

---

Winfried Berner

# Change!

15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround,  
Prozessoptimierung, Reorganisation  
und Kulturveränderung

2010

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
Das Konzept dieses Buchs .....	V
Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung .....	VI
Eine praktische Gebrauchsanleitung .....	VI
Unterschiedliche Rollen des Change Managements und der Change Manager .....	VIII
<b>Einführung</b> .....	1
Weshalb Change Management? .....	1
Eine soziale Revolution .....	1
Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung .....	3
Neuartige Anforderungen an die Führung .....	4
Intuitive Führungsfehler .....	5
Training unserer Intuition .....	6
Intuitionstraining durch Reflexion .....	7
Die Schlüsselrolle des Top Managements .....	8
Zusammenfassung .....	10
<b>Typologie der Veränderungsprozesse</b> .....	11
Soziale Systeme reagieren auf das, was mit ihnen geschieht .....	11
Unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben .....	12
Veränderungen lösen Emotionen aus .....	13
Die Typologie der Veränderungsprozesse .....	15
Der Einfluss der Vorgeschichte .....	17
Veränderungsbereitschaft und »Mutpegel« .....	20
Der Einfluss der bestehenden Machtverhältnisse .....	21
Zusammenfassung .....	24
<b>1. Fallstudie: Change Management unter Wettbewerbsdruck</b> .....	25
Das Fenster der Verwundbarkeit .....	25
Zur ethischen Vertretbarkeit gezielter Störmanöver .....	27
Darf man Konkurrenten gezielt schädigen? .....	28
Das »Fenster der Verwundbarkeit« .....	29
Zahlreiche Angriffsflächen .....	30
Angriffsziel Nr. 1: Kunden und Händler .....	31
Angriffsziel Nr. 2: Leistungsträger .....	32
Angriffsziel Nr. 3: Partner und Schlüssellieferanten .....	34
Fokus auf kritische Engpässe .....	35
Die »Magnet Strategy« nach Grubb & Lamb .....	35
Eingliederung vs. »Fusion unter Gleichen« .....	36
Konsequenzen für das Change Management .....	38
Beispiel Stellenbesetzungsverfahren .....	38
Veränderungsprozesse beschleunigen .....	40

Zusammenfassung .....	41
Hintergrund: Change – von der Ausnahme zum Normalfall .....	41
<b>2. Fallstudie: Projektkrise I</b> .....	<b>43</b>
Beziehungskonflikte .....	43
Erschrecken und Fluchtimpulse .....	45
Hintergrund: Wie Bewertungen und Emotionen unser Handeln bestimmen .....	46
Eine ziemlich verfahrenere Situation .....	49
Aus einem Kernproblem sind zahlreiche Folgeprobleme entstanden .....	50
Das Problem hinter dem Problem .....	52
Verdacht auf schwelenden Machtkampf .....	52
Der Coup ist gescheitert .....	52
Verlust an Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit .....	53
Zerbrechen des Projektteams .....	54
Krisenmanagement oder: Retten, was noch zu retten ist .....	55
Feuerlöschen beim Betriebsrat .....	55
Das Gespräch mit dem Projektteam suchen .....	56
Umgang mit dem mittleren Management .....	58
Gefahr eines langwierigen und lähmenden Machtkampfs .....	59
Klärung der Ziele .....	60
Bewertung der Handlungsoptionen .....	60
Ein realistischer Lösungsweg .....	62
Zusammenfassung .....	64
<b>3. Fallstudie: Kulturveränderung I</b> .....	<b>65</b>
Das neue Leitbild oder: Und urplötzlich geschah ... – überhaupt nichts .....	65
Nachlassende Energie .....	67
Enttäuschung und Entmutigung .....	68
Niederlage für den neuen Vorstandsvorsitzenden .....	69
Hintergrund: Unternehmenskultur – ein weicher Faktor mit harten Folgen .....	70
Erlebbarer Unternehmenskultur .....	70
Kernelemente von »Unternehmenskultur« .....	72
Entstehung und Veränderung von Unternehmenskultur .....	73
Von vornherein zum Scheitern verurteilt .....	75
Kardinalfehler 1: Pauschale Entwertung der bestehenden Unternehmenskultur .....	75
Kardinalfehler 2: Wegdelegieren der Kulturveränderung .....	76
Kardinalfehler 3: Mangelnde Konkretisierung erzeugt Projektionsflächen .....	79
Kardinalfehler 4: Umsetzungsprozess nicht zu Ende gedacht .....	81
Dauerhafte Kulturveränderung verlangt Beharrlichkeit .....	84
Einbeziehung und Fokussierung .....	85
Operationalisierung des strategisch wichtigsten Leitsatzes .....	86
Von der Beschreibung zur Umsetzung .....	87
Zusammenfassung .....	89
<b>4. Fallstudie: Turnaround / Sanierung</b> .....	<b>91</b>
Die letzte Chance .....	91

