

Quelle:

Anja Leao, Mathias Hofmann (Hrsg.)

Fit for Change

44 angewandte Methoden und Modelle im Change für
Coaching, Führung, Moderation und Training

April 2007, ca. 300 S., kt.

49,90 EUR, managerSeminare, Bonn

ISBN 978-3-936075-59-5

Vorab-Literatur

begleitend zur Neuerscheinung »Fit for Change«

Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse:

Umgang mit Kommunikation und Paradoxien
von Dr. Frank Strikker und Kerstin Bongartz

Jetzt schon vormerken:

www.managerseminare.de/tb/tb-6553

Tel: 0228-977 91-10 • Fax: 0228-977 91-99

Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse: Umgang mit Kommunikation und Paradoxien

Die Autoren:

Dr. Frank Strikker ist Vertretungsprofessor für Bildungsmanagement an der Universität Bielefeld und Geschäftsführer von SHS CONSULT GmbH & Co. KG

Anschrift: Universität Bielefeld, Fakultät Pädagogik, Universitätsstr. 25, 33615 Bielefeld, Tel. 0521/1 06 31 46, frank.strikker@uni-bielefeld.de

Kerstin Bongartz (Dipl. Päd.) ist Beraterin und Trainerin von SHS CONSULT GmbH & Co. KG.

Anschrift: SHS CONSULT GmbH & Co. KG, Markscheide 16, 33739 Bielefeld, Tel. 05206/70 74 73, buero@shs-consult.de

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	3
2. KOMMUNIKATION UND CHANGE MANAGEMENT	3
2.1 KOMMUNIKATION ALS SCHLÜSSELEMENT	4
2.2 ERFOLGSFAKTOREN EINES OPTIMALEN VERÄNDERUNGSMANAGEMENTS	6
3. PARADOXIEN IM CHANGE MANAGEMENT	11
3.1 WUNSCH NACH MEHR INFORMATION VERSUS DEFENSIVEM UMGANG MIT WISSEN	11
3.2 CHANGE MANAGEMENT IST MEHR ALS KOMMUNIKATION - KOMMUNIKATION IST MEHR ALS CHANGE MANAGEMENT	11
3.3 WUNSCH NACH PARTIZIPATION BEI DEN BETEILIGTEN VERSUS GERINGE VERANTWORTLICHKEIT IN DER IMPLEMENTIERUNG	12
3.4 Knappe zeitliche Ressourcen versus längerem Zeitbedarf für Lernen und Veränderung	13
3.5 Hoher Komplexitätsgrad bei Veränderungsprozessen versus notwendige Reduktion auf Kernprozesse	13
3.6 Verständnis von Allen versus kleinsten gemeinsamen Nenner	14
4. AUSBLICK.....	15
LITERATUR.....	15

1. Einleitung

Zu Beginn des dritten Jahrtausends sehen sich Unternehmen zunehmend mit komplexen, dynamischen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert. Auf der einen Seite erfordern Globalisierung der Märkte, steigender Wettbewerbsdruck und neue Technologien schnelles und flexibles unternehmerisches Handeln. Auf der anderen Seite üben gesellschaftliche Veränderungen, wie der Wunsch nach Selbstbestimmung, Partizipation und Persönlichkeitsentfaltung einen starken Einfluss auf Unternehmen als komplexe, vernetzte Systeme aus. Aufgrund des rasanten Wandels in den Kontexten stehen Unternehmen selbst unter einem permanenten Veränderungsdruck. „Anpassung ist in so starkem Maße erforderlich, dass ein Schlagwort wie *Stillstand ist Rückschritt* erheblichen Wahrheitsgehalt in sich birgt" (Rosenstiel 1997, S.196).

Die Reaktionen der Unternehmen auf die stetigen Veränderungen werden dadurch bestimmt, wie sie diese externen Einflüsse aus ihrer (System-) Umwelt wahrnehmen, wie sie Informationen verarbeiten, für welche Maßnahmen sie sich entscheiden und wie gut es ihnen gelingt, ihre eigenen Ziele und Vorhaben zu realisieren.

Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass es nicht DEN einen Weg gibt, der zu einer erfolgreichen Veränderung führt. In diesem Aufsatz wird Kommunikation als ein zentraler Erfolgsfaktor von Change Prozessen identifiziert und im Rahmen von relevanten Steuerungsvariablen wie Erstellung von Leitlinien, Umgang mit Partizipation, Bildung von Steuerungsgruppen, Beachtung des Timings, Management von Verantwortung u.a. analytisch ausdifferenziert sowie mit praxisrelevanten Hinweisen unterlegt.

Jedoch ermöglichen Kommunikation und Steuerung allein nicht den erfolgreichen Umgang mit permanenten Veränderungsprozessen. Es bedarf eines reflexiven Blickes, mit dessen Hilfe sowohl widersprüchliche als auch widersinnige Aspekte in der Situation deutlich werden. Anhand von praktischen Beispielen werden im Folgenden bedeutsame Paradoxien bei Change Prozessen herausgearbeitet und in ihren komplexen wie ambivalenten Herausforderungen bewertet. Darüber hinaus werden qualifizierte Lösungs- oder Handlungsansätze vorgestellt.

2. Kommunikation und Change Management

Change Management heißt nicht nur Veränderung von Strategien, Strukturen oder z.B. technischen Ressourcen, sondern immer auch Veränderung von Menschen ihren Werten, Denkmustern und Verhaltensformen. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Einbeziehung aller Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eine der wichtigsten

Erfolgsfaktoren für Veränderungen in Unternehmen darstellt. Der Wille und die Fähigkeit zum Wandel sind nicht nur Sache des obersten Managements, sondern müssen fester Bestandteil des Selbstverständnisses aller Führungskräfte und Mitarbeiter sein (vgl. Deekeling / Fiebig 1999, S.5). Kommunikation ist u.a. ein wirksames Mittel, um die Betroffenen durch verschiedene Aktivitäten am Veränderungsprozess zu beteiligen.

