

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle

Change Management

Veränderungsprozesse erfolgreich
gestalten – Mitarbeiter mobilisieren.

Vision, Kommunikation,
Beteiligung, Qualifizierung

4. Auflage

MOREMEDIA



Springer

Change Management

Kerstin Stolzenberg · Krischan Heberle

Change Management

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung

4. Auflage

Kerstin Stolzenberg
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Krischan Heberle
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Mit Online-Extras

ISBN 978-3-662-61894-3 ISBN 978-3-662-61895-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61895-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2006, 2009, 2013, 2021, korrigierte Publikation 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur 4. Auflage

Seit der ersten Veröffentlichung sind 14 Jahre vergangen, 14 Jahre, in denen wir beide selbst diverse berufliche Veränderungen miterlebt aber auch initiiert haben – wir waren betroffen von Mergern, Umstrukturierungen, Arbeitgeberwechsellern oder dem Schritt in die Selbstständigkeit.

Diese Erfahrungen kombiniert mit unserer internen und externen Changeberatersicht ermöglichen es uns, vielfältige Perspektiven zum Thema Veränderungsberatung einzunehmen und diese in unsere 4. Auflage einzubringen.

Wir erleben Unternehmen, die sich weiterhin weitgehend klassisch hierarchisch organisiert ihren Herausforderungen stellen, aber auch Organisationen, die einen radikalen Wandel durchschreiten. Auslöser sind oftmals die zunehmende Komplexität und die damit einhergehende Notwendigkeit, schneller und flexibler auf Veränderungen zu reagieren als bisher. Aber auch der Einfluss der Digitalisierung, der Unternehmen ihre Geschäftsmodelle überdenken lässt und Fragen nach der Zukunft von heutigen Berufsbildern sowie der grundsätzlichen Form der Zusammenarbeit (virtuell oder vor Ort) aufwirft, ist immens bedeutungsvoll - nicht zuletzt im Angesicht des Einflusses der Corona-Pandemie. Und natürlich bringen inspirierende Konzepte, die die bisher gelebten Rollen von Mitarbeitern und Führungskräften in Organisationen neu beschreiben, grundlegende kulturelle Veränderungsprozesse ins Rollen. Unterstützt durch Scrum werden Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Feedback in den Fokus gerückt, und es wird die Rolle von Führungskräften radikal infrage gestellt. Der Fachkräftemangel fordert Arbeitsmodelle, die orts- und tageszeitunabhängiges Arbeiten ermöglichen oder sich auf die Integration von Immigranten und Quereinsteigern ausrichten.

Unabhängig davon, welche Veränderung Sie gerade beschäftigt, bleibt es aus unserer Sicht für eine erfolgreiche Zukunft weiterhin relevant, ein Zielbild zu teilen, im Austausch zu bleiben, sich an Änderungen zu beteiligen und sich stetig weiterzuentwickeln. So hoffen wir, dass wir Ihnen mit den im Folgenden vorgestellten Werkzeugen hilfreiche Tipps und Impulse für die Begleitung Ihres aktuellen Veränderungsprozesses mit auf den Weg geben können. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Lektüre, dass die vorgestellten Werkzeuge weitestgehend als Präsenzformate beschrieben sind. Die Corona Pandemie hat jedoch gezeigt, dass sich diese mit wenigen Änderungen in den virtuellen Raum transferieren lassen.

Unser besonderer Dank gilt den Menschen, mit denen wir besonders gern gemeinsam Veränderungsprozesse gestalten und Ideen entwickeln:

Viktoria Edelmeier, Maik Hinkel, Annette Hugger, Philipp Kersting, Christopher Lohmann, Marie-Louise Matthiesen, Jennifer Pelzer, Patrick Prüss, Merle Runge, Anja Schneider, Markus Troche.

Kerstin Stolzenberg

Krischan Heberle

Köln

im Februar 2021

Vorwort zur 3. Auflage

Wir freuen uns darüber, dass unser Buch auch weiterhin auf reges Interesse stößt und Change Management ein immer aktuelles Thema bleibt. Veränderungen sind längst ein selbstverständlicher Bestandteil des täglichen Arbeitslebens geworden. Für das professionelle Management von Veränderungen gilt dies unserer Erfahrung nach noch nicht umfassend. Gerade wenn Zeit und Geld knappe Ressourcen sind – und wo sind sie das nicht? – werden Aktivitäten für Kommunikation, Einbindung und Qualifizierung auf ein Minimum reduziert, weshalb Veränderungen oftmals nicht ihre Zielsetzung erreichen. Wir sind überzeugt davon, dass hier zu kurzfristig gedacht und gehandelt wird.

