



Studie Change Management

An Astronaut's Guide to Change



MOONROC STUDIE

An Astronaut's Guide To Change

AUTOREN

Annika Widmann
Philippe Gerlach
Dr. Torsten Stuska

www.moonroc.de



IMPRESSUM

“An Astronaut’s Guide to Change”

Eine Studie von MOONROC Advisory Partners und dem
MOONROC Institute of Economic Research (MIER)

Auflage 04/2017

Herausgeber

MOONROC Advisory Partners GmbH

Steinsdorfstraße 14

80538 München

E-Mail: company@moonroc.de

Internet: www.moonroc.de

INHALT

VORWORT	I
1. PROLOG ZU CHANGE	3
2. WORAN SCHEITERT CHANGE?	5
3. MODERNES CHANGE-MANAGEMENT – DREI PHASEN ZUM ERFOLG	17
3.1. Phase 1: Change Vorbereitung	17
3.2. Phase 2: Change Realisierung	34
3.3. Phase 3: Change Verankerung	49
QUELLEN	A
HAFTUNGSHINWEIS & HAFTUNGS AUSSCHLUSS	B

ABBILDUNGEN

Abbildung 1:	Change Vorbereitung	17
Abbildung 2:	Organisationsstruktur im Change-Prozess	20
Abbildung 3:	Exemplarische Ableitung von Handlungsfeldern aus Veränderungen in Transformationen	24
Abbildung 4:	Veränderungen und Risiken der Mitarbeiter im Transformationsprozess	26
Abbildung 5:	Begleitung der Change-Phasen der Mitarbeiter mittels zielgruppengerichteter Change-Story	30
Abbildung 6:	Change Realisierung	34
Abbildung 7:	Mitarbeiter-Commitment erreichen	42
Abbildung 8:	Change Verankerung	49
Abbildung 9:	Zielsystem einer Organisation	54
Abbildung 10:	Stetige Anpassungsfähigkeit über den Change-Erfolg hinaus	59

1



Fokus Mensch

Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen
Transparenz und Gerechtigkeit sicherstellen
Mitarbeiter beteiligen

2



Rahmenbedingungen verändern

Regelungsdichte reduzieren
Freiräume schaffen
Wandel ermöglichen

3



Befähigen & Coachen

Verantwortung übertragen
Mitarbeiter leiten & anhören
Faire Leitplanken setzen



4



Sozialpartner einbinden

In der Sache überzeugen
Kommunizieren
Kooperieren

5



Ergebnisverantwortung übernehmen

Verantwortung für Ergebnisse übernehmen
Change-Effektivität messen
Ökonomische Ergebnisse sicherstellen

6



Transformation verankern

Veränderungen operativ realisieren
Commitment sichern
Auf Kurs bleiben

VORWORT

An Change-Management scheiden sich die Geister. Viele Manager sehen darin allzu weiche Themen, die – wenn überhaupt – bitte nebenher gestaltet werden sollen. Diese Einstellung ist nachvollziehbar, da die meisten Change-Programme wirkungslos verpuffen.

Andere Manager wiederum sehen Change als einen essentiellen Erfolgsfaktor von Transformationen – sie haben die kraftvolle und wertstiftende Seite eines zielsicheren Change-Managements kennengelernt.

Die vorliegende Studie bündelt unsere Projekt-Erfahrungen aus großen Transformationsprogrammen. Aus unserer Sicht sind strategische Zielsetzungen ohne ein professionelles Veränderungsmanagement nicht realisierbar. Change ist das fehlende Bindeglied zwischen Strategie und Umsetzung. Change realisiert Strategien.

Folgenden Fragen haben wir versucht auf den Grund zu gehen:

- » Wie bringt man Organisationen dazu, strategische Weichenstellungen positiv mitzutragen und Verhaltensweisen tatsächlich zu ändern?
- » Wie muss ein Veränderungsprogramm aufgesetzt werden, damit sich reale und messbare Ergebnisse einstellen?
- » Wie vermeidet man „Sinnlos-Workshops“, „Pseudo-Feed-Back-Runden“ und Maßnahmen, die nicht bei den Mitarbeitern ankommen?

Viel Spaß beim Verändern, Ihr



Dr. Torsten Stuska
Direktor, MOONROC Institute of Economic Research

UNENTDECKTES ENTDECKEN

Im Fra-Mauro Hochland wollen John Swigert, James Lovell und Fred Haise geologische Untersuchungen vornehmen. Das Fra-Mauro Hochland ist eine zerklüftete Kraterlandschaft, bedeckt von basaltischer Lava. Der Durchmesser des Kraters beträgt 95km, die höchste Erhebung der imposanten Kraterformation misst 700m.

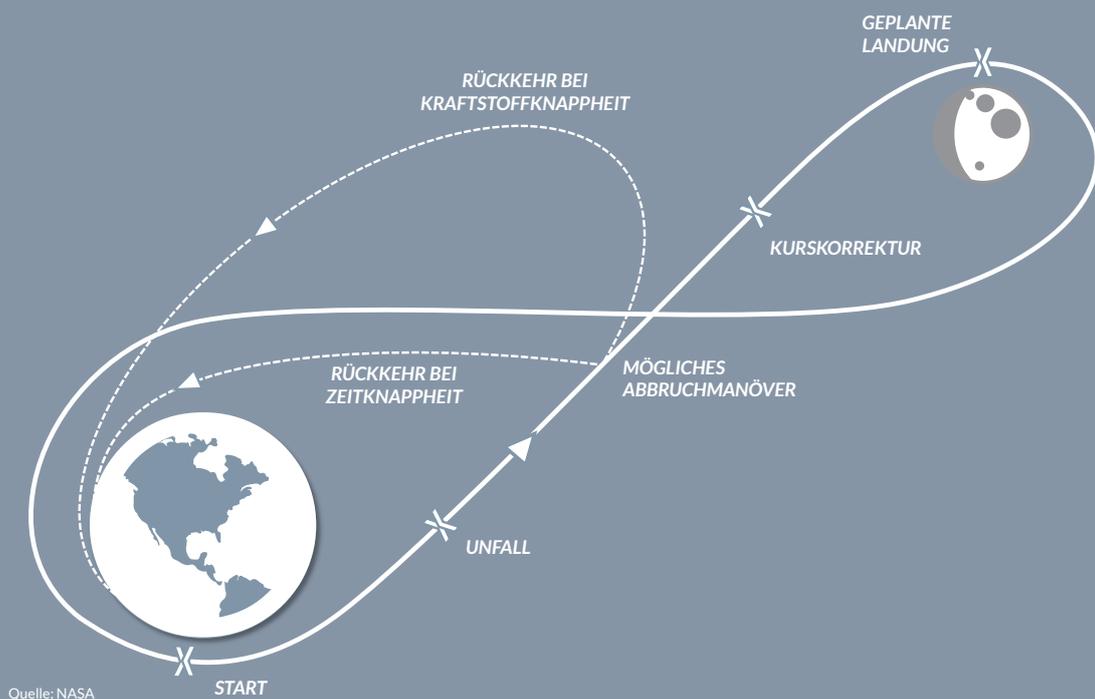
Es gibt allerdings noch einen wichtigen Punkt: Das Fra-Mauro Hochland liegt nördlich des Mare Cognitum, 380.000 km von der Erde entfernt. Es liegt auf dem Mond.

Beim Start dieser Raumfahrt-Mission in Cape Canaveral am 11. April 1970 treten starke Vibrationen auf. Ein Triebwerk schaltet daraufhin automatisch ab. Die Mission scheint gefährdet. Die Software der Saturn Trägerrakete reagiert aber richtig und lässt zum Ausgleich die anderen Triebwerke länger brennen. Die vorgesehene Flugbahn Richtung Mond kann nach kurzer Zeit erreicht werden.

Dann, nach 55 Stunden Flug, in einer Entfernung von 322.000 km von der Erdoberfläche, der nächste Zwischenfall. Einer der beiden Sauerstofftanks der Raumkapsel Odyssee explodiert, der zweite Tank schlägt Leck, Sauerstoff entweicht. Ohne Sauerstofftanks gibt es auf der Raumstation aber weder Atemluft, noch Strom und auch kein Wasser. An eine Mondlandung ist nicht zu denken, die Manövrierung der Raumkapsel wird fast unmöglich.

Kurz darauf meldet John Swigert den wohl berühmtesten Satz der modernen Raumfahrt an das Kontrollzentrum:

„HOUSTON WE'VE HAD A PROBLEM“.



1. PROLOG ZU CHANGE

Ungefähr 300.000 km unterhalb der Raumfähre Odyssee beschließt der Vorstand eines Konzerns mit einer unternehmensweiten Transformation auf neue Markt- und Wettbewerbsentwicklungen zu reagieren. Die Marktanteile sind in Gefahr, neue Wettbewerber sind auf dem Vormarsch und die eigene Organisationsstruktur erscheint nicht zukunftsfähig. Es muss sich etwas verändern.

Die Ziele lauten: Mehr Digitalisierung, höhere Innovationskraft, weniger Mitarbeiter und eine andere Organisationsaufstellung.

Was viele Top-Manager dabei unterschätzen: Für ihre Mitarbeiter wirken diese Ziele oft wie von einem anderen Planeten. Die Umwälzungsherausforderungen, ausgelöst durch Transformationsprogramme, können aus der Rolle der Mitarbeiter heraus kaum überblickt werden. Folglich ist die Unsicherheit groß.

Aus Sicht vieler Mitarbeiter ist ein Transformationsvorhaben vergleichbar mit einer Mondmission. Alles sehr weit weg, alles klingt sehr schwierig. Wäre es da vielleicht nicht besser alles bliebe beim Alten?

Das Ergebnis ist vielen bekannt. Die Organisation versteht auf Informationsveranstaltungen (Townhalls, Workshops) zwar die Nachrichten des Top Managements, ändert aber offensichtlich nicht ihr Verhalten im Tagesgeschäft. Da kann der Vorstand noch so stark das Lenkrad herumreißen wollen.

Auf dem Weg durch die Hierarchieebenen eines Unternehmens geht ein Großteil der Transformationsmaßnahmen verloren.

Die Vertriebskraft steigt nicht, sie sinkt. Von den angestrebten 15-20% Personaleinsparungen zählt man nach Jahren nur 1-5%. Angeblich ist jedes Ressort am

Limit seines Sparpotenzials. Es gibt unzählige Gründe weswegen etwas nicht klappt, dabei hatte auf den PowerPoint-Folien alles so wunderbar ausgesehen.

Der Vorstand einigt sich zwar formal auf ein Transformationsprogramm, hinter vorgehaltener Hand ist aber klar: Die Transformation wird in dieser Form nicht das gewünschte Resultat bringen. Einige Vorstände lassen mancherorts ihre Bedenken offiziell ins Protokoll von Vorstandssitzungen aufnehmen. Das Kästchen für Change-Management steht brav im Organigramm des Transformationsvorhabens, richtig ernst genommen wird es aber nicht.

Doch wie würde es funktionieren? Wie bereitet man die eigenen Mitarbeiter auf Transformationsvorhaben vor? Wie überstehen Organisationen auch Unwägbarkeiten auf dem Weg in die Zukunft?

Wie setzt man ein Transformationsprogramm so auf, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen?

Zwei Themen helfen beim Aufsatz von Transformationsvorhaben.

- » Erstens, die Kenntnis über Faktoren, die häufig zum Scheitern von Veränderungen beitragen. In die bekannten Gräben braucht man die eigene Organisation nicht noch einmal zu steuern.
- » Zweitens, das Verständnis darüber, wie wirkungsvolle und moderne Change-Management Programme aufgebaut werden müssen, um reale und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Lassen Sie uns Ihnen zeigen wie Change-Management die Realisierung Ihrer Strategie sicherstellt.

2. WORAN SCHEITERT CHANGE?

Transformationen scheitern an drei wesentlichen Punkten:

1. FALSCH GEWÄHLTE STRATEGIE

- ▶ CHANGE-PROGRAMME KÖNNEN EINE FALSCH GEWÄHLTE STRATEGIE ZWAR INS ZIEL FÜHREN, FÜR DAS UNTERNEHMEN VERBESSERT SICH DIE WIRTSCHAFTLICHE LAGE ALLERDINGS NICHT.

2. MITARBEITER VERÄNDERN VERHALTEN NICHT

- ▶ ES GELINGT NICHT DIE UMSETZUNG DURCH ALLE HIERARCHIEEBENEN ZU OPERATIONALISIEREN. MITARBEITER UND BETRIEBSRÄTE ENTWICKELN RESISTENZEN.

3. FEHLER IM CHANGE-PROZESS

- ▶ DAS CHANGE-PROGRAMM SETZT FALSCH SCHWERPUNKTE. WICHTIGE ELEMENTE MODERNER CHANGE-ANSÄTZE WERDEN VERNACHLÄSSIGT.

Bei einem nicht geringen Teil der strategischen Initiativen vieler Konzerne liegt ein Missverständnis vor. Die Programme heißen zwar Forward, Future, Next Steps, etc. und doch stimmt da etwas nicht.

Bei vielen Initiativen handelt es sich bei genauerem Hinsehen eher um Instandhaltungsprogramme denn um grundlegende strategische Neuausrichtungen, um am Markt nachhaltig und stark wachsen zu können.

Die Versäumnisse der Vergangenheit werden als Marktveränderungen tituliert, denen man jetzt begegnen müsse. Mit Instandhaltungsinitiativen werden lokale Tiefpunkte umschiffen. Es handelt sich meist nicht um Transformationen, die Unternehmen in eine bessere Zukunft führen, wesentliche Grundmechaniken der Geschäftsmodelle bleiben unberührt. Woran erkennt man typischerweise Instandhaltungsinitiativen:

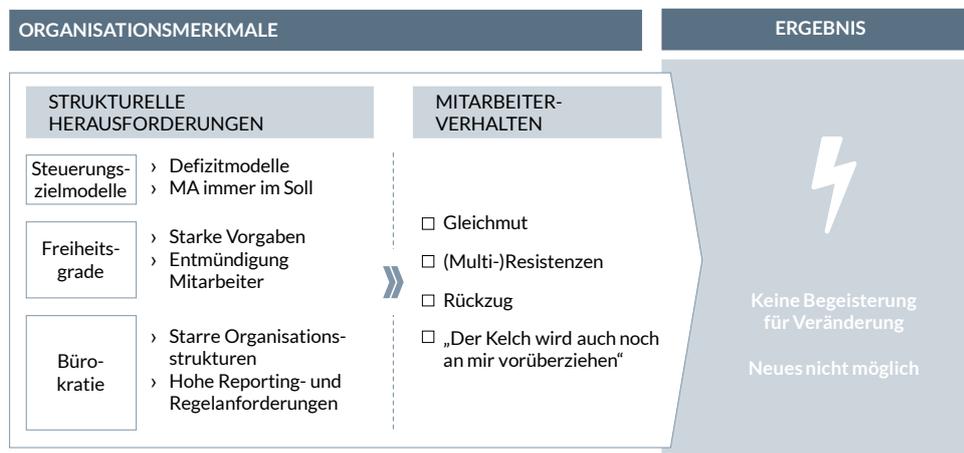
- » Ein klares strategisches Zielbild fehlt. Die zentrale Frage, wie gewinnen/wachsen wir am Markt, ist nicht beantwortet.
- » Preiserhöhungen/-Optimierungen ersetzen Produkte/Dienstleistungsinnovationen.
- » Die Grundkonfiguration des Geschäftsmodells bleibt trotz aller Herausforderungen erhalten.
- » Mit Kosteninitiativen wird versucht rückläufigen Umsatz zu kompensieren. Umsatz kann aber nur durch neuen Umsatz kompensiert werden.
- » In der Kommunikation wird versucht, negative Sachverhalte (erzwungen) positiv darzustellen.