2.1 Kommunikation als Schlüsselement

Im Prozess des Managements von Veränderungen erscheint neben anderen Faktoren vor allem Kommunikation als eine durchgehend wichtige Aufgabe. Intensive, gut strukturierte und gesteuerte Change-Kommunikation kann, effektiv genutzt und eingesetzt, ein Faktor auf dem Weg zu mehr Beteiligung der Betroffenen an Veränderungsprojekten und somit ein Erfolgsfaktor für den Wandel selbst sein.

Viele Mitarbeiter eines Unternehmens sind in der Regel Betroffene des Wandels, ohne dass sie einen aktiven Part bei der Formulierung der Wandlungsstrategie oder der Umsetzung der Veränderung spielen. Aufgrund dessen sollten an die verschiedenen Zielgruppen des Wandels im Verlauf von Veränderungsprozessen permanent Botschaften gesendet werden, um Einblicke in den Prozess und das Wesen der Veränderung zu vermitteln. Die große Bedeutung der Kommunikation wird insbesondere mit den Einflussmöglichkeiten bei den Mitarbeitern vor, während und nach den geplanten Veränderungsmaßnahmen begründet. „Kommunikation kann in diesem Kontext die Einstellung der Betroffenen gegenüber der Veränderung beeinflussen“ (Koch 2004, S.7) und geht über die Veränderung selbst hinaus.

Im Idealfall sollte Kommunikation über eine Veränderung sowohl früher beginnen als auch später aufhören als die Veränderung selbst. Durch einen Vorlauf kommunikativer Aktivitäten ist es möglich, im ersten offiziellen Kontakt den betroffenen Mitarbeitern im Unternehmen zunächst das strategische Vorgehen bzw. das dem Veränderungsprozess zugrunde liegende Konzept vorzustellen. Somit kann vermieden werden, dass die Beteiligten wie Betroffenen durch erste Realisierungsmaßnahmen des Projektes (z.B. Tests, Qualifizierungsmaßnahmen) mit diesem konfrontiert werden. In kommunikativen Aktivitäten nach Beendigung der Implementierung der Projektlösung sollten Erfolge und/oder Misserfolge benannt, Leistungen anerkannt, Konsequenzen aus dem Veränderungsprojekt aufgezeigt und eine mögliche weitere Entwicklung gemeinsam erarbeitet werden. Nur durch vor- und nachgelagerte Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich der Veränderungen wird eine durchgehende Prozesskommunikation gewährleistet.

Eine besondere Herausforderung bei der Kommunikation in Veränderungsprozessen ist die Frage, wie Konzepte und Ideen zu kommunizieren sind, die im Verlauf des Prozesses selbst noch verfeinert und modifiziert werden müssen. In Unternehmen ist es oft zu beobachten,

dass nur jene Informationen an Führungskräfte und Mitarbeiter weitergegeben werden, die einen offiziellen bzw. finalen Status haben. Ein in diesem Zusammenhang bekanntes Phänomen ist, dass Verantwortliche entweder überhaupt nichts weitergeben oder aber die Botschaften derart filtern, dass sie nur noch eine geringe inhaltliche Aussage haben oder für die jeweilige Zielgruppe uninteressant sind (vgl. Gattermeyer/Ayad 2001, S.30f.). Kommunikation findet im Prozess des Wandels aber immer statt: Mitarbeiter diskutieren über geplante oder laufende Veränderungen, egal ob sie gut informiert sind oder nicht. Im Strudel der schnell aufeinander folgenden Ereignisse in Change-Prozessen kommt meist derjenige zu spät, der möglichst vollständig und der Reihe nach kommuniziert. Unvollständig, aber häufiger und zügig zu kommunizieren, ist in der Regel besser als abzuwarten, bis irgendwann exakt und vollständig informiert werden kann (vgl. Doppler/Lauterburg 2002, S.329).

Aus unserer Erfahrung führt absichtsvolle Nicht-Kommunikation oft dazu, dass viele Betroffene unterstellen, es wurden bereits Entscheidungen gefällt, über die sie jedoch keine Informationen erhalten haben. Als Folge glüht die Gerüchteküche. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte interpretieren Nicht-Informationen als einen gezielten Angriff auf Vertrauensbasis und Transparenz. Sie fühlen sich abgewertet und nicht ernst genommen.

Die Betroffenen eines Change-Prozesses sollten stets über die Gründe der Veränderung, die konkreten Inhalte, die einzelnen Prozessschritte, alle relevanten Folgen sowie in Feedbackprozessen über Erfolge, gegebenenfalls auch Misserfolge des Veränderungsvorhabens informiert werden. Damit alle Betroffenen, den Wandlungsprozess, der selbst stets Veränderungen unterliegt, kontinuierlich verfolgen können, zeichnet sich Kommunikation in Change-Prozessen durch vielfältige Rückkopplung- bzw. Feedbackschleifen im laufenden Prozess aus. Es gilt dabei zu beachten, dass Wandlungsprozesse nicht, wie Phasenmodelle suggerieren, einen linearen Charakter haben, sondern stetigen Veränderungen unterliegen, denen mit vielfältigen, zirkulären Rückkopplungsprozessen begegnet werden sollte.

Jedoch besteht erfolgreiches Change Management aus mehr als Kommunikation mit den Betroffenen bzw. Beteiligten. Hinzukommen z.B. Partizipation, Verbindlichkeit, Transparenz, Philosophie. Somit sind weniger die Techniken zur Planung neuer Strategien als vielmehr Maßnahmen, die sicherstellen, dass neue Strategien und Strukturen überhaupt initiiert und in weiterer Folge umgesetzt werden können, zentrale Aufgaben. Change Management fokussiert sich in erster Linie weniger auf detaillierte Entwürfe von Soll-Zuständen, sondern zielt auf die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft, das Skizzieren von Visionen und vor allem auf die Umsetzungsaktivitäten der Beteiligten ab (vgl. Gattermeyer/Ayad 2001).

