

(Publikation in ZHWinfo, Oktober 2005)

Mitarbeiter als Teil des Change Management

Kurt Spiess, Rebecca Frei

In den letzten Jahren waren viele Firmen und Organisationen mit der Notwendigkeit von Veränderungen konfrontiert und es stellt sich für Kaderangestellte oftmals die Frage, wie sie Veränderungen führen sollen.

Literatur und Handbücher des Change Management stellen üblicherweise die Führung ins Zentrum. Diese Sichtweise greift aber zu kurz: Eine Veränderung zu führen ist nur ein Teil der Aufgabe – gewissermassen die eine Seite der Medaille. Erst wenn eine Veränderung auch tatsächlich gut realisiert wird, ist sie erfolgreich. Die Umsetzung - die Kehrseite der Medaille - ist deshalb ebenso entscheidend, und Mitarbeiter als Umsetzende sind für die Veränderungen zentral. Dies ist in den letzten Jahren zu wenig beachtet worden. Change Management braucht die Mitarbeiter, denn sie realisieren die Veränderung.

Im Folgenden stellen wir ein Modell vor, welches die Umsetzung und die Mitarbeiter systematisch ins Change Management mit einbezieht.

Ein erweitertes Change Management

Wenn wir das Verständnis um die Perspektive Mitarbeiter erweitern, ergibt sich ein Konzept des Change Management, welches die beiden Ebenen ‚Führen‘ und ‚Umsetzen‘ als gleichwertig umfasst.

„Führen der Veränderung“ bedeutet, dass das Management die Veränderung gestaltet und sie vermittelt. Bei der „Umsetzung“ geht es darum, dass die Mitarbeiter die Veränderung verstehen und sie bewältigen.

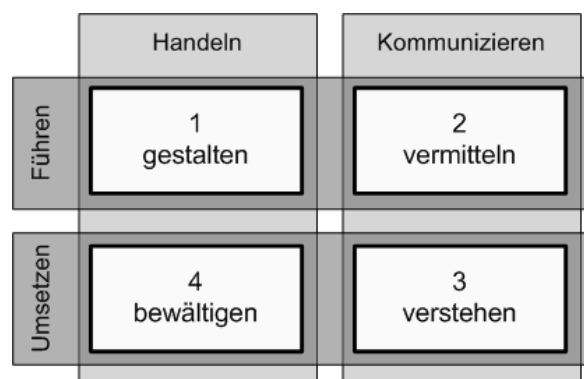


Abbildung 1: Die vier Aufgaben im erweiterten Change Management

Change Management im erweiterten Sinn besteht somit aus den vier Aufgaben Gestalten, Vermitteln, Verstehen und Bewältigen. Gestalten und Bewältigen umfassen die handlungsorientierte Dimension, Vermitteln und Verstehen die kommunikative Dimension des Change Management.

Dabei gilt, dass jede Tätigkeit die Grundlage für die nächstfolgende bildet. Ist ein Wandel beispielsweise schlecht gestaltet, lässt er sich auch nicht gut vermitteln. Eine Veränderung, welche zwar gut gestaltet ist, aber schlecht vermittelt wird, kann nicht gut verstanden (und bewältigt) werden.

Die vier Aufgaben im erweiterten Change Management

1. Gestalten

Das ‚Gestalten‘ umfasst einerseits die Formgebung und die äussere Erscheinung der Veränderung: Wie sieht die Veränderung als Wurf und „Gesamtkunstwerk“ aus? Wie wirkt die Veränderung nach Aussen, wie ist sie greifbar, welche Reaktionen löst sie aus?

Andererseits geht es um die konkrete Planung: Welches Fundament liegt den Veränderungen zu Grunde? Wie geht man die Veränderung konkret an? Was sind die Schritte, die Termine und Zwischenziele?

‚Gestalten‘ meint somit das Formen des Ganzen und das Planen im Detail.

