

# Das Veränderungsmanagement im Kontext zur Unternehmensresilienz

Eine Interpretation des 8 Stufenmodells von John Kotter für das Veränderungsmanagement von Karl-Heinz Ebeling (EIC Ebeling Industrie Consult)

## Zur Person:

John Kotter ist Prof. für Führungsmanagement an der Harvard Business School. Sein 8 Stufenmodell hat er in seinem Buch „Leading Change“ in den 90-er Jahren beschrieben in Auswertung seiner Studien erfolgreicher Change Projekte in großen Organisationen.

## Vorbemerkung

Eine der schwierigsten Aufgaben/Herausforderungen eines Unternehmers/Geschäftsführers ist die ständige Analyse des Marktes und seiner Entwicklung/Veränderung.

Der Begriff Entwicklung/Veränderung ist so weit zu fassen, dass er nicht nur die Gegenwart und zeitlich naheliegende Zukunft umfasst, sondern auch die Analyse langfristiger Trends.

Aus dieser Analyse muss er abgleichen, ob das Unternehmen mit seinen Produkten auch in Zukunft erfolgreich sein kann/wird. Sicherung der Resilienz des Unternehmens.

In der Regel kommt man zu dem Ergebnis, dass sich das Unternehmen breiter aufstellen muss, um resilienter gegenüber Marktveränderungen und in Krisensituationen (wie z.B. in der Corona Pandemie) zu werden.

Es muss aber auch abgeglichen werden, ob die vorhandenen Technologien/Ausrüstungen für neue Produkte geeignet sind und was genauso wichtig ist, ob der bestehende Vertrieb für neue Märkte geeignet ist.

Die zweite, vielleicht noch schwierigere, Aufgabe/Herausforderung ist die Erarbeitung des Wissens, über welche Fähigkeiten die Mitarbeiter verfügen.

Ich mache hier, ganz bewusst, einen Unterschied zwischen dem, was der Mitarbeiter tagtäglich leistet, und dem, was er darüber hinaus eigentlich kann!

Nur wenn beide Seiten – Marktanalyse/Unternehmensanalyse (wie oben beschrieben) und Fähigkeitenanalyse - in ihren Ergebnissen annähernd kongruent sind, kann ein erfolgreiches Veränderungsmanagement (Resilienzstärkung) überhaupt erst begonnen werden.

## Voraussetzungen:

Die wichtigste Voraussetzung ist, dass der Unternehmer/Geschäftsführer sein Unternehmen und dessen heutigen und seinen möglichen künftigen Markt **kennt!**

Jetzt bitte keinen Aufschrei der Empörung.

Diese Forderung ist zugespitzt, aber sie ist leider zunehmend eine Realität.

Unternehmer ziehen sich aus der aktiven Arbeit zurück und übergeben an einen Geschäftsführer.

Anmerkung: Ab dieser Stelle wird der Begriff Unternehmer nicht mehr verwandt, obwohl er auch in eine ähnliche Situation geraten kann.

Ich gehe aber davon aus, dass dies in der Regel nur sehr selten passiert.

Hier können große Probleme entstehen, denn nicht immer ist die Bewerbung für die Funktion eines Geschäftsführers deckungsgleich mit der tatsächlichen Einstellung zur übernehmenden Verantwortung und den tatsächlichen Fähigkeiten.

In meiner Praxis habe ich dieses Dilemma leider zunehmend gesehen.

Zusätzlich fehlt in der Folge sehr oft die Identifikation der, von außen kommenden, Person, mit dem Unternehmen, seinen Produkten und den Mitarbeitern, die diese Produkte herstellen und verkaufen. Es fehlt aber auch an der Bereitschaft, sich dieser Notwendigkeit zu stellen und zu lernen.

Altkanzler Schröder hat in diesem Zusammenhang, allerdings auf politischer Ebene, über die Arbeit eines Ministerpräsidenten eine alte Spruchweisheit benutzt: „Der Fisch stinkt zuerst im Kopf“ (taz vom 4.9.2000).

