen Aufwand, den die Change Management-Philosophie mit sich bringt, nicht zu treiben. Wählen Sie dann die Salamtaktik oder den Überraschungsangriff als Philosophien für Ihr spezielles Veränderungsprojekt.

DIE ENTSCHEIDUNG FÜR EINE VERÄNDERUNGSPHILOSOPHIE IST EINE RICHTUNGSENTSCHEIDUNG: WELCHES VORGEHEN PASST ZUM VERÄNDERUNGSZIEL? EINE WIRKSAMKEITS- UND ERFOLGSGARANTIE LÄSST SICH AUS DIESER RICHTUNGS-ENTSCHEIDUNG ALLERDINGS AUCH NICHT ABLEITEN.