

05.13

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

9. Jahrgang

September/Oktober 2013

Seiten 193–248

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater, Präsidiumsmitglied des BDU

WP/StB Gerald Schwamberger,
Vizepräsident der StBK Niedersachsen

Herausgeberbeirat:

Heinrich Dreyer, Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater, Rechtsbeistand, Hannover

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer,
Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth,
Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-
Anhalt e.V.

Prof. Dr. Harald Krehl, DATEV eG, Nürnberg

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische
Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Rektor der
Handelshochschule Leipzig (HHL)

Dr. Wolfgang Schröder, Rechtsanwalt
und Notar, Berlin

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D.,
Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Udo Wittler, Vorstandsvorsitzender
BAG Bankaktiengesellschaft, Hamm

Strategien
Analysen
Empfehlungen

Umgang mit kritischen Gesellschaftern in der Unternehmenskrise
[Andreas Ziegenhagen / Tom Braegelmann, 197]

Pensionsrückstellungen: Hinweise für einen sicheren Umgang in der Krise
[Prof. Dr. Peter Fissenewert / Dr. Andreas Schwarz, 206]

Praxisforum
Fallstudien
Arbeitshilfen

Change Management im Praxistest
[Helmut Haberl / Tobias Riegger, 210]

Die Stakeholderkrise: Begriff, Erscheinungsformen, Entstehung, Folgen und Überwindung
[Prof. Dr. Paul J. Groß, 214]

Haftung des StB wegen Insolvenzverschleppung
[Dr. Göran Berger, 228]

Insolvenzanfechtung und Gesellschafterdarlehensrecht
[Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 235]

Aussetzung von Insolvenzantragspflichten bei Hochwasserschäden: Regelungen ergänzungsbedürftig?
[Dr. Philipp Fölsing, 240]

Change Management im Praxistest

Grundlagen von Veränderungsprozessen und Anwendungsfall

Helmut Haberl/Tobias Riegger*

Change-Prozesse laufen sowohl auf der sachlichen wie auch auf der psychologischen Ebene ab. Für alle Beteiligten ist Veränderung verbunden mit Unsicherheit, Zweifel, Ärger und Angst. Das Management im Unternehmen ist gefordert, die notwendigen Prozesse professionell mit den Mitarbeitern im Team anzugehen. Dann wird aus Widerstand Zuversicht und aus einem Manager ein Leader. Der Beitrag soll einen Überblick zum aktuellen Stand der Forschung liefern und mit einem Praxisfall die Einsetzbarkeit von Change Management in der strategischen Sanierung darstellen.

1. Einführung

„Change Management ist ein proaktives Vorgehen und umfasst die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.“¹ Nach Kotter gingen Organisationen in der Vergangenheit vom episodischen Wandel aus, einem stabilen Zustand, der erst durch große Ereignisse zum Wandel gezwungen wurde. In den letzten Jahren verstärken sich dagegen permanente Anpassungen, so dass für diesen kontinuierlichen Wandel neue Change-Management-Fähigkeiten erforderlich sind². Im Folgenden werden die Gründe für Wandel, die Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie der Prozess eines Wandels aufgezeigt.

2. Notwendigkeit und Ablauf von Veränderungsprozessen

2.1 Anlässe und Antrieb für Wandel

Ein Change-Prozess muss nicht zwangsläufig etwas mit Krise zu tun haben. Wandel passiert überall und ständig, sei es bei Unternehmensübernahmen (neue Organisationsstruktur), Nachfolgethemen (neuer Chef mit neuen Themen), Wachstum (neue Märkte), Strategie (neue Ausrichtung) oder eben einer Krisensituation (neue Dringlichkeiten). Auch technologische (z.B. Innovationssprünge), politische (z.B. gesetzliche Auflagen), ökonomische (z.B. Globalisierung), institutionelle (z.B. Komplexitätssteigerung), ökologische (z.B. Ressourcenverknappung) und soziale (z.B. Demographie) Veränderungen³ erfordern ein „sich darauf einstellen“ der Marktteilnehmer und damit die Fähigkeit zum Wandel.

Neben den externen gibt es zusätzlich eine Vielzahl von sich ändernden internen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Abbau hierarchischer Schranken, Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Veränderung von Führungsaufgaben. Letztere kann zusammengefasst werden als die Aufgabe, „Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, ihre Aufgaben selbstständig und effizient zu erfüllen“⁴.

