

## Vorwort

Wirkungsvoll Wandel zu gestalten ist eine Kernaufgabe von Führung – in einer zunehmend vernetzten und dynamischen Welt wird diese Aufgabe immer wichtiger. Vielleicht ist es sogar die Königsdisziplin in der Führung. Wandel zu gestalten ist ein komplexes Unterfangen und braucht spezifische Kompetenzen. Veränderungsprozesse verlaufen in den seltensten Fällen planmässig und ohne Überraschungen ab. Die zehn goldenen Regeln zur Gestaltung von Wandel gibt es leider nicht. Ebenso wenig gibt es eine Blaupause, die mit nur wenigen Anpassungen übernommen werden könnte und es existieren auch keine Rezepte für die Gestaltung von Wandel – zu unterschiedlich sind die Ausgangslagen und Ziele von Veränderungsprozessen. Dennoch gibt es grundlegende Prinzipien, Erfolgsfaktoren, Konzepte und Landkarten, an denen man sich orientieren kann, um Wandel wirkungsvoll zu gestalten – und es gibt natürlich bewährte und nützliche Methoden und Techniken.

## Weshalb und für wen habe ich dieses Buch geschrieben?

Das Buch möchte das Wesentliche zum Thema Organisationsentwicklung und Change Management in kompakter, übersichtlicher und praxisorientierter Form zur Verfügung stellen. Es soll ein Wegbegleiter für die Praxis sein – aus der Praxis für die Praxis – praktisch und konkret. Als Kompendium soll es Nachschlagewerk, Reiseführer, Ratgeber sowie Quelle von Denkanstössen und Inspiration sein und Hilfestellungen für das wirkungsvolle Gestalten von Veränderungsprozessen geben. Dabei ist mir eine solide theoretische Basis wichtig. Das Buch richtet sich an alle Personen, die in ihrer professionellen Rolle Wandel gestalten und mitgestalten müssen: Führungskräfte, Projektleiter, Berater, Coaches, Ausbildner, HR Leiter, HR Business Partner usw. Es richtet sich einerseits – im Sinne eines Nachschlagewerkes – sowohl an erfahrene Personen und andererseits – als Ausbildungsmittel – auch an eher weniger erfahrene Personen, die sich in diesem Feld ein solide Grundkompetenz aufbauen möchten. Dabei denke ich beispielsweise an Studentinnen und Studenten von CAS- und Masterlehrgängen oder an Führungs- und Coachingausbildungen.

## Was ist die Philosophie des Buches?

Man kann das Thema 'Wandel gestalten' aus drei verschiedenen Perspektiven betrachten. Zum einen geht es um die Frage des '**WAS** ich tue': Kommunizieren, involvieren, strukturelle Veränderungen vornehmen etc. Zum zweiten geht es um den Aspekt des **WIE**: wie ich kommuniziere, wie ich Involvierung gestalte, wie ich mit Widerstand umgehe – welche Methoden und Techniken ich anwende und aus welcher Haltung heraus ich handle. Erfahrungsgemäss entscheidet sich die Wirkung einer Handlung zu einem hohen Masse im WIE und weniger im WAS. Wandel gestalten braucht ein gutes Methoden- und Technikrepertoire. Die dritte Perspektive beleuchtet die Frage, wovon ich mich in meinem Handeln leiten lasse; was der **GRUND** oder die Quelle meines Handelns ist, worin mein Handeln – bewusst oder unbewusst – begründet ist. Diese Ebene ist quasi das eigene 'Betriebssystem'. In dieser dritten Perspektive kommen verschiedene wichtige Themen ins Spiel: Meine persönlichen Erfahrungen, Prägungen und Überzeugungen mit Wandel. Die Art und Weise, wie ich die Themen verstehe: Meine Konzepte und Landkarten zu wichtigen Themen wie Wandel, Organisation, Führung, Kultur etc. Führungs- und Beratungsverhalten basiert immer auch auf einem Menschen- und Weltbild – diese haben massgeblichen Einfluss auf das Handeln. Wirkungsvolles Gestalten von Wandel basiert immer auch auf einem professionellen Selbstverständnis – sei es als Führungskraft oder als Berater und Beraterin. Meines Erachtens ist es gerade in diesem Thema wichtig, eine bewusste und gut reflektierte Philosophie für das eigene Handeln zu haben. Dabei stellt sich auch die Frage, von welchen Haltungen, Prinzipien und Theorien ich mich in

