

# Change Management für Führungskräfte

Eine Praxisanleitung zur betrieblichen Transformation

Bearbeitet von  
Von Dr. Michael Frei

1. Auflage 2018. Buch. XIII, 183 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5615 8  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Frei  
Change Management für Führungskräfte

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Change Management für Führungskräfte

Eine Praxisanleitung zur betrieblichen  
Transformation

von

Dr. Michael Frei

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Dr. Michael Frei** ist eine internationale Führungskraft – auch als Geschäftsführer und Vorstand – bei Unternehmen wie ABB, Alstom, Outotec und Refratechnik. Er verfügt über intensive und jahrzehntelange Erfahrung in der Führung von betrieblichen Transformationen.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5615 8

© Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise:

© simonkr – istockphoto.com;

© THPStock – depositphotos.com

Zeichnungen im Buch: Monika Frick

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

„It's the people, stupid“

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Vorwort von Pertti Korhonen

Das Führen von Veränderungen bildet den Kern von Führung. In einer sich konstant verändernden Welt mit neuen Technologien, Märkten und Konkurrenz, mit neuen Risiken und Chancen ist es, um wettbewerbsfähig zu bleiben, zwingend notwendig, das Unternehmen konstant zu transformieren. Es ist diese Fähigkeit zur permanenten Veränderung, die den Erfolg eines Unternehmens bestimmt. Für diese Reise ist es nicht genug, nur großartige Visionen, Strategien und Pläne zu haben, sondern diese müssen auch in die Praxis umgesetzt werden. Dazu muss die Veränderung so geführt werden, dass die Menschen die wirklichen Akteure der Veränderung sind.

Eine solche Transformation haben wir in Outotec vollzogen, einem weltweiten Technologieführer in der Bergbau- und Metallindustrie, wo ich als CEO diente. Diese Veränderung wirkte sich auf alle Teile unseres Unternehmens aus. Die größte Herausforderung, mit der wir auf dieser Reise konfrontiert wurden, war nicht die Entwicklung von vielversprechenden Visionen, Strategien und Konzepten, sondern die tägliche Führung, um diese Visionen und Strategien in die Realität umzusetzen. Während dieser Zeit war Michael Teil meines Teams und Vorstand bei Outotec, global verantwortlich für Supply und Delivery. Die Prinzipien in diesem Buch beschreiben, wie Michael die Veränderung in diesen Bereichen führte. Wenn ich ihn bei dieser Veränderungsarbeit beobachtete und mit ihm sprach und reflektierte, gab es ein paar Elemente, die in seinem Ansatz besonders wichtig waren. Im Mittelpunkt geht es bei ihm darum, Menschen umfangreich und sehr früh in den Veränderungsprozess einzubeziehen; nicht nur bei der Umsetzung der Veränderung, sondern auch viel früher bei der Entwicklung des Veränderungsansatzes und der Lösungen. Damit stellt er nicht nur eine geeignete Lösung sicher, die in der Praxis funktioniert, sondern auch, dass er die Leute in der Organisation für diesen Wandel gewinnt. Dieser Ansatz war auch in seinem persönlichen Engagement sichtbar.

Dieses Buch kann ich sehr empfehlen, es ist ein praktisches Change-Management-Handbuch für Führungskräfte. Es basiert auf der aktuellen Forschung und ist zugleich sehr anwendungsorientiert. Es erklärt die größeren Zusammenhänge und beschreibt zugleich die einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses in der klaren Sprache der Führungskräfte. Und es funktioniert. Ich wünsche mir, dass dieses Buch vielen Menschen hilft, erfolgreiche Unternehmenstransformationen durchzuführen – erfolgreich für die Mitarbeitenden, die Kunden und die Aktionäre.

Helsinki, Finnland, Februar 2018

*Pertti Korhonen,*  
Board Professional und Investor,  
Outotec CEO 2010-2016



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Vorwort des Autors

Dieses Buch ist geschrieben für Führungskräfte als eine praktische Unterstützung in ihrer Change-Aufgabe. Als Führungskraft habe ich selbst in mehreren globalen Unternehmen betriebliche Transformationen geleitet und realisiert. Das praktische Wissen, das ich mir dabei aneignen konnte, möchte ich mit diesem Buch weitergeben. Meine Erfahrung, die ich einbringen kann, reicht von der strategischen und Topmanagementebene, die ich als Vorstand eines Milliardenunternehmens sammeln konnte, bis hin zur „Hands-on“-Führungskraft in der täglichen Change-Arbeit, gewonnen beispielsweise durch unzählige Workshops, die ich über die ganze Welt verteilt geleitet habe. Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, diese Erfahrung so aufzuarbeiten, dass sie in diesem Buch von praktischem Nutzen für Sie als Leser ist.