Projekte, in welchen viele Ziele gleichzeitig angestrebt werden, fehlt es an Eindeutigkeit, sie wirken diffus und unklar auf die Mitarbeitenden und können schlecht erfasst werden. Dies kann zu Irritation und Unsicherheit führen. Im Gegensatz dazu können die Mitarbeitenden mit einem klaren Ziel vor Augen auch für kritische Projekte gewonnen werden.

2. Vermitteln

Informieren ist ein Teil des „Vermittelns“, doch es gehört noch wesentlich mehr dazu, etwas auf eine gute Weise vermitteln zu können. Es geht dabei insbesondere um das Darstellen und Hinüberbringen der Veränderung. Die Kommunikationstheorie spricht von Senden und vom Sender: Wie wird gesendet? Wie wird verbal und was wird nonverbal kommuniziert? Was wird nicht gesagt und was wird symbolisch mitgeteilt? Auch was nicht gesagt wird, ist eine Information. Zentral ist auch, dass erfolgreiches Vermitteln kein einmaliger Event, sondern ein Prozess ist, der eine längerfristige Präsenz der Vermittlungspersonen erfordert.

Informationen, die indirekt (via Presse, Newsletter, E-Mail etc.) zu den von der Veränderung betroffenen Mitarbeitenden gelangen, werden als unpersönlich und anonym wahrgenommen.. Wichtig ist es deshalb, dass die verantwortliche Person hinsteht, dass man mit ihr diskutieren kann, und dass sie erreichbar und greifbar ist.

3. Verstehen

Auch das „Verstehen“ ist weniger ein passives Aufnehmen des Empfängers; es ist vielmehr ein aktiver Prozess. Der Empfänger versucht sich ein Bild davon zu machen, was der Sender meint und wofür es in der Veränderung geht. Er will die Veränderung einordnen und ihr einen Sinn geben. Scheint das vernünftig, macht es Sinn? Kann es Vorteile bringen, ist die Veränderung interessant? Oder ist es unklar und verwirrend oder gar bedrohlich? Der erste Eindruck ist wichtig; er prägt das Verständnis und die Einschätzung der Veränderung.

Gerade weil beim Verstehen der erste Eindruck so wichtig ist, ist der Erfolg eng mit der Vermittlung verknüpft. Wenn ein Change-Projekt mit einem positiven Grundgefühl aufgenommen wird, weil insbesondere dessen Sinn, Zweck und Notwendigkeit klar sind, stehen die Mitarbeitenden der Veränderung generell offen gegenüber.

4. Bewältigen

Beim „Bewältigen“ geht es um den konkreten Umgang mit der Veränderung. Neues wird ausprobiert, aufgenommen und so angewendet, dass es möglichst nützlich ist und wenig stört. Die Mitarbeitenden machen Erfahrungen bei der Umsetzung der Veränderungen; sie erleben Schwierigkeiten und haben Erfolgserlebnisse. Mit der Zeit spielt sich das Neue ein; man gewöhnt sich daran. Schlussendlich wird die Veränderung zur Routine und zum Teil des Alltags – sie ist integriert.

Individuelle Ressourcen und das Engagement der Mitarbeitenden, die Qualität der Zusammenarbeit, die Unterstützung sowie das Monitoring des Veränderungsprozesses sind wichtige Erfolgsfaktoren der Bewältigung.

Die vier Dimensionen im erweiterten Change Management

Um die vier Aufgaben erfolgreich umsetzen zu können, sind weitere Aspekte zu beachten. Die untenstehenden vier Dimensionen spielen in jedem der vier Aufgabenbereiche eine wichtige Rolle und sind jeweils Teilmenge der Gesamtaufgabe.

Klarheit

Klarheit ist wichtig, weil sie der Veränderung eine eindeutige Form gibt. Die Veränderung wird besser begriffen und verstanden, wenn sie klar ist. Klarheit entsteht als Ergebnis eines Klärungsprozesses, einer Analyse und einer Meinungsbildung; Klarheit ist Zeichen dafür, dass eine Veränderung durchdacht ist.

Ein unklares Projekt stiftet Verwirrung.