Aus den Veränderungen der externen sowie der internen Rahmenbedingungen ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken. Die Herausforderung für das einzelne Unternehmen lautet „schnellere und wirtschaftlichere Bewältigung einer zunehmenden Vielfalt sich rasch ändernder Aufgaben“⁵.

2.2 Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Aber gerade die Bewältigung des Wandels birgt ein hohes Risiko. Eine Vielzahl von Misserfolgskriterien, denen oftmals bereits festgefahrene Muster⁶ zugrunde liegen, erschweren den Wandel. Das „Zufriedensein“ mit der bestehenden Situation und damit Widerstand als Angst- und Abwehrreaktion auf plötzlich eintretende Veränderungen wird beim Kaltstart als ein wesentliches Problem thematisiert. Auch Kotter zeigt, dass die Anfangsphase die größte Hürde für die meisten Unternehmen darstellt⁷. Die „Zuschauerrolle“ der Mitarbeiter bei von oben erarbeiteten Veränderungen sowie eine lückenhafte Kommunikation (Manager vs. Leader) sind ebenfalls hinderlich. Erst eine Kommunikation, die sich um Verständlichkeit bemüht, schafft Klarheit⁸. Der zeitliche Aspekt wird genauso oft unterschätzt wie der fehlende Mut, auch einmal unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Zudem führen Patentlösungen ohne tiefgrei-

* Helmut Haberl ist Partner und Vorstand in der Quest Consulting AG, Rosenheim, einer in Süddeutschland tätigen Strategieberatung, spezialisiert auf Restrukturierung und M&A für mittelständische Unternehmen. An der Fachhochschule Kufstein verantwortet er im Master-Studiengang Unternehmensrestrukturierung & -sanierung als Dozent das Fachgebiet Change Management (Details unter: www.questconsulting.de). Tobias Riegger ist Projektleiter der Quest Consulting AG, Rosenheim. An der Fachhochschule Kufstein verantwortet er im Master-Studiengang Unternehmensrestrukturierung & -sanierung als Dozent das Fachgebiet Change Management sowie für die TÜV Süd Akademie deutschlandweit Seminare für das Lehrgangskonzept „Der Geschäftsführer“.

Dieser Beitrag ist mit Änderungen und Kürzungen entnommen dem im September 2013 im Erich Schmidt Verlag erscheinenden Buch mit dem Titel „Restrukturierungs- und Turnaround-Management, Strategie – Erfolgsfaktoren – Best Practice“, das unter Mitwirkung von 29 Autoren mit 475 S. Umfang entstanden ist (Hrsg.: Exler).

1 Rank/Scheinpflug, Change Management in der Praxis – Beispiele, Methoden, Instrumente, 2010, S. 18.

2 Vgl. Kotter, Inseln im Sturm – John P. Kotter zur Krise, OrganisationsEntwicklung 3/2009 S. 12 ff.

3 Vgl. dazu Doppler/Lauterburg, Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 2008, S. 24 ff.

4 Ebenda, S. 75.

5 Ebenda, S. 61.

6 Vgl. Vahs/Weiland, Workbook Change Management – Methoden und Techniken, 2010, S. 8 ff.

7 Vgl. Kotter, OrganisationsEntwicklung 3/2009 S. 12 ff.

8 Vgl. Lutz, Die Sprache im Change Management, OrganisationsEntwicklung 4/2011 S. 65 ff.

findes Verständnis der eigentlichen Problemstellung und eine „Wahrheit auf Raten“, das Dramatisieren des Risikos sowie Insellösungen zu einem blockierten Wandel. All dies wird zusätzlich durch die Glaubwürdigkeitsfrage, also den Umgang mit Vertrauen, verschärft.

Entsprechend ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren das Schaffen von Vertrauen und damit das Abholen der Betroffenen. *Kotter* spricht hier von der Erzeugung von Dringlichkeit⁹. Neben dem Denken in Prozessen statt in Strukturen ist ein Ausrichten des Unternehmens auf das Umfeld ein wichtiger Schritt. *Vahs/Weiand* beschreiben dies als „Maßarbeit statt Konfektion“¹⁰. Dies wird erreicht durch eine zugeschnittene, klare Veränderungsvision mit kurzfristigen Erfolgen, eine bereichs- und hierarchieübergreifende Beteiligung der Mitarbeiter mit einer Kommunikationsstrategie sowie eine zwingend erforderliche Unterstützung der obersten Führungsebene – analog *Kotters* Aufbau einer Führungscoalition, der Entwicklung einer Vision und Strategie sowie der Kommunikation des Wandels. Dabei ist eine lebendige Kommunikation – das Übermitteln wertvoller Informationen zum Wandel an die richtigen Stellen – essentiell.

