

Change-Management: Den Wandel gestalten.

Nichts ist beständiger als der Wandel. Unternehmen und Organisationen müssen sich ständig an die Umweltbedingungen anpassen, um die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern. Das gilt sowohl für die innere als auch die äußere Umwelt. Change-Management bedeutet diesen Wandel zu gestalten. Dabei kommt es in erster Linie darauf an, die betroffenen Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen, weil, wie wir wissen, ein techno-soziales System, wie ein Unternehmen, nicht von außen geändert werden kann.

Change Moderatoren begleiten die beteiligten Mitarbeiter durch alle Veränderungsphasen. Als Organisationspsychologen wissen wir, um den Stress, dem alle Beteiligten ausgesetzt sind und schlagen deshalb eine Vorgehensweise vor, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess integriert, so schädliche Wirkungen minimiert und damit den Wandel erfolgreich macht. Dabei muss beachtet werden, dass man jeden Veränderungsprozess als Change - Prozess ansehen kann. Da die vorgestellte Vorgehensweise jedoch aufwendig ist, zunächst eine Abgrenzung, wann dieses Verfahren zu Einsatz kommen kann.

Wann kommt Change-Management zum Tragen?

Prinzipiell kommt Change-Management dann zum Tragen, wenn die Veränderungen das ganze Unternehmen oder einen Teil davon umfassen und die Mehrheit der Mitarbeiter davon betroffen ist. Dies ist der Fall bei:

- der Neuausrichtung eines Unternehmens durch Finden einer neuen Strategie oder einer Strategieänderung, die von allen Beteiligten getragen werden muss
- Neustrukturierung des Unternehmens
 - Organisation
 - Informationstechnologie
 - Controlling
- Änderung der Unternehmenskultur (Initiieren eines Wertewandels)

Den Erfolg eines Change-Management-Projekts entscheiden folgende Faktoren:

1. Beteiligung der betroffenen Personen am Change-Prozess
2. Erstellen eine Kommunikationsarchitektur zur Problemlösung
3. Projektmanagement zur Realisierung der Problemlösung

Die betroffenen Personen müssen in den Veränderungsprozess einbezogen werden (Betroffene zu Beteiligten machen). Dazu benötigen sie Unterstützung durch ein entsprechendes Methodenwissen (Hilfe zur Selbsthilfe) sowie Hilfe bei der Umsetzung der gefundenen Problemlösung durch Projektmanagement oder –coaching. Dabei ist die volle Unterstützung durch die Unternehmensleitung wichtig, sowie die Bereitstellung eines geeigneten Projektleiters und der Einsatz eines erfahrenen Moderators. Nicht zuletzt muss die Betriebsvertretung von Anfang an informiert und eingebunden werden. Personalvertretungen stehen solchen Projekten oftmals kritisch gegenüber. Das liegt vor allem an der einseitigen Betonung von Personalmaßnahmen. Die Methodik mobilisiert die Mitarbeiter, deren Ideen den Projekterfolg gewährleisten. Das Know-how der Personalvertretung kommt der Problemlösung zu Gute. Ihre umfassende Einbindung in jedem Stadium des Veränderungs-Projekts gewährleistet, dass die spätere Umsetzung keine Verzögerungen erleidet

Welche Personen sollten beteiligt werden?

Bei weitreichenden Veränderungen kann natürlich nicht jede betroffene Person direkt an dem Veränderungsprozess beteiligt werden, aber um ein Problem lösen zu können, benötigt man mehr als einen oder zwei Spezialisten. Wobei als Spezialist jemand anerkannt wird, der eine tief greifende Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet hat, oder von einem Problem betroffen ist. Dies bedeutet, dass mindest ein Spezialist aus jedem betroffenen Fachgebiet an dem Prozess beteiligt werden sollte. Es hat sich herausgestellt, dass in der Regel 30 Spezialisten genügen, um ein komplexes Problem fachübergreifend zu lösen.