Engagement

Engagement gibt der Veränderung die für den Erfolg notwendige Kraft: Überzeugungskraft, Kraft um Schwierigkeiten zu überwinden und mit Unsicherheiten klar zu kommen. Wichtig ist, dass die Veränderung als notwendig und sinnvoll verstanden wird und positive Emotionen und Energien weckt.

Veränderungen, welche als wenig sinnvoll oder notwendig eingeschätzt werden, führen zu Desinteresse oder negativen Emotionen.

Zusammenarbeit

Veränderungen sind ein kollektiver Prozess. Zusammenarbeit besteht in Teams auf gleicher Stufe und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Eine gute Qualität von Zusammenarbeit, Beziehung, Kontakt und Vertrauen erleichtert, fördert oder ermöglicht die Veränderung. Ist die Qualität schlecht, wird die Veränderung behindert, erschwert oder gar verunmöglicht

Fähigkeiten

Veränderungen durchzuführen ist von den vorhandenen Fähigkeiten abhängig: Wissen, Können, Erfahrungen. Fähigkeiten können im Veränderungsprozess aufgebaut werden – dazu müssen Ressourcen und Möglichkeiten vorhanden sein.

Je grösser die vorhandenen Fähigkeiten, Möglichkeiten und Ressourcen sind bzw. im Veränderungsprozess aufgebaut werden können, desto leichter fällt die Veränderung.

Das Modell des erweiterten Change Managements

Die beschriebenen vier Aufgaben im Change Management lassen sich im Modell des erweiterten Change Managements darstellen.

Zwei Dreiecke

Im Change Management stehen sich das Führungsdreieck und das Umsetzungsdreieck gegenüber. Während es auf der Seite des Führens um die Ziele, das Gestalten und das Vermitteln geht, richtet sich auf der Seite des Umsetzens der Fokus auf das Verstehen, das Bewältigen und die Ergebnisse der Veränderung.

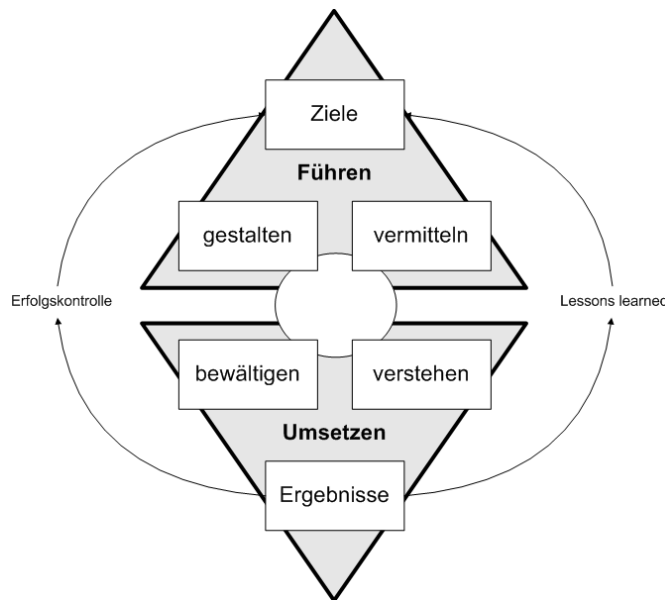


Abbildung 2: Führen und Umsetzen

Drei Brücken

Führen und Umsetzen sind durch zwei Brücken miteinander verbunden:

Zwischen Vermitteln und Verstehen befindet sich die Brücke des „Kommunizierens“. Mit Kommunikation ist aber nicht die einseitige top- down Informationsvermittlung gemeint, sondern es geht um einen gegenseitigen Austausch. Dem Bemühen des Senders, die Veränderung zu vermitteln, steht das Bemühen des Empfängers gegenüber, die Veränderung und ihren Sinn zu verstehen.

Die zweite Brücke ist die Brücke des „Steuern“. Sie verbindet das Bewältigen mit dem Gestalten. Das Gestalten gibt einen Rahmen für das Bewältigen und aus der Art des Bewältigens ergeben sich umgekehrt Rückschlüsse zum Gestalten der Veränderung.

