

Change Management: Unternehmen verändern

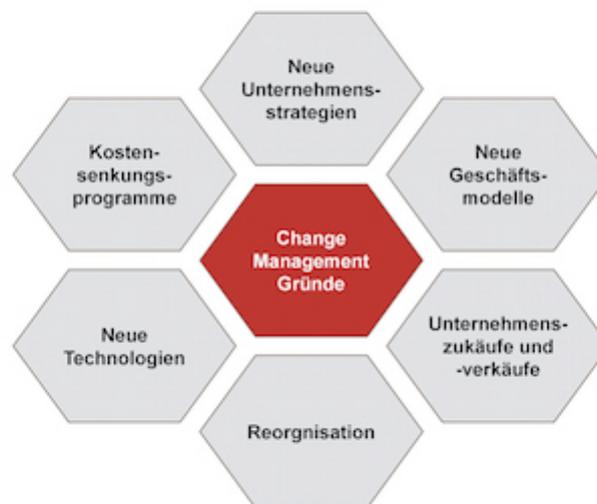
Veröffentlicht: 10/09/2015 13:57 CEST Aktualisiert: 10/09/2015 14:36 CEST

Im Zeitalter der [Globalisierung](#), Digitalisierung von Geschäftsmodellen und der Marktbearbeitung sind Unternehmen gefordert, sich unter hohem Zeitdruck ständig neu zu erfinden. Für Mitarbeiter und Führungskräfte geht mit dem digitalen Wandel eine immense Herausforderung einher.

Nur wenn es gelingt, die eigene Mannschaft auf die „Transformationsreise“ mitzunehmen, die Mitarbeiter für die enge Zusammenarbeit in einer zunehmend vernetzten und globalen Welt zu begeistern, Emotionen zu wecken, Lösungskompetenz und [Innovationskraft](#) zu nutzen, dann werden Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein können.

Change Management ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, fundamentalen Herausforderungen in Unternehmen zu begegnen

Gründe für Change Management Programme (Auswahl)



Copyright © 2015 www.strategy-transformation.com

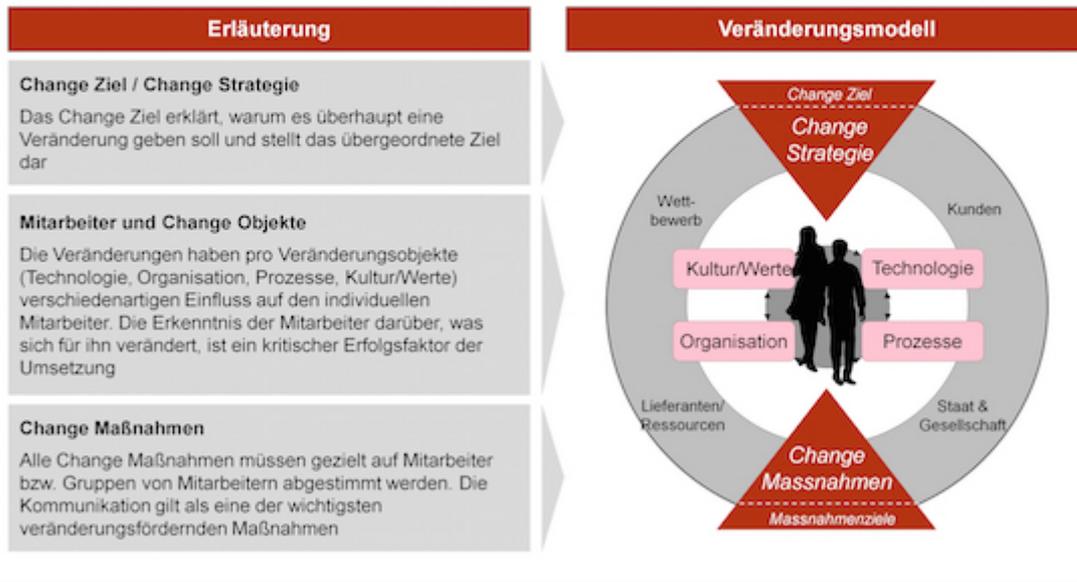
Wie sich Unternehmen verändern können

Der Begriff „Change Management“ ist in den letzten Jahren zu einem geflügelten Wort in der Unternehmenspraxis geworden: Wann und wo immer die Intention vorherrscht, Veränderungen schnell, effizient und mit Unterstützung der Mitarbeiter zu realisieren, werden iterative Projekte mit dem Zusatz „Change Management“ durchgeführt.

