

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4¹⁴

Agentinnen des Wandels

Frauen in Führung und Change Management



Wie Frauen in Führung gehen
und was Organisationen verändern müssen

Von ganz oben gesehen

Ex-Siemens Vorstand Brigitte Ederer reflektiert ihre Karriere

Unsichtbare Bremser

Ein kritischer Blick auf Diversity-Arbeit

Die Sprache der Anderen

Erfahrungen aus den «Arroganztrainings für leitende Frauen»

Coaching im Top-Management

Wie aus Alpha-Managern ein Team wird

Gestärkt in Change Projekte

Das Resilienz Projekt der Lufthansa Sozialberatung

Was versteht man unter Change Management?

Eine Einführung für Führungskräfte

Caspar Fröhlich

Dieser Beitrag gibt Führungskräften und Change Managern einen praxisorientierten Überblick über Ziele und Formate des Change Managements sowie eine Checkliste für die Gestaltung von Change Management-Maßnahmen in ihrer Organisation.

Was ist das Ziel von Change Management?

Change Management verfolgt den Zweck, das gemeinsame Verständnis über angestrebte Neuerungen in Organisationen zu erhöhen. Speziell in Projekten, bei denen die Ziele durch das Top-Management unter Einbezug von externen Beratern festgesetzt (und auch diskutiert) werden, ergeben sich kaum Möglichkeiten zur Diskussion und Mitgestaltung für die Mitarbeitenden. Es ist normalerweise nicht vorgesehen, die neuen Ziele und Konzepte in einem größeren Kreis zu besprechen und sich tiefer mit den neuen Herausforderungen zu befassen. Meist erschöpfen sich Informationsveranstaltungen in einer Ansprache und einem kurzen Frage-Antwort-Teil. Die Frage, die jedoch den Mitarbeitenden am meisten auf der Zunge brennt: «Was passiert mit meinem Job und mir?» bleibt unter dem Tisch und kommt nicht zur Sprache. Es fällt auf, dass ein Großteil der Mitarbeitenden wenig mit den gut vorbereiteten und oft steril wirkenden Aussagen aus der Führungsetage anzufangen weiß. Für den Umsetzungsprozess ist es aber zentral, dass sich ein gemeinsam geteiltes Verständnis für den gesamten Veränderungsprozess bildet, und dass jedem klar ist, was ab Montagmorgen anders zu tun ist.

In zweiter Linie verfolgt Change Management das Ziel, auch auf individueller Ebene einen Klärungsprozess zu initiieren. «Genüge ich den neuen Anforderungen? Macht meine Arbeit so noch Spaß?» Alles Fragen, die zwar bei jedem Einzelnen im Vordergrund stehen und das Verhalten stark beeinflussen, aber kaum je als Thema explizit bearbeitet werden. Dazu gehören auch Fragen zur persönlichen Meinung und zu not-

wendigen Weiterbildungsmaßnahmen. Change Management macht diese Realitäten zum Thema und bietet Gelegenheiten, sich damit vertieft zu befassen.

Zum Dritten soll Change Management die Art und Weise des Umgangs mit auftauchenden Begleiterscheinungen (Verunsicherung, Skepsis, Widerstand und Konflikten) erleichtern. Traditionell werden diese Aspekte nicht weiter beachtet und im besten Fall als Ärgernisse und Hindernisse interpretiert. Das kann zum Beispiel heißen, dass man mit dem Projektteam regelmäßige Time-outs veranstaltet, bei denen offen und transparent über die interne Effizienz gesprochen wird, oder dass bei einem Konflikt jeder seine Sicht darlegen kann, um das gegenseitige Verständnis zu erhöhen und eine Lösung zu finden.

