

Digma Press Clipping

Titel: Change Management in grossen Veränderungsprozessen
Publikation: PSU Index 2002, Porträts Schweizer Unternehmensberatungen
Verlag: jobindex media ag, Zürich
Ausgabe: 2002, S. 68-70
Auflage: 3'000

Autor(en) / Kontakt: Caspar Fröhlich, caspar.froehlich@digma.ch, 078 638 55 69

Change Management in grossen Veränderungsprozessen

Innerhalb von grösseren Veränderungsprojekten ist das Ziel von Change Management offensichtlich: Die Umsetzung respektive die Zielerreichung sollen unterstützt und beschleunigt werden. Auf der operativen Ebene stehen dabei vier Zieldimensionen im Vordergrund, die nachfolgend näher beleuchtet werden.

VON CASPAR FRÖHLICH

Change Management verfolgt den Zweck, das gemeinsame Verständnis über die angestrebten Neuerungen zu erhöhen. Speziell in Projekten, bei denen die Ziele durch das Topmanagement 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 ganzen Umsetzungsprozess ist es aber zentral, dass sich ein gemeinsam geteiltes Verständnis für den gesamten Veränderungsprozess bildet und dass es 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 notwendigen 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 Konflikte) erleichtern. Traditionellerweise werden diese Aspekte nicht weiter beachtet und im besten Falle als Ärgernisse und Hindernisse interpretiert. Das kann zum Beispiel heissen, dass man mit dem Projektteam regelmässige Time-outs veranstaltet, bei dem 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.



Caspar Fröhlich

- studierte Betriebswirtschaft an der Universität Zürich und absolvierte ein Nachdiplomstudiengang in systemischer Beratung. Nach ersten Berufserfahrungen in der Versicherungs- und Aviation-Branche, wechselte er 1995 zur Unternehmensberatung Icarus Consulting AG, wo er bis ins Jahr 2000 in verschiedenen Positionen gearbeitet hat, zuletzt als Geschäftsführer.
- Seit 2 Jahren ist Caspar Fröhlich geschäftsführender Partner bei der Beratungsgesellschaft Digma Management Consulting AG, einer Beratungsgesellschaft für Strategieentwicklung und Transformationsmanagement für international ausgerichtete Grossunternehmen.
- Caspar Fröhlich betreut VR-Mandate bei verschiedenen Klein- und Mittelbetrieben.

Kontakt: caspar.froehlich@digma.ch
www.digma.ch

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 wieder die erwähnten 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 Projektes (Ziele, Vorgehen) gezielt erhöhen, andererseits für Aktivitäten, welche mithelfen, mit den Begleitphänomenen von Veränderungen (Verunsicherung, Skepsis, Widerstand und Konflikte) konstruktiv umzugehen.

Aus übergreifender und längerfristiger Perspektive verfolgt Change Management viertens das (Meta-)Ziel, eine Organisation und ihre Mitglieder grundsätzlich im Umgang mit Veränderungen zu trainieren. Dies soll helfen, bei den weiteren Veränderungen die Umsetzung zu beschleunigen und zu erleichtern. Change Management beinhaltet somit eine Lernkomponente, welche die Unternehmung zu einer «lernenden Organisation» werden lässt.

Kommunikation steht im Mittelpunkt

Grundsätzlich können alle Massnahmen und Interaktionen, welche die Veränderung unterstützen, als Teil des Change Management betrachtet werden. In der täglichen Projektarbeit kann das viele Formen annehmen: ein E-Mail, eine abteilungsinterne Informationsveranstaltung, eine Roadshow, aber auch ein persönliches Gespräch unter vier Augen. In grösseren Projekten helfen weitere Medien, wie eine Mitarbeiterzeitung 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 Grossanlässe, die Gelegenheit zur individuellen und kollektiven Bearbeitung der wichtigen Themen geben. Das Kernziel solcher Grossanlässe im Rahmen von Transformationsprojekten besteht in der Vermittlung einer Erfahrung, die auch danach Wirkung entfaltet. 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 und allfällige Verunsicherungen und Widerstände identifiziert werden. Diese Feedbacks dienen dem Projektteam als Input für die Planung von weiteren Mass-

nahmen. Durch diese Art der Interaktion bildet sich ein tieferes Verständnis über die Veränderungen, welches über die rein intellektuelle Aufnahme von Informationen nicht erreicht werden kann.