Unter einer streng organisatorischen Sichtweise ist der Adressat von Veränderung die Organisation mit ihren Strukturen, Prozessen, ihrer Kultur und ihrer Kommunikation.

Erweitert man diese enge organisationsbezogene Perspektive um pädagogische Elemente, so geraten die handelnden Personen der Organisation stärker in den Blickpunkt. „Sowohl in der Fachliteratur als auch von Praktikern/innen wird die Partizipation als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren gesehen, gewissermaßen als der Hauptschlüssel zur Überwindung von Widerständen und zur Öffnung der Mitarbeiter/innen für die Veränderungen“ (Greif et al 2004, S. 229). Allerdings sollte keinesfalls eine vordergründige Reduktion der Gestaltungs- und Steuerungsaspekte bei Change-Prozessen auf das Handeln der Individuen, Gruppen oder Organisation vorgenommen werden. Die Mischung der drei Ebenen, ihre Verzahnung und ihre gegenseitige Interaktion wirken in der Summe bestimmend als Erfolgsfaktor für einen Veränderungsprozess (vgl. Greif et al 2004, S.101).

2.2 Erfolgsfaktoren eines optimalen Veränderungsmanagements

Anhand von theoretischen Ansätzen und Erfahrungen aus der Praxis lassen sich für Veränderungen in Unternehmen neben Kommunikation verschiedene Faktoren identifizieren, die zusammenhängend im Veränderungsprozess wichtig erscheinen. Jeder einzelne Faktor steuert seinen Beitrag auf dem Weg zu einem optimalen Veränderungsmanagement bei. Die jeweilige Ausprägung ist im Change Management jedoch unternehmens- und projektabhängig, weshalb auch weitere Faktoren in den Vordergrund rücken können.

Erfolgsfaktor Projektteam/Steuerungsgruppe

Eine gute Basis für einen reibungslosen Ablauf und eine erfolgreiche Veränderung ist die Zusammenführung aller erforderlichen Aufgaben. Hierzu bietet sich die Installation eines Veränderungsmanagements in Form eines Projektteams an, das durch zentrale Steuerung und Planung Entscheidungen integrativ und effizient realisiert. Bei der Zusammenstellung des Projektteams sollten nicht nur zeitliche, personelle sowie finanzielle Mittel in ausreichendem Maße eingeplant werden, sondern auch geeignete Kompetenzen (z.B. Fachkompetenzen, Entscheidungskompetenzen) zur Verfügung gestellt werden.

Dieses Team sollte sich im Idealfall immer aus Entwicklern der Strategien bzw. Konzepte für den Wandel und operativen Umsetzern der einzelnen Veränderungsschritte aus allen beteiligten Unternehmensbereichen zusammensetzen. Bei der Zusammenführung verschiedener Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu einem Projektteam sollte eine Zeit bedacht werden, in der sich die zu einer Gruppe zusammengestellten Personen zu einem Team entwickeln können. Damit ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Projektteam entstehen kann, muss eine Entwicklung von „die dort drüben“ zu einem „Wir“ stattfinden (vgl. Simon 2000, S.184). Dabei muss mit berücksichtigt werden, dass eine kollegiale Zusammenarbeit und das Vertrauen unter den

Teammitgliedern u.a. auch von positiven wie negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit abhängen.

Altlasten aus früheren Projekten bzw. Kooperationen beeinflussen das Zusammenspiel in neu zusammengestellten Teams. Bei der Zusammenarbeit im Projektteam sollten die Besonderheiten der Bereiche sowie eventuelle gemeinsame Vergangenheiten Berücksichtigung finden. Jedoch sollte während der Kooperation im Projektteam der Fokus auf den gemeinsamen Aufgaben und Zielen der Gegenwart und Zukunft liegen.

Erfolgsfaktor Leitlinien

Analog zur unternehmerischen Ideologie sollten bei Change-Prozessen bestimmte Leitlinien für den Umgang vor, während und nach der Veränderung untereinander entwickelt werden. Diese komplexe Aufgabe, *lebensfähige* Richtlinien für sämtliche Aktionen rund um die Veränderung auszuarbeiten, um dadurch eine Verzahnung und letztlich eine kontinuierliche Zusammenarbeit im Veränderungsprozess sicherzustellen, muss schon zu Beginn des Prozesses angegangen werden. Für eine erfolgreiche Projektarbeit empfiehlt es sich, innerhalb des mit dem Management der Veränderung betrauten Projektteams ein gemeinsames Grundverständnis dieser Leitlinien aufzubauen.

Bei einem Veränderungsprozess in einem nationalen Unternehmen, der verschiedene Standorte betraf, wurde zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Leitlinie ausgegeben: Jeder Mitarbeiter kann an seinem Arbeitsort bleiben. Als zweite Leitlinie wurde formuliert: Jeder Mitarbeiter, der eine neue Tätigkeit übernehmen wird, erhält eine ausreichende Qualifizierung. Alleine mit diesen Leitlinien wurden viele Sorgen, Ängste und Nöte der Beteiligten positiv entgegen gewirkt und alle konnten sich mit voller Energie auf die bevorstehenden Veränderungsschritte konzentrieren. Bei einem anderen Veränderungsprozess wurden kommunikative Leitlinien für den Umgang vor, während und nach dem Wandel formuliert: Kommunikation ist Managementaufgabe und das Management trägt die Verantwortung für Transparenz der Entscheidungen. Die in diesem Veränderungsprozess entwickelten und äußerst relevanten Leitlinien bewirkten, dass die Mitarbeiter zeitgleich und abteilungsübergreifend vom Management identische Informationen erhielten. Somit wurde eine entscheidende Grundlage für eine übergreifende Kooperation und gemeinsame Zielerreichung gelegt.