Eine echte Neupositionierung gegenüber den Hauptwettbewerbern wird mit solchen Initiativen nicht erreicht. Entsprechend verhalten reagieren die Mitarbeiter.

In schlecht aufgesetzten Transformationsprogrammen reicht die klassische immunologische Reaktion der eigenen Organisation / der eigenen Mitarbeiter von Gleichmut über Multiresistenzen bis hin zur inneren Abkehr und Resignation.

Vorstände und Top Management sehen sich häufig mit einer surrealen Situation konfrontiert. Als dedizierte Inhaber von disziplinarischer Verantwortung sind sie nicht wirklich in der Lage etwas zu ändern und umzusetzen. Die Organisation nickt freundlich und zuvorkommend in Townhalls die neue Ausrichtung ab, ändern tut sich auf operativer Ebene aber wenig.

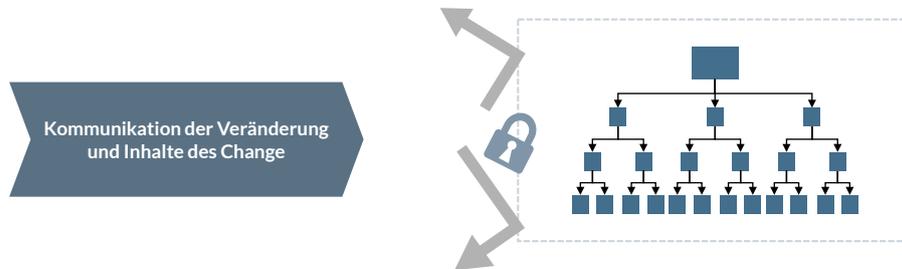
Wie können diese klassischen Rückzugsmuster aufgebrochen werden? Was sind die wesentlichen Gründe, weswegen Mitarbeiter sich so verhalten, wie sie sich verhalten?



“ Change ist ohne Veränderung der Rahmenbedingungen nicht möglich ”

Es gilt zunächst zu verstehen, dass die Aufbereitung einer neuen strategischen Grundrichtung und neuer operativer Verhaltensweisen zwar wichtig ist, aber eben nicht alles. Wesentlich für den Erfolg von Veränderungsvorhaben ist zudem offen und transparent die Unzulänglichkeiten im Status Quo der Organisation zu erheben. Es müssen die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Wandel geschaffen werden. Change muss in der operativen Arbeitswelt der Zielgruppe ermöglicht werden.

TRADITIONELLE CHANGE- UND KOMMUNIKATIONSPROGRAMME



“ Change- und Veränderungsinitiativen prallen an Organisationen ab. ”

MODERNE CHANGE- UND KOMMUNIKATIONSPROGRAMME



“ Nur über eine parallele Anpassung der Rahmenbedingungen ist eine Vermittlung und Implementierung der Change Inhalte möglich. ”

Was ist hiermit gemeint? In vielen Organisationen werden Mitarbeiter bei genauerem Hinsehen auf sehr einfache, vorgestanzte Tätigkeiten reduziert. Mögen diese Mitarbeiter im Privaten noch so gute Schatzmeister in ihrem Sportverein sein, mögen sie ein bis zwei Häuser gebaut und fünfköpfige Familien oder ganze Familienverbände durch Krisen geführt haben. Am Werks- oder Firmentor werden diese Fähigkeiten abgegeben.

Man begibt sich in eine vordefinierte Welt des Kleinmachens und der Entmündigung. Kennzeichen hierfür sind maximal eingeeengte Verantwortungsbereiche, echte Budgethoheit beschränkt sich auf die Möglichkeit, die Abteilung zur Weihnachtsfeier einzuladen. Auf Verkaufs-/Kundenkontaktebene schränken systemgestützte Programme den Spielraum der Mitarbeiter erheblich ein, geben gar Satz- und Formulierungstützen im Umgang mit Kunden genau vor. Echte Prozessalternativen sind in den begleitenden IT Systemen nicht vorgesehen.

Mitarbeiter werden Marionetten in vorgedachten Welten ohne eigene Entscheidungshoheit.

Am Ende auch ohne Verantwortung. Ein Heer an entmündigten Mitarbeitern wartet auf Anweisungen. Führungskräfte sind auch keine Führungskräfte mehr, da ihre Arbeitsergebnisse ebenso vorgegeben sind. Die Führungskraft wird zum bloßen Vorgesetzten. Unternehmensführung wird unmöglich. Änderungen im Vorgehen und Prozessablauf sind nicht vorgesehen. Ein Wandel in einer Organisation, die solche Charakteristika aufweist, muss demnach erst einige festgefahrene Organisationsmuster aufbrechen. Vergleichbar mit dem ersten Schritt aus Kurt Lewins: 3-Phasen Modell des Change: *Unfreeze*.

Weiterentwicklung benötigt Freiräume, diese müssen in einer ersten Change-Phase eingerichtet werden. Change muss ermöglicht werden.

Eine weitere Diagnose aktueller Organisationsformen betrifft die Zielvereinbarungen und Zielsysteme. Meist ist hiervon das mittlere bis obere Management betroffen. Die Zielsysteme aktueller Unternehmen fußen historisch bedingt auf **einem Defizitsystem**.

Man läuft kontinuierlich Zielvorgaben hinterher, die schwerlich zu realisieren sind. Die Mitarbeiter sind hierdurch strukturell immer im SOLL. Der Kopf befindet sich durchgängig unterhalb der Wasseroberfläche.

Zwölf Monate läuft dieses Rennen. Dann hat man entweder die Pforten des Paradieses erreicht (*hat seine Ziele erreicht*) oder bewegt sich weiterhin unter der Wasseroberfläche mit entsprechend mehr Rechtfertigungsdruck im kommenden Jahr.

Defizitsysteme sind im klassischen Sinne vergleichbar mit religiösen Heilsversprechen. Man beginnt in der Unzulänglichkeit (weit weg von der Zielerreichung) und kann nur durch einen langen, entbehrlichen Weg der Buße und der Strebsamkeit im Sinne des Systems Heilung erfahren.

Erlösung im modernen Sinne erreicht nur derjenige, der die firmeninternen Zielvorgaben erreicht. In vielen Fällen hängt hieran auch ein spürbarer variabler Gehaltsbaustein.

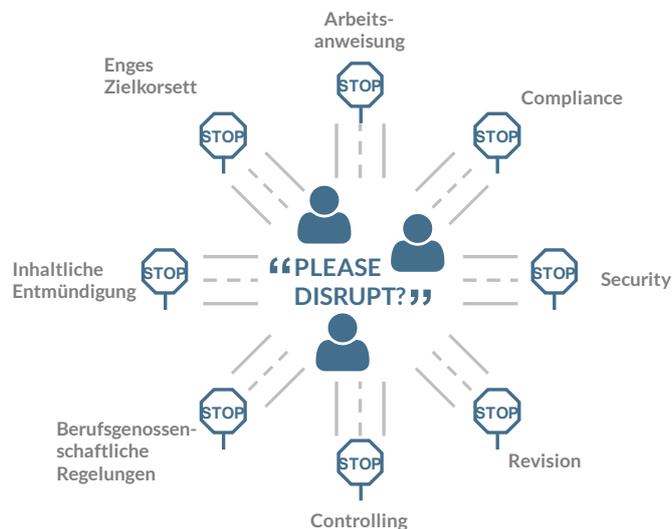
Entmündigungs- und Defizitsysteme erzeugen im Tandem ein weiteres Phänomen. Die überkontrollierte und übermessene Organisation.

Es werden größere Organisationseinheiten vorgehalten, die weder am Kunden noch in Herstellungs- oder direkten Unterstützungsprozessen arbeiten. Diese überziehen die Organisation mit einem filigranen Netz an Mess- und Kontrollgrößen. Einzige Aufgabe der Organisationen ist es Verhalten und Zahlen außerhalb der Erwartungen/Prozesskonformitäten zu melden, Reportings über Vergangenheitsdaten zu erstellen und sensibelste Messsysteme zu erstellen und immer weiter auszubauen.

Sind Bereiche wie Controlling-, Compliance-, HR-, Regulatorik-, Sicherheits-, und allgemeine Verhaltensvorschriften in diesem Sinne fehlgeleitet, führen sie zu einem Dilemma im modernen Management. Jeder Fehlschlag in den Mess- und Alarmsystemen verursacht eine Meldung oder neue Reports. Diese wiederum können Auswirkungen auf die Karriere der Mitarbeiter haben. Den unter ständiger Beobachtung und Vermessung stehenden Mitarbeitern wird somit kein Entfaltungsraum außerhalb vorgegebener Prozesse ermöglicht. Der reale Bewegungsspielraum der Mitarbeiter ist in diesen Fällen nahe Null zusammengeschrumpft.

Die Controlling- und Alarmsystematiken moderner Unternehmen führen dazu, dass Mitarbeiter inhärent motiviert und konditioniert sind, ihre Verhaltensweisen nicht zu ändern. Belohnung erfolgt, wenn man sich nicht ändert, sondern zu 100% in den vorgedachten Pfaden agiert.

SACKGASSEN IN DER ORGANISATION



Transformation aber bedeutet Wandel. Die Veränderungen von Technologien, Prozessen, Arbeitsweisen, Zuständigkeiten, Rahmenbedingungen oder anderem erzeugen Unsicherheit. Unsicherheit bedeutet in letzter Konsequenz auch die Unsicherheit über neue Rollen und neue Inhalte des eigenen Arbeitsplatzes oder des näheren Umfeldes.

Veränderungen rütteln an den Grundfesten der Lebensumstände der Mitarbeiter. Neben schweren Krankheiten und Trauerfällen ist die potentielle Veränderung/der potentielle Verlust des Arbeitsplatzes eines der einschneidendsten Ereignisse im Leben eines Menschen.

Selbst wenn diese Angst in vielen Fällen unbegründet und diffus ist, nagt diese Ungewissheit doch an den Mitarbeitern.

Eine weitere Reaktion auf die Ankündigung einer Transformation ist insbesondere in oberen Führungsebenen zu beobachten. Hier beginnt ein direkter und indirekter Wettbewerb um zukünftige Rollen und Positionen. Das Tagesgeschäft verliert an Wichtigkeit, geht es doch jetzt um Wichtigeres. Es geht um die eigene Zukunft und die eigene Rolle in der neuen Organisation.

Die folgenden Seiten zeigen einen modernen Change-Management Ansatz, der sicherstellt, dass diese klassischen Fallstricke bei Veränderungsvorhaben vermieden werden.

Wesentliche Grundpfeiler sind hierbei:

1. Die Mitarbeiter müssen für die Transformation gewonnen werden und diese aktiv mittragen.

Wie aber funktioniert das, abseits wirkungsarmer Workshop-Kaskaden und Change-Booklets, die rasch in Regalen abgelegt werden?

2. Rahmenbedingungen müssen soweit geändert werden, dass Change ermöglicht wird.

Wie aber reduzieren wir das aktuelle Korsett an Regelungen und Verhaltensvorschriften und bleiben trotzdem compliant?

3. Die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern/Gewerkschaften und anderen Anspruchsgruppen muss inhaltlich und zukunftsgerichtet ausgestaltet werden.

Kooperation statt Frontenbildung, wie können auch unbequeme Transformationsbausteine konstruktiv mit Sozialpartnern und anderen Anspruchsgruppen verhandelt werden?

4. Die Ziele der Veränderung/Transformation müssen operativ realisiert werden.

Wie bekommt man den Wandel in die Organisation? Wie werden die erwarteten Ergebnisse während eines Veränderungsprogramms realisiert?

Der Markt und der Wettbewerb dürfen nicht als Feind betrachtet werden, sondern als Motivation es ebenso hinzubekommen. Wie wir gesehen haben, stehen interne Aufbauorganisationen sowie Kontroll- und Messsystematiken einer dynamischen Weiterentwicklung oft unbewusst strukturell entgegen.

Ein moderner MOONROC Change-Ansatz wird diese Hürden erkennen und trotz dieser Rahmenbedingungen die Zielerreichung der geplanten Veränderungen sicherstellen.

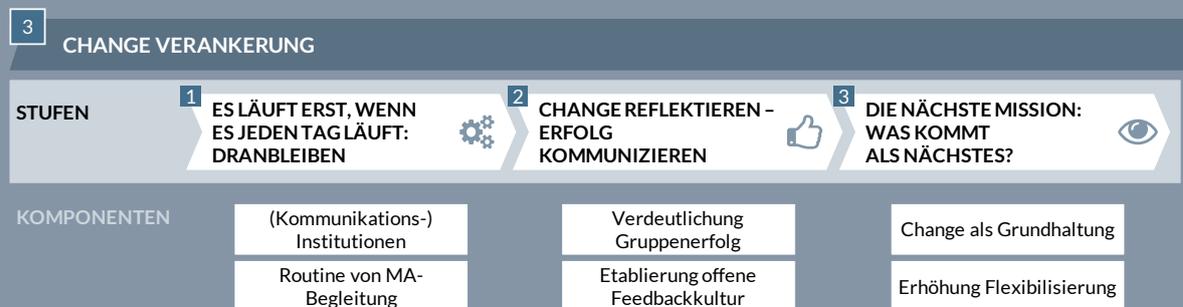
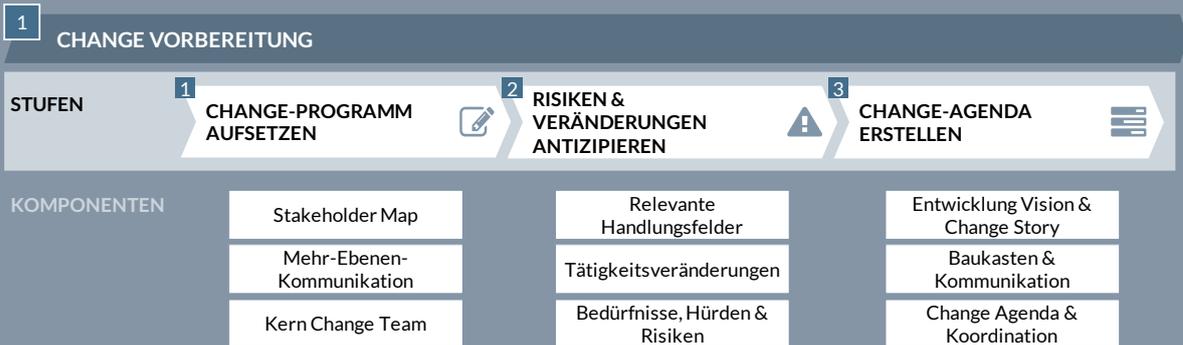
GERECHTIGKEIT UND TRANSPARENZ

Bei der Entwicklung der Change-Story bzw. Kommunikation gehen vielen Unternehmen die Pferde durch. Es wird versucht, die holprige Fahrt des Change Projektes in eine samtweiche Change-Geschichte zu verpacken. Eine Geschichte mit viel Zuckerguss wird entwickelt und begründet, weswegen Maßnahmen oder Themen jetzt notwendig werden, warum Dinge unausweichlich sind und weswegen das Transformationsvorhaben aus guten Gründen länger dauert als geplant.