Aufgrund des qualitativen Charakters kann der Verlauf und der Erfolg von Change Management Projekten nur schwer ermittelt und überprüft werden. Ziel dieses Artikels ist es daher, einen methodischen Ansatz vorzustellen, welcher die Ziele, Inhalte und das Vorgehen des Change Managements für Manager und Mitarbeiter greifbar sowie das Nutzenpotenzial transparent macht und sich gleichzeitig auf jede Art von Veränderungsprozess übertragen lässt.

Die Begleitung von Veränderungen im Unternehmen sollte einer gesamthaften Betrachtung unterliegen

Voraussetzung für Veränderungen (1/3)



Copyright © 2015 www.strategy-transformation.com

Was versteht man unter „Change Management“?

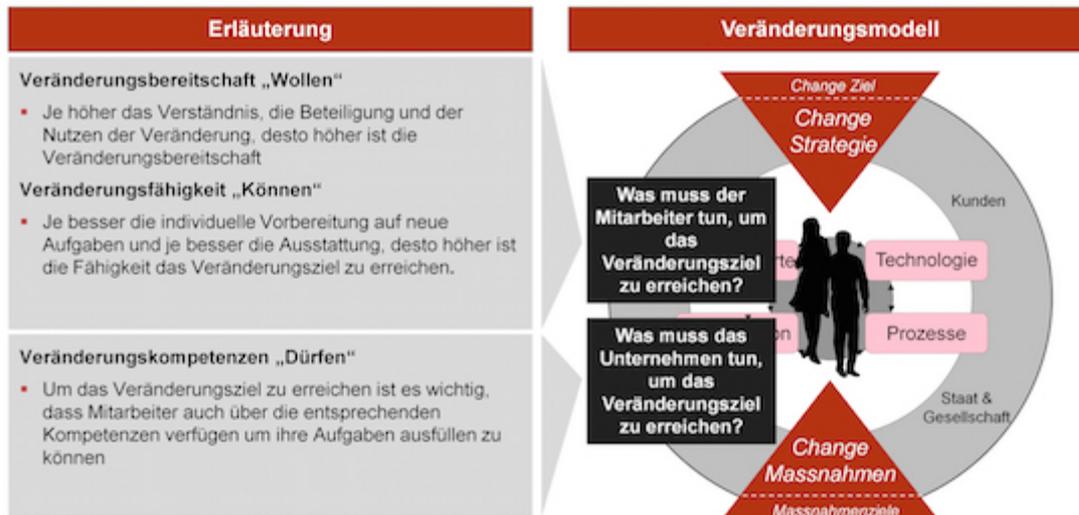
Change Management bedeutet die Planung, Begleitung und Kontrolle eines Veränderungsprozesses von einem Ist- zu einem definierten Soll-Zustand. Die Veränderung wird dabei als Prozess verstanden: Sie erfordert eine „Bewegung“, um vom jetzigen in einen zukünftigen Soll-Zustand zu gelangen.

Diese „Bewegung“ des Unternehmens kann nur durch die Mitarbeiter selbst erfolgen. Die Mitarbeiter bewirken durch ihre Handlungen die Veränderung und sind somit elementarer Bestandteil im Prozess.

Die Qualität der Umsetzung ist dabei jedoch abhängig von Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter! Sie müssen nämlich erstens vom Nutzen der Veränderung überzeugt sein („Wollen“) und zweitens die für die Veränderung notwendigen Kenntnisse besitzen („Wissen“).

Eine Veränderung in der Organisation erfordert von den Mitarbeitern Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sowie vom Unternehmen die Schaffung von entsprechenden Freiräumen

Voraussetzung für Veränderungen (2/3)



Copyright © 2015 www.strategy-transformation.com

Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit werden durch Change-Massnahmen beeinflusst. Die Mitarbeiter stellen somit die Change-Zielgruppen dar und befinden sich im Mittelpunkt des Change Managements.

Um das Veränderungsziel zu erreichen, ist es zusätzlich wichtig, dass Mitarbeiter auch über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, um ihre Aufgaben ausfüllen zu können („Dürfen“).

Kommunikation ist der wesentliche Erfolgsfaktor für die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft

Voraussetzung für Veränderungen (3/3)



Copyright © 2015 www.strategy-transformation.com

Change-Ziel & Strategie

Die Entscheidung zu einer Veränderung resultiert meist aus dem Strategieprozess der Unternehmung heraus. Aus Mission und Vision des Unternehmens (warum existieren wir? wo wollen wir hin?) und/oder den Anforderungen des Marktes werden Strategien entwickelt (wie erreichen wir das?).

Im Planungsprozess werden diese Strategien in strategischen Maßnahmen konkretisiert. Erst dadurch ergibt sich überhaupt ein Veränderungsbedarf.

Das Change-Ziel entsteht aus dem Strategieentwicklungsprozess und gibt das übergreifende Ziel vor, das es zu erreichen gilt (z.B. „Erhöhung der Kundenorientierung“ als Strategie, um Kundenabwanderung zu verhindern).