### Drei Perspektiven auf Wandel gestalten

<b>Was</b>	<b>Was ich tue...</b> Handlungen
<b>Wie</b>	<b>Wie ich es tue...</b> Methoden, Techniken und Werkzeuge Haltung
<b>Grund Quelle</b>	<b>Wovon ich mich leiten lasse...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prägungen, Erfahrungen, Überzeugungen</li><li>• Konzepte, Landkarten, Brillen</li><li>• Menschen- und Weltbild</li><li>• Professionelles Selbstverständnis</li><li>• Philosophie, theoretisches Fundament</li><li>• Ich als Person:<ul style="list-style-type: none"><li>• Mut, Kraft, Halt, Gelassenheit</li><li>• Klarheit, Bewusstsein, Zustand</li><li>• Werte, Haltung, Selbst</li><li>• Implizite Regisseure</li></ul></li></ul>

meiner Arbeit hauptsächlich leiten lasse. Und letztlich kommt immer auch die eigene Person ins Spiel, denn Wandel gestalten ist ein personales Gestalten und nicht das Abarbeiten einer Checkliste. Methoden und Techniken, die nicht zur eigenen Person passen, entfalten in der Regel keine Kraft. Im Kontext von Veränderungsprozessen kommt Themen wie Mut, Kraft, innerer Halt und Gelassenheit eine entscheidende Bedeutung zu. Nur wer innerlich klar ist, kann auch nach aussen klar kommunizieren – nur wer im Inneren stabil ist, kann aussen Halt anbieten. Damit kommt das Thema Selbstführung wesentlich ins Spiel. Gute Führung und Beratung basiert auf Bewusstsein und Authentizität, das bedeutet auch Treue zu seinen Werten und eine gute Kenntnis seiner eigenen impliziten Regisseure. Wirkungsvolles Gestalten von Wandel basiert meines Erachtens zu einem grossen Teil auf guter Selbstkenntnis, denn nur dann ist bewusstes Handeln möglich.

Dieses Buch hat alle drei Ebenen im Blick, denn gerade in diesem Thema erachte ich es als wesentlich, über eine gute Methodologie zu verfügen: das Wissen, wann welche Methode zielführend ist. Dafür ist ein gutes Verständnis der grundlegenden Zusammenhänge und Prinzipien sehr hilfreich.

## **Aufbau und Inhalte des Buches**

Das Buch besteht aus neun Kapiteln. An dieser Stelle sollen ein erster Überblick über die einzelnen Kapitel sowie Hinweise zum Gebrauch des Buches gegeben werden.

Die drei ersten Kapitel sind die Basiskapitel dieses Buches. In *Kapitel 1* steht das systemische Organisationsmodell mit der zentralen Unterscheidung von Veränderung und Entwicklung im Mittelpunkt. Desweiteren werden die Begriffe Organisationsentwicklung und Change Management beschrieben. Das erste Kapitel ist grundlegend und die Basis für alle anderen Kapitel.

*Kapitel 2* beschreibt die psychologischen Aspekte von Wandel in lebendigen Systemen. Ein gutes und differenziertes Verständnis des Phänomens Wandel ist für das wirkungsvolle Gestalten von Veränderungen zentral. Dieses Kapitel beleuchtet zwei Perspektiven: einerseits das Thema 'Organisation und Wandel' und andererseits das Thema 'Mensch und Wandel'. Es wird eine für den Change-Kontext besonders geeignete Anthropologie beschrieben. Dieses Kapitel ist ebenfalls grundlegend für alle anderen Kapitel, denn auf der Basis eines soliden Verständnisses des Wesens von Menschen und von Wandel liegen die passenden und sinnvollen Handlungen meistens auf der Hand.

*Kapitel 3* beschreibt das Thema Übergang aus verschiedenen Blickwinkeln. Hier werden unter anderem die zentralen Modelle 'Vier Zimmer des Wandels' sowie die 'Drei Prozesse der Transition' beschrieben und aus der Führungsperspektive im Detail beschrieben. Dieses Kapitel ist für die alltägliche Führungspraxis das zentrale Kapitel. Am Ende dieses Kapitels stehen Thesen zur Führung im Wandel.

*Kapitel 4* beschreibt die Vorgehensprinzipien und Erfolgsfaktoren zur wirkungsvollen Gestaltung des Wandels. Desweiteren wird – als Basis für Kapitel 5 – ein Bezugsrahmen mit sieben Handlungsfeldern im Überblick dargestellt (Seite 74). Auf Seite 78 befindet sich ein praxisorientierter Leitfaden zur Planung von Veränderungsvorhaben – ein 'Schuhlöffel' (Einstiegshilfe) zur Konzeption von kleineren und grösseren Veränderungen.

*Kapitel 5* ist das Herzstück des Buches. In diesem umfangreichen Kapitel werden rund 30 für den Change-Kontext wesentliche Themenfelder und Bausteine der sachlogischen und psychosozialen Ebene detailliert beschrieben. Zentrale Themen sind beispielsweise Kommunikation, Involvierung, Umgang mit Widerstand, Steuerung oder Entwicklung eines kraftvollen Zukunftsbildes. In diesem Kapitel steht das WIE im Vordergrund. Die einzelnen Unterkapitel sind dabei bewusst jeweils kurz, prägnant und praxisorientiert gehalten. Kapitel 5 hat den Charakter eines Nachschlagewerkes und soll dazu beitragen, dass bei der Planung und Steuerung von Veränderungsvorhaben nichts Wichtiges übersehen wird und klassische Fehler vermieden werden können.