Im Schritt 1 ist es wichtig die Spezialisten herauszufinden, die an der Problemlösung beteiligt werden sollten. Dabei soll es sich nicht nur um Spezialisten handeln, sondern sie müssen auch bereit sein die Veränderung aktiv zu begleiten. Das bedeutet, sie müssen auch von den Persönlichkeitsmerkmalen her zum Wandel neigen. Ein entsprechender Test kann dies herausfinden. Bei einer entsprechenden Auswertung wird auch die Innovationsfähigkeit hinterfragt. **Innovationsfähigkeit** beschreibt die Offenheit einer Person gegenüber neuen Ideen und Wandel und zeigt in welchem Maße eine Person bereit ist ihre Gewohnheiten, eigene Erfahrungen, Einstellungen, Handlungsweisen zu hinterfragen. Nachstehende Auswertung zeigt ein Beispiel für Innovationsfähigkeit.

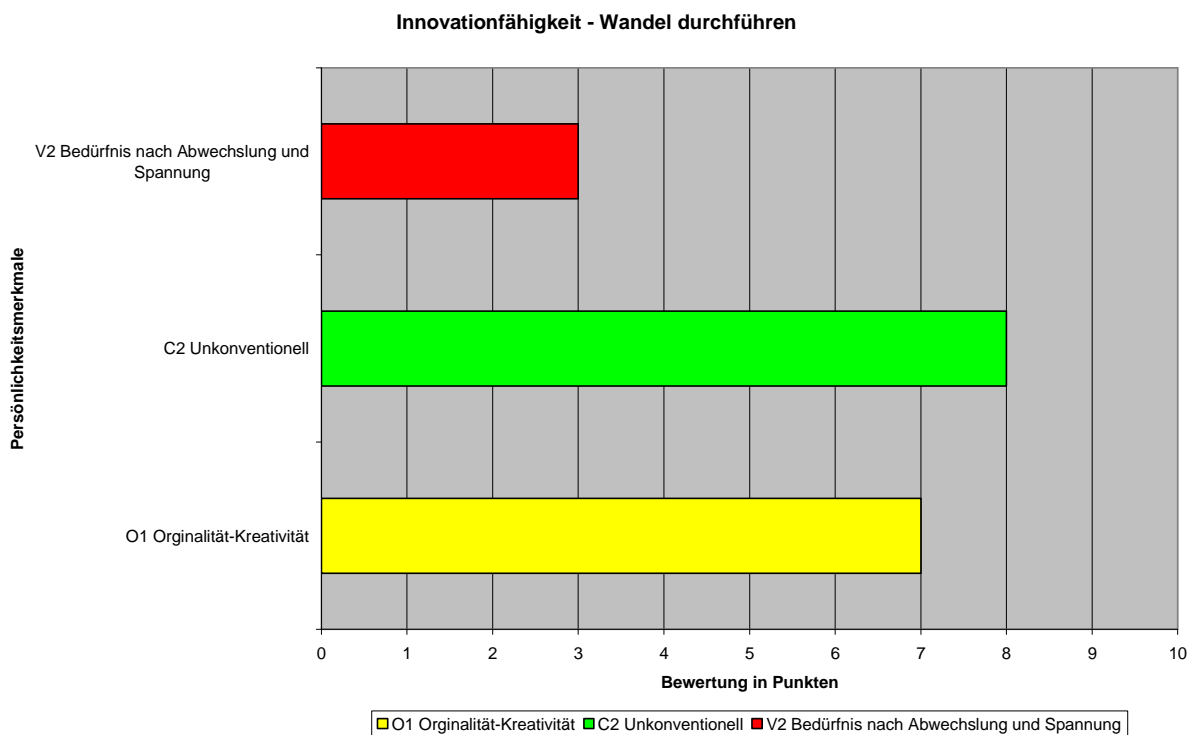


Abbildung 1 Beispiel einer Auswertung der Innovationsfähigkeit

Danach stellt sich die Frage: „Wie kann man 30 Gehirne so organisieren, dass eine Lösung entsteht?“

Dabei muss die Effektivität der Methode sicherstellen, dass die richtigen Themen bearbeitet werden. Im Schritt 2 muss die Architektur der Kommunikation zur Problemlösung festgelegt werden.