Unsere Empfehlungen lauten

- » Kein Zuckerguss, kein Verbiegen der Change-Story, nur um Themen in ein positives Licht zu rücken! Sie müssen weder sich selbst noch Ihren Mitarbeitern etwas vormachen.
- » Sie kommunizieren mit Ihren Mitarbeitern, erwachsenen Menschen die sich für Sie als Arbeitgeber entschieden haben. Sie brauchen diesen Mitarbeitern kein Kommunikationstheater vorspielen. Dies zerstört die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitern und Management.
- » Mitarbeiter werden Sie während und im Nachgang der Transformation an der Güte Ihres inhaltlichen Transformationsvorschlages messen, nicht an der Kunstfertigkeit Ihrer Kommunikationskaskaden. Gerechtigkeit und Transparenz sind das Wesen der Change Kommunikation, verzichten Sie auf *kommunikativen Firlefanzen*.

MOONROC CHANGE-PHASENMODELL



3. MODERNES CHANGE-MANAGEMENT – DREI PHASEN ZUM ERFOLG

3.1. PHASE 1: CHANGE VORBEREITUNG

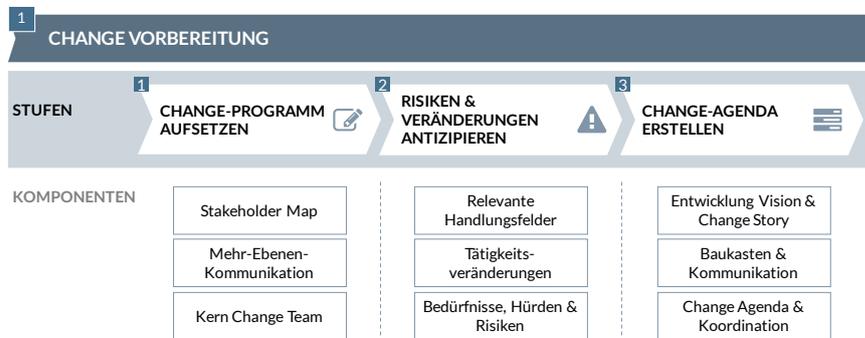


Abbildung 1: Change Vorbereitung

3.1.1. Change-Programm aufsetzen

Eine Frage sollte am Start eines jeden Change-Projektes schnell beantwortet werden:

Wer bzw. welche Interessengruppen werden für das Erreichen der Ziele des Change-Projektes relevant?

Einer der häufigsten Fehler in der Startphase eines Change-Projektes ist die (unbewusste) Nichtberücksichtigung einzelner Anspruchsgruppen. Man unterschätzt zu Beginn eines Change-Vorhabens häufig die Tragweite der Veränderungen für die Organisation und einzelne Anspruchsgruppen. Im Laufe des Projektfortschritts kommen dann weitere Interessensgruppen hinzu. Die unkoordinierte Steuerung neuer und hinzukommender Interessen erzeugt Zeitknappheit und Kommunikationsengpässe.

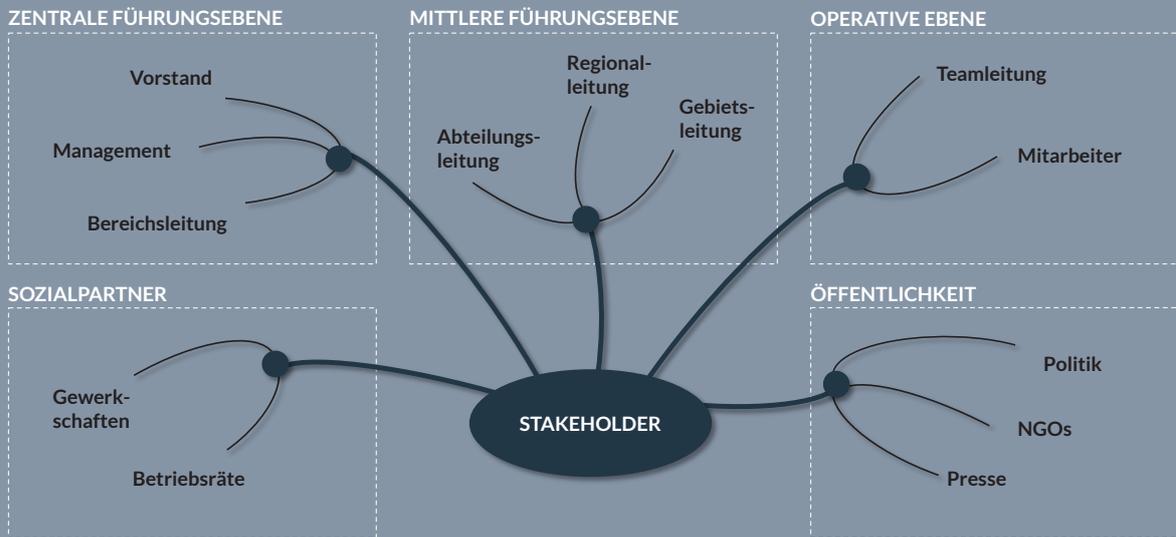
Mittels einer Stakeholder Map werden die wirklich wichtigen Anspruchsgruppen zum einen vollständig erfasst, aber auch erste Rückschlüsse auf die Abhängigkeiten unter den Stakeholdern gezogen. Die Stakeholder Map wird demnach nicht nur aufgezeichnet, sondern es werden unterschiedliche Gruppen gebildet. Wer ist sehr wichtig, wer kann blockieren, wer bildet eine Untergruppe? Und insbesondere welche Inhalte vertreten diese.

Ein Transformationsvorhaben ist nicht selten eine Aneinanderreihung von Absprachen, Zielvorgaben und Kompromissen auf Vorstandsebene. Dies gilt es auch bei der Erstellung einer Stakeholder Map zu berücksichtigen.

Eine Stakeholder Map dient nicht nur der Visualisierung und Erfassung aller Anspruchsgruppen, sondern ist auch ein erster Hinweis auf die unterschiedlichen Kommunikationsebenen, die beim Change-Management berücksichtigt werden müssen. Ein Abbruch der Kommunikation führt bei den meisten Veränderungsmaßnahmen zu Verwirrungen und Störungen („unkoordinierter Flurfunk“).

Die Kommunikation mit Stakeholdern erfolgt über individuelle Medien und Ebenen mit jeweils eigener Zielsetzung. Eine Veränderung auf operativer Ebene ist anders zu begleiten, als der Umbau des Top-Managements oder die Neukalibrierung von Wertschöpfungstiefen oder -inhalten.

STAKEHOLDER MAP



MEHR-EBENEN-KOMMUNIKATION



Es gilt die feste Regel: Je Maßnahme eine Ebene. Nur generelle Informationsveranstaltungen können Ebenen umspannen.

Im negativen Fall wird über ein Change-Portal alles für jeden kommuniziert, unabhängig von der Kommunikationsebene. Deutlicher kann man die Bedeutung von Change-Management für eine Transformation nicht herabsetzen. Dies führt zusätzlich zu Widerstand – auf allen Ebenen. Plattformen sind fester Bestandteil einer Kommunikationsstrategie in Veränderungssituationen, stellen aber nur einen Teil der notwendigen Kommunikations- und Change-Maßnahmen dar und müssen zielgruppenadäquat eingesetzt werden. Wichtig sind empfängergerichte Informationen, die einen echten Mehrwert stiften.

Vertreter aus den wesentlichen Stakeholder-Gruppen bilden im Weiteren das Kern-Change-Team. Dieses Team ist das Gesicht der Change-Maßnahme – für Management, Mitbestimmung und Mitarbeiter.



Abbildung 2: Organisationsstruktur im Change-Prozess

Üblicherweise besteht ein solches Team aus einem Top-Management-Sponsor, einer operativen Projektleitung und Vertretern der oberen betroffenen Führungsebenen. Die direkte Einbindung des Betriebsrates ist gut abzuwägen. In den meisten Fällen besteht jedoch bereits eine feste und verbindliche Abstimmungs- und Kommunikationsstruktur mit der Mitbestimmung.

FRAGEN ZUR REFLEXION

1. Wer sind die wesentlichen Stakeholder, Beteiligte und Betroffene unseres Vorhabens?
2. Welche Inhalte vertreten die jeweiligen Stakeholder, welche Verflechtungen existieren?
3. Welche Positionen und Rolle haben die Sozialpartner?
4. Gibt es eine einheitliche Stelle zur Koordination der Stakeholder?

SOZIALPARTNER

In Transformationsprojekten sind Sozialpartner regelmäßig über verschiedene Gremien einzubeziehen. Die Arbeit der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände ist in Deutschland im **Grundgesetz verankert** (Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes - Koalitionsfreiheit). Die grundgesetzlich abgesicherte Koalitionsfreiheit gibt allen Beschäftigten das Recht, sich in Gewerkschaften zusammenzuschließen, unter der Maßgabe der Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen. Die Tarifvertragsparteien gemäß § 2 I TVG (Tarifvertragsgesetz) verhandeln Tarifverträge über Arbeitsbedingungen und Entlohnung im Rahmen der Tarifautonomie.

Der Betriebsrat hat gemeinschaftlich mit dem Arbeitgeber sowie den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammenzuarbeiten, § 2 I BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz). Im Rahmen seines Aufgabenspektrums gemäß BetrVG kommt dem Betriebsrat eine wesentliche gestalterische Rolle bei Veränderungsmaßnahmen zu. Über **Mitwirkungsrechte** wird eine Beteiligung an der Entscheidungsfindung gewährleistet. Durch **Mitbestimmungsrechte**, die als Initiativ-, Zustimmung- oder Zustimmungsverweigerungsrechte ausgestaltet sind, können Betriebsräte direkten Einfluss auf den Fortgang einer Transformation nehmen. Wesentliche inhaltliche Absprachepunkte sind meist: **Personalmaßnahmen, IT- oder Prozessanpassungen, Arbeitssicherheit, Vergütung/Rollen**. Die Sozialpartner werden so zu bedeutenden Mitspielern in organisationsverändernden Prozessen.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass Sozialpläne und unternehmensspezifische Betriebsvereinbarungen diese Rechte unter Berücksichtigung des jeweiligen Tarifvertrags erweitern können. Sozialpläne dienen dabei zum Ausgleich oder der Milderung wirtschaftlicher Nachteile für den Arbeitnehmer, die aus Betriebsänderungen resultieren, § 112 I BetrVG. Ausbleibende Einigungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat mitbestimmungspflichtiger Angelegenheiten werden mittels Einigungsstelle oder arbeitsgerichtlichen Beschlussverfahrens geregelt. Es ist unabdingbar, frühzeitig festzustellen, bei welchen Entscheidungen der Betriebsrat in welcher Form eingebunden werden muss, beziehungsweise eingebunden werden sollte. Transformationszeitpläne können durch konfrontatives Management der Sozialpartnerbeziehung leicht gefährdet werden.

Vorgehensweisen in der Abstimmung mit den Sozialpartnern sind idealerweise im Change- und HR-Team gemeinschaftlich abzustimmen. Gesamtheitlich entsteht über die gesetzlich geregelten Einflussmechanismen ein ausgeglichenes Kräfteverhältnis zwischen Management, Betriebsrat und Arbeitsrecht.

RECHTE UND PFLICHTEN DES BETRIEBSRATS NACH BETRVG

MITBESTIMMUNGSRECHTE	SOZIALE ANGELEGENHEITEN
	<ul style="list-style-type: none"> › § 87 (1) Mitbestimmung, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht u.a. bei Arbeitszeit, Überwachung, Vergütung › § 88 Freiwillige Betriebsvereinbarungen
	GESTALTUNG VON ARBEITSPLATZ, ARBEITSABLAUF UND ARBEITSUMGEBUNG
	<ul style="list-style-type: none"> › § 91: Änderungen der Arbeitsbedingungen, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen
	ALLGEMEINE PERSONELLE ANGELEGENHEITEN
	<ul style="list-style-type: none"> › § 93: Ausschreibung von Arbeitsplätzen › § 94: Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze › § 95: Auswahlrichtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen
	BERUFSBILDUNG
<ul style="list-style-type: none"> › § 97 (2): Maßnahmen, die zu Tätigkeitsveränderungen führen und berufliche Kenntnisse zur Erfüllung der Aufgaben nicht mehr ausreichen - Einführung von Maßnahmen der Berufsbildung › § 98: Durchführung betrieblicher Maßnahmen 	
PERSONELLE EINZELMAßNAHMEN	
<ul style="list-style-type: none"> › §§ 99/100: Mitbestimmung (vorläufige) personelle Einzelmaßnahmen › § 102: Mitbestimmung bei Kündigungen › § 103: Außerordentliche Kündigung / Versetzung in besonderen Fällen › § 104: Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer 	
UNTERRICHTUNG IN WIRTSCHAFTLICHEN ANGELEGENHEITEN	
<ul style="list-style-type: none"> › § 107: Bestellung und Zusammensetzung des Wirtschaftsausschusses › § 109: Beilegung von Meinungsverschiedenheiten › § 110: Unterrichtung der Arbeitnehmer 	
BETRIEBSÄNDERUNGEN	
<ul style="list-style-type: none"> › § 112: Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan › § 112a: Erzwingbarer Sozialplan bei Personalabbau, Neugründungen › § 113: Nachteilsausgleich 	
MITWIRKUNGSRECHTE	SOZIALE ANGELEGENHEITEN
	<ul style="list-style-type: none"> › § 89: Arbeits- und betrieblicher Umweltschutz
	GESTALTUNG VON ARBEITSPLATZ, ARBEITSABLAUF UND ARBEITSUMGEBUNG
	<ul style="list-style-type: none"> › § 90 (1): Planung von u.a. Neu-, Umbauten betrieblicher Räume, technischen Anlagen, Arbeitsabläufen oder Arbeitsplätzen
	ALLGEMEINE PERSONELLE ANGELEGENHEITEN
	<ul style="list-style-type: none"> › § 92: Personalplanung › § 92a: Beschäftigungssicherung u.a. Flexible Arbeitszeit, (Alters-) Teilzeit, Arbeitsabläufe, Qualifizierung
	BERUFSBILDUNG
<ul style="list-style-type: none"> › § 96: Förderung der Berufsbildung › § 97 (1): Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung 	
PERSONELLE EINZELMAßNAHMEN	
<ul style="list-style-type: none"> › § 105: Leitende Angestellte: Einstellung oder personelle Veränderung 	
UNTERRICHTUNG IN WIRTSCHAFTLICHEN ANGELEGENHEITEN	
<ul style="list-style-type: none"> › § 106: Wirtschaftsausschuss in wirtschaftlichen Angelegenheiten: u.a. wirtschaftliche Lage, Produktion, Investition, Betriebsänderung › § 108: Sitzungen › § 109a: Unternehmensübernahme 	
BETRIEBSÄNDERUNGEN	
<ul style="list-style-type: none"> › § 111 Unterrichtung Betriebsänderungen: u.a. Einschränkung, Stilllegung, Verlegung des ganzen Betriebs oder wesentlicher Betriebsteile, Zusammenschluss / Spaltung, Arbeitsmethoden 	
SPEZIELL	BETRIEBSVEREINBARUNGEN
	SOZIALPLÄNE
	TARIFVERTRAG

3.1.2. Risiken und Veränderungen antizipieren

Jede Change-Programmatik fängt mit der Identifikation von Kernthemen oder Handlungsfeldern an. Es wird die Frage beantwortet: Was verändert sich jetzt eigentlich durch die Transformation? Innerhalb der Handlungsfelder werden nun die ganz konkreten Veränderungen auf Mitarbeiterebene erfasst. Dazu wird jedes Handlungsfeld der Transformation nach möglichen Veränderungen für die Mitarbeiter genau durchforstet. In der Regel werden hier zwei Dinge unterschätzt: die Einschränkungen, die sich aufgrund der Transformation aufs Tagesgeschäft ergeben und die benötigte Zeit, bis die Veränderung auf der Mitarbeiterebene ankommt. Mit anderen Worten: die Hürden und Risiken des Prozesses.