Das Führen und Entwickeln von Menschen und das Managen von Veränderungsprozessen stellt auch für Manager eine neue Herausforderung dar. Neue Aufgaben bedingen neue Kompetenz und damit auch ein neues Anforderungsprofil des Berufsbilds „Manager“. Die Aufgabenschwerpunkte verlagern sich hin zum Management des permanenten organisatorischen Wandels. Auch wird die Führung neu definiert – weg vom Chef als der dynamische Macher und Würdenträger hin zum Chef als hochqualifiziertem Dienstleister mit der Funktion des Trainers, Coaches und Beraters. Die Veränderung vom Fachmann zum Manager hin zum Change Agent führt auch bei Managern zu Angst vor den neuen Aufgaben. Der Manager muss sich nun der Veränderung selbst stellen, ansonsten findet keine Veränderung im Unternehmen statt.

Erfolgreich ist vor allem derjenige, der es versteht, mit den erwarteten Widerständen – sei es durch Wissen- und Willensbarrieren oder durch den zukünftigen Machtverlust von Personen – umzugehen.

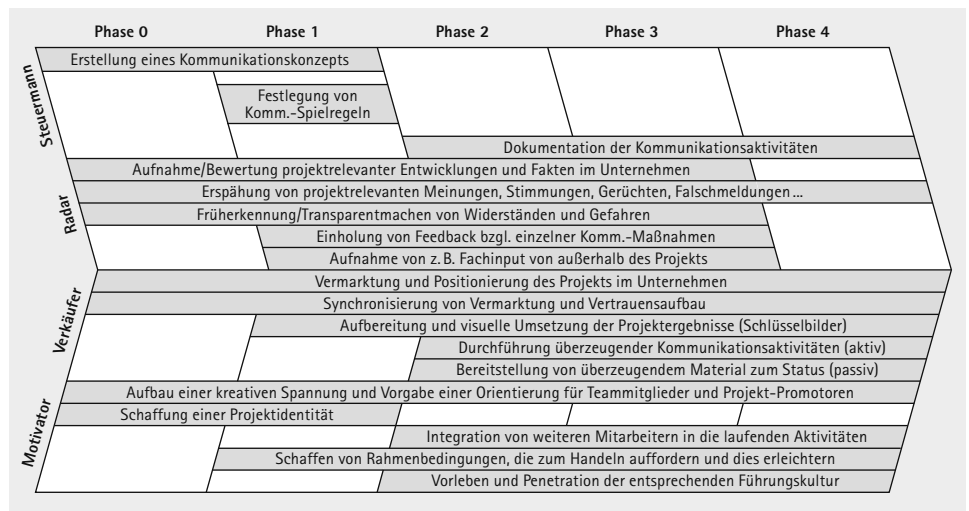


Abb. 1: Veränderungsprozess und Kommunikationsmanagement¹⁴

2.3 Ablauf eines Change-Management-Prozesses

Wieso ist die Umsetzung des Wandels so schwierig? Der klassische Phasenmodellansatz¹¹ von *Kurt Lewin* erklärt den Unternehmenswandel als eine Veränderung von psychologischen Kraftfeldern. Dabei wird

- in der „Unfreezing-Phase“ das gegenwärtige Gleichgewicht aufgetaut,
- in der „Changing-Phase“ eine Bewegung hin zum neuen Gleichgewicht erarbeitet und
- in der „Refreezing-Phase“ das neue Gleichgewicht eingefroren bzw. stabilisiert.

„Der Ansatz basiert auf der Überlegung, dass grundsätzlich veränderungsfördernde und -hemmende Kräfte wirken, die aus dem Gleichgewicht gebracht werden müssen, um Wandel herbeizuführen und entsprechend wieder zum Ausgleich kommen sollten, um anschließend erneut Stabilität zu erreichen.“¹² Ziel ist es, die Betriebsleistung (Produktivität, Motivation) zu steigern. Dabei wird in der Veränderungsphase jedoch zwangsläufig erst einmal eine Verschlechterung der Leistung eintreten.

