Frank Wippermann

Change Management in komplexen Situationen

Werkzeuge – Organisation – Führung

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

„Die Realität ist unwahrscheinlich,
und das ist das Problem.“

Elena Esposito (2007), S. 50.

Change Management in komplexen Situationen

Werkzeuge – Organisation – Führung

Von
Frank Wippermann

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978 3 503 16595 7

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16594 0
eBook: ISBN 978 3 503 16595 7

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 9
Verzeichnis der Abbildungen 11
Verzeichnis der Tabellen 13
Vorwort 15
Kapitelüberblick 17
Prolog: Die Wentor GmbH 21
Die Wentor GmbH steht vor großen Veränderungen 23

A Grundlagen des Change Managements 27

1 Veränderung – was ist das? 29
1.1 Dimensionen und Kernthemen 30
1.1.1 Dimensionen 30
1.1.2 Kernthemen der Veränderung 33
1.2 Über Scheinheiligkeit bei Veränderungsprozessen 34
1.3 „Die Erstellung einer Landkarte während eines Erdbebens“ 35

2 Change Management-Konzepte 36
2.1 Inhalte des Change Managements 36
2.1.1 Strategie 37
2.1.2 Struktur 40
2.1.3 Kultur 41
2.1.4 Leitfragen 47
2.2 Überblick zu wichtigen Change Management-Konzepten 48

3 Interne Ursachen – Phasen der Umbrüche einer Organisation 50
3.1 Phasenentwicklung einer Organisation 50
3.2 Codes – ein Blick in das interne Change-Kraftwerk 52

4 Organisationszweck als harter Kern 53
4.1 Zwecke 53
4.2 Andersartigkeit von Change Management in Non-Profit-Organisationen 55

B Klassisches Change Management 57

5 Projekt- und Change Management 59
5.1 Gemeinsamkeiten 59
5.2 Unterscheidungen 59

5.3 Aushandlungen ... 61
6 Phasen im Change Management ... 61
6.1 Drei-Phasen-Modell ... 62
6.2 Phasenmodelle der Veränderung ... 63
6.2.1 Sieben Phasen (J. Duck) ... 64
6.2.2 Acht Phasen (J. Kotter) ... 66
6.3 Rollen im Veränderungsprozess ... 68
6.4 Der „case for action“ ... 70
6.5 Beispiel „Sister Act“ ... 71
6.6 Zehn Tipps, Veränderungen zum Scheitern zu bringen ... 72

7 Kritik am Change-Phasenmodell ... 75
7.1 Phasenmodell ... 75
7.2 Verhaltensökonomie ... 76
7.3 Dauerhafte Veränderungen ... 77
7.4 Viele Bilder der Organisation ... 79

C Turbulente Welten ... 81

8 Komplexität ... 83
8.1 Einfach – kompliziert – komplex – chaotisch ... 83
8.2 Ein genauerer Blick auf „Komplexität“ ... 85
8.3 Erhöhte Komplexität – der Wandel macht müde ... 87
8.4 Alles VUCA oder was? ... 89
8.5 Komplexität bestimmen ... 90
8.6 Konsequenzen / Ashby’s Law ... 93
8.7 Produktive Unruhe ... 95

9 Unruhe produktiv machen ... 98
9.1 Umwege erweitern die Ortskenntnis ... 99
9.2 Verändern unter Ungewissheit ... 100

10 Agiles Vorgehen ... 102
10.1 Scrum ... 102
10.2 Effectuation ... 108
10.3 Discovery Driven ... 110
10.4 Verbesserungs-KATA ... 111
10.5 Agiles Vorgehen und die gesamte Organisation ... 112

11 Alte Begriffe – neu aufgeladen ... 114
11.1 Ziel ... 114
11.2 Plan ... 115
11.3 Regel ... 116
11.4 Ordnung ... 116

D Iteratives Change Management mit der flow turn map® ... **117**

12 Iteratives Vorgehen ... 119
12.1 Anlass: Macht und Methodentransparenz ... 119
12.2 Experimentierende Loops ... 121
12.3 System 2 ins Spiel bringen ... 123

13 Das Konzept der flow turn map® ... 125
13.1 1. Ebene: Dimensionen der Veränderung ... 126
13.1.1 Exkurs: Macht und Wissen bei Foucault ... 127
13.1.2 „Macht“ in der turn map ... 127
13.1.3 „Wissen“ in der turn map ... 128
13.2 2. Ebene: Rahmen der Veränderung ... 129
13.3 3. Ebene: Themen der Veränderung ... 130
13.4 4. Ebene: Themen der Entscheidung ... 131
13.5 5. Ebene: Abläufe der Veränderung ... 132
13.6 Die Ambidextrie von Veränderungs- und Entscheidungsthemen ... 133
13.7 Phasen ja – aber: … ... 135

14 Praxis der flow turn map ... 136
14.1 Unklarheiten abbauen ... 136
14.2 Akzeptanz erreichen ... 143
14.3 Wirksamkeit erzeugen ... 150
14.4 Routinen etablieren ... 158
14.5 Mit der flow turn map Veränderungen steuern ... 168
14.5.1 Die Suche nach der „dritten Variable“ ... 168
14.5.2 Achtsamkeit und Improvisation ... 171
14.5.3 Heuristiken ... 173
14.5.4 Zweck der turn map ... 175