Jeder Veränderungsprozess besteht aus einer größeren Menge auch kleiner Veränderungen. Diese müssen zu verdaubaren Bündeln geschnürt werden, um eine übersichtliche, konsolidierte Struktur der Projektinhalte zu schaffen. In der Praxis kommt es oft zu Projektstrukturen mit über zwanzig Teilprojekten oder hunderten Arbeitspaketen. Dies ist in Summe nicht kommunizierbar. Es gilt: Reduzierung auf das wirklich Wesentliche, nicht alle Themen auf einmal, klare übersichtliche Strukturen schaffen, Themen sauber zuordnen und einzeln für die relevanten Mitarbeiter kommunizieren und begleiten.

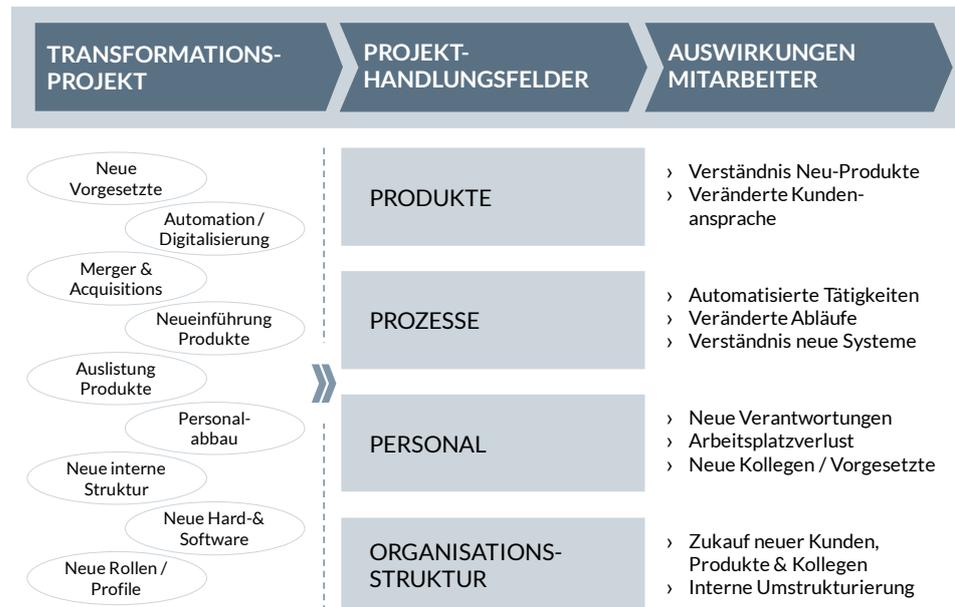


Abbildung 3: Exemplarische Ableitung von Handlungsfeldern aus Veränderungen in Transformationen

Zielgruppengerechte Kommunikation schwächt den berühmten unliebsamen Flurfunk ab. Es können Ängste reduziert und die Bedeutung der Transformation für das Unternehmen und für die Mitarbeiter verdeutlicht werden.

In Transformationsvorhaben wäre es unrealistisch vorzugeben alle Ängste und Unsicherheiten von Mitarbeitern müssen in den Griff zu bekommen sein. Es wird Verlangsamungen geben, ausgelöst durch Ängste und Widerstände. Krankheitsraten können sich erhöhen, Widerstände des Betriebsrats auftauchen. Wichtig ist, diese menschlichen und verständlichen Störmuster frühzeitig zu erkennen und mit entsprechenden Maßnahmen zu begleiten. Die Maßnahmenbreite erstreckt sich dabei von Resilienz-Workshops zur Verbesserung der psychischen Widerstandsfähigkeit über perspektivische Job- oder Weiterentwicklungsangebote bis hin zu abteilungsspezifischen Kommunikationsinhalten.

Bei der Antizipation von Angst- und Unsicherheitsauswirkungen ist darüber hinaus eine hierarchiegebundene Betrachtung hilfreich. Leitende Angestellte, die Unsicherheit verspüren, erzeugen Mitarbeiter, die Unsicherheit empfinden. Gelingt es nicht, den Führungskräften die Angst und die Bedenken vor der Transformation zu nehmen, werden die Mitarbeiter dies spüren und sich mit hoher Wahrscheinlichkeit ebenso abwenden.

Es müssen demnach als erstes die Führungskräfte gewonnen werden. Eine Transformationskommunikation in Kaskaden bedeutet zwar zunächst Zeitverlust, erzeugt aber auch eine Zusammengehörigkeit auf den Führungsebenen. Eine ebenen-spezifische Kommunikation ist anzustreben. Oft setzen sich Führungskräfte fachlich noch tiefer mit einigen Themen auseinander. Die Gefahr, wesentliche Gruppen nicht überzeugt zu haben, ist groß. Nicht ausgeräumte Bedenken in hohen Hierarchieebenen können in einem späteren Verlauf zu echten Gefahrenquellen für die Transformation werden.

Gegen Bedenken und Vorurteile helfen Offenheit, Transparenz und die Möglichkeit zu einem ehrlichen Diskurs. Ein Gerechtigkeitsempfinden herzustellen, dass die Veränderungen „fair und gerecht“ sind, ist ebenfalls essentiell. So lassen sich Widerstände und Missverständnisse aus dem Weg räumen und so lässt sich die Transformation im Führungskräftekreis besser verstehen.

Gerechtigkeit ist in der Unternehmenspraxis und in Change-Vorhaben ein hohes Gut. Empfinden Mitarbeiter und Führungskräfte die angestrebte Transformation oder den Prozess der Transformation als ungerecht, wird es schwierig, diese Mitarbeiter für die Zukunft des Unternehmens zu gewinnen.

Eine schonungslose Offenheit schafft Verständnis und fördert die positive Zustimmung. Es muss möglichst im Detail verstanden werden, was genau sich für jeden ändert und welche zusätzlichen Aufgaben die Transformation mit sich bringt. Falsche Annahmen, Vermutungen und Gerüchte gilt es zu entkräften.

Im nächsten Schritt muss die Bedeutung der Transformation für die zukünftige Entwicklung der Organisation vermittelt werden. Wesentliche Veränderungen bei Transformationsprozessen und Risiken für Mitarbeiter sind in Abbildung 4 aufgeführt.

Konkrete Veränderungen bei Transformationen

STRUKTUR

- › Neue Standortsuche
- › Akquisitionen/Desinvestments
- › Interne Umstrukturierung von Organisationen

PRODUKTE & PROZESSE

- › Erweiterung / Reduktion Produkte
- › Veränderung Prozesse & Ablauforganisation

PERSONAL

- › Neue Rollen und Verantwortungsbereiche
- › Mitarbeiterabbau – Arbeitsplatzverlust

KULTUR/UMWELT

- › Kulturunterschiede (national vs. international, Unternehmenskulturen)
- › Rechtliche / gesetzliche Veränderungen
- › Technik & Digitalisierung

Risiken der Mitarbeiter

LEISTUNGSABFALL

- › Demotivation / Performance-Reduktion
- › Unsicherheit / Unklarheiten

LOYALITÄTSABBAU

- › Abbau Loyalität, Vertrauen und Commitment
- › Sozialer Rückzug und Entfremdung

GESUNDHEITSGEFÄHRDUNG

- › Überforderung mit neuer Aufgabe – Routineverlust
- › Hoffnungslosigkeit

WIDERSTAND

- › Ungerechtigkeitsempfinden
- › Uneinigkeit auf operativen Führungsebenen
- › Leistungsverweigerung / Streiks

Abbildung 4: Veränderungen und Risiken der Mitarbeiter im Transformationsprozess

In einer ersten Analyse müssen die konkreten Veränderungen, die sich auf Mitarbeitererebene ergeben, antizipiert werden. Was ändert sich durch neue Prozesse? Was ändert sich durch neue Technologien für die Mitarbeiter und Führungskräfte ganz konkret? Der Veränderungsumfang und die Dimension der Transformation auf Mitarbeitererebene bestimmen, wie ein Change-Projekt in diesem speziel-

len Unternehmenskontext ausgebaut sein sollte. Welche Elemente des Change wie stark in einem Change-Management Prozess berücksichtigt werden müssen ergibt sich aus dieser Analyse. Wichtig ist, sich des Risikopotentials bewusst zu werden. Das Risikopotential besteht aus den Komponenten Leistungsabfall, Loyalitätsabbau, Gesundheitsgefährdung und Widerstand. Genau diese Punkte müssen vermieden werden. Ein modernes Change-Management greift diese Aspekte explizit auf, um Folgerisiken zu minimieren. Wichtig in diesem Zusammenhang ist zudem die Einsicht, dass die richtige Maßnahme zur falschen Zeit auch negativ wirken kann und somit ihr Potential vergeudet.



Vorbereitungen zu treffen ist für Astronauten überlebenswichtig. Die Wahrscheinlichkeit, während einer Raumfahrtmission auf Risiken zu stoßen, ist extrem hoch. Eine Raumfahrtmission ist in Summe ein Hindernisparcour. Der Antizipation von möglichen Risiken und Prozessunwägbarkeiten wird im Vorfeld von Missionen höchste Bedeutung beigemessen, es ist überlebensnotwendig.

Je häufiger Eventualitäten durchgespielt werden, desto eingespielter wird das Team an Bord, desto besser funktioniert aber auch die Zusammenarbeit zwischen Kontrollzentrum und Astronauten. Aber: Die konkrete Vorbereitung für den worst-case gibt es nicht. Es gibt nur Approximationen und Reaktionstrainings für unvorhergesehene Fälle. Was eine Situation zu einem worst-case werden lässt, sind Fälle die so nicht erprobt und trainiert wurden. Dennoch, Probleme der Umsetzung und Reaktionen der Mitarbeiter/Kunden zu antizipieren und zu überlegen, wie sie zu lösen sind, ist produktiv und entlastend. Nur so lassen sich Unwägbarkeiten sicher umschiffen und die Raumfähre sicher ans Ziel steuern.

FRAGEN ZUR REFLEXION

1. Welche Ängste und Sorgen treiben unsere Mitarbeiter um?
2. Mit welchen Maßnahmen adressieren wir Widerstände?
3. Welche Ebene der Organisation spricht man mit welcher Botschaft an?
4. Wie vermittelt man die Transformation als den Weg in eine positive Zukunft?

3.1.3. Change-Agenda erstellen

Stellen Sie sich folgende Situation vor. Eine Gruppe von Menschen sitzt in einem Zug. Sie haben das gleiche Ziel, fahren in eine Richtung. Alle kennen die Streckenführung, den Weg sind sie schon öfter gefahren. Alles geht den normalen Gang. Doch plötzlich merken die Passagiere, dass der Zug langsamer fährt. Irgendetwas ist anders als sonst. Vielleicht ruckelt die Fahrt etwas oder der Zug bleibt einfach stehen. Was nun, wie geht es jetzt weiter?

In Veränderungsprogrammen fühlen sich Mitarbeiter oft wie Passagiere. Streckenänderungen sind im normalen Ablaufplan und Arbeitsalltag nicht vorgesehen. Doch Mitarbeiter haben feine Antennen bezüglich anstehender Veränderungen und erwarten zurecht Antworten oder zumindest Informationen. Wichtig ist für diesen Fall als Managementteam vorgesorgt zu haben. Eine abgestimmte und klare Agenda aus Sicht auf die Dinge muss griffbereit sein. Dass der Zug nicht mehr in gleicher Geschwindigkeit unterwegs ist, wenn er überhaupt noch fährt, haben alle Passagiere meist bereits selbst mitbekommen. Die wichtigste Frage, die der Zugführer nun beantworten muss lautet:

„Wie geht es weiter, wie kommen wir ans Ziel?“

Eine klare Transformations-Story ist in diesem Fall elementar. Diese muss sauber und konsistent durch die Hierarchieebenen getragen werden. Die Mitarbeiter

wollen wissen ob und wohin der Zug weiterfährt. Idealerweise können die konkreten Schritte dorthin ebenfalls schon vermittelt werden. Was man nicht erzeugen will ist weitere Unsicherheit durch Nicht-Informieren.

„Always show the finish line“ John Legere (CEO, T-Mobile USA)

Change-Projekte folgen einem typischen Phasenverlauf. Zu Beginn der Kommunikation der Veränderung kommt es in den meisten Fällen zu einer Abwehrhaltung seitens der Mitarbeiter. Eine Veränderung wird zunächst als Bedrohung durch eine ungewisse Zukunft gesehen. Streckenänderung, warum? Der neue Weg wird kritisch hinterfragt, die Sicherheit und Geborgenheit des eigenen Umfeldes ist möglicherweise nicht mehr vorhanden. Im Extremfall ist der eigene Arbeitsplatz auf dem Prüfstand und ein mögliches Endszenario der Transformation kann noch nicht bewertet werden.

Kein Wunder also, dass es zunächst eine kritische Grundhaltung gibt. In Abhängigkeit von der Verwundbarkeit/Resilienz der eigenen Person baut sich nun Widerstand gegen die Transformation auf und es kommt zu einer Gegenbewegung. Das Resultat ist eine Organisation neben der Organisation, die ausschließlich hypothetische Folgen der Transformation bekämpft.

Um einen positiven Umschwung in der Mitarbeiterakzeptanz herbeiführen zu können ist eine glaubhafte und vor allem ehrliche Change-Story notwendig. Für das Zielszenario der Transformation muss Sicherheit vermittelt werden.

Warum machen wir das alles und wohin soll es führen? Das Management ist nicht für die sich verändernden Rahmenbedingungen verantwortlich, es ist aber dafür verantwortlich einen klaren Plan zu entwickeln, wie die Lage sich bessern kann. So sollte es sich und seine Rolle auch darstellen – als Impulsgeber einer gestalterischen Veränderung in eine positive Zukunft. Dass Richtungsänderungen und Transformationen auch Opfer fordern können darf nicht verschwiegen werden. Ross und Reiter sollten klar umrissen werden.

Nichts ist schlimmer als mit aller Gewalt zu versuchen klar negative Nachrichten in positive Nachrichten drehen zu wollen. Die Mitarbeiter spüren dies und entkoppeln sich im Zweifelsfall weiter vom Unternehmen.

Die Change-Story und die Zeitpunkte der Kommunikation erkennen die von den Mitarbeitern durchlaufenen Change-Phasen der Veränderung. Ziel ist es, die Organisation in einen neuen stabilen und produktiven Zustand zu überführen.

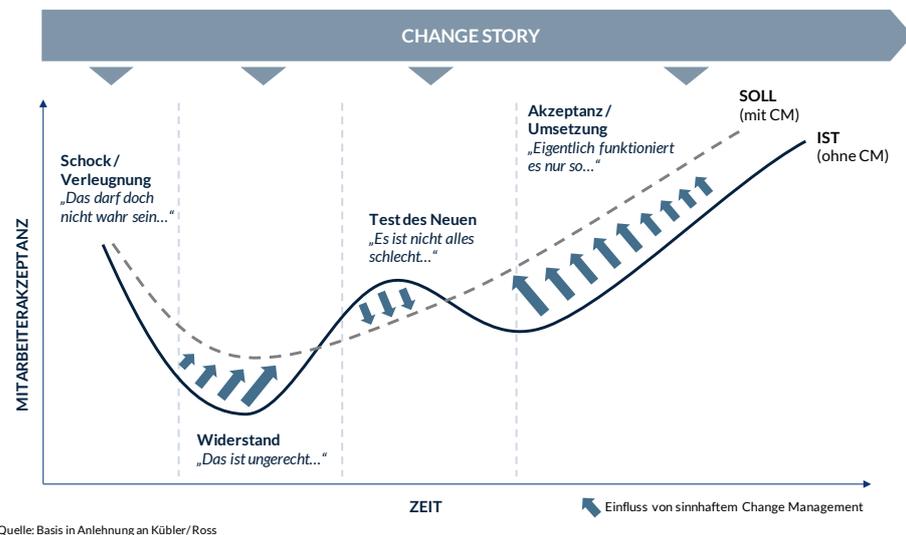


Abbildung 5: Begleitung der Change-Phasen der Mitarbeiter mittels zielgruppengerichteter Change-Story

Das Management hat festgelegt, wie es den Veränderungen des Marktes entgegentreten möchte und sieht dies als Chance am Markt bestehen zu können. Es ist ein erheblicher Unterschied, ob ein Unternehmen kommuniziert, dass der Wettbewerb hart und der Markt schwierig ist oder neue Perspektiven für langfristiges Wachstum aufgezeigt werden und in diesem Rahmen auch personelle Anpassungen notwendig sind.