Auch den Verantwortlichen ist in der Regel bang ums Herz .....	93
Verantwortlicher Umgang mit Existenzängsten .....	93
Rasche, offene, mutige Kommunikation! .....	95
Die Mitarbeiter ahnen es längst! .....	95
Die Karten auf den Tisch! .....	96
Eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten .....	97
Den richtigen Ton treffen .....	97
Vorab-Information von Führungskräften und Betriebsrat .....	98
Fortlaufende Kommunikation in der Phase des Wartens .....	100
Der langwierige Prozess der Sozialauswahl .....	100
Sagen, wie es weitergeht. ....	101
Eine Frage von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Loyalität .....	102
Der alte Geschäftsführer hätte kaum noch eine Chance .....	102
Ein neuer Geschäftsführer muss erst einmal Vertrauen gewinnen .....	102
Den Betriebsrat voll einbeziehen! .....	104
Kritische Phasen im Verlauf der Sanierung .....	106
Datenerfassung für die Sozialauswahl .....	107
Vollzug der Kündigungen – Alternativen zu blauem Brief und Massenabfertigung .....	108
Gespräche und Unterstützung .....	109
Keinen Rollback zulassen .....	110
Weiterarbeit mit reduzierter Mannschaft .....	111
Selbstorganisation führt zu falschen Ergebnissen .....	111
Projekte zur Prozesseliminierung und -optimierung .....	112
Zusammenfassung .....	113
<b>5. Fallstudie: Prozessoptimierung / Reengineering .....</b>	<b>115</b>
Die bessere Alternative zum Machtkampf .....	115
Angst, Ärger und die Folgen .....	117
Wohin Angst uns führt .....	117
Ärger und Zorn führen direkt in einen Machtkampf .....	118
Eine Alternative zum Machtkampf finden .....	119
Die Hausläger sind ein relatives Optimum .....	119
Falsche Erklärungen führen zu untauglichen Lösungen .....	120
Die Perspektive der Meister .....	120
Die Perspektive des Zentrallagers .....	122
Konkurrierende Optimierungen .....	124
Hintergrund: Die persönliche Kosten-Nutzen-Bilanz – eine Methode zur Visualisierung von Interessenlagen .....	125
Risiken und Nebenwirkungen einseitiger Vorgaben .....	127
Das vorhandene Engagement nicht zerstören .....	127
Lösungsprozess statt Sachlösung .....	129
Workshops mit den Meistern .....	129
Gestaltung der Workshops .....	130
Ergebnisse und Schlussfolgerungen .....	132
Schwierige Vermittlung an das Top Management .....	133
Drohender Konflikt mit dem Auftraggeber .....	133
Überzeugendere Alternativen zu »trockenen« Folien .....	134