15 Change Managementansätze im Vergleich ... 176

E Shaping Leadership – Führung im Change Management ... **183**

16 Gewissheiten in ungewissen Zeiten versprechen? ... 185

17 Abschied vom „great man“ ... 189
17.1 Alles im Griff auf dem wankenden Schiff? ... 189
17.2 Und wer kontrolliert dann alles? ... 190
17.3 Fehler sind unvermeidlich – und willkommen ... 190
17.4 Professionalisierung statt Authentizität ... 191

18 Shaping Leadership – Veränderung gestalten ... 191
18.1 Führung als Jonglieren ... 191
18.2 Die Haltung entscheidet ... 194

18.3 Entwicklung hin zum „shaping leadership“ ... 197
18.3.1 Vom Befehlen zum Gestalten ... 197
18.3.2 Vom Sich fügen zum Gestalten ... 198
18.3.3 Vom Verweigern zum Gestalten ... 199
18.4 Die Level des Gestaltens: design – build – shape ... 200
18.4.1 Drei Interviews auf drei verschiedenen Level ... 201
18.4.2 Merkmale der drei Level ... 203
18.5 Und dennoch: Es gibt keine ideale Führungshaltung ... 204

19 Sich selbst(-)ständig verorten ... 205
19.1 Werte geraten ins Schwimmen ... 205
19.2 Die Veränderung, die Organisation und ich ... 206
19.3 Vertrauen ist gut ... 207

20 Widerstand … ... 208
20.1 Widerstand als Störfaktor? ... 209
20.2 Umgang mit Widerstand ... 210

21 Den Change steuern ... 212
21.1 Change Control: Steuerung ... 212
21.1.1 Quantitative Steuerung: Veränderungsengagement ... 212
21.1.2 Qualitative Steuerung: TPC-Matrix reloaded ... 217
21.2 Change Control: Kennzahlen ... 218
21.2.1 Ausgewogene Kennzahlen ... 219
21.2.2 Zusammenhängende Kennzahlen ... 223

22 Veränderung kommunizieren ... 226
22.1 Der Inhalt für die Verpackung ... 227
22.2 Die Verpackung des Inhalts ... 229
22.3 Die Kommunikationsmedien ... 229
22.4 Die Person ... 231

Zusammenfassung in 9,5 Thesen ... 233
Quintessenz ... 243
Literaturverzeichnis ... 245
Stichwortverzeichnis ... 261
Über den Autor ... 264

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer *geschäftsführendes Vorstandsmitglied*
DIN	Deutsches Institut für Normung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii (und andere)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnologie
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MA	Mitarbeiter
mgt	Management
NPO	Non-Profit Organisation
OCI	Organizational Culture Inventory
OD	Organizational Development (Organisationsentwicklung)
PDCA	Plan-Do-Check-Act *vierphasiger Problemlösungsprozess aus dem Qualitätsmanagement*
SA	Société anynoyme *französische Rechtsform der Aktiengesellschaft*
SMART	spezifisch-messbar-anspruchsvoll-realistisch-terminiert *Anforderungen an die Form einer Zielformulierung*
SWOT	Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats (Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren) *Aspekte einer Bewertung zu positiven wie negativen Phänomenen, die von außen und von innen auf eine Organisation wirken*
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
VUCA	Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity (Schwankungshöhe-Ungewissheit-Komplexität-Mehrdeutigkeit) *Aspekte zur Beschreibung unübersichtlicher Situationen*
µm	Mikrometer (10^{-6}m) *im übertragenen Sinne für sehr klein und daher nicht wahrnehmbar*

Verzeichnis der Abbildungen

Begriffswolke „Veränderung“ ... 29
Dimensionen des Change ... 30
Change: Inhalt, Prozess und Kontext ... 32
Veränderungstypologie ... 32
Veränderungstypologie (Wentor) ... 33
Kernthemen der Veränderung ... 33
Strategieelemente ... 38
Landkarte der Geschäftsprozesse ... 40
Kulturtypen ... 42
Kulturtypen (Wentor) ... 43
Organisationskultur (Wentor: Vertrieb) ... 46
Veränderungsprinzipien und Change Management-Konzepte ... 49
Phasen der dynamischen Unternehmensentwicklung ... 51
Multirationales Management als Moderator der Codes ... 53
Zwecke von Organisationen – eine erste Auswahl ... 54
Aushandlungslogiken ... 61
Drei-Phasen-Modell – grafische Darstellung ... 63
Stimmungskurve bei Veränderungsvorhaben ... 65
Acht Phasen der Veränderung ... 67
Rollen in Veränderungen ... 69
Rollen bei der Veränderung (Wentor) ... 70
Komplexität: Vorbereitungslücke ... 87
Veränderungsmüdigkeit ... 88
Ashby’s Law ... 94
Produktive Ruhe und produktive Unruhe ... 96
Manifest für Agile Softwareentwicklung ... 103
Scrum-Rollen und -Regeln ... 106
Zielbild ... 115
Ungewissheit erzeugende „Schleifen“ irritieren geordnete Routinen ... 124
flow turn map® ... 126
Öffnendes und schließendes Vorgehen ... 134
Erfolg durch Ambidextrie ... 134
SWOT: Struktur der vier Analyseaspekte ... 138
Zeitstrahl: Prinzip ... 141
Zeitstrahl (Wentor) ... 141
Unterstützer und andere: Rollen ... 144
Kräftefeldanalyse (Wentor) ... 147