Neue Rubrik «Basiswissen» als Gratis-Download auf www.zoe-online.org

Auf vielfache Nachfrage hat die Redaktion auf unserer Internetseite einführende und Übersichts-Artikel zum Themenbereich Change Management zusammengestellt, die speziell auf Führungskräfte und Themeneinsteiger zugeschnitten sind. Diese Artikel - inklusive diesem Beitrag von Caspar Fröhlich - können Sie auch als Nicht-Abonnent/in unter folgendem Link gratis herunterladen: <http://www.zoe-online.org/downloads-basiswissen.html>

Aus übergreifender und längerfristiger Perspektive verfolgt Change Management viertens das (Meta-)Ziel, das Überleben einer Organisation langfristig zu sichern und ihre Mitglieder grundsätzlich im Umgang mit Veränderungen zu trainieren. Das geschieht in Strategieüberprüfungsprozessen über die gezielte Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien, Trends und schwachen Signalen, technologischen Entwicklungen und Beobachtungen der Konkurrenz und der Kunden. Davon werden dann inhaltliche Maßnahmenpläne abgeleitet, die wiederum mit Change Management Prozessen begleitet werden.

Change Management Prozesse beinhalten somit eine Lernkomponente: Man lernt als Organisation wie Veränderungen grundsätzlich angegangen werden müssen, damit diese in zeitrelevanter Art am Markt spürbar sind.

Welche Formen hat Change Management in der Praxis?

Grundsätzlich können alle Maßnahmen und Interaktionen, welche die Veränderung unterstützen, als Teil des Change Managements betrachtet werden. In der täglichen Projektarbeit kann das viele Formen annehmen: eine E-Mail, eine abteilungsinterne Informationsveranstaltung, eine Roadshow, aber auch ein persönliches Gespräch unter vier Augen. In größeren Projekten helfen weitere Medien, wie ein Newsletter und das Intranet, zur schnellen Verbreitung von Informationen. Doch

die traditionellen Medien und Informationsveranstaltungen reichen nicht. Sie lösen keine Begeisterung aus und schaffen keine bleibenden Eindrücke auf der persönlichen Ebene.

Zum Change Management gehören deshalb speziell gestaltete Informations- und Kommunikationsforen, die Gelegenheit zur individuellen und kollektiven Bearbeitung der wichtigen Themen geben. Zudem sollten sie ermöglichen, die angestrebte Transformation so erfassen und erfahren zu können, dass sie vorstellbar wird. Die zu vermittelnden Botschaften sind daher möglichst «real» zu gestalten. Dies geschieht beispielsweise durch Online-Simulationen, «Heißer Stuhl»-Settings, Time-outs, Arenas oder Plenumsdiskussionen, bei denen vertiefte Diskussionen interaktiv, dialogisch und möglichst ohne hierarchische Rücksichten geführt werden können. Dabei sollte es auch möglich werden, Verunsicherungen und Widerstände besprechbar zu machen. Diese Feedbacks dienen dem Projektteam als Input für die Planung von weiteren Maßnahmen. Durch diese Art der Interaktion bildet sich ein tieferes Verständnis über die Veränderungen, was über die rein intellektuelle Aufnahme von Informationen nicht erreicht werden kann.

Welches Format ist am sinnvollsten?

Ein zentraler Aspekt beim Design dieser Veranstaltungen ist das Bewusstsein, dass das Format bereits eine Botschaft darstellt. McLuhan, ein amerikanischer Kommunikations-/Medienwissenschaftler, pflegte zu sagen, «the medium is the message». Das gilt auch in diesem Zusammenhang. Die Art und Weise, wie eine solche Veranstaltung strukturiert wird, gibt eine implizite Botschaft an die Teilnehmenden, welche Werte vertreten und welche verhaltensmäßigen Erwartungen an sie gestellt werden. Wird beispielsweise gefordert, dass die Teilnehmenden sich im Geschäftsalltag kundenorientierter verhalten sollen, so könnte die Veranstaltung bereits unter starkem Einbezug der Kunden geplant und durchgeführt werden.