Die Change-Strategie konkretisiert nun, was, also welche Change-Bereiche sich wie, in Hinblick auf welchen Soll-Zustand, verändern sollen. Außerdem sagt sie, wen, also welche Change-Zielgruppen, die Veränderung betreffen und wer die Veränderung bis wann durchführen wird. Diese Punkte bilden die Grundlage für die Ableitung der Change-Maßnahmen.

Die Change Bereiche

Ein Unternehmen lässt sich durch folgende vier Faktoren beschreiben:

- **Prozesse** (z.B. Ablauf-Organisation, Schnittstellen, Verantwortungen)
- **Technologie** (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologien, Produktionstechnologien, Automationsgrad)
- **Organisation/Struktur** (z.B. Aufbauorganisation, Anzahl der Hierarchien, Verteilung von Rollen, Skills und Kompetenzen, Machtverteilung)
- **Kultur/Werte** (z.B. Führungsstil, Normen und Prinzipien, Leistungsbereitschaft, Motivation, Innovationsklima, Risikoeinstellung, Arbeitszufriedenheit, Wissen, Identität, Commitment, Vertrauen, Lernfähigkeit)

Eine Veränderung bezieht sich immer auf einen oder mehrere dieser Faktoren. Die Faktoren stellen somit die sog. „Change-Bereiche“ dar. Diese wirken bei einer Veränderung als Change-Auslöser auf die Mitarbeiter.

Die Change-Bereiche stehen sowohl mit den Mitarbeitern als auch untereinander in Wechselwirkung: Beispielsweise verlangen die im Unternehmen etablierten Prozesse ein bestimmtes Verhalten der Mitarbeiter, andererseits können die Mitarbeiter auch auf die Prozesse einwirken und diese verändern.

Insbesondere im Bereich „Kultur/Werte“ besteht eine besonders hohe gegenseitige Beeinflussung. So wird eine bestimmte Unternehmenskultur eine bestimmte Art Mitarbeiter anziehen, die dann wieder zum Fortbestand der Firmenkultur beitragen.

Andererseits können auch Technologien Einfluss auf Prozesse nehmen. Oder Organisationsstrukturen wirken auf die Kultur einer Unternehmung. Die Change-Bereiche werden im Rahmen einer Bewertung im Rahmen der Bestimmung der Change-Strategie ermittelt.

Unternehmen und Umfeld stehen in Wechselwirkung zueinander

Das Unternehmen befindet sich in einem Umfeld, mit dem es in Wechselwirkung steht. Das Umfeld kann als Change-Treiber wirken, indem Veränderungen des Umfelds Veränderungen im Unternehmen nach sich ziehen (zum Beispiel Änderung der regulatorischen Rahmenbedingungen oder der Kundenbedürfnisse, neue Wettbewerber, Wegfall von Lieferanten usw.).

Andererseits beeinflusst auch das Unternehmen das Umfeld: So haben dessen Technologien unmittelbar Auswirkungen auf die Umwelt. Oder bestimmte Prozesse des Unternehmens mögen als „Best-in-class“ als Vorbild für eine ganze Branche gelten.

Change-Maßnahmen und Maßnahmenziele

Eine Veränderung bezieht sich stets auf bestimmte Change-Bereiche. Die Change-Maßnahmen jedoch beziehen sich in erster Linie auf die Mitarbeiter, indem sie deren Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft hinsichtlich der Change-Bereiche beeinflussen. Diese Maßnahmen wirken sich auf das „Wollen“ und das „Können“ der Mitarbeiter aus und stellen damit eine reibungslose Umsetzung sicher.

Change-Maßnahmen ermöglichen das Erreichen des Change-Ziels. Die Maßnahmenziele sind dabei nicht mit dem Change-Ziel zu verwechseln. Das Change-Ziel ist das übergeordnete Ziel, das erreicht werden soll (z.B. „Erhöhung der Kundenorientierung“).

Die Maßnahmenziele dagegen spezifizieren, was durch die Change-Maßnahmen beziehungsweise Interventionen im Detail erreicht werden soll. Change-Maßnahmen haben ihren Schwerpunkt in der Umsetzungsphase eines Projekts, allerdings sollten sie das gesamte Projekt schon ab der Strategiefindung begleiten.

Beispielsweise sollten bereits in der Anfangsphase eines Projekts Ziele und Zeitrahmen an alle Mitarbeiter kommuniziert werden und mit fortschreitender Zeit mehr und mehr Mitarbeiter involviert werden.

Die Change-Maßnahmen werden aus der Change-Strategie und einer Analyse der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit abgeleitet und in einem Change-Konzept zusammengefasst. Dieses konkretisiert die anzuwendenden Tools und Techniken, Verantwortlichkeiten und die Timeline.