Dieses Buch ist das Resultat von Interaktionen zwischen unzähligen Menschen. Ich möchte all diesen Menschen, die direkt und indirekt zu diesem Buch beigetragen haben, ganz herzlich danken. An erster Stelle danke ich den Management-Kollegen und den Mitarbeitenden der Firmen, in denen ich tätig war und bin, und mit denen ich aktiv in den unterschiedlichen Transformationsprogrammen zusammenarbeiten, lernen und Erfolg haben durfte. Ganz speziell danken möchte ich Pertti Korhonen, damaliger CEO von Outotec, für seine vielfältige Unterstützung. Für Feedback zum Manuskript danke ich Eva Schifferer, Juri Jukola, Gerald Mayr und Manfred Drescher. Ich danke Herrn Thomas Ammon vom Verlag Vahlen für die Realisierung des Buchs, und Frau Monika Frick für die Zeichnungen. „Last but not least“ danke ich meiner Familie für ihre Geduld und Unterstützung in dieser turbulenten Zeit.

*Michael Frei*

München, Februar 2018

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Pertti Korhonen .....	VII
Vorwort des Autors .....	IX
<b>Teil A: Grundlagen und Instrumente des Change Managements .....</b>	<b>I</b>
<b>1 Change Management: Die Herausforderung annehmen .....</b>	<b>3</b>
1.1 Change Management als Priorität .....	3
1.2 Modelle und Definitionen des Change Managements .....	5
1.3 Der Change-Management-Ansatz dieses Buches .....	9
1.4 Einführung in die Fallbeispiele .....	13
1.5 Zusammenfassung: Die Change-Management-Herausforderung annehmen .....	15
<b>2 Organisationsverständnis: Verstehen, was wir verändern .....</b>	<b>16</b>
2.1 Einleitung: Die Organisation, in die wir eingreifen .....	16
2.2 Der Mensch im Zentrum: Das Unternehmen als soziales System ..	18
2.3 Menschen konstruieren sich ihre Realität .....	21
2.4 Die dominante Rolle von Gefühlen .....	24
2.5 Veränderung ist Verändern von Verhalten und Gewohnheiten .....	27
2.6 Change Management im sozialen System: Beteiligen der Mitarbeitenden .....	30
2.7 Zusammenfassung: Verstehen, was wir verändern .....	33
<b>3 Das Change-Team: Die treibende Kraft der Veränderung .....</b>	<b>35</b>
3.1 Einleitung: Das Change-Team als Erfolgsfaktor für das Veränderungsvorhaben .....	35
3.2 Zuerst das richtige Team .....	37
3.3 Vertrauen im Team bilden .....	42
3.4 Eine positive Grundhaltung im Change-Team entwickeln .....	46
3.5 Resultatverantwortung im Team übernehmen .....	48
3.6 Zusammenfassung: Das Change-Team oder die treibende Kraft der Veränderung .....	51
<b>4 Stakeholdermanagement und Kommunikation: Menschen gewinnen .....</b>	<b>54</b>
4.1 Einleitung: Beteiligen der Betroffenen .....	54
4.2 Abbilden der Interessengruppen .....	57
4.3 Die emotionale Veränderungskurve .....	58
4.4 Stakeholdermanagement – oder das Engagieren von Beeinflussern	61
4.5 Kommunikation – der Austausch mit der ganzen Organisation ....	67
4.6 Zusammenfassung: Menschen durch Stakeholdermanagement und Kommunikation gewinnen .....	72