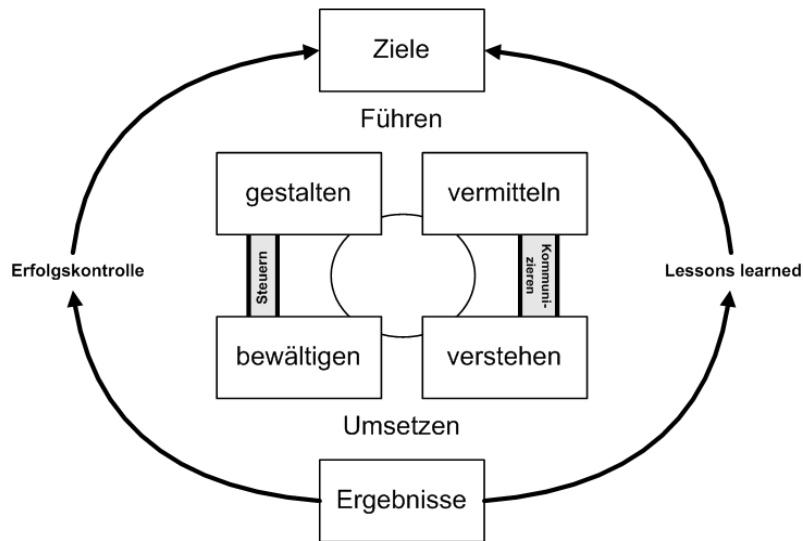


Abbildung 3: Brücken

Die dritte Brücke verbindet Ergebnisse und Ziele. Hier geht es einerseits um harte Fakten wie die Erfolgskontrolle und die Zielerreichung, andererseits werden aber auch die Nebenwirkungen und die Lessons learned, die Erfahrungen, die man mit der Veränderung gemacht hat, angesprochen.

Führen und Umsetzen als Aufgabe

Führen und Umsetzen sind nicht hierarchisch, sondern als zwei Aufgaben des Change Management zu verstehen. Das Modell kann auf verschiedenen Ebenen der Organisation mit unterschiedlicher Perspektive eingesetzt werden:

In der Makroperspektive wird die Veränderung als Ganzes betrachtet. Auf der Ebene der gesamten Organisation findet das Führen beim Management bzw. bei der obersten Führung und das Umsetzen bei den Mitarbeitern statt.

Auf der Mesoperspektive der Organisationseinheiten liegt das Führen beim mittleren Kader und die Mitarbeiter sind Umsetzer. Mittlere Kader setzen einerseits die Veränderung um und führen sie auch.

Auch in der Mikroperspektive, auf der Ebene der einzelnen Personen, lassen sich Veränderungen als Aufgabe des Führens und des Umsetzens verstehen. Jede Person gestaltet und bewältigt individuell die Veränderung. Dabei steht sie gewissermaßen mit sich selber in einem inneren Austausch, bei welchem Verstehen und Sinngebung stattfinden.

Wandel in der Organisation setzt sich aus den Veränderungen bei den einzelnen Mitarbeitern zusammen. Das Modell des erweiterten Change Management lässt sich auch für die Situation des einzelnen Mitarbeiters anwenden.

Die Dynamik des Veränderungsprozesses

Die vier Aufgaben im erweiterten Change Management lassen sich idealtypisch als Prozess mit vier Schritten verstehen. Im realen Veränderungsprozess existiert jedoch keine klare Abfolge. Gestalten, Vermitteln, Verstehen und Bewältigen stehen in einer Wechselwirkung und es finden ständige Rückkoppelungen zwischen den vier Elementen statt. Das Zusammenspiel der vier Teile des Change Systems lösen die spezielle Dynamik aus, welche die Energie, das Klima und die Qualität des Veränderungsprozesses bestimmt.