Jeder Einzelne sollte die Richtlinien kennen, verstehen, annehmen und ein Verständnis dafür entwickeln, wie sie realisiert werden sollen. Gemeinsame Leitlinien für den Change-Prozess ermöglichen ein einheitliches Auftreten an den Schnittstellen mit anderen Projekten/Abteilungen und gegenüber den Betroffenen der Veränderung. Das Klima des Vertrauens und der Solidarität untereinander besitzt einen großen Einfluss auf den Change-Prozess.

Erfolgsfaktor Vernetzung

Das Management von Veränderungen sollte auf der Vernetzung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen der vom Wandel betroffenen Unternehmensbereiche beruhen. Durch eine bereichsübergreifende Verzahnung lässt sich Einheitlichkeit und Kontinuität im Veränderungsprozess erreichen.

Für ein optimales Management ist es wichtig, ein Netz eindeutiger Kommunikationswege zwischen den Verantwortlichen innerhalb des Projektteams, aber auch zu den Betroffenen der Veränderung zu entwickeln. Eine schnelle Kommunikation sollte durch direkte Wege und möglichst wenige Abstimmungsschleifen gewährleistet werden. Für eine flächendeckende und zeitnahe Kommunikation ist es bedeutsam, sämtliche vorhandene sowohl formellen als auch informellen Kommunikationswege zu nutzen, aber auch neue projektspezifische Kommunikationsstrukturen zu entwickeln. Ohne die effektive und effiziente Nutzung vorhandener und die Entwicklung neuer formeller und informeller Kommunikationsstrukturen ist ein zielorientiertes Change Management nicht möglich.

Damit ein Gesamtsystem (Projektorganisation) funktionieren kann, kommt es darauf an, dass die einzelnen Teams funktionieren. Innerhalb von großen Veränderungsprojekten ist daher neben der Gesamtvernetzung der einzelnen Einheiten eines Projektes vor allem das Schaffen von Voraussetzungen für eine offene und ehrliche Verständigung in den einzelnen Teams von zentraler Bedeutung. Die Koordination des Veränderungsprozesses verlangt eine klare Definition von Schnittstellen, um unkoordinierte Aktivitäten zu verhindern. Widersprüchliche Aussagen und uneinheitliche Sprachregelungen sollten vermieden und eine einheitliche Kommunikation gewährleistet werden (vgl. Schick 2002, S.71). „Die Kooperation im Rahmen der Vernetzung beruht dabei auf der Komplexität von Fähigkeiten und Interessen. So entsteht ein lebendiges Netz, das kurzfristig aktivierbar und nutzbar ist [...]“ (Ahrens/Behrent 1995, S.95).

Erfolgsfaktor Verantwortungen: Um Veränderungen möglichst optimal managen zu können, kommt es nicht nur auf die Vernetzung zwischen den Beteiligten an. Auch die Verantwortlichkeiten der mit der Veränderung betrauten Personen müssen eindeutig festgelegt werden. Die Rollen und die mit ihnen verbundenen Aufgaben der Projektmitglieder, die Fähigkeiten, Entscheidungskompetenzen und die Koordinationsverantwortung sollten klar definiert, mit allen Beteiligten abgestimmt, schriftlich fixiert und dann während der Veränderung eingehalten werden. Eventuell notwendige Delegationen von Aufgaben an weitere Personen sollten festgehalten und an die Beteiligten kommuniziert werden.

Aber die Verantwortung für den Veränderungsprozess liegt nicht alleine im Projektteam. Die oberste Führung des Unternehmens zeigt sich für die nachhaltige Umsetzung des Wandels verantwortlich, die nur durch eine aktive Unterstützung und Verhaltensänderung der Mitarbeiter möglich ist. Um die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen, sollte das Topmanagement ihnen möglichst zeitnah, glaubwürdig, vertrauensvoll und offen die Ziele, den Status des Projektes und die Konsequenzen des Wandels vermitteln. Diese Kommunikationsaufgabe bezweckt nicht nur sachliche Informationsaspekte, sondern signalisiert Verständnis der Unternehmensführung für die Unsicherheiten und Ängste der Mitarbeiter. Ziel ist es, den Mitarbeitern ein Gesamtbild über den Veränderungsprozess und eine Orientierung für die Zukunft zu geben.

Aufgrund der wichtigen Funktion der persönlichen Kommunikation in Veränderungsprozessen wird neben der Unternehmensführung auch den mittleren und unteren Führungskräften ein hervorgehobener Einfluss auf den Wandel zugesprochen. Wegen ihrer Nähe und der daraus resultierenden höheren Interaktionsfrequenz mit ihren Mitarbeitern besteht in der Regel eine höhere Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit der direkten Vorgesetzten. „Ask employees who they want their information from and the answer is almost always the same: their immediate supervisor" (Larkin/Larkin 1994, S.1). In Abteilungs- und Mitarbeiterbesprechungen oder in persönlichen Gesprächen können im Hinblick auf generelle Zielsetzungen des Change-Projektes, persönliche Relevanzen, individuelle Konsequenzen und abteilungsspezifische Besonderheiten herausgearbeitet werden.

Erfolgsfaktor Timing

Der Zeitpunkt bestimmter Aktivitäten in Veränderungsprozessen hat häufig einen direkten Einfluss auf die Wirkung der Inhalte. Der mit den einzelnen Veränderungsschritten verbundene zeitliche Aufwand bezüglich ihrer Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung sollte der Effektivität der Maßnahmen gegenüber gestellt werden. „Zeit stellt oftmals den entscheidenden Engpass eines Veränderungsprojektes dar" (vgl. Reiß/Bernecker 2002, S.356).