Die Architektur der Kommunikation ist wichtig.

Die Kommunikation wird als Kooperation organisiert. Es gibt in dieser Organisationsform kein oben und kein unten. Jeder hat die gleichen Rechte seine Meinung zu sagen und jeder Beitrag ist gleich wichtig. Um einen optimalen Informationsaustausch zwischen allen

Beteiligten zu gewährleisten, müssen an den Prozessablauf folgende Anforderungen gestellt werden.

- Durchdachte Arbeitsteilung (Thementeilung)
- Extreme Disziplin (Zeitablauf, Rollenzuteilung)
- Keine Gruppendynamik auf Kosten von Resultaten

Ablauf des Problemlösungs-Prozesses

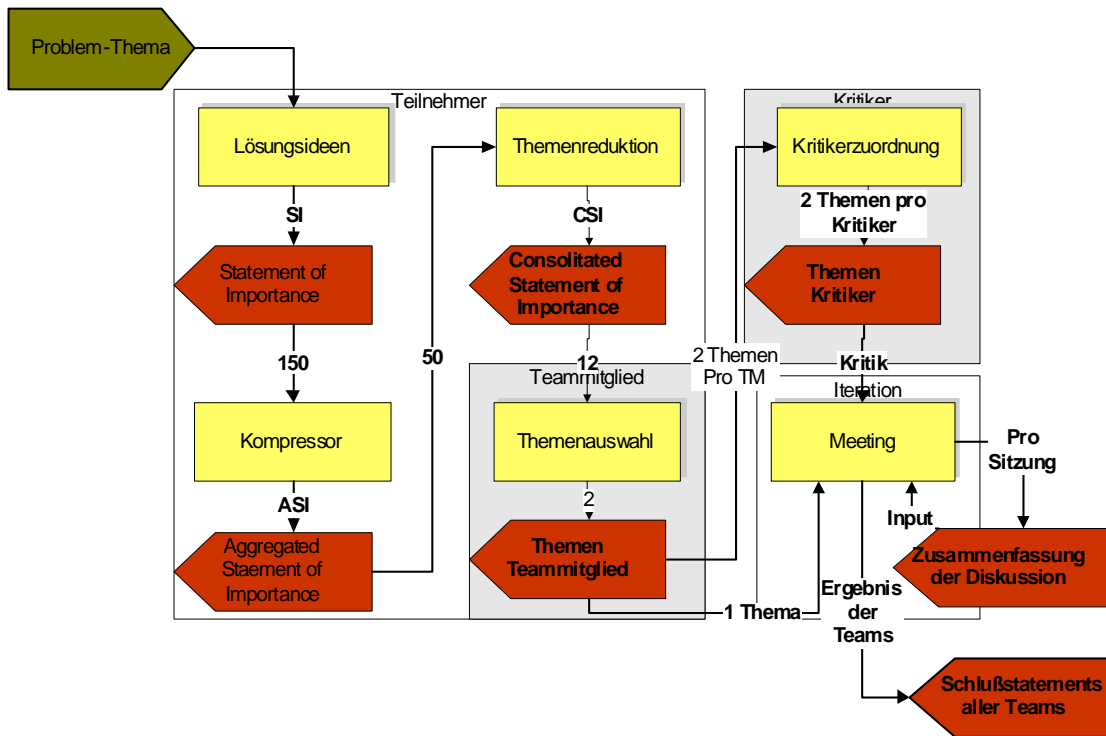


Abbildung 2 Ablauf eines Problemlösungsprozesses

In einer Sitzung (Meeting) von ca. 4 Stunden, an dem alle ausgewählten Spezialisten teilnehmen, werden aus der Problemstellung 12 zu bearbeiteten Themen abgeleitet. Dabei werden aus den Lösungsideen, die durch Moderation entstanden sind (Kärtchen) ca. 150 „Statements of Importance (SI)“ extrahiert, die im nächsten Schritt komprimiert werden zu aggregierten „Statements of Importance (ASI)“ (ca. 50). Danach werden diese zu 12 Themen (CSI) konsolidiert, die dann in den einzelnen Gruppen bearbeitet werden. Jeder Teilnehmer an dem Prozess bearbeitet 2 Themen und ist damit auch Mitglied in zwei Teams.

