

Einleitung: Veränderung führen als Kunst

Menschen brauchen Veränderung, um sich persönlich zu entwickeln und sich als Persönlichkeiten zu entwickeln. Sich selbst zu verändern, berührt das Innerste meiner Person. Veränderungen der Welt und der Organisationen, in denen wir leben und arbeiten, sind wie Fragen: Wer bin ich? Was will ich eigentlich? Was und wie will ich mich verändern? In was für einer Welt will ich leben?

Als Führungskraft in einem Unternehmen oder einer Organisation haben Sie es in besonderer Weise mit Veränderungen zu tun. Sie haben nicht nur die Verantwortung für Ihre eigene Veränderung, sondern auch dafür, dass andere Menschen sich verändern können, um in einer veränderten Organisation weiter erfolgreich zu sein und zum Erfolg der Organisation beizutragen.

Veränderung führen ist eine Kernkompetenz für das 21. Jahrhundert: Kommunikation und Warenaustausch werden weltumspannend und immer vernetzter. Traditionelle reglementierte Formen des Zusammenlebens und -arbeitens lösen sich auf. Wissenszuwachs und technische Entwicklung beschleunigen sich weiter. Das Zusammenwachsen der Welt ist verbunden mit der Verbreitung demokratischer und freiheitlicher politischer Ordnungen. Diese Phänomene bewirken eine Beschleunigung und Dynamisierung der Veränderungen in Gesellschaft und Unternehmen.

Führungskräfte haben es mit Veränderungen zu tun und bekommen immer mehr damit zu tun. Dafür stellt dieses Buch eine Grundausrüstung von Leitvorstellungen und Erfahrungen zur Verfügung, um Veränderungen in Organisationen zu meistern. „The Art of Change“ leistet hier Hilfestellung, indem es an der Erlebnisebene der Beteiligten anknüpft, die es konkret mit Veränderungen zu tun haben.

Mit diesem Buch halten Sie eine Wegbeschreibung in der Hand. Auf besondere Instrumente des Projektmanagements, der Gestaltung von Kommunikation, der Budgetierung und des Controllings, genau so wie auf die besonderen Merkmale unterschiedlicher Veränderungsvorhaben von der Restrukturierung bis zum Unternehmenszusammenschluss verweise ich. Instrumente, didaktische Vertiefungen und weiterführende Themen des

Change Managements sind im Text hervorgehoben. Ihre Darstellung dient der Orientierung und der Reflexion. Ich beschränke mich dabei auf solche, die nach meiner Erfahrung besonders für Führungskräfte wichtig sind. Standardwerke und Sammlungen mit Instrumenten kommentiere ich im Anhang mit einem Literaturverzeichnis. Gerne schicken Sie mir, wenn Sie Fragen oder auch Bemerkungen haben, eine E-Mail (info@the-art-of-change.com).

Grundsätze und Handlungsanweisungen für erfolgreiche Veränderung sind in den ersten beiden Kapiteln dargestellt und in eine dramaturgische Reihenfolge gebracht. Damit wissen Sie genau, zu welchem Zeitpunkt einer Veränderung welche Führungsintervention wirksam ist. Anhand der Geschichte von Moses und der Befreiung des Volkes Israel aus Ägypten führe ich Sie in die kritischen Phasen, Führungsinterventionen und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen ein. Diese Geschichte erweist sich dabei nicht nur als ein gutes didaktisches Mittel, sondern ist zugleich eine Art Blaupause für erfolgreiches Veränderungsmanagement. Das dritte Kapitel nimmt die Linien der ersten beiden auf und zeichnet den größeren Zusammenhang: Ziel ist es, im Wettbewerb von Leistungen und Organisationen Veränderungsführerschaft zu erreichen und zu erhalten.

Veränderung ist kein Selbstzweck, sondern Weg und Mittel, Ziele zu erreichen und Zwecke zu verwirklichen. Wenn die Ziele überzeugen und dem Weg Vertrauen entgegengebracht wird, werden Sie Menschen erfolgreich in Veränderung führen und Ihr Unternehmen, Ihre Organisation erfolgreich verändern.

Die pragmatische Vorstellung der Verbesserung durch Veränderung wird damit noch einmal eingerahmt durch die Idee der *Freiheit*, wie sie unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem zu Grunde liegt. Tatsächlich bin ich der Überzeugung, dass wirksame und von den Beteiligten als sinnhaft erlebte Veränderung daher ihre Kraft bezieht.