Diese Spruchweisheit wird aber auch in der Wirtschaft gebraucht, wenn es um mangelnde Führungsqualitäten in den Chefetagen geht.

(Es passt auch zu unserer wichtigen Voraussetzung:

Das Unternehmen braucht eine wirkungsvolle und kraftvolle Führung, wenn es den Veränderungsprozess effektiv und nachhaltig gestalten will.)

Die Folge ist zumindest eine Demotivation der Mitarbeiter verbunden mit dem Verlust, an möglichen/notwendigen Weiterentwicklungen aktiv mitzuarbeiten.

Der so angerichtete Schaden ist nur schwer zu korrigieren.

Ein Veränderungsmanagement und damit die Stärkung der Resilienz ist aus einer solchen Situation heraus nicht möglich.

Das Unternehmen bleibt stehen!

Eine gleichwertige Voraussetzung ist, dass er **tatsächlich** die Veränderung will, weil er nach den obigen Vorbemerkungen die Notwendigkeit der Weiterentwicklung erkennt.

(Zum Beispiel in der Diversifikation in neue Produkte, weil aus den „Goldeseln“ von heute die „armen Hunde“ von morgen werden können.)

Der Geschäftsführer identifiziert sich mit dem Unternehmen und dessen Zukunftssicherung und lebt diese Einstellung auch!

Die dritte Voraussetzung ist, dass er sich darüber im Klaren ist, dass Veränderungen, die nachhaltig greifen sollen, nicht „von oben“ aufoktroiert werden können.

Er muss anerkennen, dass dieser Prozess nur mit maximaler Einbeziehung der Mitarbeiter langfristig und nachhaltig erfolgreich sein wird.

Aber er muss sich bedingungslos, aktiv und sichtbar an die Spitze des Veränderungsprozesses stellen. Auch das zeichnet eine kraftvolle und dem Unternehmen verpflichtete Unternehmensführung aus.

Diese Verantwortung ist unter **keinen** Umständen delegierbar!!!

Delegieren an dieser Stelle heißt demotivieren (siehe Altkanzler Schröder).

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, dann kann ein Veränderungsmanagement zur

Resilienzstärkung erfolgreich begonnen und umgesetzt werden.

Die bewährten Werkzeuge zur Vorbereitung und Durchführung des Veränderungsprozesses sind:

Das BCMS: Business Continuity Management (Wirtschaftskontinuitätsmanagement (Resilienzmanagement)).

Der: PDCA-Zyklus: Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln  
(PDCA: Plan-Do-Check-Act)

### **Der Algorithmus eines erfolgreichen Veränderungsprozesses:**

1. Das beinhaltet eine gründliche kurz- und langfristige Marktanalyse.  
Die dafür notwendigen Materialien sind einschlägige und allgemein zugängliche Veröffentlichungen, sowie Fachkonferenzen bzw. ähnliche Veranstaltungen.  
Das beinhaltet aber auch eine möglichst genau Analyse der Mitbewerber und, soweit es möglich ist, auch ihrer Vorhaben zur Weiterentwicklung.

Es besteht selbstverständlich auch die Möglichkeit sich externen Sachverständigen zu bedienen. Aus dem Abgleich mit der derzeitigen Situation des eigenen Unternehmens kann und muss die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung abgeleitet werden.

2. Schaffung einer, ich nenne es, „Hausmacht“, von der der Geschäftsführer überzeugt ist, dass sie sich in hohem Maße mit dem Unternehmen identifizieren und an seinem erfolgreichen Fortbestehen mitwirken werden.  
Die eine ähnliche Überzeugung hat, dass das Unternehmen sich weiterentwickeln muss, um nachhaltig am Markt bestehen zu können.  
Diese Mitarbeiter müssen auch bei ihren Kollegen anerkannt sein, und ihre Meinung ist gefragt.  
Sie genießen somit das Vertrauen der Belegschaft **und** der Geschäftsleitung.

In dieser Kombination kann man „Berge versetzen“.