Der Problemlösungsprozess

Danach werden jedem Teilnehmer drei Rollen zugeteilt:

- Teammitglied bei zwei Themen
- Kritiker bei zwei Themen
- Beobachter bei vier Themen

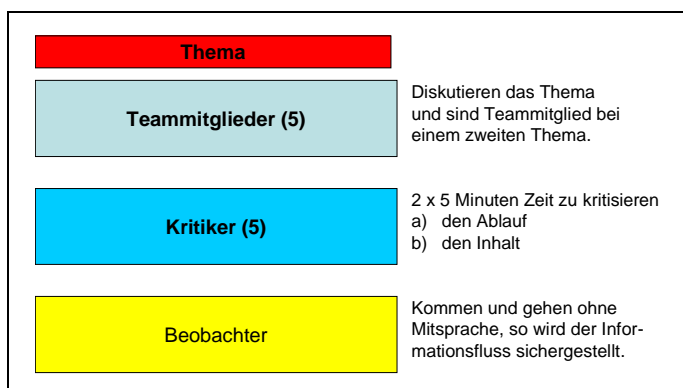


Abbildung 3 Organisation der Meetings

Bei dem Problemlösungsprozess handelt es sich um einen iterativen Prozess. Zunächst bearbeitet jedes Team ein Thema, wobei jeweils 2 Teams parallel arbeiten (siehe oben). Die Teams treffen sich in der gleichen Zusammensetzung am zweiten Tag wieder und arbeiten dort weiter, wo sie am ersten Tag aufgehört haben.

Die Ideen, Anregungen, Kritiken die die Teammitglieder erfahren haben, werden jetzt Teil der Problemlösung. Dadurch reguliert sich der Informationsfluss selbst. Nach der dritten Iteration sind etwa 90% der Informationen zum Thema über alle Mitglieder verteilt und die bestmögliche Lösung gefunden. Durch diesen Prozess entsteht ein lernendes, soziales System in dem jedes Mitglied den gleichen Informationsstand hat.

Die Aufgabe der Moderatoren

Die Aufgabe der Moderatoren (insgesamt min. 2 besser 4) besteht darin die Diskussion zu leiten und die Ergebnisse auf einem Flipchart zu dokumentieren. Nach 60 Minuten werden die Ergebnisse zu Statements zugefasst. Dabei nimmt die Moderatorin/der Moderator keinen Einfluss auf die Themeninhalte. Die Statements zu den 12 Themen werden an jede Teilnehmerin/jeden Teilnehmer verteilt.

Sichtbare Ergebnisse

Am dritten Tag werden die Schlussstatements erstellt und dokumentieren das Ergebnis, das jeder Teilnehmer in Händen hält. Sie geben zusammen eine Antwort auf das Problem. Durch diese Vorgehensweise ergibt sich eine Veränderung in den Köpfen der Teilnehmer, durch Lernen und eine gemeinsame Sichtweise auf die Probleme. Dadurch wird die Problemlösung durch die ganze Gruppe anerkannt und akzeptiert.

Für den Folgeprozess (Realisierung) werden die Ergebnisse in einer Übersicht dargestellt, eventuell ergänzt und detailliert und dienen als Entscheidungsvorlage bzw. Projektplan.

Die Dauer eines solchen Problemlösungsprozesses beträgt zwischen 2,5 – 3,5 Tagen je nach Anzahl der Teilnehmer.

Realisierung der Problemlösung

Wie bei jedem Problemlösungsprozess kommt es letztlich auf die Realisierung der gefundenen Problemlösung an. Nur wenn dieser Schritt 3 „on time“, „on budget“ und „on quality“ durchgeführt wird, ist der Change-Managementprozess ordnungsgemäß beendet. Dazu bedarf es eines Projektmanagers, der über die nötigen fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügt, um aus dem ihm zugeordneten Spezialisten ein arbeitsfähiges Team zu machen.