Die zur Kommunikation notwendigen Instrumente und Change-Maßnahmen werden im nächsten Schritt mittels eines Baukastens zusammengefasst. Dabei ist eine Unterscheidung von verpflichtenden Maßnahmen und optionalen Unterstützungsmaßnahmen sinnvoll, je nach Verlauf der Transformation. Bei Trans-

formationsprozessen ändern sich vielfach nicht nur die Tätigkeiten auf operativer Ebene, sondern auch die darüber liegenden Führungsstrukturen werden angepasst bzw. neu ausgerichtet.



Auch Astronauten folgen einer Mission. Sie ist bei jeder Weltraummission ähnlich. Die Mission besteht immer aus zwei Komponenten: einer inhaltlichen Aufgabe, meist Forschungsaufträge zu erfüllen oder Reparaturen auszuführen und einem Ziel, dass alles überragt. Es bildet die Grundlage, um alle anderen Ziele zu erreichen.

Es heißt: Bleibt am Leben.

Während der Erkundungen im Weltraum treten regelmäßig unvorhergesehene Dinge auf. Es geht hierbei am Ende nicht um sich ändernde Prozesse, neue Arbeitsinhalte oder einen möglichen Jobverlust. Es geht schlicht um alles, es geht ums Überleben. Wie aber gehen Astronauten mit diesen Situationen um? Da jede Mission diese zwei Inhalte und Ziele hat, werden das Training und die Vorbereitungen der Astronauten auf diese Ziele ausgerichtet. Das Verhalten in unvorhergesehenen Situationen, die Zusammenarbeit bei grundsätzlichsten und wirklich ernststen Problemen, die klare Aufgabenteilung wer für was verantwortlich ist, das Zurückstellen persönlicher und individueller Interessen. All dies wird über Jahre hinweg Tag für Tag trainiert. Gute Führungsstrukturen berücksichtigen Leitlinien und Maßnahmen, die auch in Veränderungsprozessen greifen können, nicht nur in Schönwetterphasen. Eine gute Change-Agenda beinhaltet und adressiert grundlegende Themen. In Transformationen geht es um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Es geht um die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen. Nur wenn dies richtig gelöst werden kann, entsteht Lebensqualität und Perspektive für die Mitarbeiter.

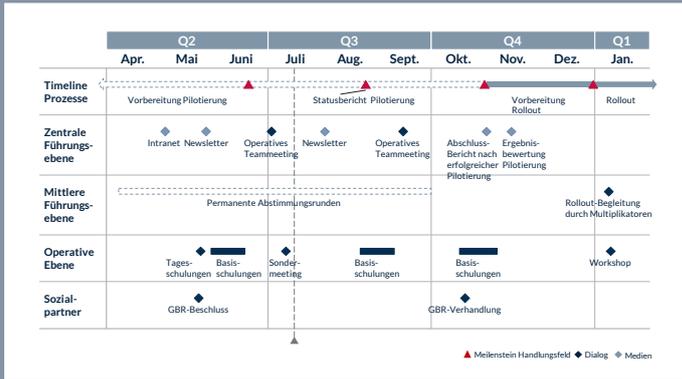
Das Ergebnis der ersten Change-Phase ist ein strukturiertes Gesamtkonzept zur konkreten Realisierung der Change-Maßnahmen. Ziel ist ein gesamthafter Überblick über betroffene Stakeholder, die Auflistung der Change-relevanten

Handlungsfelder, die Antizipation der konkreten Auswirkungen für Mitarbeiter, die Beschreibung der grundlegenden Kommunikationsinhalte, die Einbindung der Projektverantwortlichkeiten sowie ein Überblick der Meilensteine und Umsetzungsfristen. Kurz, alles für den erfolgreichen Start der Mission.

FRAGEN ZUR REFLEXION

1. Denken wir mit unserer Transformationsstory zwei Schritte voraus oder berichten wir nur altbekannte Managementschablonen?
2. Sind wir uns der ganz konkreten Auswirkungen auf Mitarbeitererebene bewusst und haben wir abmildernde Maßnahmen und Ideen ausreichend berücksichtigt?
3. Ist allen Stakeholdern ihre Rolle in der Transformation klar?
4. Wie sieht der konkrete Change-Plan je Handlungsfeld aus?
5. Kommunizieren wir aufrichtig, transparent und auf motivierende, positive Art und Weise?
6. Wird unser Change-Plan als gerecht empfunden werden? Sind wir trotz der Herausforderungen fair zu allen Mitarbeitern?

CHANGE-BAUKASTEN



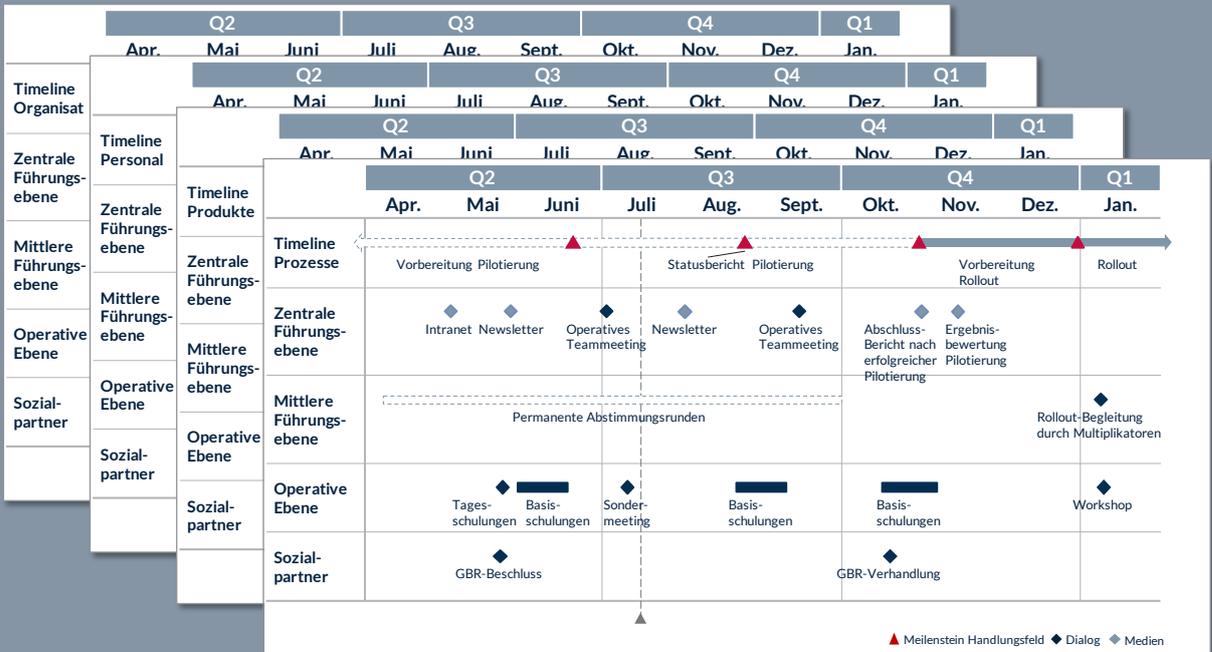
VERPFLICHTENDE MAßNAHMEN

- › Intranet
- › Newsletter
- › Change Agent – Unterstützung
- › (Sonder-) Teammeeting
- › Schulungen / Workshops
- › Abschlussberichte

OPTIONALE MAßNAHMEN

- › Persönliche Briefe
- › Mitarbeiterdialoge
- › Roadshow
- › App

CHANGE-AGENDA



3.2. PHASE 2: CHANGE REALISIERUNG



Abbildung 6: Change Realisierung

3.2.1. Befähigung und Verantwortung ausbauen

Die Mitarbeiter zu befähigen und die Verantwortung in operative Bereiche zu übertragen beginnt im Top-Management. Das vorherrschende Bild des passiven, planenden Schachspielers muss sich zu einem Vorgesetzten entwickeln, der seine Mitarbeiter befähigt die Veränderung zu gestalten. Er sollte die kritischen Situationen begleiten und Mitarbeiter als Kollegen und Mitarbeiter ernst nehmen. Die Führungsmannschaft gibt das Spielfeld und die Rahmenbedingungen vor, innerhalb derer sich Teams und Mitarbeiter selbstbestimmt mit ihren Aufgaben auseinandersetzen.

In diesem Zusammenhang ist das Bild eines Gärtners passend. Er schafft Rahmenbedingungen für Entfaltung und Veränderung und stellt Wachstum sicher. Wachsen müssen die Pflanzen im Anschluss aber alleine. Im Gegensatz zum Schachspieler ist ein Gärtner in der Lage, spontan Verhalten zu ändern und anzupassen. Heutige Rahmenbedingungen von Geschäftsmodellen ändern sich so rasant, dass eine Organisation geschaffen werden muss, die in der Lage ist sich kontinuierlich anzupassen. Nicht immer ist ausschließlich Effizienz das höchste Gut. Flexibilität und Effektivität sind inzwischen ebenso wichtig. Die falschen Dinge perfekt zu tun und nicht über die Flexibilität zu verfügen sich schnell zu verändern, das ist heute ein häufiger Grund für Misserfolg von Organisationen in Transformationsprozessen.

Mitarbeiter und Angestellte wurden, wie bereits skizziert, in vielen Unternehmen schleichend auf einfachste Tätigkeiten reduziert und teilweise auch inhaltlich entmündigt. Sobald sie das Firmengelände oder Gebäude betreten engt sich ihre Rolle zu einem Vorgangsbearbeiter ein. Dabei ist es der Wunsch vieler Mitarbeiter, zumindest in einem kleinen Rahmen, sich aktiv an der Entwicklung des Unternehmens zu beteiligen. Dies gilt sowohl für den Bereichsvorstand, als auch für den Kassierer im Supermarkt. Der Grad der Selbstbestimmung ist sicherlich nicht auf allen Hierarchieebenen gleich zu bewerten, die komplette Verlagerung der Entscheidungskompetenz auf wenige Personen macht jedoch in den seltensten Fällen Sinn. Kontrolle von Anwesenheiten und Leistungen sowie Einhaltung von Standards geben eine Scheinsicherheit über die Erbringung von Leistung – faktisch nimmt diese eher durch Kontrolle ab. Der Schlüssel zum Erfolg von Change-Maßnahmen liegt also in Mitarbeitern, die eigenmotiviert und mit angemessen hohen Freiheitsgraden ausgestattet den Veränderungsprozess unterstützen und die anfallenden Probleme aktiv selbst lösen.



Auf einer Raumfahrtmission hat jeder Teilnehmer eine klar definierte Rolle. Jede Kernaufgabe, jeder Handgriff wurde im Vorfeld genauestens durchdacht. Allerdings treten in der Schwerelosigkeit immer wieder Komplikationen auf. Die Besatzung einer Raumfähre muss die nötigen Freiheitsgrade haben, flexibel reagieren zu können. Dies bedeutet nicht eine kontrollfreie Zone. Die Änderungen erfolgen in Absprache mit den Kontrollzentren, aber unter wesentlicher Berücksichtigung der Gegebenheiten im All. Dort entscheidet sich, ob eine Mission erfolgreich war oder nicht. Deswegen sind die Informationen und Meinungen der Raumfahrtbesatzungen so zentral zur Beurteilung einer Lage und möglichen Lösungswegen.

Eine reine Umsetzungsplanung und Durchführung von Maßnahmen ist in diesem Zusammenhang nicht ausreichend. Eine nachhaltige Verbesserung der Kommunikationswege und Prozesse liegt im Fokus.

Eine neue Aufbau- und Ablauforganisation entsteht nicht auf dem Papier, sie muss zunächst inhaltlich verstanden werden, um später gelebt werden zu können.

Im gleichen Zuge ist eine Befähigung der Mitarbeiter, weg vom entmündigten Befehlsempfänger hin zum verantwortungsvollen Mitglied der Wertschöpfung, notwendig.

Wissen zu teilen und zu kommunizieren setzt Vertrauen voraus. Das Hüten von Analysen und Informationen oder sogar deren Verschleierung ist gelebte Praxis in Unternehmen. So verschafft man sich selbst argumentative Vorteile gegenüber anderen Bereichen. Ein Change-Vorhaben erfordert ein radikales Umdenken in Sachen Informationshoheit und Standesdünkel. Eine Einschränkung von Informationsflüssen ist immer negativ für eine Organisation. Mitarbeiter neigen dann dazu, ihren Mehrwert und Stellenwert in der Organisation dadurch zu definieren, dass sie Zugang zu vermeintlich mehr und besseren Informationen haben. Kommunikations- und Abstimmungsprobleme haben in der modernen Raumfahrt, sowohl 1986 als auch 2003, zu beiden Space-Shuttle Abstürzen geführt. Eine gute und offene Kommunikationskultur zwischen Einheiten kann Tragödien verhindern. Im Falle der Space-Shuttle Abstürze kostete dies sogar Menschenleben.

In zahlreichen Branchen lassen sich ähnliche Pathologien feststellen. Kaum ein Automobilhersteller analysiert strukturiert die anfallenden Reparaturen seiner Vertragswerkstätten. Fehler, die zum ersten Mal auftreten, können in der Regel nicht bearbeitet werden, da es kein Vorgehen dafür gibt und die einzige Möglichkeit der Fehlerbehebung im Austausch ganzer Baugruppen liegt. Fehlerdatenbanken (inkl. Antizipation der Anfälligkeiten für neue Produkte) und aktiver Austausch bei der Problemlösung können Lösungsansätze bieten, um Fehlersuche zu erleichtern, Kosten zu reduzieren und den Kundenservice zu erhöhen.

Besonders in Arbeitsgebieten, in denen die Übertragung von Verantwortung nur in Grenzen sinnvoll und möglich ist, ist die Erzeugung kommunikativer Nähe unabdingbar. Call-Center Mitarbeiter bieten bei Telekommunikationsunternehmen einen Großteil des vom Kunden wahrgenommenen Services. Leider fällt es fast allen Marktteilnehmern schwer, an diesem Punkt inhaltliche Problemlösungskompetenz und Kundenfreundlichkeit zu verbinden. Call-Center-Agenten haben in vielen Fällen nur wenig Entscheidungskompetenzen. Selbst ein Second-Level-Support verfügt nur über Vorgehensmodelle für Fehler und Ser-

viceanfragetypen, aber keine Entscheidungsmöglichkeiten. Kundenprobleme können hierdurch weder inhaltlich noch über Entscheidungsspielräume gelöst werden.

Der geforderte Wandel hin zu einem sinnvollen Verantwortungsaufbau auf operativen Ebenen und unteren Führungsebenen, bedeutet in der Regel einen massiven Wechsel der Führungskultur und der Steuerungslogiken.

Wurden Fehler und Probleme früher nur dann gemacht sofern diese in den Kontrollmechanismen auftauchten, können sie heute als Anlass zum Lernen genommen und ihr Erfolg belohnt werden.