Darüber hinaus wird in Wissenschaft und Praxis darauf hingewiesen, dass Verantwortliche in Change-Projekten ungern unsichere Informationen weiterleiten, deren Inhalte sich mit hoher Wahrscheinlichkeit noch signifikant ändern können. „Zwar ist grundsätzlich jede Art von Kommunikation [...] mit einem gewissen Risiko behaftet, doch gilt dies auch für den Verzicht auf Kommunikation" (Meier 2002, S.65).

Der geeignete Zeitpunkt von Informationen lässt sich in der Regel bezüglich der Zielgruppen differenzieren. Die schwierige Aufgabe für das Management der Veränderung besteht

folglich darin, den richtigen Zeitpunkt und die richtige Frequenz für die jeweiligen zielgruppenspezifischen Aktivitäten zu finden.

Erfolgsfaktor Partizipation

Die Betroffenen der Veränderung sollten in maximaler Ausprägung an den verschiedenen Phasen bzw. Stufen des Veränderungsprozesses beteiligt werden. Der Dialog mit den Betroffenen sollte vor, während und nach der Veränderung gesucht werden. Dadurch kann sowohl die Unsicherheitsphase der Mitarbeiter verkürzt, die Bildung von Gerüchteküchen eingedämmt und das Vertrauensverhältnis gestärkt (vgl. Klöfer/Nies 2003, S.37), als auch das Know-How der Mitarbeiter eingebunden werden. Wenn aus verschiedenen Gründen Verzögerungen im Kommunikationsfluss zwischen dem Management der Veränderung und den Betroffenen im Prozess entstehen, bedeutet Prozesskommunikation auch, anzugeben, wann der vorgesehene Austausch stattfinden kann bzw. die ausstehenden Informationen voraussichtlich mitgeteilt werden können.

Erfolgsfaktor Flexibilität

Ein wichtiger Faktor in Change-Prozessen ist, trotz vorangehenden Planungen und konzeptionellen Festlegungen, ein gewisses Maß an Flexibilität. Was in Veränderungskonzepten entwickelt und festgehalten wird, muss noch lange nicht umgesetzt bzw. nicht zu den vorgesehenen Zeitpunkten realisiert werden. Dies liegt in erster Linie darin begründet, dass die Realität in der Regel anders ist, als die Vorstellung, die man sich von ihr gemacht hat. „Auch der brillianteste Konzeptioner ist nicht in der Lage, alle Eventualitäten im Voraus zu bedenken“ (Leipziger 2004, S.160). Jede Planung hat einen richtungweisenden Charakter, ist aber in der Umsetzung nie hundertprozentig bindend.

In jedem Unternehmen und innerhalb der in ihnen durchgeführten Veränderungsprojekte gibt es spezifische Anforderungen und Möglichkeiten. Jedes System (Subsystem) ist in der Zusammensetzung seiner Elemente und Beziehungen einzigartig. Die Spezifika jedes Systems müssen jeweils identifiziert, die Konsequenzen für das Change Management erkannt, spezielle Konzepte entwickelt und umgesetzt werden.

3. Paradoxien im Change Management

Change Management vollzieht sich in einer turbulenten Zeit mit viel Dynamik und unterschiedlichsten Einflussfaktoren auf die Beteiligten in Unternehmen. Widersprüche, gegensätzliche Interessen, Widerstände und Konflikte sind daher nicht ungewöhnlich und fordern den professionellen Blick auf die zentralen Ziele und Vorhaben. Im Folgenden werden ausgewählte Paradoxien betrachtet, die uns in der Arbeit mit Change-Prozessen immer wieder begegnen und bei Veränderungen immanent zu sein scheinen.

3.1 Wunsch nach mehr Information versus defensivem Umgang mit Wissen

Bei bald jedem Veränderungsprozess schafft sich die Forderung nach mehr Information und Kommunikation kräftig Gehör. Beteiligte und Betroffene wollen verständlicherweise wissen, wohin die Reise gehen soll, wer mitfahren wird und in welcher Rolle er/sie die neue Wegstrecke mitgestalten wird. Das Wissen um neue Sachlagen, die Kenntnis von Entscheidungen oder die Teilnahme an Diskussionsrunden vermitteln eine scheinbare Sicherheit, dem Kreis der Auserwählten anzugehören oder zumindest so nahe zu stehen, dass eine größere Gefahr für die eigene Tätigkeit realistischere nicht bestehen kann. Ein hoher Informationsgrad speist dieses trügerische Gefühl. Aus der Perspektive der Beteiligten ist nur allzu verständlich, dass sie die gewünschte Verantwortlichkeit für neue Aufgaben und Prozesse untrennbar mit einem hohen Grad an Information verbinden.

Auf der anderen Seite werden aber genau diese Informationen dafür genutzt, sich frühzeitig in bekannte defensive Routinen (vgl. Argyris, S.31) zu begeben, den eigenen Bereich/Abteilung etc. unantastbar abzuschotten und die eigene Position dauerhaft zu sichern. Von Veränderung ist dabei keine Rede mehr. Wer viel Informationen besitzt und in seinen Netzwerken gut etabliert ist, kann taktisch und diplomatisch geschickt agieren, um die geballte Veränderungsenergie des Unternehmens frühzeitig von der eigenen Abteilung und Person weg auf andere Felder zu richten. Folglich obliegen Informationen in Veränderungsprozessen einer durchaus zwiespältigen Funktion: Frühzeitig und umfassend die *richtigen* Personen zu informieren, ohne zu viel mitzuteilen und ohne kontraproduktive Gerüchte zu initiieren.