3. Mit diesem Team sind auf der Basis von Punkt 1 die langfristigen Ziele (die Vision) zu erarbeiten und letztendlich als gemeinsame Plattform festzuhalten.  
Die Vision ist die Beschreibung dessen, wie sich das Unternehmen in Zukunft darstellt und was es erreichen will. Man kann es auch als strategisches Ziel oder künftiges Unternehmensleitbild benennen.  
Letzteres ist für die Belegschaft möglicherweise greifbarer und subjektiv können sich die Mitarbeiter schneller und besser mit dieser Definition identifizieren.  
Ist das Unternehmensleitbild im Konsens erarbeitet worden muss der nächste Schritt gegangen werden.  
Es ist ein Stufenprogramm zu entwickeln, wie und in welchen Zeiträumen dieses langfristige Ziel erreicht wird.  
Es ist ein inhaltlich/zeitlicher Maßnahmeplan auszuarbeiten, wann und wie welche Zwischenziele, die ebenso wie das Leitbild zu definieren sind, erreicht werden.  
Neben der fachlich/inhaltlichen Aufbereitung sowohl des Leitbildes als auch des Stufenprogramms ist dringend (!) darauf hinzuweisen, dass der Erfolg des Managements von Veränderungen eine zutiefst subjektive Komponente aufweist.

Erreicht man die Mitarbeiter nicht, erreicht man gar nichts!!!  
Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter müssen rational UND emotional verstehen, warum, was und wann getan werden muss, um weiterhin erfolgreich zu bleiben.

4. Besteht in diesem Team eine unerschütterliche Einigkeit über Ziel und Weg, dann ist dieses Ergebnis im gesamten Unternehmen zu kommunizieren und allen Mitarbeitern so zu vermitteln, dass sie sich in hohem Maße mit diesem Ziel und dem Weg dorthin identifizieren.

Allerdings darf diese unerschütterliche Einigkeit nicht dazu führen, dass sich dieser Standpunkt zum Dogma entwickelt und keinen Raum lässt für die Aufnahme vernünftiger Vorschläge von außerhalb des Teams. (Das Ideal: Mitarbeiter machen nicht mehr ihren Job, sondern sie gehen in ihr Unternehmen. Übrigens habe ich selbst eine solche Identifikation kennengelernt!)

5. Veränderungen sind immer mit Ängsten verbunden. Das ist normal, denn es wird an (für etablierte Mitarbeiter) vielen Stellen Neuland betreten.

Unternehmensabläufe, Prozessineffizienz, technische Probleme, usw. kommen auf den Prüfstand und bei, für die Mitarbeiter intransparenter Analyse, mangelnder Kommunikation der Ergebnisse konterkarieren sie das gewünschte Ergebnis und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Veränderung.

Ängste müssen ernst genommen werden!

Ängste können zu Verweigerungshaltungen führen und zu dem altbekannten Satz: „Das haben wir noch nie so gemacht, das haben wir schon immer so gemacht warum sollen wir das ändern.“

In dieser Situation muss man mit den Mitarbeitern reden, sie überzeugen, dass diese unbegründet sind, möglicherweise kann man diese Ängste auch in produktive Mitarbeit umwandeln.

Der Mitarbeiter wird so motiviert, sich mit seinen Fähigkeiten und seinen Bedenken aktiv einzubringen.

Deshalb muss man auch offen sein für Argumente, wo sich Bestehendes positiv und effektiv in den Veränderungsprozess integrieren lässt.

Auch diese Offenheit dient der weiteren Integration der Mitarbeiter und stärkt so die personelle Basis, die die Veränderung mitträgt.

6. Visionen sind, wie bereits gesagt, sehr langfristig angelegt.

Ein Einwurf:

„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, dann gibt es auch kein Motiv sich anzustrengen“

(Erich Fromm, deutsch-amerikanischer Psychoanalytiker, Philosoph und Sozialpsychologe 1900-1980)

So langfristig, dass es im Alltag durchaus möglich ist, dieses Ziel „aus den Augen zu verlieren“. Aber der Weg zu den angestrebten/ notwendigen Veränderungen kann einem Hindernislaufen mit hohen Hürden und Wassergräben und möglicherweise auch der Durchquerung von zähen, sumpfigen Gelände gleichen. Deshalb muss ständig Überzeugungsar-

beit geleistet werden, und der Geschäftsführer muss deutlich sichtbar vorangehen! Egal, wie anstrengend es auch ist!