Fehlendes Vertrauen zwischen Mitarbeitern ist häufig ein entscheidender Grund für einen unzureichenden Wissensaustausch, der für eine effiziente Zusammenarbeit aber unabdingbar ist.

Ein Perspektivenwechsel wird notwendig.

Erst wenn dem Mitarbeiter bewusst wird, wie sehr eine andere Einheit des Unternehmens auf Transparenz und Informationen angewiesen ist, wird die Notwendigkeit erkannt, diese zu teilen. In Change-Situationen werden dadurch Widerstände abgebaut sowie gemeinsame Lösungen von Problemen verfolgt und nicht Effizienzverluste durch Grabenkämpfe zwischen Abteilungen herbeigeführt. In der Praxis wird es also notwendig werden, dass Mitarbeiter und Führungskräfte das Unternehmen nicht nur durch die Brille ihrer eigenen Abteilung und Funktion sehen, sondern ein umfassenderes Bild der Organisation erlangen. Als Folge werden in den meisten Fällen seitens der Mitarbeiter deutliche Veränderungsbedarfe aufgezeigt werden. Das gegenseitige Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern nährt sich insbesondere von Raum für Feedback und der Möglichkeit auch Missstände offen anzusprechen. Mitarbeiter fühlen sich wahrgenommen, wenn ihre Empfindungen und Erkenntnisse aus Veränderungsmaßnahmen strukturiert gesammelt und ausgewertet werden.

Vertrauen bildet sich aber erst im anschließenden Schritt, wenn sich aus dem Feedback konkrete Veränderungen in Arbeitsabläufen ergeben und diese umgesetzt werden. Dies wird ermöglicht, indem Führungskräfte gezielt auf Vertreter entsprechender Mitarbeiterfunktionen zugehen und eine Bewertung

operativer Umsetzungshindernisse einholen. Es ist ebenenübergreifend herauszuarbeiten, ob die geplanten Transformationsmaßnahmen auch im operativen Tagesgeschäft sinnvoll implementiert werden können.



Gruppendenken, Team-Thinking ist insbesondere in riskanten Situationen notwendig, um ein Problem ganzheitlich zu erkennen. Dabei sollte die Frage im Mittelpunkt stehen, wie eine Einzelperson dem gesamten Team helfen kann an sein Ziel zu gelangen. Sind Ziele ausreichend definiert und zeitbegrenzt, kann fokussiert daran gearbeitet werden, diese schnell zu erreichen. Auf einer Raumstation, wie der ISS, sind die unterschiedlichsten Aufgaben wie Experimente, die Instandhaltung der Station oder kleinere unerwartete Vorkommnisse zu bewältigen. Kaum etwas ist je vollständig abgeschlossen. Als Commander einer Expedition ist es deshalb notwendig frühzeitig Widerstände zu erkennen und diesen entgegen zu wirken.

FRAGEN ZUR REFLEXION

1. Ist Kontrolle oder Befähigung die Leitlinie unserer Führungskultur?
2. Leben wir einen offenen Informationsaustausch oder haben sich informelle Informationsbörsen gebildet?
3. Werden Veränderungsmaßnahmen auf die operative Umsetzbarkeit hin überprüft oder stülpen wir Neues nur über?

3.2.2. Commitment realisieren

In vielen Unternehmen dauert der Arbeitstag von 8 Uhr am Morgen bis 18 Uhr am Abend. In dieser Zeit wird die Arbeitsleistung dem Unternehmen zur Verfügung gestellt, abzüglich der Pausen.

Das Leben beginnt für viele Mitarbeiter nach 18 Uhr. Dann ist man privat, gestaltet seine Freizeit, trifft Freunde.

Diese Aufteilung der Lebenszeit in einen Teil *Work* und einen anderen Teil *Life* hat sich in vielen Köpfen festgesetzt. Entweder man arbeitet oder man ist im Privatleben. Zwischen den Welten liegt eine klare Trennlinie. Und wie es bei Trennlinien und Abgrenzungen so ist, sie eröffnen Potential für Konflikte und Missverständnisse. Folglich wird versucht ein Ausgleich herzustellen zwischen divergierenden Interessen aus Arbeits- und Privatleben. Die *Work-Life Balance* muss wiederhergestellt werden.

Unserer Ansicht nach gibt es keine Work-Life Balance. Work-Life Balance ist ein Mythos. Es gibt schlicht nur Life, nur Leben. Arbeit ist genauso Leben wie Freizeit. Leben beginnt nicht erst in der *arbeitsfreien Zeit*.

Auf ein Transformationsvorhaben bezogen bedeutet dies, dass Mitarbeiter ganzheitlich wahrgenommen und abgeholt werden müssen. Beide Seiten, Unternehmen und Mitarbeiter, müssen ihre Denkschablonen über Bord werfen.

Es entsteht ansonsten ein systemimmanentes Stressgefälle zwischen Arbeitswelt und dem echten, dem eigentlichen Leben. Unternehmen müssen Arbeit als Leben verstehen und Arbeitsumgebungen und Freiheitsgrade in dieser Richtung ausgestalten.

Mitarbeiter wiederum sollten ihr Arbeitsleben (inkl. Veränderungsmaßnahmen) im Rahmen ihres Mitwirkungsrahmens aktiv gestalten. Am Ende kann jeder Mitarbeiter ein positiver Botschafter im Sinne des Unternehmens werden.

Doch wie erreichen wir das Commitment der Mitarbeiter? Der Einstieg erfolgt über Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit. Hierzu gibt es eine sehr wesentliche theoretische Kontrollfrage:

Würden die Mitarbeiter, wären sie in der Rolle der Vorstände und Führungskräfte, vergleichbare Entscheidungen treffen?

Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit sind der Einstieg zur Überzeugung der Mitarbeiter bei Transformationsprozessen.

Glaubwürdigkeit bedeutet wörtlich, dass wir jemanden würdig erachten, seinen Aussagen Glauben zu schenken. Durch sein vergangenes Verhalten hat er bewiesen, dass seine Aussagen verlässlich, fair und wahr sind. Dies schließt auch die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen mit ein. Können Mitarbeiter die Beweggründe der Transformation inhaltlich und rational nachvollziehen? Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit erzeugen Akzeptanz innerhalb der Organisation. Die Change-Story ist in diesem Prozess ein wesentlicher Baustein. Doch Akzeptanz alleine ist nicht ausreichend. Akzeptanz alleine erzeugt Verständnis, aber keinen Handlungsvektor. Viele Transformationsprogramme hören an dieser wichtigen Stelle auf. Sie verkennen den nächsten Schritt. Die Mitarbeiter benötigen jetzt Unterstützung sich an der Transformation aktiv zu beteiligen. Mitarbeiter müssen aktiv involviert werden. Hierzu müssen Mitarbeiter von ihren Führungskräften befähigt werden. Eine Übertragung von gewissen Verantwortungselementen muss erfolgen. Die Befähigung der Mitarbeiter, eine aktive Rolle an der Transformation anzunehmen, ist wesentlich, um das Commitment der Organisation zu erreichen. Dies schließt die Annahme und Berücksichtigung von Ängsten und Kritik der Mitarbeiter ein. Kritik setzt ein intensives sich Auseinandersetzen mit Herausforderungen voraus. Viele Mitarbeiter machen sich grundlegende Gedanken zu unterschiedlichsten Facetten eines Unternehmens. Manchmal münden diese Gedankengänge in Kritikpunkten. Diese Kritikpunkte gilt es nicht abzubügeln, sondern bewusst aufzunehmen und bei der Weiterentwicklung des Unternehmens zu berücksichtigen.



Die NASA entwickelt die Rolle von Kritikern sehr bewusst und verfolgt dabei zwei wesentliche Ziele: 1. Jeder darf Kritik üben. 2. Niemand soll sich von Autoritäten einschüchtern lassen. Die Kritik wird strukturiert in Missions-Debriefings erfasst. Gleichzeitig wird die Entscheidung getroffen, ob eine Prozess- oder Verhaltensalternative auf Basis des Feedbacks entwickelt wird. Jeder darf sich einbringen, positive und negative Kritik wird geäußert. Kritik in der Raumfahrt ist also ein strukturierter Prozess, der verhindern soll, dass Menschen und Material zu Schaden kommen. Ein Anreiz für die Wirtschaft? In Unternehmen wird ein Skeptiker häufig als Bedenkenträger und Störfeuer angesehen. Spricht er ein Problem an, soll er entweder schweigen oder das Problem selber lösen. Das Äußern von Kritik wird als Angriff, das Empfangen von Kritik als Niederlage gewertet. Kritik benötigt in der Unternehmenspraxis also zunächst einmal eine Image-Korrekturkur. Kritik ist das Resultat einer Reflexion des Erlebten und somit an sich schon eine Leistung. Skeptiker können so zu produktiven Mitarbeitern gewandelt werden, sofern sie lernen, Kritik konstruktiv zu äußern und Teil der Lösung und nicht nur des Problems zu werden.

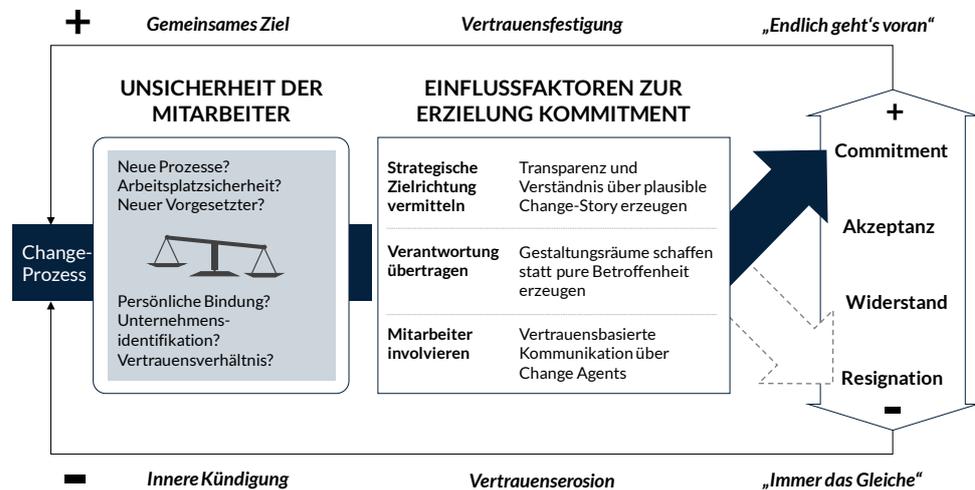


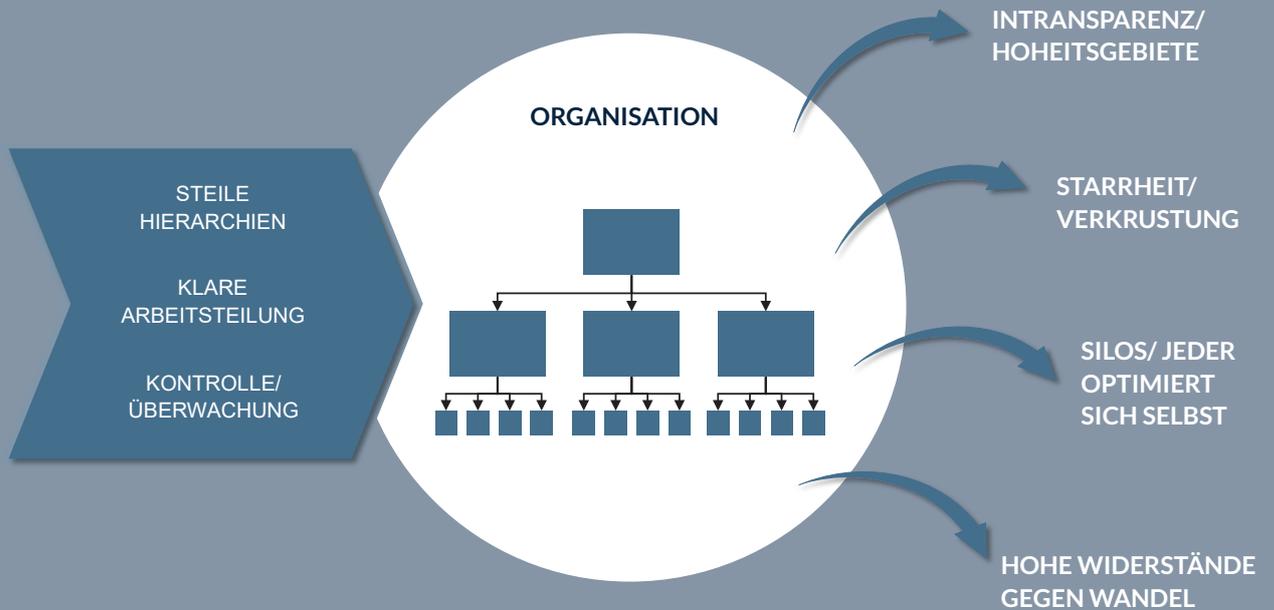
Abbildung 7: Mitarbeiter-Commitment erreichen

FRAGEN ZUR REFLEXION

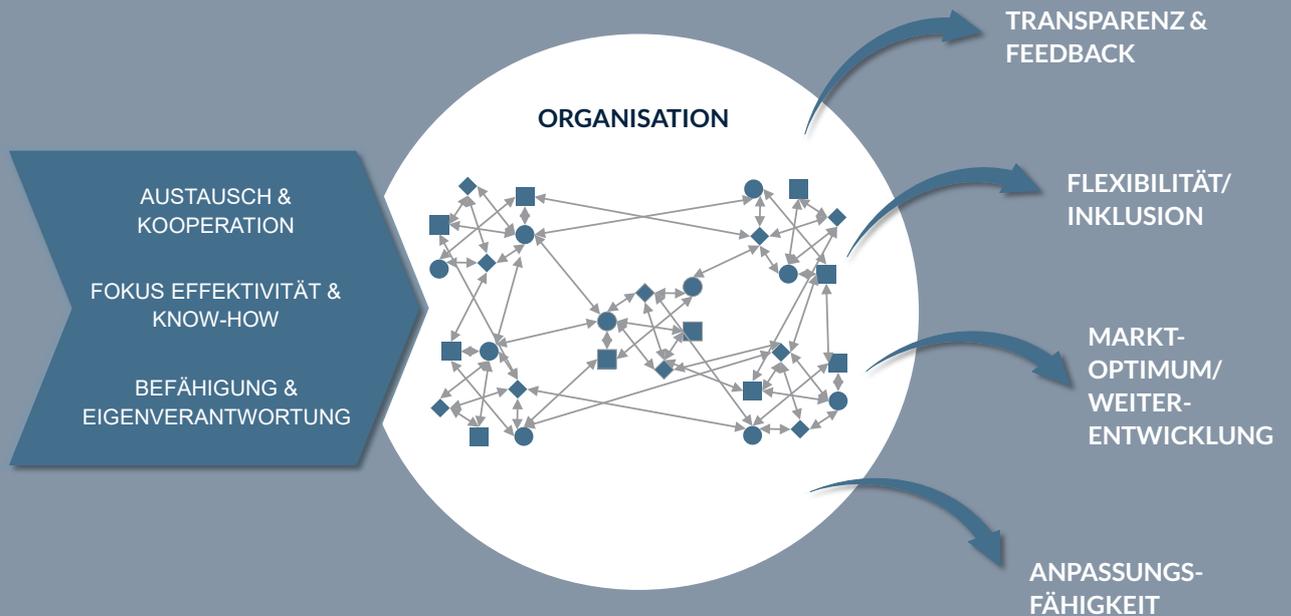
1. Sind wir als Führungskräfte in unserem Handeln glaubwürdig und sind unsere Entscheidungen nachvollziehbar?
2. Befähigen wir unsere Mitarbeiter dazu, eine aktive Rolle im Change-Vorhaben wahrzunehmen?
3. Lassen wir Kritik wirklich zu und nehmen wir die geäußerten Punkte ernst?