3.2 Change Management ist mehr als Kommunikation - Kommunikation ist mehr als Change Management

Selbstverständlich besteht ein Change-Vorhaben aus mehr als Kommunikation zwischen den Beteiligten und zwischen der inneren und äußeren Welt der jeweiligen Organisation. Entscheidungen, Visionen und Konflikte gehören ebenso dazu wie Budgets, Ressourcen, Materialien, Prozesse etc.. Change Management ist der umfassende Gedanke und das

große Vorhaben, deren Zielsetzung sich die Kommunikation anpassen und ggf. unterordnen muss.

Demgegenüber bietet Kommunikation, die im klassischen systemtheoretischen Ansatz als das zentrale Element eines sozialen Systems definiert wird mehr als nur den Austausch von verschiedenartigen Signalen und Codierungen, denn letztlich sind es die im Unternehmen tätigen Menschen, die durch ihre Handlungen Veränderungen durchführen oder sie blockieren (vgl. König/Luchte 2005, S.152).

Kommunikation richtet sich gerade in Veränderungszeiten an Gefühl und Verstand, an die Tradition und die Haltung der beteiligten wie betroffenen Personen, an ihre Logik und ihre Analysefähigkeiten, an den ganzen Menschen und nicht nur an ausgewählte, systemisch differenzierte Teile, die über Regelkreise miteinander in Kontakt treten. Subjektive Deutungen entziehen sich dem (gut gemeinten) Anliegen des Sender oder Initiators von Veränderungen. Interventionen können zwar gezielt gestartet werden, ihre Wirkungen unterliegen aber der souveränen Hoheit des Adressaten, sprich der Selbststeuerung des Systems und ist von außen nicht erkennbar (vgl. König/Luchte 2005, S.156).

3.3 Wunsch nach Partizipation bei den Beteiligten versus geringe Verantwortlichkeit in der Implementierung

In vielen Organisationen ist das Credo von der frühzeitigen Partizipation der Beteiligten, nicht nur als kommunikatives Feedback und kreativer Ideengeber, sondern auch als aktiver und kompetenter Part einer Veränderung mittlerweile eine Selbstverständlichkeit geworden. Führungskräfte und Mitarbeiter werden gefragt und integriert, ihre Meinung wird respektvoll aufgenommen und ihre Anregungen werden in Pilotprojekten getestet.

Die Kehrseite der Medaille zeigt auf die Verantwortlichkeit, die handelnde Personen gezielt oder auch unbeabsichtigt übernehmen. Das Roll-out für eine neue Maßnahme zu verantworten, dabei selbst in den Mittelpunkt der Öffentlichkeit und Kritik zu geraten, erscheint vielen, verbal nach Partizipation Rufenden, letztendlich doch nicht erstrebenswert. Mitarbeiter oder Führungskräfte, die Verantwortung für einzelne Maßnahmen im Veränderungsprozess übernehmen, verlassen damit ihren angestammten Platz und begeben sich in eine exponierte und tendenziell angreifbare Position mit einer ungewissen Zukunft. Daher bedarf es einer genauen Kenntnis der professionellen Kompetenzen, des persönlichen Reifegrads und der perspektivischen Wünsche der ausgewählten Verantwortlichen, die in Change-Prozessen eine zentrale Rolle und beispielhafte Aufgabe übernehmen sollen.

3.4 Knappe zeitliche Ressourcen versus längerem Zeitbedarf für Lernen und Veränderung

Ökonomische Prozesse unterliegen immer den Kriterien von Effektivität und Effizienz. Der Faktor Zeit gilt unter wirtschaftlicher Perspektive als knappe Ressource und soll möglichst begrenzt eingesetzt werden. Change-Prozesse müssen diese Erwartungshaltung erfüllen, indem sie die Umsetzung unternehmerischer Entscheidungen beschleunigen, Time-to-Market-Prozesse dynamisieren und das Innovationstempo vorantreiben. Lernen soll sich unnötiger *Fehlzeiten* entledigen und sich hoch konzentriert auf die spezifischen Anforderungen beziehen, die im Arbeitsprozess verlangt werden. Inhalte können verkürzt werden auf das scheinbar sachlich Notwendige, während methodisch und wissenschaftlich unterstützt, medial gesteuerte Selbstlernkonzepte einem aufwendigen Lernen unter Anleitung mit herkömmlicher Didaktik gegenübergestellt werden.

Veränderungslernen soll möglichst direkt am Arbeitsplatz oder in notwendige Workshops implementiert werden. Auch wenn eLearning und Blended Learning Konzepte ihre Potenziale noch lange nicht entfaltet haben und in Zukunft andere Lernzeiten vermuten lassen, somit wird dennoch auch weiterhin gelten: Lernen benötigt Zeit, Menschen brauchen einen zeitlichen Rahmen, um ihre vielfältigen Veränderungen zu integrieren und für sich als ein neues Lebens- und Arbeitskonzept authentisch, kongruent und mit hoher Leistung umsetzen und leben zu können. Auch erfolgreiche Selbstlernkonzepte erfordern einen Sinnzusammenhang und Zeit, um diesen Sinn zu verinnerlichen.

Die mancherorts gewünschte Verschmelzung der Lern- in Arbeitsprozesse mündet in eine Unterordnung von Lernen unter Arbeit und lässt die Gefahr virulent werden, dass zwar gearbeitet, aber nicht mehr gelernt wird (vgl. Reglin/Severing 2005, S.174ff). Die Rolle der Lernexperten und ihre Didaktik müssen kritisch hinterfragt werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass eLearning und Blended Learning ihre Potenziale noch lange nicht entfaltet haben.