Woher kommt nun diese Verschlechterung der Betriebsleistung? Während des Veränderungsprozesses werden die Mitarbeiter mit zunehmendem Wissen über die Veränderung im Zeitablauf verschiedene emotionale Reaktionen zeigen. Die empfundenen Veränderungen lassen die Mitarbeiter zwischen Optimismus und Pessimismus schwanken und der kumulierte Effekt dieser individuellen

Reaktionen auf die Veränderungen beeinflusst die allgemeine organisatorische Leistungsfähigkeit. Dementsprechend ist Kommunikation ein wesentlicher Faktor in einem Veränderungsprozess. Bei nicht ausreichender Kommunikation entsteht Widerstand.

Im Veränderungsprozess sind vier Kommunikations-Rollen¹³ bekannt (siehe Abb. 1):

- Der *Steuermann* ist der Kopf des Kommunikationsmanagements und wacht als aktive Schaltstelle über die Konzeption und Informationsweitergabe.
- Ein gutes *Radar* hat die Aufgabe, betreffende Chancen und Risiken des Wandels in das Team zu transportieren,
- der *Verkäufer* ist primär für die professionelle Vermarktung des Wandels im Unternehmensumfeld verantwortlich,
- während der *Motivator* das gewünschte Verhalten, besonders in Phasen nachlassender Spannung, anzustoßen versucht.

⁹ Vgl. Kotter, *Leading Change*, 1996.

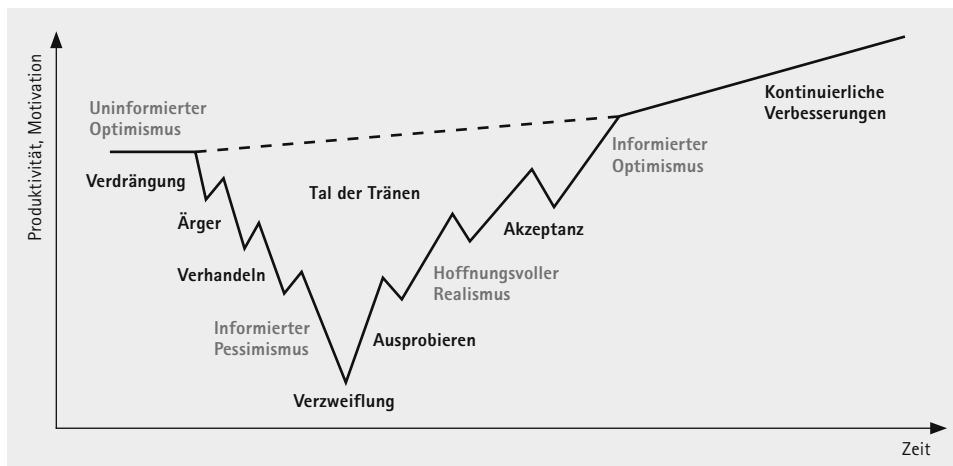
¹⁰ Vahs/Weiand, *Workbook Change Management*, 2010, S. 8.

¹¹ Vgl. Lewin, *Die Lösung sozialer Konflikte*, 1953, S. 105 ff.

¹² Strahinger, *Change Management in der Betriebswirtschaftslehre*, unter <http://www.oldenbourg.de:8080/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Informationsmanagement/Informationsmanagement-Aufgaben-des/Change-Management>, abgerufen am 10. 4. 2013, S. 1.

¹³ Vgl. Mohr/Woehle, *Widerstand erfolgreich managen – Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*, 1998, S. 100 ff.

¹⁴ Quelle: Mohr/Woehle, *Widerstand erfolgreich managen*, 1998, S. 100 ff.

Abb. 2: Tal der Tränen¹⁷

Die vier Rollen sind während des gesamten Veränderungsprozesses präsent. Wichtig ist ein gutes ausgewogenes Zusammenspiel und Zusammenwirken.