Bei größeren Transformationsprojekten haben sich solche Veranstaltungen bereits eingebürgert. In ganztägigen Workshops mit mehreren hundert Teilnehmenden werden die beabsichtigten Neuerungen diskutiert, bearbeitet und ganz konkrete Aktionsschritte formuliert. Ein Schwerpunkt bildet die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses über Ziele und Inhalte der anstehenden Veränderung. Einen großen Stellenwert haben dabei Fragen nach den Auswirkungen auf das individuelle Arbeitsumfeld: «Was gefällt mir an der Veränderung? Was nicht? Und warum?» Es ist wichtig, dass die Folgen der Neuerung für jeden Mitarbeitenden transparent werden. Es ist die Rolle des Moderators an diesem Anlass, dafür zu sorgen, dass schwierige Themen nicht weggelassen werden.

Wann kann das Change Management beendet werden?

Für ein Projekt sind die Change Management-Ziele so konkret wie möglich zu definieren, wobei die Gewichtung der vier oben

Change Management

Der Begriff «Change Management» wird in verschiedenen Zusammenhängen verwendet. Zum einen dient Change Management als Zusammenfassung für Maßnahmen und Methoden, welche sowohl die Organisation und die Unternehmenskultur, die Kommunikation zwischen und innerhalb von Gruppen als auch das Verhalten einzelner Mitarbeitenden – als eigenes Projekt verstanden – beeinflussen sollen. Dazu gehören zum Beispiel Seminare zu Bereichs- und Teamentwicklungen und Anlässe, welche kulturellen Wandel als Ziel haben, oder ein Training für verbesserte Kundenorientierung. So definiert ist Change Management Teil der «Werkzeugkiste» von Personalentwicklungs- und Schulungsabteilungen.

Zum anderen wird der Begriff aber auch im Zusammenhang mit konkreten Projekten verwendet, die umfassende Veränderungen innerhalb kurzer Zeit für eine größere Anzahl von Beteiligten mit sich bringen («Large-scale transformation projects»). Als Beispiele können Re-engineeringprojekte, aber auch Spin-offs oder Postmerger-Management-Projekte genannt werden. Change Management steht hier einerseits für Maßnahmen, die das gemeinsame Verständnis über die sachlichen Aspekte des Projekts (Ziele, Vorgehen, etc.) gezielt erhöhen. Und andererseits für Maßnahmen, die mit-helfen, mit den klassischen Begleitphänomenen von Veränderungen wie Verunsicherung, Skepsis, Widerstand und Konflikten konstruktiv umzugehen.

genannten Zieldimensionen je nach Projekt variieren kann. Change Management-Aktivitäten können beendet werden, wenn die entsprechenden Ziele erreicht sind. Dies lässt sich am einfachsten bestimmen über periodische und direkte Abklärung des Bedarfs an Change-Aktivitäten bei den Beteiligten. Empfehlenswert sind dabei Methoden, bei denen die Betroffenen ihren Bedarf an Information, Kommunikation und Austausch selber äußern können. Direkte Befragungen über Einzelinterviews, formalisierte Fragebögen oder Gruppensettings sind bewährte Mittel dazu. Die gesammelten Rückmeldungen sind sehr hilfreich für die Gestaltung der weiteren Schritte.

Als nützliche Daumenregel für die Beantwortung der Frage nach dem Abschluss der Aktivitäten hat sich in der Praxis die 2/3-Regel etabliert: Typischerweise sind in einem Unternehmen je ein Drittel der Betroffenen den Lagern «Pioniere» (unterstützend), «Unentschlossene» (keine feste Meinung) und «Bewahrer» (skeptisch) zuzurechnen. Für den Veränderungsprozess gilt es nun, das Lager der Unentschlossenen zu überzeugen und eine kritische Masse von zwei Dritteln aller Betroffenen zu motivieren. Es ist klar, dass allein die Überzeugung und Motivation der Beteiligten für die dauerhafte Etablierung einer neuen Idee nicht ausreicht. Erst wenn die Veränderungen tatsächlich Eingang in den Geschäftsalltag gefunden haben und in die Arbeitsabläufe, Führungs- und Anreizsysteme integriert wurden, ist der Prozess richtig abgeschlossen.