Ein zentraler Aspekt beim Design dieser Veranstaltungen ist das Bewusstsein, dass das Format bereits ein kräftiges Signal und 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 unter starkem Einbezug von den Kunden bereits so geplant und dann durchgeführt werden.

Bei grösseren Transformationsprojekten haben sich solche Veranstaltungen bereits eingebürgert. In ganztägigen Workshops mit bis 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.

Zwei Drittel der Betroffenen überzeugen

Für ein Projekt sind die Change Management-Ziele so konkret wie möglich zu definieren, wobei die Gewichtung der vier oben genannten Zieldimensionen je nach Projekt variieren kann. Konzeptionell betrachtet, können die Change-

Management-Aktivitäten beendet werden, wenn die entsprechenden Ziele erreicht sind. Natürlich tauchen Schwierigkeiten auf, wenn diese Frage mit traditionellen wissenschaftlichen Messungen beantwortet werden soll. Dies ist aber nicht notwendig. Wichtiger ist die 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 oder formalisierte Questionnaires sind bewährte Mittel dazu. Die gesammelten Rückmeldungen sind sehr hilfreich für die grundsätzliche Gestaltung der weiteren Change-Management-Aktivitäten.

Als nützliche Daumenregel für die Beantwortung der Frage nach dem Abschluss der Aktivitäten hat sich in der Praxis die $\frac{2}{3}$ -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, das heisst in Führungsinstrumente und Anreizsysteme, gefunden haben, 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 («Be-

troffene 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-Schlaufen und Vernehmlassungsverfahren («soundings»). Ist diese Phase erst einmal abge-

schlossen, beginnt die Phase der Kommunikation und Interaktion mit der Gesamtheit aller Betroffenen. Den grössten Aufwand verursachen die Gestaltung und die Durchführung von Grossanlässen.

Alle Beteiligten tragen Verantwortung

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 Analysetätigkeiten ausgeführt werden, zusammen. Um die Projektorganisation möglichst schlank zu halten und trotzdem die Möglichkeit zu haben, wichtige Anspruchspersonen einzubinden, wird immer öfter 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.

Dem Lenkungsausschuss obliegt die Kommunikation der Gründe für dieses Projekt. Dazu gehört die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über des-

sen Dringlichkeit und die Bekanntgabe wichtiger Beschlüsse. Lenkungsausschussmitglieder (in wichtigen Projekten identisch mit Geschäftsleitungsmitgliedern) werden dann zu tragenden Säulen des Veränderungsprozesses. Sie müssen es schaffen, Inhalte auf eine authentische Art, im direkten Kontakt und ohne wesentliche technische Hilfsmittel darzulegen, am besten im Rahmen einer Diskussion. Damit dies gelingt, ist die intensive Vorbereitung durch das Projektmanagement unerlässlich.

Den Mitgliedern des Sounding Board 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 daraus ein Schneeballeffekt, der eine positive Grundbasis für die anstehende Veränderung schafft.

Balance als Herausforderung

Change Management darf nicht dahin interpretiert werden, nett über Dinge zu sprechen, viel zu diskutieren, Schwierigkeiten zu wälzen und darob die Handlungsfähigkeit auf der sachlichen Ebene oder das eigentliche Projektziel aus den Augen zu verlieren. Es ist 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. <

Checkliste für ein erfolgreiches Change Management

1. Balanciert

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

2. Breit abgestützt

Es gilt die einfache Regel: Es ist einfacher, Mitarbeiter 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, Konflikte 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 Salärniveau. 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 enorm Zeit, Management Attention und nicht zuletzt auch einiges an psychischer Energie.