Das ist für mich der Übergang zu einer *Kunst des Veränderns*: Umgang mit den vielfältigsten Möglichkeiten und Unsicherheiten komplexer Organisationen, der Raum, in dem sich wirklich Neues ereignet, Aus-

tauschbeziehungen, Leistungen und Produkte plötzlich in ein neues Licht getaucht sind, Menschen durch Krisen gehen und neuen Sinn erfahren. – Vielleicht nennen Sie das etwas „idealistisch“ oder „abgehoben“, wenn Sie es mit Ihren Alltagsschwierigkeiten vergleichen. Nach meiner Erfahrung als Berater in vielen Veränderungsprozessen in unterschiedlichsten Firmen und Organisationen, ist es allerdings dieses Neue¹, was die Menschen begeistert und den Unterschied des Erfolgs von Veränderungen ausmacht. Wenn Sie dafür einen Blick bekommen und das im Blick behalten, ist für mich ein wichtiges Ziel dieses Buchs erreicht.

Etwa 65 Prozent der Veränderungsprojekte in Organisationen und Unternehmen erreichen die angestrebten Ziele nicht. Dabei gibt es einen wissenschaftlich² belegbaren Zusammenhang der Bewertung des Erfolgs mit der Bewertung der Qualität des Veränderungsmanagements: In als erfolgreich beurteilten Veränderungsprojekten bezeichnen die Beteiligten die Qualität von Führung und Management als gut oder sehr gut. Umgekehrt wird von Beteiligten nicht erfolgreicher Veränderungen auch die Qualität des Managements schlechter beurteilt.

Aus Sicht der Beteiligten tragen insbesondere die *kulturellen Faktoren* zum Gelingen einer Veränderung bei.³ Dazu gehört ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit. Führungskräfte sind die Vorbilder der Veränderung. Alle oder möglichst viele Führungskräfte übernehmen in ihren unterschiedlichen Rollen Verantwortung für das Gelingen der Veränderung und können die entsprechenden Managementwerkzeuge anwenden.

Anmerkung zu den Anmerkungen: Die Anmerkungen sind so konzipiert, dass sie zum Verständnis des Haupttextes nicht notwendig sind. Sie dürfen sie also auch beim Lesen überspringen. Wenn Sie sie nutzen wollen, tragen sie hoffentlich zur Vertiefung bei.

¹ Diese Eigenschaft sozialer Systeme, Neues hervorzubringen nennt man in der Systemtheorie „Emergenz“. Weiterführend PETER SENGE, CLAUS OTTO SCHARMER, BETTY SUE FLOWERS (2005): Presence – an Exploration of Profound Change.

² Die empirische Erforschung von Veränderungsprojekten in Organisationen hat in den letzten Jahren zugenommen. Meine Behauptung stütze ich auf Untersuchungen im internationalen Vergleich (McKinsey: JENNIFER A. LACLAIR, RAVI P. RAO, 2002) und auch in deutschen Unternehmen (FH Esslingen: DIETMAR VAHS, WOLF LEISER 2003). In die gleiche Richtung geht die Change Management Studie von Capgemini (2003).

³ Vergleiche die Grundlagenforschung von HANS RUDOLF JOST (2003): Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden.

Erfolgreiche Veränderung braucht

1. die Veränderung der Strukturen und Abläufe,
2. die Selbstveränderung der beteiligten Menschen und
3. eine „ästhetische“, wahrnehmbare Vorstellung⁴ davon oder auch „Vision“ und Perspektive, was der Sinn der Veränderung konkret sein soll.

Veränderungen erfolgreich zu führen ist eine Kunst, die sich weder in Techniken noch in Wissenschaft erschöpft. Natürlich braucht es das Handwerk und die Technik, Projekte zu planen und zu steuern, wirkungsvolle Kommunikation zu gestalten, Lernprozesse voranzubringen. Es braucht Wissenschaft und Wissen über das Zusammenwirken der Führungsinterventionen und Faktoren von Veränderungen, Erforschung von unterschiedlichen Organisationsformen in ihren Wirkungen und der Bedingungen gelingender Lernprozesse. Eine Organisationsänderung ist mit wenigen Strichen auf dem Papier oder am Bildschirm durchgeführt. Ohne Kunst aber bleiben Veränderungen „blutleer“ und kraftlos. Sie werden auf dem Papier geplant, aber nicht gelebt. Und wenn sie gelebt werden, fehlt doch die Freude und Begeisterung der Beteiligten, die ihren Sinn ausmachen.

Verändern ist die Kunst, den Zweck des Unternehmens und seiner Veränderung für die Beteiligten als eine gute Geschichte zu erzählen und zu einer guten Geschichte werden zu lassen. Ihrer eigenen!