Projekte planen, umsetzen, steuern ... 155
„Häppchen“ für eine kleinschrittige Veränderung ... 157
Retro-Delphi: Ablauf ... 165
Good Practice: Schema ... 167
Wasserfallvorgehen ... 177
Graduelles Change Management ... 178
Inkrementelles Change Management ... 179
Adaptives Change Management ... 180
Agiles Change Management ... 181
Iteratives Change Management ... 182
Jonglieren und Führen ... 192
Einfache Führungssituation mit Punkt-Attraktor ... 193
Komplizierte Führungssituation mit periodischem Attraktor ... 193
Komplexe Führungssituation mit dynamischen Attraktoren ... 194
Die vier Haltungen von Führung ... 196
Die vier Haltungen von Führung: Beispiel Vertriebsleiter ... 196
Gestaltendes Führen in komplexen Situationen: design – build – shape ... 200
Ausführende – Lernende – Agil-iterative Organisation ... 204
Wertevieleck der Organisation ... 205
Umgang mit Widerstand (2) ... 211
Veränderungsengagement: Netzdiagramm ... 214
Güte von Kennzahlensystemen ... 218
Wirkweisen der verschiedenen Kennzahlen (Wentor) ... 225
Kernbotschaft (Wentor) ... 228
Kommunikationskanäle ... 230

Verzeichnis der Tabellen

Inhalte des Change Managements ... 37
Strategiebeispiel (Wentor) ... 39
Strukturveränderungen (Wentor) ... 41
Charakteristika der Kulturtypen ... 43
Organisationskultur-Kriterien ... 45
Leitfragen zu Strategie, Struktur und Kultur ... 47
Übersicht zu Change Management-Konzepten ... 48
Codes ... 52
Motive und Ansprüche von Akteuren in Non-Profit-Organisationen ... 55
Unterschiede zwischen Projektmanagement und Change Management ... 60
Drei-Phasen-Modell ... 63
Sieben Phasen der Veränderung ... 64
Sieben-Phasen-Modell – differenzierte Darstellung ... 66
Vergleich einiger Phasenmodelle ... 68
Cases for action (Wentor) ... 71
Wandel des Wandelverständnisses ... 78
Bilder der Organisation ... 79
Mythen des rational-planerischen Change Managements ... 80
Komplexitätsmerkmale ... 84
einfach – kompliziert – komplex – chaotisch ... 85
VUCA ... 89
Komplexitätsbestimmung ... 93
Ruhe- und Unruhe-Verständnisse ... 98
Selbsttest „Denkweise „Komplexität““ ... 99
Risiko – Unsicherheit – Ungewissheit ... 101
Dilemmata in Organisationen ... 101
Scrum-Vorgehen ... 106
Effectuation vs. kausale Logik ... 109
Discovery Driven: Schritte ... 110
Verbesserungs-KATA ... 111
Maßnahmen für den Weg zu einer agilen Organisation ... 113
Traditionelles, zeitgenössisches und neues Change Management ... 121
Geplantes und iteratives Change Management ... 122
Schnelles Denken und langsames Denken ... 124
Überblick zu den fünf Ebenen der flow turn map ... 126
Rahmenthemen ... 129
Anlässe und Ziele für nicht-lineares Vorgehen ... 131

Vier + vier Prinzipien ... 135
SWOT: Generierung von Szenarien ... 139
Unterstützer und andere: Vorgehen ... 145
Kommunikationskanäle ... 148
Kulturtreiber ... 152
Anpack-Themen: Ablauf ... 153
Anpack-Themen (Wentor) ... 154
Institutionalisierungsebenen ... 159
Routinen-Check ... 160
Institutionalisierungsebenen (Wentor) ... 161
Einflusstaktiken ... 163
Good Practice: Handlungsempfehlungen ... 167
flow turn map: Füllstand der Veränderungsthemen ... 170
PLAY! – Improvisationsprinzipien für komplexe Situationen ... 172
Heuristiken und ihre Umsetzung in der turn map ... 174
Kausales Führungsverständnis vs Positive Leadership ... 188
Vom Befehlen zum Gestalten ... 198
Vom Sich fügen zum Gestalten ... 199
Vom Verweigern zum Gestalten ... 200
Merkmale gestaltenden Führens in Veränderungen ... 204
Selbsteinschätzung zur Einstellung zum Veränderungsvorhaben ... 207
Symptome für Widerstand ... 209
Umgang mit Widerstand (1) ... 211
Veränderungsengagement: Analyse ... 214
Veränderungsengagement steuern: Maßnahmen ... 215
Muster im Veränderungsengagement ... 216
Qualitative Steuerung (TPC-Matrix) ... 217
Ausgewogenheit und Zusammenhänge im Kennzahlensystem ... 218
Kennzahlen ... 221
Ausgewählte Kennzahlen und ihr Bezug zu den Schlüsselergebnissen (Wentor) ... 223
Cross-Impact-Analyse (Wentor) ... 224
Kennzahlen-Cockpit (Wentor) ... 226
Kommunikationsrichtungen ... 230
Kommunikationsplanung (Wentor) ... 231

Vorwort

Life is what happens to you,
While you're busy making other plans.