„Die Mühen der Ebene“ kosten Kraft und Ausdauer und können demotivierend wirken, weil das Ziel in weiter Ferne liegt und mit Zunahme der zurückgelegten Wegstrecke gefühlt sich immer weiter entfernt.

Das heißt, dass die Diskrepanz zwischen Vision und Motivation immer größer wird.

Deshalb ist es unumgänglich, Zwischenziele (wie Inseln in sumpfigem Gelände) zu setzen, die auch erreichbar sind und allen Beteiligten die Überzeugung vermittelt, dass das Unternehmensleitbild (die Vision) erreichbar ist und es sich lohnt „Kraft und Grips“ zu investieren.

Die Schlussfolgerung aus dieser Aussage ist, dass die gemeinsam gesteckten Zwischenziele auch umgesetzt werden und in ihrer Wirkung auch kommuniziert werden müssen.

Der subjektive Faktor spielt hier eine herausragende Rolle!

7. Kotter bezeichnet diese Stufe als eine der schwierigsten in seinem 8 Stufen Modell.

Aus eigener langjähriger Erfahrung können wir ihm nur zustimmen.

Es geht um die Verstetigung der gemeinsam erreichten Etappenziele.

Es reicht nicht aus, ein Etappenziel zu erreichen und dieses Ergebnis festzustellen. Möglicherweise auch sich selbst zu loben und dann zur Tagesordnung übergehen.

Das mit der Anerkennung der Leistung ist in Ordnung und sollte auch selbstverständlich sein, denn Veränderungen können schmerzhaft sein!

Eine Anerkennung hat mindestens zwei Wirkungen: Erstens sie stärkt das Selbstvertrauen an der richtigen Problemlösung mitzuarbeiten und zweitens motiviert sie, sich weiter und initiativ einzubringen.

Beide Wirkungen sind in der Vertiefung des Veränderungsprozesses nicht hoch genug einzuschätzen (Hausmacht und deren Ausstrahlung).

Wichtig ist jedoch, an dieser Stelle nicht stehenzubleiben, sondern Tag für Tag an der Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Veränderungsstufen zu arbeiten. Das ist harte Arbeit, denn jetzt geht es an die Integration der Ergebnisse in den betrieblichen Alltag. Jetzt merkt auch der letzte Mitarbeiter, dass sich tatsächlich etwas ändert und dass diese Änderung auch ihn betrifft.

Der größte Stolperstein auf dem Weg der Integration der Veränderungsergebnisse ist die ständige Gefahr, wieder in die alten Ablaufmuster zurückzufallen.

In unserer Praxis haben wir sehr oft an dieser Stelle gehört, dass es einige Male funktionierte, dann war es aber wieder wie vorher.

Dies trotz der **gemeinsam** erarbeiteten Ziele, Zwischenstufen und der Wege dahin.

Es zeigt sich hier deutlich, dass es unumgänglich ist, regelmäßig den Fortschritt mit allen Beteiligten zu beraten, Hindernisse aus dem Weg zu räumen - vorurteilsfrei und ohne subjektive Befindlichkeiten - und dies zu protokollieren. Die protokollierten Ergebnisse sind dann wiederum die Grundlage für die Fortschrittskontrolle.

Es hat sich, aus unserer Erfahrung, auch bewährt, dass eine möglichst objektive Person diese Beratungen moderieren und protokollieren sollte.

(Die objektive Person kann nicht aus dem Unternehmen kommen, denn jeder Betriebsangehörige ist per se „vorbelastet“ und das ist völlig normal.)

So kann der Veränderungsprozess in seinem jeweiligen Status möglichst vorurteilsfrei beurteilt werden, mögliche subjektive Befindlichkeiten geblockt und gemeinsam die weiteren Schritte festgehalten werden.