HEUTE EFFIZIENZ & PROFITABILITÄT

Klassische, rein hierarchische Organisationen sind schwer wandlungs- und anpassungsfähig



MORGEN EFFEKTIVITÄT & VERTRAUEN



3.2.3. Erfolg messen, steuern und absichern

Der Erfolg von Change-Management Prozessen muss messbar werden. Change-Management muss sich am operativen und finanziellen Erfolg der Transformation messen lassen. Die Anzahl der durchgeführten Change-Management Workshops zu zählen oder ausschließlich qualitatives Feedback einzuholen hat nichts mit einem modernen Change-Management Ansatz gemein. Oberstes Erfolgskriterium für ein Change-Management Projekt ist der ROI des Transformationsvorhabens.

Change-Management trägt die ökonomische Verantwortung eine Transformation sicher in den Zielhafen zu steuern.

Change-Management muss sich dabei an den gleichen Parametern messen lassen wie Unternehmen auch. In der Regel bedeutet dies, dass der Return on Investment einer Transformation deutlich positiv sein muss. Der ROI eines Change-Management Vorhabens kann anhand von vier sehr konkreten Kriterien gemessen werden:

Verbesserung der Wettbewerbsposition

Umsatzentwicklung/Kostenverlauf

Einhaltung der zeitlichen Planungen

Einhaltung der geplanten Budgets

= RETURN ON INVESTMENT

Sehr vereinfacht möchten Unternehmen, dass sich ihre Profitabilität und ihre Zukunftsaussichten verbessern. Doch nicht nur Umsatz und Kostengrößen müssen quantitativ erfasst werden. Die Einhaltung von zeitlichen und monetären Budgets sind ebenfalls wesentliche Ziele, die auf den ROI einer Transformation einzahlen.

In einem ersten Schritt sollte dazu klar abgegrenzt werden, wessen Erfolg gemessen wird. Betreffen die Change-Maßnahmen einen abgegrenzten Bereich,

ein Segment oder das ganze Unternehmen? Sind alle Mitarbeitergruppen betroffen oder nur Teile? Ist das Change-Objekt als Messobjekt eingegrenzt, gilt es die wesentlichen finanziellen Kennzahlen zu definieren, die über einen zukünftigen Erfolg Aufschluss geben. Dieser Weg ist zwar zunächst unbequem, da klare Verbindungen zwischen einzelnen Maßnahmen im Change-Projekt und ROI Kennziffern aufgedeckt werden müssen. Eine klare Zuordnung der Change-Handlungsfelder zu realen und greifbaren Ergebnistypen erleichtert aber die nächsten Schritte: Kommunikation, Entscheidungsfindung, Budgetanpassungen, Priorisierungen.

Da in der Praxis die genauen Verbindungen zwischen einzelnen Change-Maßnahmen und dem Return on Investment oftmals nicht aufgezeigt werden rutschen Change-Programme in der Wahrnehmung einzelner Führungskräfte vielfach ins Esoterische und Unmessbare ab.

Um dem schwierigen Weg der ökonomischen Erfolgsmessungen auszuweichen trifft man unterschiedliche „Bypässe“ in Unternehmen. Gerne werden beispielsweise Dinge wie *Funktionsfähigkeit* gemessen, von neuen Prozessen oder einer Web-Page, Applikation, Automation ...

Die Funktionsfähigkeit einer Web-Page, als Beispiel, ist aber in Summe nur ein möglicher Sub-Indikator im Thema Wettbewerbspositionierung, Kosten oder Umsatz. Wesentlich ist nicht, dass ein Team eine funktionsfähige Web-Oberfläche entwickelt hat. Wesentlich ist, dass die Kunden diese Web-Page im Vergleich zum Wettbewerb deutlich häufiger nutzen, dort mehr reales und zukunftssträchtiges Geschäft abwickeln. Wenn ein Automobilbauer als Erfolg messen würde, dass eine neue Modellreihe erfolgreich entwickelt und gebaut wurde, so würde dies nur einen Teil der Wahrheit abbilden. Wesentlich ist, ob hierdurch die Wettbewerbsfähigkeit steigt, Kosten sinken oder mehr Umsatz erzielt wird. Umparken im Kopf alleine hilft nicht. Die ökonomischen Rahmenbedingungen, die Zukunftsfähigkeit, die Innovationskraft müssen sich verbessern. Change-Management Projekte dürfen sich demnach nicht von den betriebswirtschaftlichen Basisparametern, nach denen Unternehmen bewertet werden, entkoppeln.

Die Umsetzung der inhaltlichen Ziele der Transformation ist Zweck eines erfolgreichen Change-Managements. Finanzielle Kennzahlen bilden den Kern der Erfolgsmessung.

Ein Change-Projekt ist erfolgreich, wenn angepasste Prozesse und Strukturen leistungsfähig sind und sich die versprochenen Verbesserungen einstellen. Dies ist bspw. messbar durch den Anstieg an erbrachten Leistungen pro Mitarbeiter oder pro Bereich, unabhängig von äußeren Faktoren. Einleitend haben wir den Change-Bedarf anhand der Tätigkeitsveränderung auf operativer Mitarbeiterebene festgemacht. Diese Veränderung ist jeweils an eine messbare Größe gekoppelt. Diese kann sich ausdrücken durch eine höhere Anzahl betreuter (interner/externer) Kunden, höheren Umsatz oder Absatz pro Kunde oder schnelleren Durchlaufzeiten von Serviceleistungen oder Produkterstellungsprozessen. Das Gleiche gilt für die Messung von Mitarbeiterzufriedenheit und die Einhaltung von Zeit und Budgetvorgaben.

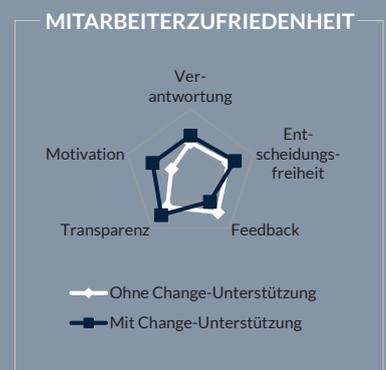
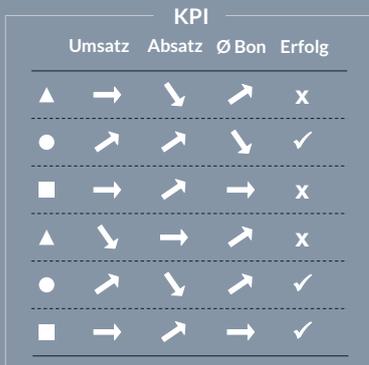
Manche Mitarbeiter denken in Transformationsprojekten tatsächlich, sie führen ein SAP-System ein, sie schließen Standorte oder starten neue Produktlinien. Was sie aber wirklich tun ist, sie verbessern die Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsposition der Unternehmen.

In der Regel empfehlen wir die Einrichtung eines Transformationscockpits. Dieses Cockpit sammelt konkrete Kennzahlen aller beteiligten Bereiche im Transformationsprozess. Auf der Aggregationsebene verdichten sich die Daten zu den wesentlichen ökonomischen Zielgrößen bezüglich Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsposition.

RETURN ON INVESTMENT DER TRANSFORMATION



CHANGE-COCKPIT



Eine Organisation, Transformation, die nicht nach Kennzahlen steuerbar ist, kann ihre Strategie nicht erfüllen. Kennzahlen eignen sich hervorragend zur Kommunikation von erreichten Ergebnissen, zur Steuerung von Veränderungsprozessen und sie sind wertneutral, das heißt sie versachlichen Diskussionen.

FRAGEN ZUR REFLEXION

1. Stellen Sie klare Verbindungen zwischen den Change-Maßnahmen in Verbindung mit Maßnahmen und dem konkreten Return on Investment der Transformation her?
2. Was messen Sie heute? Anzahl an durchgeführten Workshops, Anzahl an Townhalls, Funktionsfähigkeit einer SAP-Einführung oder Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsposition?
3. Haben Sie ein umfassendes Bild über alle Change Maßnahmen und über die realen Effekte, die aus diesen Change Maßnahmen resultieren?
4. Nutzen Sie die ermittelten Kennzahlen für Feedback und Weiterentwicklungen?

3.3. PHASE 3: CHANGE VERANKERUNG

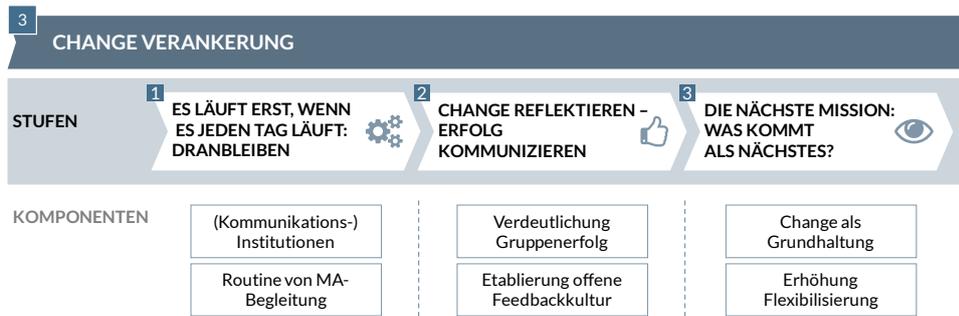


Abbildung 8: Change Verankerung

3.3.1. Es läuft erst, wenn es jeden Tag läuft – Dranbleiben!

Nachdem die Arbeitspakete der Transformation abgearbeitet wurden und hoffentlich die Ziele größtenteils erreicht wurden, lauert eine weitere Gefahr. Der Übergang vom Transformationsprojekt ins Tagesgeschäft. Jetzt, kurz vor Einlauf in den Zielhafen, darf das Transformationsprojekt nicht an den Klippen des Tagesgeschäfts zerschellen. Es müssen Brücken gebaut werden, die den Übergang erleichtern und vor allem die Begeisterung und Motivation für die Veränderung hoch halten. Die Transformationsziele müssen langfristig und nachhaltig erreicht werden.

Es ist notwendig, Institutionen und Routinen zu schaffen, die das Thema Change Management ins Tagesgeschäft überführen. Transformationen scheitern nicht an der Veränderungsabsicht der Unternehmen, sondern an der fehlenden Veränderungsfähigkeit und notwendigen Konsequenz, im Tagesgeschäft das Thema Change weiter Leben zu lassen.

Wesentliche Bausteine, die es sich lohnt auch ins Tagesgeschäft zu überführen, sind Change-Kommunikation, Change-Workshops, Change-Agents, Change-Erfolgsmessung und eine Change Learning Database, die Erfahrungen aus vergangenen Projekten sammelt. Die überführten Institutionen müssen aktiv an dem Thema Change Management arbeiten, d.h. es muss weiterhin regelmäßige

Abstimmungen hierzu geben. Als Erfolgsfaktor hat es sich auch erwiesen, das Thema Change als Führungsaufgabe auch im Vorstand zu verankern. Ein Commitment auf oberster Führungsebene wirkt motivationsseitig Wunder, und auch in der Kommunikation der Mitarbeiter gegenüber den eigenen Abteilungen weckt dies mehr Verständnis. Über eine Institutionalisierung einzelner Change Bausteine spüren die Einheiten, die Gegenstand der Veränderung waren, wie wichtig der Unternehmung diese Transformation immer noch ist. Dies fördert Vertrauen und Zustimmung und gibt Sicherheit, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben.

Menschen benötigen sich wiederholende Routinen. Diese geben Sicherheit und wirken etwaigen Ängsten entgegen. Nur über eine Institutionalisierung von Change im Tagesgeschäft wird sichergestellt, dass die Transformation nachhaltig von der Organisation aufgenommen wird – nur so können langfristig die erwarteten Ergebnisse im Tagesgeschäft erreicht werden.

Die Einrichtung konkreter (Kommunikations-)Institutionen hilft bei der langfristigen Implementierung der transformationsbedingten Änderungen und erzeugt das in diesem Zusammenhang erforderliche langfristige Mitarbeiter-Commitment.

Nur so können Verbindlichkeit, Transparenz und Nachhaltigkeit gewährleistet werden. Die weiterhin aktiven Change-Agents nehmen eine begleitende Rolle ein und tragen dazu bei, dass innerhalb der Organisation die langfristigen Routinen geschaffen werden, die Change und Wandel ermöglichen. Für alle Maßnahmen gilt: sie müssen ernsthaft und regelmäßig angewendet werden.

FRAGEN ZUR REFLEXION

1. Haben Sie Klarheit darüber welche Change Institutionen / Bausteine Sie auch nach einer Transformation noch benötigen?
2. Sind die wesentlichen Bausteine der Transformation ins Tagesgeschäft eingeführt und etabliert? Hat die Organisation den Change wirklich angenommen?
3. Haben Sie das Commitment auf Vorstandsebene Change als wesentliche Teilaufgabe auch nach der Transformation weiterführen zu können?

3.3.2. Change reflektieren – Erfolg kommunizieren

Wenn Sie einen Berg-Gipfel erklommen haben, sind sie erleichtert. Das Ziel ist erreicht. Alle Planungen, Vorbereitungen und Vorarbeiten haben sich gelohnt. Die Mühsal und die Strapazen des Aufstiegs sind vergessen. Sie genießen den Augenblick, freuen sich und halten gleichzeitig inne. Eine tiefe innere Erfüllung macht sich breit, es geschafft zu haben. Es hat sich gelohnt.

Auch eine Transformation stellt für die meisten Unternehmen einen enormen Kraftakt dar. Man ist neue Wege gegangen. Hat vieles verändert. Gewohnte Pfade, gewohnte Prozesse und gewohnte Strukturen wurden verlassen. Dies erforderte viele Planungs- und Abwägungsrunden, viel Mut und Durchhaltevermögen im Umsetzungsprozess und war für viele involvierte Parteien äußerst anstrengend.

Es ist wichtig als Unternehmung den Moment der Gipfelbesteigung zu erkennen und diesen zu nutzen. Die Uhren müssen für einen Moment stillstehen. Es ist zwingend erforderlich den Mitarbeitern einen Blick vom Gipfel zu ermöglichen.

Einen Blick auf das Erreichte zu vermitteln. Die wesentlichen Ziele und das Erreichte nochmal Revue passieren zu lassen. Die Darstellung der Ergebnisse der Transformation sollte umfassend erfolgen. Bitte nicht vergessen, es war ein Kraftakt. Die Zielerreichung sollte so neutral als möglich erfolgen. Transformationsprojektleiter neigen dazu, die guten Teile des Vorhabens in den Vordergrund zu stellen und negative Aspekte auszublenden. Dies sollte aber so nicht passieren.

Die Mitarbeiter haben selbstverständlich ein Anrecht auf Wahrheit. Haben wir überhaupt einen Gipfel erklommen oder war es eher ein kleiner Hügel?

Einige Unternehmen haben sich darauf verlegt, Transformationen, sobald die Maßnahmenpakete abgearbeitet wurden, als „**erfolgreich abgeschlossen**“

zu titulieren. Nur, die rosarote Kommunikations-Brille ist in diesem Zusammenhang ungeeignet. Ein Beschönigen der realen neuen Situation birgt die Gefahr, dass die Mitarbeiter die Kommunikationsfloskeln durchschauen. Es droht ein schleichender Bruch zwischen den Entscheidungen des Managements auf der einen Seite und dem Commitment der Mitarbeiter auf der anderen.