Rasche Entscheidung und Umsetzung .....	135
Zusammenfassung .....	137
<b>6. Fallstudie: Kulturveränderung II</b> .....	139
Aufbruch zur Kundenorientierung .....	139
Gefühle – zwischen Unverständnis und Zorn .....	141
Achtung bei eigenen starken Gefühlen! .....	141
Hilfreiche Emotionen .....	142
Hintergrund: Wie Ärger und Wut funktionieren, und wozu sie da sind ....	143
Mögliche Vorbehalte gegen mehr Kundenorientierung .....	145
An den Stärken ansetzen .....	146
Ausgeprägte Stärken .....	147
Eine Kundenbefragung als Katalysator der Veränderung .....	148
Richtige und wichtige Frage: Wer ist überhaupt unser Kunde? .....	148
Was wollen die Kunden? .....	150
Außerplanmäßige Entscheidung zur Kundenkommunikation. ....	152
Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten .....	154
Wodurch wurde die Kulturveränderung eigentlich herbeigeführt? .....	155
Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften .....	156
Zusammenfassung .....	158
<b>7. Fallstudie: Reorganisation / Restrukturierung</b> .....	159
Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem .....	159
Die Angst vor »Unruhe« – und damit vor offener Information .....	161
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information .....	162
Die Art der Information muss ihrer Bedeutung entsprechen .....	165
Ausnahmsweise keine fortlaufende Information .....	165
Betriebsrat auf gleichem Informationsstand wie Führungskräfte .....	167
Besser informieren, als das Gesetz es befiehlt? .....	167
Interessenausgleich und Sozialplan zur Milderung der sozialen Folgen	168
Jenseits juristischer Verpflichtungen .....	169
Diskussion oder Information? .....	170
Nicht um Zustimmung geht es, sondern um Querprüfung .....	170
Leitlinien für Kommunikation und Implementierung .....	171
Separate Information des Betriebsrats .....	172
Fairer Umgang mit den »Verlierern« .....	173
Rasche Inkraftsetzung .....	174
Zusammenfassung .....	176
Hintergrund: Jede Organisation ist ein Kompromiss! .....	176
Organisation der menschlichen Arbeitsteilung .....	176
Organisationsänderungen bringen Konflikte .....	177
Reorganisationen sind teuer .....	178
Keine »Reorganisation auf Raten«! .....	180
<b>8. Fallstudie: Einführung von IT-Systemen</b> .....	181
Unangenehmen Überraschungen vorbeugen .....	181
Spontane Reaktionen: Überraschung, Ärger – und Stress .....	183

Plötzlich unter massivem Druck .....	183
Von der bevorstehenden Einführung überrascht .....	185
Kommunikation am Bedarf der internen Kunden ausrichten .....	186
Die meisten IT-Systeme sind mitbestimmungspflichtig .....	187
Liegt eine »Betriebsänderung« vor? .....	188
Hintergrund: IT-Planung versus Change-Planung .....	189
Die Situation retten .....	190
Für einen geordneten Prozess sorgen .....	190
Die Zustimmung des Betriebsrates einholen .....	192
Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Einführung vorbereiten .....	193
Panische Mitarbeiter und mögliche Ansteckungseffekte .....	194
Die Führungskräfte auf ihre Rolle bei der Einführung vorbereiten .....	195
Ein besseres Vorgehensmodell oder die Kunst, auf Weihnachten vorbereitet zu sein .....	196
Vorhersehen wahrscheinlicher und möglicher Entwicklung .....	196
Intensive Vorbereitung für den Tag X .....	197
Zusammenfassung .....	199
<b>9. Fallstudie: Customer Relationship Management (CRM)</b> .....	201
Nur scheinbar ein IT-Problem .....	201
Spontane Reaktion: meist Ratlosigkeit und Tendenz zu Aktionismus .....	203
Die Mitarbeiter handeln vernünftig – aus ihrer Sicht .....	204
Erstaunliche Übereinstimmung .....	204
Mit Empathie zu einer Hypothese .....	205
Die Hypothese verifizieren .....	206
Den Interessenkonflikt managen .....	208
Auf die Kooperation der Außendienstmitarbeiter angewiesen .....	209
Die Dateneingabe vernünftig(er) machen .....	210
Beharrlichkeit bis zur festen Verankerung der neuen Gewohnheiten .....	212
Den Widerstand einplanen – und aktiv reduzieren .....	213
Die Führungskräfte auf ihre Aufgabe vorbereiten .....	214
Zusammenfassung .....	215
<b>10. Fallstudie: Mitarbeiterqualität</b> .....	217
Ganzheitliches Personalmanagement .....	217
Ein zermürbter und demoralisierter Außendienst .....	219
Wiederholte Umstrukturierungen und ihre Folgen .....	219
Neuorientierung und Neuausrichtung .....	221
Eine Methodik zur Steigerung der Mitarbeiterqualität .....	222
Was heißt eigentlich Mitarbeiterqualität? .....	222
Die Leistungserwartungen klar formulieren .....	223
Von den Zielen zu den erfolgskritischen Anforderungen .....	224
Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren .....	224
Fokus auf das Mittelfeld .....	227
Ein Führungssystem aus einem Guss .....	228
Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit .....	230
Führung und Personalarbeit entlang der erfolgskritischen Anforderungen .....	231