Parallel mit der fortlaufenden Verankerung der neuen Ideen im Betrieb nimmt auch der Bedarf nach Change Management-Aktivitäten ab. Diese Aktivitäten weisen im Laufe eines Projektes einen unterschiedlichen Charakter und eine variierende Intensität auf. Zu Beginn eines Projektes, während der Konzeptionierung der Ideen, besteht Change Management vor allem in der bewussten Zusammensetzung der Teams («Betroffene zu Beteiligten machen»), in der Art und Weise, wie Meetings und Sitzungen durchgeführt werden («the medium is the message»), und dem gezielten Einsatz von Feedback-Schleifen und Anhörungen («Soundings»). Ist diese Phase erst einmal abgeschlossen, beginnt die Phase der Kommunikation und Interaktion mit der Gesamtheit aller Betroffenen. Den größten Aufwand verursachen die Gestaltung und die Durchführung von Großanlässen.

Wer trägt die Verantwortung für das Change Management?

Größere Projekte werden idealerweise über eine Projektorganisation gesteuert. Vereinfacht betrachtet, setzt sich diese Organisation aus einem Lenkungsausschuss als Auftraggeber und Entscheidungsgremium, der Projektgruppe (Koordination und Entscheidungsvorbereitung) und den einzelnen Arbeitsgruppen, in denen Change Management Aktivitäten geplant, kommuniziert und umgesetzt werden, zusammen. Um die Projektorganisation möglichst schlank zu halten und trotzdem die

Checkliste für ein erfolgreiches Change Management

1. Balanciert

Gleich viel Zeit und Ressourcen werden für die Konzepterstellung wie für die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses bezüglich des Konzeptes und dessen Umsetzung verwendet.

2. Breit abgestützt

Es gilt die einfache Regel: Es ist einfacher, Mitarbeitende für eine Veränderung zu motivieren, die im Laufe des Entscheidungs- und Implementationsprozess etwas dazu sagen konnten. Der Einbezug von vielen Personen verlangsamt die Entscheidungsfindung. Es gehört zur Kunst von gutem Change Management, situativ die richtige Mischung zu finden.

3. Authentisch

Die Verantwortlichen agieren und kommunizieren transparent, ehrlich und mit einer persönlichen Emotionalität. Die Botschaften sind authentisch, wirken nicht gekünstelt oder generisch.

4. Endproduktorientiert

Change Management beinhaltet unter anderem den Umgang mit Begleiterscheinungen von Veränderungen wie Widerstand, Konflikten und Skepsis. Die Bearbeitung dieser Aspekte ist aber nicht das eigentliche Ziel, sondern stellt ein Mittel zur Erreichung der sachlichen Projektziele dar.

5. Realistisch

Durch Veränderungen entstehen «Gewinner» und «Verlierer», abhängig von den Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Job-Aussichten oder Gehaltsniveau. Man kann nicht davon ausgehen, dass man die «Verlierer» echt motivieren kann. Gewisse Mitarbeitende werden sich andere Arbeitsfelder oder Unternehmen suchen müssen.

6. Konsistent

Alle Aktionen und Anlässe müssen inhaltlich und formal sorgfältig aufeinander abgestimmt sein («the medium is the message»). Das erreicht man, indem man frühzeitig ein entsprechendes Veranstaltungs- und Kommunikationskonzept erstellt.

7. Aufwand

Gerade bei größeren Transformationsprojekten sind nachhaltige Veränderungsprozesse aufwändig, benötigen Zeit, Management, Aufmerksamkeit und nicht zuletzt auch einiges an psychischer Energie.