Dennoch ist die Anforderung, Change Management effizient und in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis zu betreiben, berechtigt. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass wir bei den neu vorgestellten Methoden auch die Faktoren Kosten und Aufwand betrachtet haben. So stellen wir Ihnen beispielsweise vor, wie die Kosten einer Mitarbeiterversammlung mithilfe einer Telefonkonferenz, in der auch große Belegschaften an mehreren Standorten zeitgleich informiert werden können, drastisch reduziert werden.

Mit neuen Instrumenten folgt auch neuer Dank – diesmal gilt er ganz besonders unseren Kollegen Sidonia Kamp und Melanie Staudt, Florence Tartary und Dr. Hubert Becker.

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle
Köln
im April 2012

Vorwort zur 2. Auflage

Ein vor allem nützliches Buch über Change Management sollte es werden. Ein Buch für die Personalentwicklerin, den Berater und die Führungskraft, die in ihrer täglichen Arbeit Veränderungen in Organisationen planen, umsetzen oder begleiten. Dies war unser vorrangiges Anliegen, als wir uns über die Inhalte und den Aufbau des Buches Gedanken machten. Das Erscheinen der 2. Auflage deuten wir nun gerne so, dass uns dies aus Sicht unserer Leser auch gelungen ist. Auf jeden Fall freuen wir uns über die positive Resonanz.

In Vorbereitung auf die 2. Auflage überlegten wir uns, wie wir die 1. Auflage verbessern könnten. Da wir Change Management als ein Handwerk verstehen, in dem es um das maßgeschneiderte Gestalten von Veränderungsprozessen geht, wollten wir Ihnen unsere Ideen so zur Verfügung stellen, dass Sie sie leicht für Ihre Zwecke anpassen können. Von daher kam uns die Idee, Ihnen unsere Ablaufpläne und Übersichten von Workshops und Veranstaltungen an die Hand zu geben. Wer mag, kann die Abläufe nun im Internet abrufen, anpassen und ausdrucken. Wir hoffen, Ihnen hiermit einen zusätzlichen Nutzen und eine weitere Möglichkeit zu bieten, mit diesem Buch praktisch zu arbeiten.

Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Spaß und Erfolg mit Ihren Veränderungsprozessen.

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle
Köln
im Januar 2009

Vorwort zur 1. Auflage

Nach mehrjähriger Tätigkeit als Berater von Veränderungsprojekten wurde uns im Rückblick deutlich, dass uns zu Beginn unserer Arbeit etwas fehlte – eine praktische, übersichtliche Anleitung, wie Veränderungsprojekte sinnvoll zu begleiten sind. Ein praxisnahes Handbuch also, das darstellt, wie Veränderungsmanagement ganz konkret umgesetzt werden kann, das erprobte Werkzeuge vorstellt, Tipps gibt und zum Nachmachen, Umwandeln, Verändern, aber auch bewusstem Verwerfen einlädt. Ein Nachschlagewerk, das die eigenen Ideen und Vorgehensweisen anreichert und für Veränderungsmanager und Führungskräfte gleichermaßen hilfreich sein würde. Ein Buch, wie Sie es gerade in den Händen halten.

Wir hoffen, dass „Change Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren“ für Sie zum rechten Zeitpunkt vorliegt und Sie von unseren Ideen und Erfahrungen profitieren werden.

An dieser Stelle möchten wir uns bei all denen bedanken, die uns in den letzten Jahren besonders unterstützt haben, von denen wir gelernt haben, mit denen wir uns ausgetauscht haben und die uns diese Veröffentlichung ermöglichen haben:

- Zunächst sind das unsere Kunden, die dem Thema Veränderungsmanagement einen besonderen Platz in ihren Entscheidungen, aber auch in ihrer täglichen Arbeit eingeräumt haben; die offen für Experimente waren und mit uns gemeinsam immer wieder Neues ausprobiert haben.
- Wir danken unseren Kollegen Claus-Dieter Hagen, Dr. Alexandra Hey, Barbara Kahlert, Katrin Oeljeklaus und Dr. Susanne Seelbach, mit denen wir gemeinsam Konzepte entwickelt und von deren Ideen wir profitiert haben.
- Unser ganz besonderer Dank gilt den drei Menschen, die uns in unserer Arbeit geprägt haben, uns inspirierten und uns Vorbilder und Coaches gewesen sind. Ihre Handschrift findet sich auch in diesem Buch wieder:
 - **Dr. Helmut Kolmerer,**
 - **Dirk Bohnsack, Synnecta,**
 - **Uli Müller-Wolf, Hamburger Team.**
- Nicht zuletzt danken wir Ilona und Wilfried Stolzenberg, die uns beim sprachlichen Feinschliff intensiv unterstützt haben, sowie Antje Jülicher und Torsten Müller, ohne deren Verständnis und Unterstützung dieses Buch sicher nicht zustande gekommen wäre.