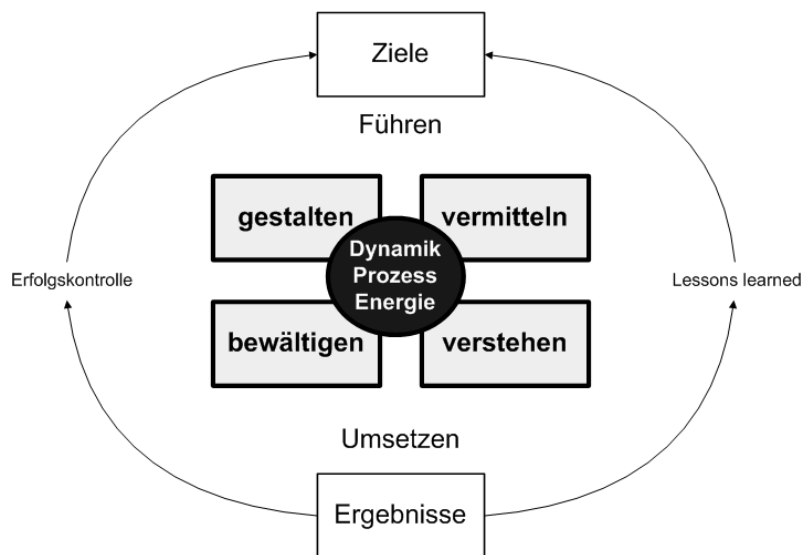


Abbildung 4: Prozess, Dynamik, Energie

Den Change Prozess zu steuern bedeutet im Verständnis des erweiterten Change Management, das Gestalten, Vermitteln, Verstehen und Bewältigen der Veränderung zu überprüfen. Besonders wichtig sind dabei die Brücken des Kommunizierens, des Steuerns und der Erfolgskontrolle, welche das Dreieck des Führens und das Dreieck des Umsetzens miteinander verbinden.

Nutzen und Gewinn für die Praxis

Führen und Umsetzen der Veränderung gehören zusammen - das Verständnis von Change Management ist zu erweitern. Die systematische und konsequente Berücksichtigung der Umsetzung und der Mitarbeiter trägt dazu bei, dass Veränderungen wirkungsvoll und nachhaltig geführt werden können. Dazu gehört auch ein Controllingkonzept des Veränderungsprozess notwendig, welches überprüft, wie Mitarbeitende die Gestaltung und Vermittlung der Veränderung bewerten und wie sie diese verstehen und sie umsetzen.

Das Modell des erweiterten Change Management ist im Rahmen eines von der KTI geförderten F&E Projekts der Zürcher Hochschule Winterthur entwickelt worden. Im Projekt ging darum, zu untersuchen, wie Mitarbeiter im Alltag mit Veränderungen umgehen, was konkret zu Akzeptanz, Aufnahme und Integration von Veränderungen führt und wann es zu Ablehnung, Widerstand oder Rückzug bei den Mitarbeitern kommt. Es wurden fünf Fallbeispiele untersucht, Tiefeninterviews mit rund 50 Mitarbeitern geführt und auch alle Mitarbeiter mit Fragebogen befragt.

Neben dem Modell entwickelt die ZHW auch Standards zu den vier Aufgaben im erweiterten Change Management und die dazugehörigen Erhebungsinstrumente für das Controlling von Change Projekten. Das Modell wird dabei mit dem Modell für Business Excellence der EFQM verknüpft, so dass im Rahmen von EFQM auch Veränderungsprozesse bewertet werden können.

Weitere Informationen und Dokumente finden Sie auf der Homepage des Instituts für Verwaltungs-Managements www.ivm.zhwin.ch.

Die Autoren:

Kurt Spiess, Dr. phil., ist Dozent am Institut für Verwaltungs- Management der Zürcher Hochschule Winterthur und Leiter des Projekts ‚Mitarbeiter im Wandel‘.
e-mail: kurt.spiess@zhwin.ch

Rebecca Frei ist Assistentin am Institut für Verwaltungs- Management der Zürcher Hochschule Winterthur und Projektmitarbeiterin.
e-mail: rebecca.frei@zhwin.ch