Möglichkeit zu haben, wichtige Anspruchspersonen einzubinden, wird oft die zusätzliche Projektinstanz «Sounding Board» geschaffen. Dieses Gremium hat keine direkte Entscheidungskompetenz, nimmt aber Stellung zu den ausgearbeiteten Konzepten und Vorgehensszenarien, bevor der Lenkungsausschuss die Entscheidungen fällt.

Verantwortung für Change Management-Aktivitäten tragen alle am Projekt Beteiligten entsprechend ihrer Rolle. Die Projektgruppe, welche alle Aktivitäten koordiniert, hat die Aufgabe, den Change Management-Bedarf zu erkennen und eine entsprechende Interventionsarchitektur (Gesamtheit aller Change Management-Aktivitäten mitsamt Inhalt und Format) zu entwerfen und die Ausführung entweder selbst zu gestalten oder an eine entsprechende Arbeitsgruppe zu delegieren. Auf jeden Fall muss das Projektmanagement gewährleisten, dass die verschiedenen Projektinstanzen dieselben Botschaften senden und dass die impliziten Botschaften damit konsistent sind. Dem Projektmanagement obliegt auch die Vorbereitung und Gestaltung der Großanlässe und deren Aufarbeitung.

Der Lenkungsausschuss übernimmt die Kommunikation der Gründe für dieses Projekt. Dazu gehört die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über dessen Dringlichkeit und die Bekanntgabe wichtiger Beschlüsse. Lenkungsausschussmitglieder (in wichtigen Projekten identisch mit Geschäftsführungsmitgliedern) werden dann zu tragenden Säulen des Veränderungsprozesses. Sie müssen es schaffen, Inhalte auf eine authentische Art, im direkten Kontakt und ohne komplizierende technische Hilfsmittel darzulegen, am besten im Rahmen einer Diskussion. Damit dies gelingt, ist die intensive Vorbereitung durch das Projektmanagement unerlässlich.

Den Mitgliedern des Sounding Boards kommt bei der Beeinflussung der informellen Meinungsbildung eine zentrale Bedeutung zu. Die Meinung dieser Gruppe findet eine große Beachtung, weil sie nicht direkte Eigeninteressen vertritt. Das Projektmanagement muss sich dessen bewusst sein und eine entsprechende Strategie zur Einbindung dieses Gremiums finden. Im Idealfall entwickelt sich durch die Einbindung wichtiger Stakeholder in dieses Gremium ein Schneeballeffekt, der eine positive Grundbasis für die anstehende Veränderung schafft.

Einfach – aber schwierig umzusetzen

Change Management darf nicht dahin interpretiert werden, nett über Dinge zu sprechen, viel zu diskutieren, Schwierigkeiten zu wälzen und dabei die Handlungsfähigkeit auf der sachlichen Ebene oder das eigentliche Projektziel aus den Augen zu verlieren. Es geht darum, ein Gleichgewicht zwischen Phasen zu finden, bei denen inhaltliche Projektziele im Vordergrund stehen, und Projektphasen, bei denen die notwendigen Veränderungen auf individueller und kollektiver Ebene diskutiert, verarbeitet und reflektiert werden. Dies bleibt trotz Checklisten die eigentliche Herausforderung.



Caspar Fröhlich

Executive Coach und
Unternehmensberater

Kontakt:
caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch

Literatur

- **Berner, W. (2010).** Change. Schäffer-Poeschel.
- **Bodingbauer, D., Dolleschall, H., Höfler, M. & Schwarenthorer, F. (2014).** Abenteuer Change Management: Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen. Frankfurter Allgemeine Buch.
- **Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2014).** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 13. aktualisierte und erweiterte Auflage, Campus.
- **Königwieser, R. & Exner, A. (2013).** Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Auflage, Schäffer-Poeschel
- **Nagel, R. & Wimmer, R. (2014).** Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel.
- **Roehl, H., Winkler, B., Eppler, M. & Fröhlich, C. (2012).** Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements, Schäffer-Poeschel.