Kerstin Stolzenberg
Krischan Heberle
Köln
im Frühjahr 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Planung und Umsetzung der Veränderungsbegleitung	1
1.1	Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?	2
1.2	Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?	4
1.3	Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen?	5
1.4	Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?	7
1.5	Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint?	8
1.6	Wie kann ein Veränderungsmanagement geplant werden?	9
1.7	Wie ist das Buch aufgebaut?	13
2	Visionentwicklung	17
2.1	Notwendigkeit einer Vision im Veränderungsprozess	18
2.2	Einleitung und Überblick	20
2.3	Visionentwicklungs-Workshop	22
2.3.1	Definition und Ergebnis eines Visionentwicklungs-Workshops	22
2.3.2	Beschreibung des Visionentwicklungs-Workshops	23
	Literatur	35
3	Visionkommunikation	37
3.1	Notwendigkeit der Kommunikation der Vision im Veränderungsprozess	39
3.2	Einleitung und Überblick	40
3.3	Visions-Kick-off für Führungskräfte	41
3.3.1	Definition und Ergebnis des Visions-Kick-offs für Führungskräfte	42
3.3.2	Worin besteht das Ergebnis des Visions-Kick-offs für Führungskräfte?	42
3.3.3	Beschreibung des Visions-Kick-offs für Führungskräfte	43
3.4	Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	50
3.4.1	Definition und Ergebnis einer Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	51
3.4.2	Beschreibung der Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	51
3.4.3	Tipps zur Visions-Informationsveranstaltung	54
3.5	Visionsdialog Kick-off in den organisatorischen Einheiten	55
3.5.1	Definition und Ergebnis des Visionsdialog Kick-offs	55
3.5.2	Beschreibung des Visionsdialog Kick-Offs	55
3.6	Kontinuierliche Visionsdialoge	57
3.6.1	Definition und Ergebnis der kontinuierlichen Visionsdialoge	57
3.6.2	Beschreibung der kontinuierlichen Visionsdialoge	58
3.7	Visionshandbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter	65
3.7.1	Definition und Ergebnis eines Visionshandbuchs	65
3.7.2	Beschreibung des Visionshandbuchs	66
3.8	Teamrunden	67
	Literatur	67
4	Visionsumsetzung	69
4.1	Notwendigkeit der Umsetzung der Vision im Veränderungsprozess	71
4.2	Einleitung und Überblick	71

4.3	Veränderungslandkarte	72
4.3.1	Definition und Ergebnis einer Veränderungslandkarte	72
4.3.2	Beschreibung einer Veränderungslandkarte	73
4.3.3	Tipps zur Entwicklung einer Veränderungslandkarte	74
4.4	Zielvereinbarungsprozess	74
4.4.1	Definition und Ergebnis eines Zielvereinbarungsprozesses	80
4.4.2	Beschreibung des Zielvereinbarungsprozesses	80
4.5	Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten	85
4.5.1	Definition und Ergebnis des Abgleichs von Werten und Führungsinstrumenten	86
4.5.2	Beschreibung des Abgleichs von Werten und Führungsinstrumenten	87
4.5.3	Tipps zum Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten	89
4.6	Visions-Review	90
4.6.1	Definition und Ergebnis eines Visions-Reviews	91
4.6.2	Beschreibung eines Visions-Reviews	91
4.7	Visions Coffee	94
4.7.1	Definition und Ergebnis eines Visions Coffees	95
4.7.2	Beschreibung eines Visions Coffees	95
	Literatur	101
5	Kommunikation	103
5.1	Notwendigkeit von Kommunikation im Veränderungsprozess	104
5.2	Der Kommunikationsprozess im Detail	108
5.3	Planung eines Kommunikationskonzeptes	109
5.3.1	Kommunikationsplan	114
5.3.2	Workshop zur Erstellung eines Kommunikationsplans	119
5.3.3	Interviews zur Erstellung eines Kommunikationsplans	125
5.4	Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen	126
5.4.1	Info-Markt	128
5.4.2	Teamrunde	139
5.4.3	Kommunikation in der Führungskaskade	144
5.4.4	Newsletter	149
5.4.5	Wandzeitung	153
5.4.6	Homepage im Firmen-Intranet	155
5.4.7	Brownbag-Sitzung	159
5.4.8	Telefonkonferenz für Großgruppen	163
5.4.9	Learning Lab	165
	Literatur	170
6	Beteiligung	171
6.1	Notwendigkeit von Beteiligung im Veränderungsprozess	174
6.2	Inhalte des Kapitels: Erster Überblick über den Beteiligungsprozess	176
6.2.1	Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsformaten definieren	177
6.2.2	Beteiligungsformate ankündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorbereiten	177
6.2.3	Beteiligungsformate durchführen	177
6.2.4	Über Ergebnisse informieren	177
6.3	Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsformaten definieren	177
6.3.1	Einleitung und Überblick	178
6.3.2	Unterscheidungsmerkmale von Beteiligungsformen	178