John Lennon

Change Management in komplexen Situationen verlangt nicht nur nach anderen Werkzeugen. Auch die Führungskraft hat sich hinsichtlich ihrer Rolle und Haltung auf die unbeständigen Bedingungen und Ziele einzustellen: Führung in Veränderung.

Ein Überblick zu den gängigen Vorgehensweisen des Change Managements und zu einigen verbreiteten Instrumenten aus dessen Werkzeugkasten macht das erste Viertel des Buches aus. Als ein Kern der Kritik an den klassischen Change-Vorgehensweisen schält sich der Begriff der „Komplexität" mit allen Konsequenzen für das Change Management heraus. Begriffe wie „produktive Unruhe", „Jonglieren" oder „Ungleichgewicht" sind Anhaltspunkte für ein verändertes Verständnis, das das „Ende der Planbarkeit" zum Anlass nimmt, andere Formen der Steuerung von Veränderungsvorhaben zu entwickeln. An die Stelle einer Sicherheit versprechenden Planung in vorhersagbaren Phasen tritt ein iteratives Vorgehen. Mit dem wird der begrenzten Steuerbarkeit komplexer Situationen durch vorsichtiges Experimentieren, Einbeziehen von Macht-Wissen-Konstellationen, häufiges Reflektieren und rekursive Planung für nur kurze Zeiträume begegnet.

Für alle Anhänger des auf Masterplänen beruhenden Change Managements egal welcher Provinienz (Expertenberatung, Organisationsentwicklung, systemische Beratung) sei zur Beruhigung gesagt: Diese Vorgehen haben weiterhin ihre Berechtigung – wenn es um überschaubare Veränderungsvorhaben in stabilen Umgebungen geht. Hier sind Instrumente des streng phasenorientierten Change Managements gut geeignet, um solche terminierten und zielfixierten Projekte zu steuern.

Es ist fast so wie in der Physik: Die Newtonsche Physik kann als ein Spezialfall der Physik der Relativitätstheorie aufgefasst werden. Danach ist Newton nichts anderes als Einstein bei geringer Geschwindigkeit. Analog verhalten sich klassisches und iteratives Change Management: Das klassische ist nichts anderes als das iterative bei stabilen Bedingungen mit wenig Wechselwirkungen und wenig Überraschungen.

Ich lade Sie mit diesem Buch zu vielen Wechselwirkungen und vielen Überraschungen ein.

Frank Wippermann
Hamburg/Celle im September 2015

Ein großer Dank geht an meine Kolleginnen und Kollegen von flow consulting für ihre „produktive Unruhe" sowie an viele weitere Ideen- und Hinweisgeber – und besonders an die drei im Fallbeispiel „genannten" sehr nahen Menschen für ihre Geduld mit mir.

Kapitelüberblick

Die Wentor GmbH mit ihrem umfassenden Veränderungsvorhaben steht am Anfang: Ein neuer Geschäftsführer sorgt für Bewegung für viele Teile des Unternehmens. Die Maßnahmen der Wentor GmbH, ihre Überlegungen und die Anwendung verschiedener Instrumente tauchen an vielen Stellen auf. Als ein durchgehendes Beispiel können Sie das Auf und Ab der Wentor GmbH verfolgen.

Im **Abschnitt A** werden die Grundlagen des Change Managements gelegt.

Die Substanz der zu beschreibenden Inhalte, Prozesse und Kontextbedingungen ändert sich im Verlauf der Umsetzung, ist also dauerhafter Gegenstand der Veränderung. Demgegenüber repräsentieren festgeschriebene Veränderungsprogramme hinsichtlich Status und Relevanz stärker den organisationspolitischen Aspekt, wenn es beispielsweise um Freigabe und Reporting geht. (Kapitel 1)

Strategie, Struktur und Kultur bilden als die Inhalte des Veränderungsvorhabens dessen thematischen Kern. Dabei werden weder ein Zielzustand festgelegt, eine Struktur vorgegeben oder gar der kulturelle Aspekt als nicht direkt bearbeitbar übergangen. (Kapitel 2)

Die Eigenheiten der Organisation – sowohl ihr aktueller Entwicklungszustand als auch ihre intern geltenden Entscheidungsmaßstäbe und Zwecke – sind der Boden, auf dem die Veränderung stattfindet. Sie sind als stets wirkende und gegebenenfalls mit zu verändernde Randbedingungen ins Veränderungskalkül einzubeziehen. (Kapitel 3 und 4)

Dem weit verbreiteten Verständnis von Change Management als ein an bestimmten Abfolgen gerichtetes Bearbeiten von jeweils plan- und absehbaren Phasen widmet sich **Abschnitt B**.