Wie entsteht nun Widerstand? Generell gibt es die Möglichkeit, dass die Betroffenen die Ziele, Hintergründe oder Motive der Maßnahme nicht verstanden haben. Auch können die Betroffenen die Handlungsweise zwar verstanden haben, aber glauben nicht daran. Oder die Betroffenen versprechen sich keine positiven Konsequenzen der Aktion, obwohl sie die Schritte verstanden haben und an sie glauben. Daraus können sich vier Symptome des Widerstands (Widerspruch, Aufregung, Ausweichen und Lustlosigkeit) entwickeln¹⁵, wobei die beiden ersteren aktiver, die beiden letzteren dagegen passiver Natur sind. Vahs/Weiland unterscheiden noch drei Arten des Widerstands¹⁶:

- rationaler Widerstand auf der Basis logischer Argumente,
- politischer Widerstand auf der Basis von Machterhaltungswillen und
- emotionaler Widerstand auf der Basis subjektiver Gründe.

Diese Widerstände können auch zeitgleich und in einer Person auftreten. Das Ersetzen von Althergebrachtem und Liebgewonnenem führt so zu Konflikten. Die reale Transformation verläuft nicht wie ideal geplant. Grafisch dargestellt ergibt sich daraus in Abb. 2 das „Tal der Tränen“.

Im ersten Schritt wird das zu wandelnde Thema verdrängt und gelehnt, bevor erste aggressive Reaktionen kommen. Nach den

oftmals hoffnungslosen Versuchen zu verhandeln, macht sich Verzweigung breit; eine klassische depressive Reaktion, welche die Sohle des Tals darstellt. Erst nach zaghaftem Ausprobieren wird die Veränderung akzeptiert, wobei Rückschläge weiterhin möglich sind. Dieser Effekt wird auch als „Tal der Tränen“ bezeichnet und zeigt die emotionalen Schwierigkeiten eines Change-Prozesses. Auch wenn es wünschenswert wäre – eine Abkürzung (z. B. eine Brücke über das Tal) kann es nicht geben, da nur der Weg zum Ziel führt.

Lewin erweitert die psychologische Ebene um eine Sachebene, um damit einen integrativen Change-Management-Ansatz zu bieten. Hier werden die Analyse-, Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollphasen der Sachebene in Abhängigkeit zu der psychologischen Ebene gebracht. Das bessere Verständnis der Befindlichkeiten der Menschen resultiert in einer Verbesserung der Qualität auf der jeweiligen Sachebene. Diese Verknüpfung von Sachebene und psychologischer Ebene ist dabei eine Voraussetzung für einen erfolgreichen Unternehmenswandel. Neben Lewin, der 1947 das erste Phasenmodell eines Veränderungsprozesses entwickelt hat, gibt es eine Vielzahl von weiteren Modellen¹⁸.

3. Der 8-Stufen-Prozess am Fallbeispiel

Mit der Struktur des Stufenmodells und des sehr ähnlichen Modells in „Abenteuer Change Management“¹⁹ gibt es in Beratungsprojekten sehr gute Erfahrungen. Am Fallbeispiel

wird aufgezeigt, wie die aufeinander aufbauenden Schritte des Acht-Stufen-Prozesses (siehe Abb. 3 auf S. 213) des Wandels nach Kotter die Akzeptanz und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungen erhöhen können²⁰. Das zu begutachtende Sanierungskonzept hatte als Schwerpunkt Maßnahmen, Planung und die Bescheinigung eines positiven Fortbestands. Der Sanierungsprozess war hierbei fokussiert auf die Stufe 6 (Maßnahmenkatalog).

Der zugrunde liegende Praxisfall der Unternehmensübernahme war geprägt von „weiter wie bisher“, ergänzt um eigene Vertriebsaktivitäten und Stärken als innovativer Hersteller und Produktentwickler. Im ersten Jahr, bei übernommenem Auftragsbestand, ging die Strategie auch auf. Das positive Jahresergebnis, wenn auch geprägt durch Sondereffekte aus dem Unternehmensübernahmevertrag, war eine Bestätigung der getroffenen Entscheidungen. In der Folge brachen bestehende Kundenbeziehungen weg, die „eigenen Stärken“ kamen im akquirierten Unternehmen nicht, wie in anderen Standorten gewohnt, zum Tragen. Neue Projekte generierten hohe Verluste, nicht jeder übernommene Mitarbeiter passte.