### **Achtung:**

#### **Die 7. Stufe entscheidet maßgeblich über den Erfolg des Veränderungsprozesses.**

8. Wenn alle sieben Stufen erfolgreich erarbeitet wurden, liegt es vor allem in der Verantwortung der Unternehmensführung und aller leitenden Mitarbeiter, dass die Ergebnisse der Stufen eins bis sieben im Unternehmen zur Selbstverständlichkeit werden, dass die gemeinsam erarbeiteten Veränderungen zum Erfolg des Unternehmens wesentlich beitragen und damit gleichzeitig den persönlichen Erfolg maßgeblich unterstützen. Wichtig ist, anzuerkennen, dass der Zeitraum der Verstetigung sehr lang sein kann und man diesen Prozess nicht dem Selbstlauf überlassen kann. Es ist eine der wesentlichsten Führungsaufgaben, will man das Unternehmen in einer nachhaltigen positiven Zukunft am Markt halten.  
Die in einem festen Rhythmus durchgeführten Überprüfungen des Standes der Einhaltung der gemeinsam erarbeiteten Veränderung unterstützen deren Verstetigung, weil in diesen Runden nochmals deutlich wird, was bisher geleistet wurde, die Arbeit anerkannt wird und Erfolge sichtbar werden.  
Erst wenn es sich zeigt, dass in allen Prozessen nicht mehr in alte Muster verfallen wird, kann der Prozess als abgeschlossen bewertet werden.  
Die Feststellung des Abschlusses beinhaltet aber auch, dass auf dieser Basis der Veränderungsprozess von Neuem beginnt.

### **Schlussbemerkung**

Mit der Feststellung der Verstetigung, der Integration der Veränderung, dass in allen Prozessen nicht mehr in die alten Ablaufmuster verfallen wird, kann das Projekt „Management der Veränderung“ als abgeschlossen betrachtet werden. Eine Abschlussdokumentation sollte selbstverständlich sein!

Denn die Feststellung und Dokumentation der Aufgabe und deren Ergebnisse beinhaltet auch, dass auf dieser Basis ein neuer Veränderungsprozess beginnt.

**„Die Welt / die Gesellschaft bleibt nicht stehen. Sie unterliegen einem ständigem Veränderungsprozess und wir mit ihnen.“**

Oder wie **Heraklit** bereits vor mehr als 2500 Jahren sagte:

**„Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung.“**

Man kann auch sagen, wir leben in einer VUCA Welt.

VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe:

volatility, Volatilität (Unbeständigkeit)

uncertainty, Unsicherheit

complexity, Komplexität

ambiguity, Mehrdeutigkeit

Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung.

Das Akronym beschreibt ebenfalls eine Strategie zum Überleben in der VUCA Welt:

vision, Vision

understanding, Verstehen

clarity, Klarheit

agility, Agilität

Der herausragenden Bedeutung des Veränderungsmanagements zur

Resilienzstärkung von Unternehmen trägt auch die Internationale Organisation für Normung ISO Rechnung mit ihrer Norm „zur organisationalen Resilienz“.

Die ISO 22316 „Security and resilience – Organisational resilience-

Principles and attributes“, die bisher noch nicht ihren Eingang in das Deutsche Industrie Normen Register gefunden hat gibt Richtlinien zur

Entwicklung einer resilienten Organisation.

Karl-Heinz Ebeling

EIC EBELING Industrie Consult

Bucha, den 27.01.2021

## **Anlage 1**

Zur ISO 22316:2017

Organizational resilience – Principles and attributes

Eine kurze Inhaltsangabe:

Diese Norm bietet einen Rahmen, der Unternehmen dabei unterstützt, ihr Geschäft zukunftssicher zu gestalten, in dem sie die wichtigsten Prinzipien, Attribute und Aktivitäten sowie die Evaluation der Resilienzfaktoren beschreibt.