Projektmanagement als technischer Ausgangspunkt für das Change Management unterscheidet sich von diesem unter anderem in der Funktion von Kommunikation (hier: Medium; dort: Inhalt), in der Zielklarheit (hier: klar; dort: sich ergebend) und in der Steuerung (hier: umfassend und detailliert; dort: überraschende Impulse aufnehmend). (Kapitel 5)

Die an den Dreischritt von Kurt Lewin (unfreeze – change – refreeze) angelehnten Phasenmodelle der Veränderung gehen von sich gesetzmäßig ergebenden Abfolgen von Stimmungen (Duck) oder Aufgaben (Kotter) aus. Dementsprechend wird ein hoher Grad an Vorabplanung im Sinne einer umfassenden Konzeption, ein beharrliches Festhalten an diesen Plänen und Programmen sowie eine herausragende Position und Funktion der die Veränderung führenden Person verlangt. (Kapitel 6)

Kritik an diesem Verständnis kommt aus mehreren Richtungen: So wird unter anderem die Übertragbarkeit individualpsychologischer Regelmäßigkeiten auf Organisationen in Frage gestellt. Außerdem wird die überzeugende Orientierbarkeit an weit wegliegenden Zielen (und vor allem fernen Nutzeneffekten) bezweifelt. (Kapitel 7)

Abschnitt C befasst sich mit der turbulenten Welt, durch die Veränderungen ausgelöst werden und in der sie stattfinden.

Das Phänomen der Komplexität als einer zu begegnenden Unordnung steht im Zentrum dieser Turbulenzen: Maßnahmen stehen in (unerkannter) Wechselwirkung zueinander, überraschende Informationen tauchen auf oder verschiedene Steuerungsabsichten werden von Betroffenen ganz anders interpretiert. Ob solche Phänomene in letzter Zeit zugenommen haben, also alles viel komplexer wird, sei dahingestellt. Viel entscheidender ist der Umgang mit Komplexität. Immer detailliertere Pläne, die bei jeder Überraschung noch genauer überarbeitet werden, oder das verbissene Festhalten an zuvor bestimmten Zielen stehen einer Offenheit entgegen, die der Unerwartetes hervorbringenden Komplexität angemessen ist. Es gilt, schwache Veränderungssignale zu registrieren und als willkommenen Input (und nicht als Fehler) zu akzeptieren, in überschaubarem Rahmen zu experimentieren oder neue Gelegenheiten zu ergreifen, die gar nicht auf dem Plan stehen. Es gilt, eine entstehende Unruhe produktiv zu nutzen statt sie zu beruhigen oder zu reduzieren. (Kapitel 8)

Wenn weder die Erfolgsstellhebel einer Veränderung noch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind, wir es also mit einer ungewissen Situation zu tun haben, tauchen immer häufiger und immer gravierender Dilemmata und Paradoxien auf, die zu entscheiden sind. Standardisierte Regeln und Programme sind dann zu starr, um sich ergebende Chancen zu nutzen oder unvermutet auftauchende Gefahren zu integrieren. Um die Beobachtungs- und Steuerungsmöglichkeiten der Organisation zu erhöhen (und damit der Umgebungskomplexität wenigstens annähernd zu entsprechen), tritt ein planvoll-flexibles Management an die Stelle Verlässlichkeit suggerierender Masterpläne. (Kapitel 9)

Agiles Vorgehen – in der Softwareentwicklung entstanden – bietet wichtige Anhaltspunkte für das geforderte planvoll-flexible Eingehen auf komplexe Herausforderungen. Scrum, Effectuation, Discovery Driven oder der Verbesserungs-KATA ist gemein, dass sie durch stark verpflichtende Prozessbestimmungen regelgeschützte Boxen schaffen. Innerhalb dieser werden überschaubare Arbeitspakete geplant und angegangen und Experimentiererfahrungen gemacht. Erst aufgrund von Erfolgen und Erfahrungen steht die weitere „vor-sichtige“ Planung einschließlich einer möglicherweise korrigierten Zielsetzung an. (Kapitel 10)

Alte Begriffe wie Ziel, Plan, Regel und Ordnung sind im agilen Vorgehen neu aufgeladen. Ziele werden zu Hypothesen, Pläne zu Verständigungsprozessen, Regeln zu Interpretationshilfen und Ordnungen zu Momentaufnahmen. (Kapitel 11)

Das iterative Change Management ist Gegenstand von **Abschnitt D**.