Die offene Kommunikation der Ergebnisse sollte begleitet werden von anerkennenden Maßnahmen. Die Organisation sollte spüren, dass, wer außergewöhnliches geleistet hat, auch belohnt wird. Anerkennung auszusprechen und eventuell mit Aktionen zu hinterlegen stärkt denjenigen den Rücken, die positiv die Transformation aktiv mit begleitet haben. Diese Multiplikatoren müssen Wertschätzung erfahren. Der Umfang der Anerkennung hängt stark von der Größe der Transformation ab. Dies kann von Projekturkunden, über finanzielle Zuwendungen/Feiern bis hin zur Eröffnung neuer Karriereperspektiven reichen.

Neben dem Gipfelausblick und der Anerkennung der Transformationsleistung ist es wichtig auch nach dem Change-Vorhaben die Mitarbeiter weiter einzubinden. Einige Change-Agents sollten, wie im vorangegangenen Abschnitt besprochen, auch nach Abschluss der Transformation zur Verfügung stehen. Sie beobachten, inwieweit die Motivation für die Veränderung weiterhin hoch ist. Oder ob die Organisation in alte Muster zurückzufallen droht, sobald die großen Scheinwerferkegel abgezogen wurden? Weitere Fragen, die beantwortet werden müssen lauten: Ergeben sich negative Konsequenzen der Transformation im Tagesgeschäft? Sind Nachadjustierungen notwendig?

Dieses Feedback kann über Workshops, Befragungen, Einzelinterviews oder ein betriebliches Vorschlagswesen eingeholt werden. Ergänzen sollte man diese Feedback Schleifen mit regelmäßigen Team-Workshops zu Themen Zukunft und Change. Niemand übernimmt gerne Verantwortung für etwas, das er nicht zumindest im Kleinen mit beeinflussen kann. Mitarbeiter müssen ihren Einfluss auf den Projekterfolg spüren können, nur so entsteht eine Bindung und eine Übernahme von Verantwortung wird legitimiert. Mittels einer offenen und ernst gemeinten Feedbackkultur kann die Organisation im Ganzen lernen und das Transformationsvorhaben bewusst reflektieren.

Dies bedeutet auch, dass Zielverfehlungen oder Planabweichungen nicht verheimlicht oder vertuscht werden müssen. Misserfolge und kritisches Feedback sind Teil einer Transformation. Dabei geht es in Feedback Runden, sofern negative Aspekte erörtert werden, nicht um Finger-Pointing, sondern darum, aus Fehlern zu lernen. Fehlgeschlagene Maßnahmen oder Veränderungsabsichten können in neue Zielsetzungen umgewandelt werden. Erfolg ist das Resultat einer

Teamlleistung, eine der am häufigsten unterschätzten Tatsachen. Nicht einer verändert, die gesamte Organisation verändert. Wer verdeutlicht, wie viel gemeinsam bis heute erreicht wurde und sich ehrlich für das Commitment bedankt, kann die Mitarbeiter auch dazu ermutigen, den Spannungsbogen für die letzte Meile noch aufrechtzuerhalten. Ein Kulturwandel kann schlussendlich nicht angeordnet werden, er muss gelebt werden.

Mitarbeitern muss die Möglichkeit gegeben werden, an Veränderungsprozessen zu partizipieren. Sie müssen das Gefühl haben, wesentlicher Bestandteil im Entscheidungsprozess zu sein, um ihrer Rolle in der Organisation Relevanz zu verschaffen.

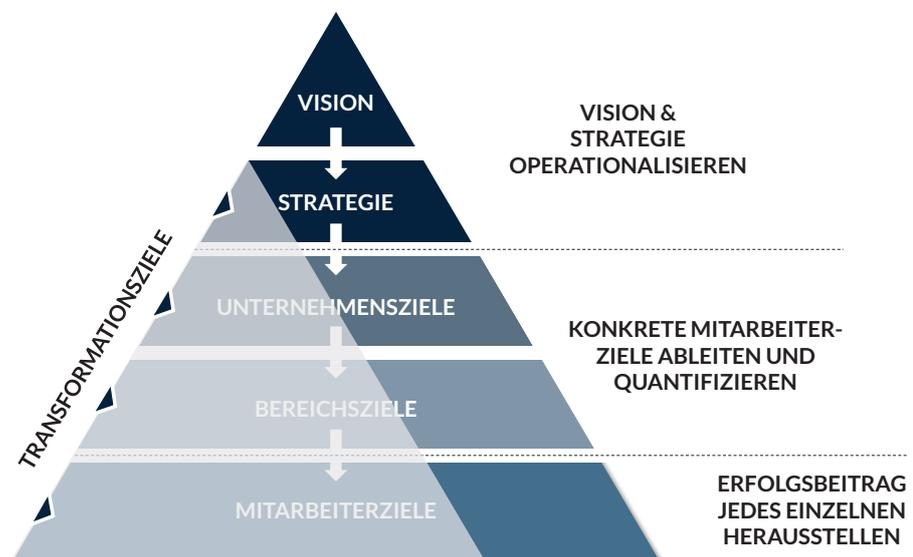


Abbildung 9: Zielsystem einer Organisation



Um sich kontinuierlich zu verbessern und aus vergangenen Fehlern oder Vorkommnissen zu lernen, ist es für Astronauten unabdingbar, nach jeder Mission detaillierte Debriefings abzuhalten. Debriefings sind fester Bestandteil jeglicher Institutionen von Militär und Raumfahrt. Kommunikationssysteme, Recherche, Raumanzüge, Raumensätze, Prozesse – alles wird reflektiert. Was kann optimiert werden, wie können unerwartet auftretende Ereignisse besser prognostiziert werden? Ähnlich einem Außeneinsatz zur Reparatur einer Schwachstelle, ist dies besonders wichtig, um auch hier künftig schneller reagieren zu können. Erkenntnisse werden dokumentiert und jedem zugänglich gemacht.

FRAGEN ZUR REFLEXION

1. Wird ein Ausblick vom Gipfel gewährt? Honoriert und feiert die Organisation außergewöhnliche Leistungen?
2. Berichten Sie zum Transformationsabschluss wahrhaftig oder eingefärbt – werden Erfolge wie Misserfolge gleichermaßen kommuniziert?
3. Wird über verschiedene Kanäle Feedback eingeholt und ernsthaft bearbeitet?
4. Sind die Mitarbeiter auch nach der Transformation noch mit dem Herzen bei der Sache?

3.3.3. Die nächste Mission, was kommt als Nächstes?

Die Welt dreht sich weiter. „Panta rhei“ wie die Griechen sagten. Alles ist im Fluss. Das Konstante ist die Veränderung. Auch nach Transformationsvorhaben wird es weiter Anpassungen an Geschäften, Bereichen, Produkten, Prozessen und IT geben. Der Wettbewerb ist nicht stillgestanden, die Rahmenbedingungen haben sich weiter verändert, neue Konkurrenten sind hinzugekommen, vielleicht hat sich auch der gesetzliche Rahmen verändert oder neue Technologien ändern die Spielregeln der Branche.

Die Gründe, weswegen Dinge zukünftig anders gemacht werden müssen, werden nicht verschwinden. D.h. Unternehmen werden weiterhin kontinuierlich konfrontiert werden mit Neuerungen und Anpassungen.

Die Veränderungsanforderung an Unternehmen bleibt demnach bestehen. Was sich ändern muss ist, wie Unternehmen dieser Herausforderung begegnen. Sagte man früher, die Organisation muss nach großen Veränderungen wieder abgeschirmt werden, der neue Zustand „eingefroren“ werden („freeze“ nach Kurt Lewin in „frontiers in group dynamics“, 1947), ist man an dieser Stelle inzwischen anderer Meinung.

Es ist nicht sinnvoll über betonhafte organisationale Strukturen Langlebigkeit und Sicherheit vorzutäuschen, die es in der Realität nicht gibt. Starre Organisationsstrukturen geben zwar auf der einen Seite Halt, sind aber bei genauerem Hinsehen eine Illusion.

Das Management baut demnach auf der einen Seite eine Illusion der scheinbaren Sicherheit und Planbarkeit für Mitarbeiter auf. Bildet klare Berichtslinien, Ober-, Unter-, Über-Abteilungen und Teams. Ordnet jeden Mitarbeiter Segmenten zu. Oftmals in vertikalen Verantwortungsbereichen, sogenannten Silos. Erwartet aber auf der anderen Seite eine flexible Anpassungsfähigkeit und ein Commitment der Mitarbeiter bei Veränderungen.

Die Schaffung von starren Organisationseinheiten bedingt, dass die Organisationen und Mitarbeiter bei Veränderungsvorhaben systembedingt wenig flexibel sein können. Dieser Konstruktionsfehler in der heutigen Organisationsgestaltung muss zukünftig behoben werden.

Das neue Zielbild heißt nicht „freeze“ sondern „stabilisiere und flexibilisiere“. Es ist wichtig, als Ergebnis der Transformation einen neuen eingeschwungenen Zustand zu erreichen. Dieser Zustand muss stabilisiert und verinnerlicht werden innerhalb der Organisation. Das Tagesgeschäft, die Routinen und Prozesse funktionieren nach der Transformation anders. Es ist spürbar, dass die Organisation die Transformation angenommen hat und Dinge anders macht. Der Vorstand, zusammen mit den Mitarbeitern, wollte die Organisation in eine bestimmte Richtung lenken, und die Organisation hat die Richtungsänderung angenommen und nachvollzogen. Nun aber kommt der erweiterte Teil. Die Organisation darf nun nicht in eine neue Betonstruktur gegossen werden. Im Gegenteil, es müssen bewusst Mittel der Flexibilisierung in die neue Organisationsgestaltung einfließen. Ziel ist es, für kommende Veränderungsmaßnahmen gewappnet zu sein und diese als Unternehmen besser und mit mehr Offenheit anzugehen.

In diesem Zusammenhang wird gerne der Begriff der „anpassungsfähigen Organisation“ genannt. Eine Organisation, welche in der Lage ist, sich stetig den Marktgegebenheiten in Echtzeit anzupassen. Als Beispiele für anpassungsfähige Organisationen werden gerne US-amerikanische Start-Ups genannt. Ein Ziel, eine Vision, in der Garage Ideen verfolgen und Märkte revolutionieren. Dabei stets flexibel auf Markttrends zu reagieren und sich schnell anzupassen. Ausprobieren, verwerfen, anpassen und neu probieren lautet das Credo. Im Gegensatz zu Konzernen verfügen sie über hochflexible Strukturen und wenige interne Prozesse.

Der Lebensrealität großer Konzerne entspricht dies aber kaum. Große Kundenbetreuungs- und Serviceeinheiten müssen gemanagt werden. Größere Verwaltungsapparate geführt werden. Produktionslinien müssen effizient aufgestellt werden. Die Anforderungen in einzelnen Industrien lassen sich nicht über eine anpassungsfähige Organisation lösen. Die „anpassungsfähige Organisation“ ist folglich eher als Richtung zu verstehen, die Ideen geben kann, denn als echtes Zielbild, das es zu erreichen gilt.

Die anpassungsfähige Organisation ist für große Unternehmen eine Utopie. Es müssen gangbare Wege gefunden werden, große Organisationseinheiten flexibler zu gestalten und trotzdem zu stabilisieren.

Die anpassungsfähige Organisation im Konzern ist somit eher als Utopie zu betrachten. Bewusste und klare Schritte hin zu einer erhöhten Anpassungsfähigkeit und Flexibilisierung sind jedoch notwendig. Der notwendige Baukasten hierfür umfasst ein breites Maßnahmenspektrum und kann unter dem Begriffen Austausch und Bewegung zusammengefasst werden. Hierunter fallen zum Beispiel:

- » Bereichsübergreifende Positionswechsel zwingend festschreiben (Silo-Karrieren bewusst nicht ermöglichen)
- » Alle 3-5 Jahre muss ein Arbeitsplatzwechsel erfolgen, evtl. Rotationsprogramme etablieren
- » Trainings- und Weiterbildungsprogramme ausschließlich Abteilungs- und Bereichsübergreifend anbieten
- » Interdisziplinäre Projektstrukturen etablieren, um Herausforderungen anzugehen
- » Bereichsübergreifende Regelkommunikationen einführen
- » Kultur der Offenheit und Durchlässigkeit etablieren

Die bereitgestellten Flexibilisierungsinstrumente müssen oberste Priorität haben. Eine Organisation muss von sich aus in Bewegung bleiben und interdisziplinär denken. Als Beifang der organisationalen Flexibilisierung werden über die größere Erfahrungsbreite und Tiefe der Mitarbeiter, die sie über diese Rollenwechsel erhalten, deren Ängste vor Wandel und Änderungen reduziert. Veränderungen werden Bestandteil des normalen Alltags. „Panta rhei“ in einem planbaren Umfang als bewusstes Organisationsprinzip.

Gezielte Flexibilisierungsmaßnahmen stärken die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen. Ziel ist es, zukünftig besser und nachhaltiger auf Veränderungen reagieren zu können.

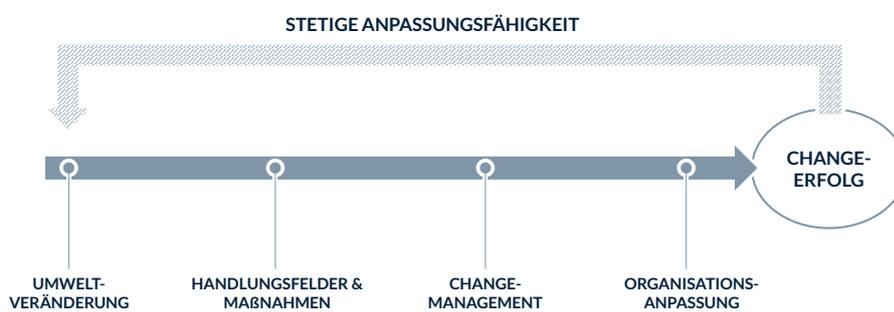


Abbildung 10: Stetige Anpassungsfähigkeit über den Change-Erfolg hinaus



Der Beruf als Astronaut bereitet darauf vor, schnelle Entscheidungen mit unvollständigen Informationen zu treffen, während die daraus folgenden Konsequenzen enorme Bedeutung haben können. So gilt es Probleme zu antizipieren, in kritischen Situationen effektiv zu reagieren und zu wissen, wie die eigene Angst reduziert oder aufgehoben werden kann. Astronauten üben beispielsweise das Betreten ihrer Raumkapseln fast einhundert Mal vor dem Start. Das Ziel heißt – Stresslevel senken, Ruhe bewahren. Nur nicht aufgeregt sein beim echten Start, bei dem es dann um alles geht. Ist Ihre Organisation auch auf alles vorbereitet?

FRAGEN ZUR REFLEXION

1. Haben Sie Flexibilisierungsbausteine in der Organisationsgestaltung berücksichtigt?
2. Lassen Sie Fehler zu und lernen aus ihnen?
3. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Perspektivenwechsel?
4. Sind Sie konsequent auf dem Weg eine anpassungsfähige Organisation zu schaffen?

QUELLEN

Wir bedanken uns herzlichst für die offene Rückmeldung einzelner Unternehmen zu ihren großen Transformationsvorhaben. Die Diskussionen hierzu haben die Studie wesentlich bereichert.

Des Weiteren danken wir herzlich Simone Ruck, Karen Steuer, Roland Drapatz und Martin Richter für ihre wertvolle Unterstützung.

HAFTUNGSHINWEIS & HAFTUNGSAUSSCHLUSS

MOONROC prüft und aktualisiert die Informationen und Daten in dieser Studie regelmäßig. Die Darstellungen und Analysen in diesem Bericht stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten der MOONROC Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von MOONROC Advisory Partners GmbH