In der Einleitung dieser Norm heißt es:

„Organisationale Resilienz einer Organisation ist die Fähigkeit etwas abzufedern und sich in einer ändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen.“

In der ISO werden folgende Elemente beschrieben:

- Gemeinsame Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck
- Den internen und externen Kontext verstehen
- Wirkungsvolle und kraftvolle Führung
- Eine unterstützende Unternehmenskultur
- Informationen und Wissen teilen
- Verfügbarkeit der Ressourcen

(Eine resiliente Organisation entwickelt Ressourcen z.B. qualifizierte Mitarbeiter, Infrastruktur, Informationen, Technologien, etc. um Schwachstellen zu beheben und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen.)

- Management Disziplinen entwickeln und koordinieren
- Kontinuierliche Verbesserung unterstützen

- Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen
- Resilienzfaktoren evaluieren

### **Fazit:**

Die ISO 22316 ist ein knapp formulierter Leitfaden für die Organisation, die ihr „unternehmerisches Immunsystem“ auf systematische Art und Weise stärken will.

(Quelle: nach: wissen.org)

## **Anlage 2**

### **Auszug aus dem Resilienzkompass**

#### **Resilienz:**

Die Fähigkeiten, Handlungsfähigkeit in schwierigen Zeiten aufrecht halten zu können, sich schneller von Krisen zu erholen und flexible Lösungen zu entwickeln, werden zusammengefasst als Resilienz bezeichnet.

#### **Führung:**

Beschäftigten nicht nur vertrauen, sondern auch Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen zutrauen

#### **Strategie:**

Die Organisation entwickelt die Strategie und kommuniziert dies in geeigneter Weise an alle Beschäftigte. Führungskräfte sorgen für die Umsetzung der Strategie und achten darauf die Beschäftigten (auch mit eigenen Ideen!) in die Umsetzung einzubeziehen.

#### **Mitarbeiter,-innen:**

Aufbau individueller Resilienz. D. h. Selbstvertrauen der Beschäftigten entwickeln und stärken. Identifikation des Beschäftigten mit dem Unternehmen.

#### **Prozesse, Produkte, Dienstleistungen:**

Hohe Stabilität der Geschäftsprozesse.

Transparente Ablauforganisation mit Prozesslandkarte und Beschreibung aller Abläufe. Die Beschäftigten **kennen** alle für sie relevanten Prozesse mit der jeweiligen Ansprechperson. Sie wissen aber auch, welche vor- und nachgelagerten Prozesse sie mit ihrer Tätigkeit beeinflussen.

Zusätzlich braucht die Organisation ein gut funktionierendes Wissenstransfersystem und zur Weiterentwicklung der Beschäftigten eine lernfördernde Arbeitsumgebung. (Flüter-Hoffmann, 2013a)

#### **Partnerschaften und Ressourcen:**

Die Organisation zeigt gegenüber Koop.-partnern und Lieferanten, dass der Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz auch ihnen zugutekommt. Beispielsweise durch eine reibungslose und störungsfreie Zusammenarbeit.



Das ganzheitliche System einer individuellen Resilienz der Beschäftigten und einer organisationalen Resilienz der Firmen **kann** die Unternehmen auf die wachsenden Anforderungen (z.B. durch zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt) von morgen vorbereiten. (Flüter-Hoffmann 2013b)

Übrigens, diese vorgenannten Handlungsfelder finden sich auch wieder im EFQM-Modell, in der Überarbeitung von 2019.

(EFQM: European Foundation for Quality Management).

(Es ist als gesetzt anzunehmen, dass die ISO 22316:2017 in einer geeigneten Form integraler Bestandteil der Qualitätsaudits wird.)

Vorgehensweise:

Wie widerstandsfähig (resilient) ist das Unternehmen

1. Analyse der individuellen Resilienz (z.B. Interviews, Fragebögen)
2. Analyse der organisationalen Resilienz (z.B. durch Nutzung des EFQM-Fragekatalogs zu finden auf [arbeitswissenschaften.net](http://arbeitswissenschaften.net))
3. Auf Basis der Ergebnisse von Punkt 2 und 3 Herausarbeiten der Defizite
4. Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung der individuellen und organisationalen Resilienz

(Quelle: nach ifaa: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft)

EIC EBELING Industrie Consult

Karl-Heinz Ebeling

Bucha, den 22.04.2021