Im iterativen Change Management wird Veränderung als ein auch politischer Prozess verstanden. Aspekte von Macht und Interesse fließen daher in die Steuerung ein. Durch das bewusste Einführen experimentierender Loops werden zunächst Kommunikationsräume erweitert, in denen Macht-Wissen-Konstellationen ausgehandelt werden. Diese zwingend eingebauten Loops dienen darüber hinaus dazu, die Organisationsroutinen innewohnenden Automatismen zu stören und so die Beteiligten zu einem Hinterfragen zu veranlassen. Vermeintlich bewährte Routinen werden damit systematisch reflektiert und Aspekte der „Macht", die nicht zum erwarteten Change-Repertoire der Organisation gehören, thematisiert. (Kapitel 12)

Die flow turn map® ist ein Vorgehensmodell des iterativen Change Managements. Auf der Basis der Dimensionen „Macht" und „Wissen" werden Werte, Interessen und Ressourcen der Veränderung bearbeitet. Die vier Veränderungsthemen – Abbau von Unklarheiten, Erreichen von Akzeptanz, Erzeugung von Wirksamkeit, Etablieren von Routinen – bilden jeweils eine regelgeschützte Box, in der nach einem festen Entscheidungsprogramm ein überschaubares Aufgabenpaket bearbeitet wird. Die Veränderungsthemen selbst werden nicht in einer vorgeschriebenen Reihenfolge angegangen oder jeweils vollständig abgeschlossen. Vielmehr besteht das kleinschrittige Voranschreiten in einem Zurückspringen, Überspringen, Wiederholen oder Verlassen „normaler" Reihenfolgen zwischen diesen Veränderungsthemen. (Kapitel 13)

Für jedes der Veränderungsthemen liegt eine Vielzahl an Werkzeugen vor, die sich in der Praxis der turn map als wirksam erwiesen haben. Hintergrund, Ziel, Vorgehen und Auswertung von jeweils vier Werkzeugen pro Veränderungsthema werden skizziert – einige davon auch am Beispiel der Wentor GmbH illustriert. (Kapitel 14)

Die Ansätze des Wasserfallvorgehens, des graduellen, inkrementellen, adaptiven, agilen und iterativen Change Managements unterscheiden sich hinsichtlich des Stellenwertes und der Veränderbarkeit von Ziel, Analyse, Arbeitspaketplanung, Maßnahmenplanung, Aufgabenplanung und Umsetzungssteuerung. Rekursives Vorgehen oder das bewusst routinebrechende Einspielen von Machtaspekten, Interessenvermutungen oder Zweckbehauptungen sind weitere Unterscheidungsmerkmale. (Kapitel 15)

Um die Rolle von Führung geht es im abschließenden **Abschnitt E**.

Führung entsteht nicht qua hierarchischer Position, sondern als Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern in täglicher Praxis. Im Umgang mit Ergebnisoffenheit wird Führung immer mehr zu einer Dienstleistung für den Mitarbeiter und zu einer Bereitstellung von (Arbeits-) Plattformen. (Kapitel 16)

Der Abschied von der alles beherrschenden Führungskraft, die alles durch ausgefeilte Kontrolle und durch die Vermeidung von Fehlern – eigener wie fremder – im Griff hat, ist Konsequenz aus diesem Führungsverständnis. Die allein und fertig ausgearbeiteten Konzepte, mit denen die Führung brillieren kann, gehören der Vergangenheit an. Bei unvollständiger Information für alle Beteiligten führen Alleingänge eher zur tragischen Komödie. (Kapitel 17)

Für das Gestalten von Veränderung sind zwei verschiedene Elemente innerer Einstellung maßgeblich: Die Autorität der Führungskraft als ihr eigenes Selbstkonzept und ihre Verantwortung als das Einbeziehen der Interessen anderer in die eigene Entscheidung. Eine Kombination klarer Autorität mit klarer Verantwortung führt in ihrer reifsten Form zum „Shaping Leadership". Bei diesem begibt sich die Führungskraft bewusst und professionell-vorsichtig in Interaktionen des Experimentierens und Aushandelns, der Ambiguität und Potenziale. Die agil-iterative Organisation ist Medium und Ergebnis eines so gestaltenden Führens. (Kapitel 18)

Drei Punkte stehen auf dem persönlichen Laufzettel der Führung in Veränderung. Erstens die Beobachtung, welche für das Vorhaben wichtigen Wertelücken sich aufreißen oder schließen. Zweitens die ehrliche Überprüfung der eigenen Einstellung zum laufenden Veränderungsvorhaben. Und drittens die Reflexion der mit dem eigenen Tun verfolgten Werte, die für die Praxis des Vertrauens als komplexitätsreduzierendes Phänomen entscheidend ist. (Kapitel 19)

Widerstand gibt es bei (fast) jedem Veränderungsvorhaben. Dieser kann bei unvollständiger Information, verschiedenen Zwecken und Werten, sich verändernden Bedingungen und Zielen gar nicht als ein (womöglich auf die eigene Person gerichteter) Störfaktor gesehen werden, sondern „nur" als Feedback. Dieses ist für den Feedbackempfänger eine weitere wichtige Information im laufenden und sich verändernden Veränderungsprozess, die oft nicht vorhergesehen werden kann. (Kapitel 20)