Richtiges Setup einer Change-Management-Initiative

Das richtige und kohärente Setup eines Change Managements ist Kernbestandteil einer jeden größeren Transformation. Im Folgenden ein kurzer Überblick über die wesentlichen Bestandteile je Phase:

Phase 1: Change-Vision

Inhalt von Phase 1 ist die Entwicklung und breite Kommunikation einer überzeugenden und inspirierenden Change-Vision. Zusätzlich müssen die wichtigsten Interessengruppen identifiziert und ihre Haltung gegenüber dem Veränderungsprojekt bewertet werden.

Die Erstellung und regelmäßige Aktualisierung der HR-Strategie um mitarbeiterbezogene Aspekte der Transformation ist ein wichtiges Element, um Änderungen an Change-Vision und -Strategie rechtzeitig einordnen und zielgruppengerecht adressieren zu können.

Worauf es in dieser Phase ankommt, ist: dass frühzeitig eine breite Akzeptanz für die bevorstehenden Veränderungen geschaffen wird, indem alle relevanten Beteiligten und Vertreter der unterschiedlichen Kulturen eingebunden werden. Auch verdeckte kulturelle Elemente wie Überzeugungen, Werte und Einstellungen sind dabei zu berücksichtigen.

Phase 2: Change-Strategie

In Phase 2 geht es darum, die Change-Strategie zu erarbeiten, Change-Maßnahmen zu definieren, Erfolgskriterien und KPIs zu identifizieren sowie die Transformation-Map zu entwickeln. Die Change-Strategie stellt Interventionen in den Dienst der strategischen Ziele.

Dabei werden spezifische Veränderungsbedarfe und emotionale Spannungsbögen je Interessengruppe berücksichtigt. Change-Agents werden eingesetzt, um zeitnahe Feedback-Loops und wichtige Veränderungskompetenzen sicher zu stellen.

Worauf es in dieser Phase ankommt, ist: den Maßnahmen-Mix auf das Wesentliche zu fokussieren, bestehende Anreizsysteme und unternehmensinterne Community-Plattformen sinnvoll zu integrieren.

Zudem ist sicherzustellen, dass die kulturellen Unterschiede berücksichtigt werden. Bereits bei der Definition des Maßnahmen-Pakets sind die Ressourcen, welche zur Umsetzung benötigt werden, realistisch zu definieren und auf die Möglichkeiten des Unternehmens abzustimmen. In der Transformations-Dramaturgie müssen andere wesentliche Projekte und deren mögliche Effekte auf die Veränderung hin berücksichtigt werden.

Phase 3: Change-Umsetzung

In Phase 3 geht es darum sicherzustellen, dass Motivation und Vision der Veränderung zielgruppenspezifisch verstanden werden. Dabei müssen Führungskräfte mittels Coaching befähigt werden, die Change-Vision in das Unternehmen hinein zu tragen.

Kontinuierliches Informieren der Interessengruppen über Inhalt und Fortschritt des Projekts sowie aktive Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen im Veränderungs- und Kommunikationsprozess, um Commitment zu gewährleisten, sind hier erfolgsrelevant.

Zusätzlich zu o.g. Aspekten steht in Phase 3 die Umsetzung notwendiger kultureller Veränderungen im Fokus. Dabei geht es um die Etablierung von Verhaltensweisen, welche die Vision fördern sowie Implementierung von Anreizsystemen für Mitarbeiter, ihre Handlungen auf die neue Vision hin auszurichten.

Außerdem sollte genügend Flexibilität bei der Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen vorhanden sein sowie ein kompromissloses Comittment einer kritischen Masse der Führungsmannschaft.

Zusätzlich ist es wichtig, den Mitarbeitern Erfolge frühzeitig zu kommunizieren, um die motivierende Kraft von Erfolgen für die Veränderung zu nutzen und zu verstärken. Essentiell ist eine Kommunikation, die nicht nur auf Fakten basiert, sondern emotional die Herzen und Köpfe der Mannschaft erreicht.

Fazit

Es gibt viele Gründe, warum sich Unternehmen verändern müssen. Der Wandel ist zentrales Element eines jeden Unternehmens. Einige sind vom Wandel getrieben und ihm ausgesetzt, andere managen ihn aktiv und vorausschauend.

Manchmal sind große Veränderungen auf einen Schlag notwendig, ein anderes Mal erfolgt der Wandel über einen längeren Zeitraum und in kleinen Schritten.

Die Unternehmensführung muss erkennen, wann und in welchem Tempo Veränderungen notwendig sind und diese pro-aktiv gestalten. Doch sie kann diese nur mit allen Mitarbeitern gemeinsam stemmen!