3.5 Hoher Komplexitätsgrad bei Veränderungsprozessen versus notwendige Reduktion auf Kernprozesse

Bei der Analyse, Planung und Implementierung von Veränderungsprozessen sind verschiedene Ebenen betroffen, die die Organisation und ihre Strukturen, die Menschen, ihre Beziehungen untereinander und ihre Kommunikation miteinander umfassen. Darüber hinaus werden neben fachlichen und sachlichen Problemen auch persönliche Verhaltensmuster und subjektive mentale Modelle tangiert, die eine hohe individuelle Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit erfordern. Fachliches Expertenwissen stößt dabei vielfach an Grenzen, da es dem Risiko unterliegt, sich zu sehr an vergangenem Wissen zu orientieren und zu wenige Optionen in die Zukunft entwickelt.

Eine mehrdimensionale und detaillierte Analyse von Problemen kann den Blick und das Gefühl für den *zentralen Hebel* (Attraktor) einer Veränderungssituation verstellen und unnötige *Nebenkriegsschauplätze* eröffnen. Durch eine gelungene Reduktion der Komplexität auf gewichtige Kernprozesse werden die Blicke und die Aktivitäten aller auf die gemeinsame Zielsetzung gebündelt, um die Veränderungsenergie zu zentrieren. Die gleichzeitig erforderte Vernetzung vieler Aktivitäten steht zumindest in einem partiellen Gegensatz dazu, sie ist dennoch eine *conditio sine qua non*, um synchron und parallel verlaufende Prozesse immer wieder aufeinander abzustimmen und in synergetische Formen der Kooperation zu überführen. Steuerungsgruppen sind in besonderer Weise gefordert, den Blick auf das Detail fokussieren zu können und dennoch das Gesamte aus der Vogelperspektive im Auge zu behalten. Ihre Koordinations-, Steuerungs-, und Synchronisationsleistung können sie im Sinne des Ziels der Veränderung überzeugend unter Beweis stellen.

3.6 Verständnis von Allen versus kleinsten gemeinsamen Nenner

Das Anliegen von Verantwortlichen für Change-Prozesse, bei allen Beteiligten ein gleichermaßen hohes Verständnis und Engagement für die Neuorientierung zu erreichen, mag sich bei kleinen Gruppen von Betroffenen erfüllen lassen, stößt bei größeren Gruppen aber schnell auf Widerstand. Risk Management, Kommunikation mit Kritikern, frühzeitige Information, Umgang mit Widerstand und Prophylaxe bei vermuteten Blockaden sind die gängigen Vokabeln, um derartigen Problemen zu begegnen. Manch ein Verantwortlicher folgt dem verlockenden Ruf, wenigstens den kleinsten gemeinsamen Nenner als neues Ziel zu propagieren, unterschätzt dabei aber das Risiko, die erkennbaren Konturen der Veränderung auf zu weichen und die gewünschte Zielsetzung einem falsch verstandenen Solidaritätsgefühl Preis zu geben. Die Erwartungshaltung, einen Change-Prozess als „everybodies darling“ zu verstehen, erweist sich als gewagter Versuch, nur „Gewinner im Boot“ zu haben. Wie gesagt, bei kleinen Gruppen (siehe Achter beim Rundern) erscheint es durchaus als eine mögliche Variante, bei größeren Gruppen (Dampfschiffe) aber unrealistisch.

4. Ausblick

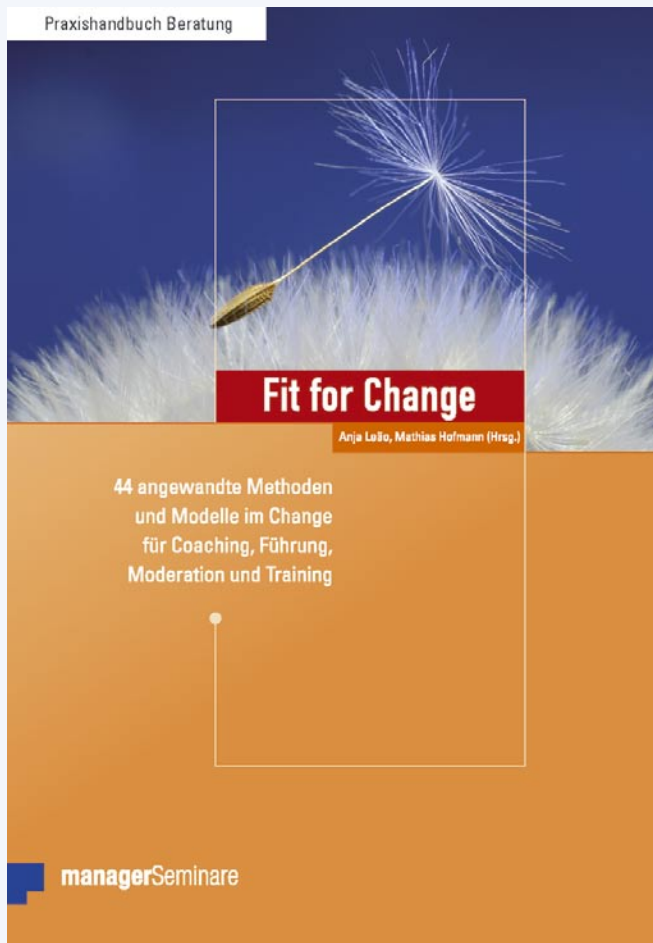
Die besondere Rolle der Betreiber des Wandels, die auf verschiedensten Hierarchiestufen zu finden sind, besteht darin, ein Verständnis für die Komplexität der auf mehreren Ebenen liegenden Paradoxien zu entwickeln, ihre Vernetzung zu prüfen und ihre Bedeutung für die Zielerreichung einzuschätzen. In oder mit einer Steuerungsgruppe und ggf. den Change-Verantwortlichen müssen diese Themen von Zeit zu Zeit in einer Prozessreflexion besprochen, bewertet und handlungsrelevant entschieden werden. Die Betreiber des Wandels erhalten im Sinne von „tempered radicals“ (gemäßigte Radikale, Meyerson 2003) eine spezifische Rolle in dem Spannungsfeld zwischen *Sowohl als Auch*, d.h. sowohl für die Werte, Verhaltensmuster und Aktivitäten der Menschen in der alten Situation als auch für die der neuen. Die Verknüpfung zwischen alter Situation, Handeln im unsicheren Übergang und überzeugendem Vorleben neuer Zielsetzungen können sie auf der mehrdimensionalen Klaviatur von kommunikativer Anschlussfähigkeit bis hin zu irritierenden Interventionen spielen und gestalterisch nutzen, um Dynamik und Zielsetzung des Veränderungsprozesses wirkungsvoll aufrecht zu erhalten.