Veränderungsvorhaben werden sowohl quantitativ als auch qualitativ gesteuert. Neben den im Kapitel 14 aufgeführten Werkzeugen aus der turn map können durch die Messung des Veränderungsengagements aufschlussreiche Muster erkannt und durch die qualitative Beschreibung und fortlaufende Dokumentation technischer, politischer und kultureller Aspekte die Steuerungsmöglichkeiten erweitert werden. Um die Wirkungen von Veränderungsaktivitäten zu messen, bedarf es eines ausgewogenen und verknüpften Kennzahlensystems. Durch Kennzahlen, mit denen verschiedene Aspekte einer Organisation (Finanzen, Kunden, Prozesse, Innovation, Mitarbeiter usw.) betrachtet werden, können die vielfältigen Dimensionen einer Veränderung abgebildet werden. Durch die (zunächst hypothetische) Ursache-Wirkungs-Verknüpfung der Kennzahlen – und damit der vorausgehenden Aktivitäten – können die Wechselwirkungen eben dieser Aktivitäten abgebildet werden. Beides, Ausgewogenheit wie Verknüpfung, dient der professionellen Steuerung von Changevorhaben. (Kapitel 21)

Die Kommunikation des Veränderungsvorhabens gleicht einer Kampagne. Diese verlangt neben einer klaren und möglichst stabilen Kernbotschaft einen Mix aus verschiedenen Kanälen, mit denen über die Anliegen der Veränderung informiert und in einen Dialog getreten wird. Die Person, die als „Gesicht der Kampagne" fungiert, muss Anlass, Zweck und Vorgehen glaubhaft vertreten können, dient sie doch dem Umfeld als personalisierter Anker glaubhafter Verlässlichkeit. (Kapitel 22)

Prolog
Die Wentor GmbH

Die Wentor GmbH steht vor großen Veränderungen

11. Oktober. „Kratzer im Chrom“ – es läuft gerade nicht rund beim Hilbacher Hersteller von Küchen- und Badarmaturen. In der Belegschaftsversammlung wurde gestern Vormittag deutlich, dass Konflikte aufbrechen, die bislang unter der Wasseroberfläche sprudelten. Anlass ist die Ankündigung des Geschäftsführers, Eric Maurin, nun doch zum Jahresende und damit vorzeitig in Ruhestand zu gehen. Über die Gründe darf spekuliert werden. Dass es ausschließlich die angegebenen privaten sind, daran zweifeln sehr viele. Denn gerade zwischen Produktion und Vertrieb hatte es in den vergangenen Jahren immer wieder Reibereien gegeben. Und Eric Maurin als „Mann der Produktion“ wurde dabei so manches Mal Parteilichkeit vorgeworfen. Streitereien wurden in die Öffentlichkeit getragen (s. Kasten „Schuld- und Fehlerkultur“), auch zwischen den Geschwistern Wentor und der Troin SA gab es mehr und mehr Unstimmigkeiten. Das zeigte sich zuletzt an der Neubesetzung des Geschäftsführersessels. Eric Maurin hatte bereits frühzeitig bekannt gegeben, seinen in knapp zwei Jahren auslaufenden Vertrag nicht verlängern zu wollen. Die Suche nach einem Nachfolger, der möglichst lange durch den „alten Hasen“ Maurin eingearbeitet werden sollte, gestaltete sich äußerst schwierig. Vor allem die beiden Geschwister äußerten Bedenken gegen die Vorschläge aus Frankreich: Allesamt zu sehr auf Produkttechnik und zu wenig auf Marktgeschehen fokussiert, so war zu hören.

Nun drängt die Zeit, Eric Maurin verlässt Hilbach definitiv zum Jahresende. Und dieses Drängen hat wohl ein kleines Wunder bewirkt. Denn die Zeit, seit Maurin den Gesellschaftern seinen Entschluss intern vor ein paar Monaten verkündet hat, scheinen diese genutzt zu haben. Der verblüfften Belegschaft wurde gestern nicht nur der frühzeitige Abschied von Eric Maurin bekanntgegeben, sondern auch der Nachfolgekandidat. René Fabri, 46 Jahre alt, Schweizer aus dem Waadt, hat zunächst bei einem großen Nahrungsmittelkonzern und bis heute bei einem familiengeführten Uhrenunternehmen in leitender Position Erfahrung in der Produktion und im Vertrieb gesammelt. Somit wäre er der ideale Kandidat für die Wentor. „Wäre“ muss man sagen, denn seine Zusage hat er an eine Bedingung gekoppelt. Er verlangt eine Analyse aller Schnittstellenprozesse zwischen Produktion und Vertrieb, eine von allen Gesellschaftern getragene Neuausrichtung der Strategie (bei der alle bestehenden Geschäftsfelder auf den Prüfstand kommen sollen) und ein Budget für die bessere Verzahnung von Produktion und Vertrieb innerhalb der kommenden zwei Jahre. Dass die Gesellschafter dieser Forderung nachkommen werden, scheint gewiss, sonst hätten sie gestern weder Person noch Programm präsentiert.