<b>5</b>	<b>Projektmanagement und Governance: Die Veränderung auf Kurs halten . . . . .</b>	<b>74</b>
5.1	Einleitung: Projektmanagement für Veränderungsvorhaben . . . . .	74
5.2	Die Lebensphasen eines Veränderungsprojektes . . . . .	77
5.3	Der Projektauftrag: Klarheit über das „Was“ und „Wie“ schaffen . . . . .	80
5.4	Governance und Steering-Team: Die übergeordnete Steuerung . . . . .	81
5.5	Die Planung: Zielgerichtet, flexibel und beteiligend . . . . .	85
5.6	Die Kontrolle: Resultate sicherstellen . . . . .	88
5.7	Zusammenfassung: Mit Projektmanagement und Governance die Veränderung auf Kurs halten . . . . .	90
<b>Teil B: Vorgehensmodell des Change Managements . . . . .</b>		<b>93</b>
<b>6</b>	<b>Anstoßen: Handlungsbedarf klären und Motivation wecken . . . . .</b>	<b>95</b>
6.1	Einleitung: Den Veränderungsprozess erfolgreich starten . . . . .	95
6.2	Die Bedeutung der Motivation in Bezug auf Veränderungen . . . . .	99
6.3	Fakten und Handlungsbedarf klären . . . . .	101
6.4	Die Wahrnehmung der Organisation verstehen . . . . .	103
6.5	Stakeholdermanagement: Das Management und betroffene Schlüsselpersonen gewinnen . . . . .	105
6.6	Kommunikation: Veränderungsnotwendigkeit emotional erfahrbar machen . . . . .	108
6.7	Zusammenfassung: Handlungsbedarf klären und Motivation wecken . . . . .	110
<b>7</b>	<b>Ausrichten: Gemeinsam eine attraktive Vision erzeugen . . . . .</b>	<b>112</b>
7.1	Einleitung: Ein lebendiges Bild, wohin die Reise geht . . . . .	112
7.2	Eigenschaften einer überzeugenden Vision für Veränderungen . . . . .	116
7.3	Erarbeiten der Veränderungsvision . . . . .	119
7.4	Vision kommunizieren . . . . .	122
7.5	Zusammenfassung: Gemeinsam eine attraktive Vision erzeugen . . . . .	123
<b>8</b>	<b>Fokussieren: Planen für frühe, relevante Erfolge . . . . .</b>	<b>125</b>
8.1	Einleitung: Die Umsetzung am richtigen Ort beginnen . . . . .	125
8.2	Die Bedeutung von frühen Erfolgen und Fokus . . . . .	128
8.3	Kriterien für den richtigen Fokus . . . . .	129
8.4	Gemeinsam den Plan erstellen . . . . .	133
8.5	Zusammenfassung: Planen für frühe, relevante Erfolge . . . . .	135
<b>9</b>	<b>Gestalten: Effektive Lösungen und Verhalten erarbeiten . . . . .</b>	<b>137</b>
9.1	Einleitung: Den Inhalt der Veränderung kreieren . . . . .	137
9.2	Gestalten von effektiven Lösungen heißt Bilden von neuem Verhalten und neuen Gewohnheiten . . . . .	139
9.3	Beteiligen der Mitarbeitenden in der Lösungsgestaltung . . . . .	143
9.4	Gemeinsames Gestalten der Lösung in Arbeitsgruppen und Workshops . . . . .	145
9.5	Zusammenfassung: Effektive Lösungen und Verhalten erarbeiten . . . . .	148

<b>10 Umsetzen: Neues Verhalten unternehmensweit lernen und anwenden</b> . . . . .	150
10.1 Einleitung: Die Umsetzung als Höhepunkt des Veränderungsvorhabens . . . . .	150
10.2 Grundlagen: Wie verändert man Verhalten? . . . . .	152
10.3 Mitarbeitende emotional engagieren . . . . .	154
10.4 Neues Verhalten lernen: Planung und Durchführung von Trainings	156
10.5 Neues Verhalten anwenden: Unterstützung, Kontrolle und Kommunikation . . . . .	159
10.6 Zusammenfassung: Neues Verhalten unternehmensweit lernen . . .	161
<b>11 Verankern: Neues Verhalten festigen und Veränderungsmomentum weiter- führen</b> . . . . .	163
11.1 Einleitung: Neues Verhalten ist zerbrechlich . . . . .	163
11.2 Grundlage: Gegenseitige Beeinflussung von Unternehmenskultur und Veränderungsvorhaben . . . . .	165
11.3 Rahmenbedingen gestalten: Strategie, Prozesse, Systeme, Organisation und HR . . . . .	167
11.4 Veränderungsprojekt erfolgreich übergeben und abschließen . . . . .	169
11.5 Veränderungsmomentum weiterführen . . . . .	170
11.6 Zusammenfassung: Neues Verhalten festigen und Veränderungsmomentum weiterführen . . . . .	171
<b>12 Zusammenfassung und Ausblick</b> . . . . .	173
12.1 Grundverständnis von Unternehmen und Veränderungen . . . . .	173
12.2 Beteiligung der Mitarbeitenden in der Praxis . . . . .	176
Literaturverzeichnis . . . . .	179
Stichwortverzeichnis . . . . .	181