Projektplanung

Die Ergebnisse aus dem Problemlösungsprozess werden jetzt als Projektauftrag in den Realisierungsprozess übernommen, um daraus die Projektplanung anzufertigen. Die Ergebnisse werden in verschiedene Aufgaben zerlegt und den entsprechenden Personen zugeordnet. Wobei jede Aufgabe mit einem definierten Ergebnis versehen und zeitlich terminiert in einen Projektablaufplan übernommen wird, dem neben den Personen, auch die benötigten Ressourcen zugeordnet wird. Der Projektablaufplan enthält neben dem Terminplan auch die Ressourcenplanung.

Teammanagement

Neben fachlichen Kompetenzen, muss der Projektleiter soziale Kompetenzen mitbringen, um aus der Gruppe von Spezialisten ein Team zu formen. Dazu stehen verschiedene Prozesshilfen zur Verfügung, um diese Aufgabe zu lösen. Nachstehend sind die Prozesshilfen

Prozesshilfe	sachlich-kreative (Aufgabe)	integrativ-koordinatorische (Organisation)	sozial-dynamische (Interaktionen)
Aufbauphase	Ist-Zustand: Analyse der Ausgangslage differenzierte Beschreibung des Ist-Zustandes Schwachstellenanalyse Soll-Zustand festlegen/Vereinbarung von konkreten Arbeitszielen	Rollen verteilen, Normen festlegen Teamzusammensetzung prüfen, Klärung der allgemeinen Zielsetzung Abstimmung der Teamziele mit übergreifenden Organisationszielen, Unterstützung sichern Methodik festlegen Bearbeitung planen Informationsstrategie abstimmen, Infowand einrichten	vertraut werden und Atmosphäre gestalten Prozessbeobachtung als Zielsetzung vereinbaren Reflexion der ersten Teamsitzung Kommunikationsregeln vereinbaren
Arbeitsphase	Bearbeitung der Themen, Aufgaben und Zielsetzungen mit Hilfe verschiedener Kreativitäts- und Lösungstechniken	Umfeld regelmäßig über Zwischenergebnisse und Teamaktivitäten informieren, Koordination aller Teamaktivitäten	Aktives Prozessmanagement bedeutet: , Atmosphäre spiegeln, regelmässiges Feedback zu Arbeitsweise, Teamentwicklung visualisieren, Kommunikationsregeln ergänzen, Störungen und Konflikte aufgreifen und bearbeiten
Ergebnisphase	Auswahl, Bewertung und Strukturierung der Ergebnisse	Präsentation/ausführliche Darstellung der Ergebnisse und der Auswahlentscheidung	Prozessrückblick und Feier, Aktives Prozessmanagement
Umsetzungsphase	Planung und Durchführung von Neuerungen Evaluation und Zielabgleich	Koordination der Teamaktivitäten, Unterstützung sichern	Fortführung des aktiven Prozessmanagement

Tabelle 1 Darstellung der Prozesshilfen

Zusammenfassung

Es wurde gezeigt, dass ein Veränderungsprozess nicht ohne die Betroffenen (Mitarbeiter, Unternehmensleitung, Personalvertretung) durchgeführt werden kann. Erfolgreich kann ein solcher Prozess nur dann gestaltet werden, wenn eine Kommunikationsarchitektur vorhanden ist, die jedem Teilnehmer das Gesamtwissen aller Beteiligten erschließt. Dabei müssen nicht immer 30 Personen an einem Problemlösungsprozess beteiligt werden. Je nach Aufgabenstellung können es mehr oder auch weniger sein, was natürlich auch Einfluss auf die Dauer des Prozesses hat. Die Realisierung ist letztlich von einem professionellen Projektmanagement abhängig.

Autor:

Peter Barfknecht, MA
Beratender Betriebswirt und Organisationspsychologe
Lehrbeauftragter an der Hochschule Aschaffenburg
Senior Partner von **barfknecht consulting**
Würzburger Strasse 12
63739 Aschaffenburg
Tel. 06021-4427711
eMail: Peter.Barfknecht@Barfknecht.com