*Kapitel 6* vertieft vier zentrale Themen: Führen in der Krise, Kulturentwicklung, Veränderungsmanagement im VUKA-Kontext sowie das Thema Werte und Ethik in Veränderungsprozessen. Diese wichtigen Themen können einzeln und bei Bedarf gelesen werden.

*Kapitel 7* greift das Thema Selbstführung in Veränderungsprozessen auf. Wie oben bereits ausgeführt, halte ich die eigene Person als das zentrale 'Werkzeug' in der Führung und Beratung von Wandel. Führung ist die entscheidende Kraft in Veränderungsprozessen – Führung macht den Unterschied – und: Führung beginnt bei sich. Das Kapitel enthält Denkanstösse, Fragestellungen zur Selbstreflexion sowie konkrete Hinweise zur Selbstregulation. Dieses relativ ausführliche Kapitel trägt meiner Erfahrung und Überzeugung Rechnung, dass die Führung der eigenen Person die zentrale Voraussetzung für wirkungsvolle Führung und Beratung im Wandel ist.

*Kapitel 8* richtet sich an beratende Personen. Es wird ein Überblick über die Beratungsrolle gegeben sowie das Thema Prozessberatung in Gruppen vertieft. Zudem wird die wichtige Rolle des HR in Veränderungsprozessen aufgegriffen und es werden zahlreiche Fragen zur Reflexion des persönlichen Beratungsselbstverständnisse angeboten.

*Kapitel 9* beinhaltet einen Einblick in ausgewählte theoretische Grundlagen für das Veränderungsmanagement. Die Inhalte sind: Existenzanalyse (aus meiner Sicht ein besonders geeigneter Bezugsrahmen für die Führung, Beratung und Gestaltung von Wandel), Systemtheorie, Konstruktivismus, Integrale Theorie, Resonanztheorie, PSI-Theorie und Theorie U. Dieses neunte Kapitel dürfte primär für Beratende und Studierende von Interesse sein. In den ersten acht Kapiteln wird immer wieder Bezug zum theoretischen Teil gemacht.

Das Buch kann– analog zu einem Reiseführer – als Nachschlagewerk verwendet werden. Ich empfehle jedoch, zunächst die Kapitel 1 bis 4 ganz zu lesen sowie das Kapitel 5 quer zu lesen, um sich einen Überblick über die grundlegenden Zusammenhänge in der Gestaltung des Wandels zu verschaffen.

### **Das Wesen dieses Buches**

Das Buch ist geprägt von meiner 30-jährigen Erfahrung in der Begleitung und Führung von Veränderungsprozessen. Es ist ein persönliches Buch – die Auswahl der Inhalte ist geprägt von meinen eigenen Erfahrungen. Ich habe nur Inhalte beschrieben, von welchen ich persönlich überzeugt bin und die sich in meiner Praxis als Führungskraft, Coach und Berater bewährt haben.

Dieses Buch soll kein stummes Buch sein – keine Aneinanderreihung von Theorien und Konzepten – kein nüchternes Fachbuch. Es soll ein 'sprechendes' Buch sein. Es soll für Sie ein Gegenüber sein, ein Buch, das Gedanken in Bewegung bringt, anspricht, zuspricht und vielleicht auch widerspricht oder zuruft. Meine Erfahrungen mit Veränderungsprozessen möchte ich durch das Geschriebene sprechen lassen. Es soll für Sie ein 'Sparringpartner' in Führungs- und Beratungsfragen sein und dazu beitragen, in anspruchsvollen Situationen die nötige Distanz und Klarheit zu gewinnen und die eigenen Gedanken zu sortieren. Dadurch soll das Buch auch Halt und Bestätigung geben, Orientierung bieten und Unterstützung geben, um das situativ stimmige Verhalten und Vorgehen zu finden.

Das Buch soll auch Anlass sein, Ihr eigenes Verständnis von Organisationsentwicklung und Change Management zu reflektieren und zu schärfen. Und gegebenenfalls auch zu aktualisieren und zu erweitern, denn in einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt greifen herkömmliche Konzepte des Veränderungsmanagements teilweise zu kurz.

Mit diesem Buch möchte ich auch einen Beitrag zu einem modernen, zeitgemässen Verständnis von Gestaltung von Veränderungsprozessen leisten. Das Buch soll einen in sich stimmigen, praxisorientierten und theoretisch solide fundierten Bezugsrahmen liefern.

Wenn das Buch dazu beiträgt, dass Sie Veränderungsprozesse mit mehr Sicherheit und Wirkung gestalten können, hat es seinen Zweck erfüllt.

Der besseren Lesbarkeit halber habe ich mich entschieden, die Ausführungen in der männlichen Form zu halten und auf sich abwechselnde männliche und weibliche Formulierungen oder Kunstwörter zu verzichten – wohlwissend, dass die Leserschaft zu einem grossen Teil weiblich sein wird. Mögen sich Frauen und Männer durch meine Ausführungen gleichermassen angesprochen fühlen.