Der Inhaber installierte drei Jahre nach der Übernahme den externen Berater als Krisenmanager vor Ort, welcher gemeinsam mit ihm verantwortlich für die Begründung der Firmenübernahme war. Dieser Berater gab ein schlechtes Beispiel für Verhalten geprägt durch Selbstgefälligkeit²¹: „So groß ist das Problem nicht“, er kümmert sich mit seiner Erfahrung um alles. Aussagefähigkeit zu den wesentlichen Leistungskennzahlen war nur beschränkt gegeben und „der Firmeninhaber muss halt noch mal Geld geben, außerdem kann doch die Bank auch noch einen Beitrag leisten“. Auf die Frage nach einer Vision/

15 Vgl. Doppler/Lauterburg, Change Management, 2008, S. 336 ff.

16 Vgl. Vahs/Weiland, Workbook Change Management, 2010, S. 373 ff.

17 Quelle: Lewin, Die Lösung sozialer Konflikte, 1953, S. 105 ff.

18 Vgl. dazu den ausführlichen Buch-Beitrag, aus dem dieser Aufsatz abgeleitet wurde (in: Exler [Hrsg.], Restrukturierungs- und Turnaround-Management, 2013).

19 Vgl. dazu Höfler u. a., Abenteuer Change Management, 2012, S. 20 ff.

20 Vgl. Kotter, Leading Change, 1996.

21 Vgl. ebenda, S. 32 ff.

Strategie meinte er, dass auch hier der Unternehmer gefordert ist, er habe sie nicht. Im Führungsteam wurde teilweise heftig gestritten und Informationen wurden nach Möglichkeit zurückgehalten. Die Bescheinigung eines positiven Fortbestands war somit nicht möglich.

Diese Erkenntnisse, sachlich begründet, haben beim Unternehmer bewirkt, dass er von der Dringlichkeit grundlegender Veränderungsprozesse überzeugt werden konnte. „Bevor wir nicht eine Strategie haben, brauchen wir uns über die einzelnen Maßnahmen nicht weiter zu unterhalten“. Die nächste wesentliche Aufgabenstellung für die Umsetzung der Veränderungen war die Weiterentwicklung des Führungsteams. Um das Miteinander zu begründen, wurde die vorhandene Mannschaft hinsichtlich Befähigung hinterfragt. Soziale, fachliche und kommunikative Kompetenz, aber auch die Fähigkeit, Visionen und Strategien zu entwickeln, sind Voraussetzung, um ein handlungsfähiges Team zu formen. Es stellte sich heraus, dass das bisherige Führungsteam die Voraussetzungen nur zum Teil erfüllte. Das Führungsteam wurde ergänzt und teilweise ausgetauscht.

Die miteinander neu entwickelte Strategie war eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen. Alles was vor Ort funktionierte oder entsprechende Perspektive bot, wurde beibehalten, einige Aktivitäten wurden an andere Standorte verlagert und auch die Schließung von defizitären Teilbereichen als Konsequenz wurde umgesetzt – „Stop the bleeding!“ Mit dem richtigen Team und einer erstrebenswerten Zukunftsvision aufgestellt, begann die operative Umsetzungsphase. Es war wichtig, unter Nutzung aller in Frage kommenden Möglichkeiten die Vision und Strategie nachhaltig zu kommunizieren. Die Neustrukturierung der Führungsebene im Unternehmen war ein Zeichen, welches von der Belegschaft positiv aufgenommen wurde. Die neue Führungskoalition war sich ihrer Vorbildfunktion bewusst. Mit neuen Ideen wurde der Veränderungsprozess getrieben; Lob und Anerkennung, aber auch die konstruktive Behandlung von Schlechterfüllung förderten das Miteinander.

Erst jetzt konnte der verschlankte Maßnahmenkatalog wieder aufgegriffen werden und eine konsequente Umsetzung nach Priorisie-