Das Thema Mitarbeiterqualität wirkt zunächst bedrohlich. . . . .	233
Gute Kommunikation zur Reduzierung von Ängsten. . . . .	233
Vorgehensweise . . . . .	234
Implementierung des Systems . . . . .	236
Stolpersteine erkennen und vermeiden . . . . .	237
Die Personalabteilung von Anfang an einbeziehen! . . . . .	237
Den Betriebsrat offen und umfassend informieren. . . . .	238
Die Beurteilung von der Vergütung trennen! . . . . .	239
Zusammenfassung . . . . .	240
<b>11. Fallstudie: Post-Merger-Integration (PMI) . . . . .</b>	<b>243</b>
Aus Mitarbeitersicht ist jede Übernahme feindlich. . . . .	243
Die Weichen sind auf Konfrontation gestellt . . . . .	246
Reflektorische Abstoßungsreaktion. . . . .	246
Existenzielle Ängste. . . . .	248
Aktives Management erforderlich . . . . .	249
Deutliche Signale an beide Seiten . . . . .	249
Möglichst schnell wieder klare Verhältnisse! . . . . .	251
Unterschiedliche Perspektiven. . . . .	251
Die Integration der Systeme braucht ihre Zeit. . . . .	251
Schnellstmögliche Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit . . . . .	253
Unterschiedliche Integrationsstrategien . . . . .	253
Lose Einzelteile oder funktionierende Teilsysteme . . . . .	254
Das System optimieren, nicht die Einzelpositionen . . . . .	255
Das »All-Stars-Problem«. . . . .	256
Eingespielte Teilsysteme behalten und gezielt verstärken. . . . .	257
Knappheit fördert die Integration . . . . .	258
Synergieeffekte übersetzen sich meist in Personalabbau . . . . .	258
Heikler Umgang mit Reservekapazitäten . . . . .	259
Nicht Ähnlichkeit entscheidet, sondern Kompatibilität. . . . .	260
Kontrastverstärkung . . . . .	260
Kulturelle Unverträglichkeiten. . . . .	261
Cultural Due Diligence . . . . .	263
Das Gefühl der Zugehörigkeit und ein gemeinsames Problem . . . . .	265
Kulturelle Integration steht und fällt mit dem Gefühl der Zugehörigkeit . . . . .	266
Ein gemeinsames Problem schweißt zusammen . . . . .	267
Konsequent auf Integration ausgerichtete Führung . . . . .	268
Teamentwicklungs-Workshops können helfen. . . . .	269
Change Management als Querschnittsaufgabe organisieren . . . . .	270
Nahe an den fachlichen Integration Teams sein . . . . .	271
Die Rolle bei der kulturellen Integration . . . . .	272
Leitlinien für die Kommunikation. . . . .	273
Das Dilemma der Informationspolitik . . . . .	273
Prozesskommunikation, wo noch keine inhaltlichen Antworten möglich sind . . . . .	274
Das Top Management muss auf die Bühne . . . . .	275
Zusammenfassung . . . . .	276