Die ausgefeiltesten Interventionen und Projektpläne sind relativ wirkungslos, wenn die Beteiligten nicht einsehen, wofür sie sich engagieren sollen, und dass sie das auch in ihrem eigenen Leben voranbringt. Dazu werden die Werkzeuge und Führungsinterventionen des Veränderns an das konkrete Sinnerleben der Beteiligten gekoppelt. Leitend dabei ist eine anthropologische Tatsache: Damit wir Menschen uns für eine Veränderung einsetzen, uns wirklich aktiv an einer Veränderung beteiligen, muss sie auch Sinn für uns machen. Wirksame Managementinterventionen in Veränderungsprozessen folgen dem Prozess der organisatorischen Sinnproduktion.

⁴ Darin folge ich FRIEDRICH SCHILLER (1795): Briefe zur ästhetischen Erziehung des Menschen. – Das vorliegende Buch wurde nicht ganz zufällig im Schillerjahr 2005 geschrieben..

Mit dieser Vorstellung von der Kunst des Veränderns ändert sich die Rolle und Auffassung von Führung in Veränderungen. Führen ist aus dieser Sicht keine mechanische Konstruktion, auch kein Dressurakt oder physikalisches Experiment. Am ehesten ist Führen mit dem *kreativen Prozess eines Autors und Regisseurs* zu vergleichen: Führen ist (Er-)finden und Inszenieren von Geschichten, in denen Menschen, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, ihre Rolle und Bedeutung finden und gestalten können. Nur geht es hier nicht um erfundene und ausgedachte Geschichten, sondern um wirkliche Geschichten mit wirklichen Menschen und ihren wirklichen Herausforderungen und Problemen.

Ich möchte, dass die Erfolgsrate von Veränderungen erhöht wird. In Wirtschaftsunternehmen, auch in sozialen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen braucht es erhebliche Veränderungen, um die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start in dieses Jahrhundert zu schaffen. Dazu gehört der Umbau von Sozialsystemen und Verwaltungen zu effizienten und unternehmerisch agierenden Dienstleistungsorganisationen, die Integration der Leistungsprozesse in Unternehmen in die globalen Geschäftsmodelle und die Entwicklung neuer unternehmerischer Initiativen für unsere drängenden Herausforderungen der Ökologie, der Bildungssysteme und der sozialen Gerechtigkeit. Dazu müssen Fähigkeiten erworben und muss der Wille zur Veränderung selbst geweckt werden. Das ist Voraussetzung, um die komplexen und vielfältigen Herausforderungen dieses Jahrhunderts zu meistern.

Mahatma Gandhi, der indische Weise und Politiker, war einer der wirksamsten Veränderungsführer. Mit seinen Worten und Taten führte er den indischen Subkontinent zur Befreiung von der englischen Kolonialherrschaft. Die von ihm eingesetzten Mittel der Gewaltlosigkeit boten die einzigartige geschichtliche Chance, die weltweit stattfindende Dekolonialisierung in Indien vergleichsweise friedlich einzuleiten. Es gab andere politische Führer wie Martin Luther King oder Wirtschaftsführer wie Jack Welch (General Electric) und Carly Fiorina⁵ (Hewlett Packard), die uns

⁵ Das ist hier eine kleine Provokation für Leserinnen und Leser, welche die Geschichte kennen: Carly Fiorina musste ja relativ bald nach der Fusion mit Compaq gehen. Die Aktionäre waren mit dem Gewinn nicht zufrieden. Unternehmerisch allerdings war die Einverleibung von Compaq wahrscheinlich der beste und kostengünstigste Weg für eine mittelfristige Erfolgssicherung von Hewlett Packard und auch für Compaq. Die Geschichte ist noch nicht zu Ende erzählt.

vor Augen stehen. Sie haben bewegt und etwas voran gebracht. Gemeinsam ist ihnen ihre Wirksamkeit.

Wirksamkeit ist verbunden mit Urteilskraft, das Richtige tun, und Timing, das Richtige zur rechten Zeit tun. Das ist die Kunst des erfolgreichen Veränderns. Und diese Kunst können Sie lernen. Darin wird Sie dieses Buch unterstützen.

Als Autor bin ich dabei schon so etwas wie ein Veränderungsberater. Wenn diese Buchstaben einen Wert für Sie haben werden, werden sie Sie nicht unverändert lassen. Ihre Vorstellungen von Veränderungen in Unternehmen sollen Sie derart verändern, entwickeln oder auch bestätigen, dass Sie eine gute Chance haben, Veränderungen erfolgreich zu führen – und Resultate zu erreichen, die Sie erreichen wollen.