Literatur

- Ahrens, R./Behrent, M. (1995): Integrierte Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor. In: Ahrens, R., Scherer, H., Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement – Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Verlagsgruppe F.A.Z., Frankfurt am Main, S.83-100
- Argyris, C. (2004): Defensive routinen. In: Zeitschrift Profile, Ausgabe 7. Köln, S. 3-30
- Deekeling E./Fiebig, N. (Hrsg.) (1999): Interne Kommunikation – Erfolgsfaktoren für Corporate Change. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2002): Change Management – den Unternehmenswandel gestalten. 10. Aufl., Frankfurt
- Gattermeyer, W./Ayad, A. (2001): Change-Management & Unternehmenserfolg - Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele. 2. Aufl., Wiesbaden
- Greif, S./Runde, B./Seeberg, I. (2004): Erfolge und Misserfolge im Change Management. Göttingen/ Bern/ Toronto/ Seattle/ Oxford/ Prag
- Klöfer, F./Nies, U. (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation – Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. Luchterhand Verlag, Neuwied
- Koch, A. (2004): Change-Kommunikation – Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Marburg

- König, E./Luchte, K. (2005): Organisationsanalyse und Teamentwicklung. Organisationsprojekte in der Industrie. In: Göhlich, M./Hopf, C./Sausele, I. (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden
- Kulmer, U./Trebesch, K. (2004): Der kleine Unterschied und die großen Folgen – Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 4, Organisationsentwicklung und Management AG. Zürich, S. 80-85
- Larkin, T.J./Larkin, S. (1994): Communication Change – How to win employee support for new business directions. R.R.Donnelley & Sons Company, New York
- Leipziger, Jürg W. (2004): Konzepte entwickeln – Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformation GmbH, Frankfurt am Main
- Meier, P. (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen – Von der Hauszeitung bis zum Intranet . Orell Füssli Verlag AG, Zürich
- Meyerson, D. (2003): Temperet Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work. Harvard Business School Press, Harvard
- Reglin, Th./Severing, E. (2005): Zum Verhältnis von Lern- und Arbeitsorganisation. In: Göhlich, M./Hopf, C./Sausele, I. (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden
- Reiss, M./Bernecker, T. (2002): Kommunikation im Wandel – Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 6. Stuttgart, S. 352-359
- Rosenstil, L.v. (1997): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In: Reiss, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.): Change Management - Programme, Projekte- und Prozesse. Stuttgart, S.191-212
- Schick, S. (2002): Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart
- Simon, H. (Hrsg.) (2000): Das große Handbuch der Strategiekonzepte – Ideen, die die Businesswelt verändern haben. 2. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/New York

Erscheint im April 2007:



44 Methoden und Modelle

Kompakte, übersichtliche, in der betrieblichen Praxis nationaler und internationaler Unternehmen nutzbare Hilfestellung für den Umgang mit und die Bewältigung von Change-Projekten und -prozessen für Trainer, Berater, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler sowie Manager, die nach neuen Wegen suchen.

In diesem Buch werden Tools mit unterschiedlichem fachlichen Know-how angeboten, die Anregungen für die betriebliche Praxis liefern. Für die Zuordnung der Tools dient ein Verlaufmodell für Change-Prozesse das in acht Phasen unterteilt ist. Der Leser bekommt analog zu jeder Phase seines jeweiligen Veränderungsprojektes verschiedene Alternativen angeboten. Er erhält damit eine Methodensammlung, ein Werkzeug oder Tool, das ihm im Prozess der Veränderungen hilft, aktiv zu werden.

Anja Leao, Mathias Hofmann (Hrsg.)
Fit for Change
 44 angewandte Methoden und Modelle im Change für Coaching, Führung, Moderation und Training
 April 2007, kt, ca. 300 S.
 ISBN 978-3-936075-59-5, 49,90 EUR
Subskription bis Ende April: 44,90 EUR
 Bestell-Nr.: tb-6553
www.managerseminare.de/tb/tb-6553

Dazu passend - speziell für Workshop-Moderationen:



Armin Rohm (Hrsg.)
Change-Tools
 Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen
 Okt. 2006, kt, 312 S.
 ISBN 978-3-936075-39-7, 49,90 EUR
 Bestell-Nr.: tb-6211
www.managerseminare.de/tb/tb-6211

Bestell-Nr.	Titel	EUR	online
.... tb-6553	Fit for Change	49,90	44,90
.... tb-6211	Change-Tools	49,90	

Firma _____

Name _____

Str., Hausnr. _____

PLZ, Ort _____

e-Mail* _____

Unterschrift _____

Preise sind Ladenpreise inkl. MwSt., zzgl. Versand. (Der Subskriptionspreis von 44,90 EUR gilt bis Ende April 07)

Bestellung an:
 managerSeminare
 Andrea Berscheid
 Endenicher Str. 282
 53121 Bonn
 Tel: 02 28 / 9 77 91-22
shop@managerseminare.de

* Der Verwendung Ihrer e-Mail-Adresse für Werbezwecke können Sie jederzeit widersprechen. Eine einfache Mitteilung genügt. Für den Widerspruch entstehen keine weiteren Kosten.

Fax: 0228/9 77 91-99