<b>12. Fallstudie: Konzipierung von Veränderungsprozessen</b> .....	277
Der Versuch, durchgreifende Veränderungen zu erzwingen .....	277
Zwischen Verständnis und Sorge .....	279
Die Chance zum Durchbruch ... ..	280
Hintergrund: Vorsicht, Falle – der archaische Kampf des Guten gegen das Böse .....	281
... in die Sackgasse .....	282
Wie man in den Wald hineinruft ... ..	282
Inakzeptables Rollenangebot .....	283
Die Machtfrage und ihre Beantwortung .....	285
Überzeugungsarbeit statt Gewalttat. ....	286
Die Perspektive der mittleren Führungskräfte .....	287
Problemverkauf vor Lösungsverkauf! .....	288
Die Treppe von oben kehren! .....	289
Aussichtslose Kraftakte hinterlassen verbrannte Erde. ....	290
Zusammenfassung .....	290
 <b>13. Fallstudie: Förderung der Veränderungsbereitschaft</b> .....	291
Angriff auf die eigene Firma: Das Problembewusstsein schaffen .....	291
Gibt es überhaupt ein Problem? .....	292
Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung dafür .....	294
Ein schwer greifbares, diffuses Unbehagen .....	294
... löst Ratlosigkeit und Unverständnis aus .....	295
Das Problem verkaufen, bevor man dessen Lösung verkauft. ....	296
Die Köpfe und Herzen erreichen. ....	296
»Ja, wir haben ein Problem« .....	297
Das Eisen schmieden .....	299
Zusammenfassung .....	300
 <b>14. Fallstudie: Projektkrise II</b> .....	301
Wenn das Projektteam sich verhaben hat. ....	301
Ein panisches Gefühl von Ausweglosigkeit .....	303
Was macht eigentlich eine Krise aus? .....	303
Fluchtendenzen .....	304
Hintergrund: Was heißt Krisenmanagement in der Projektpraxis? .....	306
Verantwortung übernehmen und den Prozess organisieren .....	306
Den Prozess der Krisenbewältigung führen .....	307
Konstruktiven Denkprozess in Gang bringen .....	309
Positives »Umkippen« der Stimmung .....	310
Ziele klären, Prioritäten setzen und dann entschlossen handeln .....	311
Klärung der Ziele und Prioritäten .....	311
Aktives Management der Krise .....	312
Vorgespräche und Anberaumung einer Krisensitzung .....	312
Die Krisensitzung .....	314
Krisenprävention, Risikomanagement und ihre Grenzen. ....	315
Innere Vorbereitung auf mögliche Krisen .....	315
Nicht jede Krise ist zu verhindern. ....	317
Zusammenfassung .....	318



<b>15. Fallstudie: Krisenvorbereitung</b> .....	319
Vorbereitung auf den Fall des Falles: Erstellung eines Krisenplans.....	319
Erschrecken bei der Konfrontation mit der Bedrohung .....	321
Ein Stufenplan mit definierten Auslösern und Reaktionen .....	322
Grundsatzentscheidung: Geheimhaltung oder nicht? .....	323
Vor- und Nachteile der Geheimhaltung .....	324
Die Alternative: Offene Kommunikation und Erklärung .....	325
Direkte und indirekte Kommunikation synchronisieren .....	326
Chance zur Mitgestaltung – und zur Kulturveränderung .....	327
Einbeziehung auch bei unangenehmen Themen .....	328
Geordnetes Vorgehen erforderlich .....	329
Zusammenfassung .....	331
Anhang: Der »Reflexite Business Downturn Grid« – Ein Beispiel für einen Krisenplan .....	332
 <b>Resümee</b> .....	 335
Leitgedanken für erfolgreiches Change Management .....	335
1. Die Qualität unserer Wahrnehmung ist das Fundament .....	335
2. Selbstreflexion: Überprüfung von Gefühlen, Bewertungen und Handlungsimpulsen .....	336
3. Kritische Sympathie .....	337
4. Empathie: Verstehen, ohne deswegen gleich einverstanden zu sein .....	337
5. Schlüssiges Veränderungskonzept .....	338
6. Gleichwertigkeit, Respekt, Freundlichkeit .....	339
7. Keine internen Feindbilder – kein Kampf »Gut« gegen »Böse« .....	340
8. Transparenz und Deutlichkeit .....	341
9. Prozesskommunikation, wo noch keine materiellen Aussagen möglich sind .....	342
10. Größtmögliche Einbeziehung: Verändern macht mehr Spaß als verändert werden! .....	342
11. Konstruktive Machtpolitik: Unterstützer und Verbündete gewinnen .....	343
12. Mutig sein – die eigene Person nicht so wichtig nehmen .....	344
13. Fordern und Ermutigen .....	345
14. Führung nach oben .....	346
15. Entschiedenheit und Beharrlichkeit .....	348
 <b>Glossar</b> .....	 351
Projektbezeichnungen und ihre Bedeutung .....	351
Größtmögliche Klarheit der Begriffe .....	351
Wichtige Begriffe .....	352
 <b>Literaturverzeichnis</b> .....	 359
 <b>Stichwortverzeichnis</b> .....	 369
 <b>Zum Autor</b> .....	 376