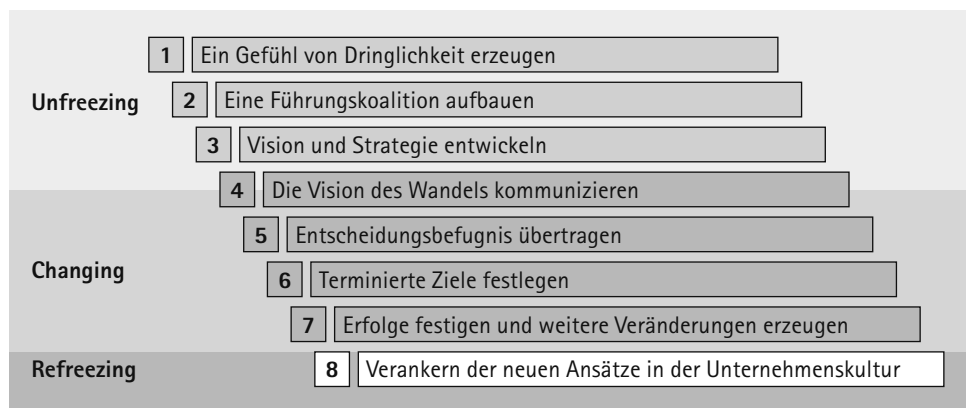


Abb. 3: Der Acht-Stufen-Prozess für die Umsetzung tiefgreifenden Wandels²²

rung erfolgen. Erste Erfolge wurden dadurch schnell sichtbar und motivierten die Verantwortlichen wie auch die Mitarbeiter, weiter gemeinsam den angefangenen Weg zu beschreiten. Durch Artikulieren des Zusammenhangs zwischen unternehmerischem Erfolg und „neuen“ Verhaltensweisen entstand ein neues Wertgefühl im Unternehmen, welche die Basis für das Verankern einer gewandelten Unternehmenskultur war. Es dauert oft viel zu lange, bis der Change Prozess richtig angegangen wird. Ein strukturierter und richtig gelebter Change Prozess in der Krise ist die Begründung einer belastbareren Fortbestandsprognose und die Motivationsbasis, um mit verunsicherten Menschen durch das „Tal der Tränen“ zu gehen²³.

4. Fazit und Ausblick

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen wird ein zunehmend wichtiger Punkt für erfolgreichen Wandel das Ausrichten der Führungskräfte auf Change Management sein. Auch Scharmer zeigt auf, dass Change Management ein integraler Bestandteil auf allen Systemebenen sein muss und sich Unternehmen und Organisationen der Generation kommender Führungskräfte und Vordenker öffnen müssen²⁴.

Des Weiteren führt die Schnellebigkeit des Wandels – vom episodischen zum kontinuierlichen Wandel – zu einem „dauerhaften Ausnahmezustand, der ein flexibles und offenes Verhalten fordert“²⁵. Wimmer erläutert hier, dass „der Begriff Change Management für den ‚missing link‘ zwischen den organisationalen Soll-Konzepten der Berater und deren praktischer Umsetzung“²⁶

steht. Die ansteigende Komplexität und die beschleunigte Entwicklung der organisationsexternen und -internen Rahmenbedingungen für organisationalen Wandel und die ständig wachsende Binnenkomplexität von Organisationen werden zu einer weiteren zentralen Herausforderung für das Change Management werden²⁷. Veränderung als Dauerzustand in Unternehmen wird Change Management zu einer Selbstverständlichkeit im Unternehmensalltag machen²⁸.

Trotz all der zukünftigen Entwicklungen wird es nach wie vor zwei Konstanten im Change Management geben.

- Erstens eine allgemeingültige Erkenntnis: „Veränderungsprozesse verlaufen unsauber. Der Weg von einem Organisationszustand in einen anderen ist gepflastert mit Widerständen, Konflikten, Rückschlägen, Unsicherheit und Zweifeln.“²⁹
- Und zweitens – auch zukünftig fängt Wandel immer bei uns selbst an.

²² Quelle: Kotter, Leading Change 1996, S. 18 ff.

²³ Vgl. Lewin, Die Lösung sozialer Konflikte, 1953, S. 105 ff.

²⁴ Vgl. Scharmer, Change Management Morgen – 13 Thesen, OrganisationsEntwicklung 4/2011 S. 36 ff.

²⁵ Doppler, Change Management – Zwischenbilanz und Perspektiven, OrganisationsEntwicklung 4/2011 S. 25.

²⁶ Wimmer, Kontinuität und Wandel im Change Management, OrganisationsEntwicklung 4/2011 S. 17.

²⁷ Vgl. ebenda, S. 17 ff.

²⁸ Vgl. Keicher u. a., Digitale Revolution – Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?, Cap Gemini Studie, 2012, S. 53.

²⁹ Lauterburg, Wendepunkte, OrganisationsEntwicklung 4/2011 S. 29.