Wentor GmbH im Profil

Heinz Wentor übernahm 1958 das Geschäft von seinem Vater und entwickelte die Wentor GmbH in den folgenden Jahrzehnten zu einem der größten Hersteller für Küchen- und Badarmaturen. Anfang der 1990er Jahre übernahmen seine beiden Kinder das Geschäft, die es trotz stärkerer Konkurrenz aus Osteuropa und Fernost beständig ausbauten. Heute produziert und vertreibt die Wentor GmbH Küchen- und Badarmaturen in den Segmenten Luxus, Quality und Economy. Zur Wentor GmbH gehören

- zwei Produktionsstätten zur Endproduktion in Hilbach (Stammwerk und Werk 2) einschließlich Produktentwicklung,
- Teileproduktionsstätten in Tschechien, Slowenien und Bulgarien,
- die Vertriebsorganisation für Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH),
- die Einzelhandelskette WeBa (WentorBad) mit 22 Filialen, vornehmlich im 200 km-Umkreis um Hilbach,
- ein Logistikunternehmen zur Versorgung des Einzelhandels in der Region Hilbach,
- drei Zentrallager (Hamburg, Lüdenscheid, Augsburg) zur Distribution an die regionalen Großhändler.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 brachte die Wentor GmbH in erhebliche Liquiditätsprobleme. Durch den Einstieg der französischen Troin SA, europäischer Marktführer im Küchen- und Badsegment, als Minderheitsbeteiligte wurde zunächst die Liquidität wiederhergestellt. Darüberhinaus erhielt die Wentor GmbH Zugang zu anderen europäischen Märkten und die Trion SA Zugang vor allem zum Luxussegment von Wentor.
Nachdem sich 2010 die beiden Kinder aus dem operativen Geschäft zurückgezogen haben, wird der Geschäftsführer von der Troin SA vorgeschlagen, um Synergien vor allem mit deren Produktion und Vertrieb zu nutzen.
Die Konkurrenz hat in punkto Produktqualität mittlerweile nahezu aufgeschlossen, der Markt in Europa ist gesättigt. Für die kommenden Jahre soll die Position in Deutschland verteidigt und die Wentor GmbH für außereuropäische Märkte fit gemacht werden.

Die Beschäftigten sehen vielfache Veränderungen auf sich zukommen. Der Wechsel in der Geschäftsführung ist der nach außen sichtbarste. Dass die beiden rivalisierenden Abteilungen aufeinander zugehen sollen, kommt einer Herkulesaufgabe gleich. Und die seit Jahren in strategischer Ruhe arbeitenden Abteilungen wie Distribution, WentorBad oder Logistik in Frage zu stellen, dürfte so manche Ängste und viel Widerstand hervorrufen. Gerade Repräsentanten der mittleren Führungsebene verbreiteten gestern Vormittag nicht gerade Zustimmung und Zuversicht.

Und die Gesellschafter meinen es ernst. René Fabri kann bereits nach der Sommerpause nach Hilbach kommen, sein Veränderungskonzept wird sicherlich freigegeben werden. In den dann noch verbleibenden fünf Monaten der gemeinsamen Arbeit von Eric Maurin und seinem designierten Nachfolger werden die Weichen für die mittelfristige Zukunft gestellt. Mit der Wentor GmbH blickt eine der ältesten und größten Firmen unserer Region in eine spannende Zukunft: „Show(er)down in Hilberg“. *imMutti*

Schuld- und Fehlerkultur

Vom Ursprung her ist die Wentor GmbH ein Produktionsbetrieb. Der Großvater der Geschwister Wentor startete in den 1920er Jahren als Spengler und baute nach und nach eigens entwickelte Produkte. Eine eigene Vertriebsorganisation baute erst Heinz Wentor auf. Die großen Konfliktlinien zwischen Produktion und Vertrieb sind die folgenden:

Die Produktion wirft dem Vertrieb vor, den Großhändlern Produktmengen und -termine mit ihr unabgesprochen zu vereinbaren. Sonderschichten und zusätzliche Umrüstungen sind die Folge, um die **„Extratouren des Vertriebs“** aufzufangen, die das betriebswirtschaftliche Ergebnis der Produktion schmälern.

Die Behauptung des Vertriebs, dieser habe das **„Ohr ganz dicht am Markt“** führt in Produktion und Entwicklung mindestens zum Schmunzeln. Viele Beispiele für Ladenhüter, die auf Drängen des Vertriebs hergestellt wurden, belegen dieses, zuletzt eine von der Außentemperatur abhängige automatische Duschwassertemperaturregelung.

Aus dem Vertrieb ist zu hören, die Produktion sei zu **unflexibel**, um sich auf Sonderwünsche des Kunden einzustellen, seien es kurzfristige Termine oder große Mengen. Gerade die unzureichende Verknüpfung zwischen der Vorproduktion in Osteuropa und der heimischen Endproduktion gilt hier als Achillesferse.
Die ingenieursgetriebene Entwicklung neuer Produkte führt aus Vertriebssicht zu Armaturen, die zwar technisch ausgereift und durchdacht sind, deren Besonderheiten und Vorteile allerdings gegenüber Großhändlern (und Handwerks- wie Privatkunden) nicht vermittelt werden können. „**USPs im µm-Bereich**“ würden vom Markt weder als innovativer Vorsprung noch als Markenkern ankommen.

Das Beispiel der Wentor GmbH zieht sich durch das gesamte Buch. Wenn Sie dieses Piktogramm sehen, können Sie die Geschichte der Wentor GmbH weiter verfolgen.