

Mit Change-Hebeln und neuem Mindset

Veränderungen erfolgreich gestalten

Von Katja Nagel



An theoretischen Modellen mangelt es nicht beim Thema Change-Management und Change-Kommunikation. Viele dieser Modelle bestehen jedoch häufig den Praxistest nicht, da sie nicht konsequent und durchgängig in allen Interventionen im Verlauf eines Change-Projektes umgesetzt werden, die Ergebnisse deshalb kaum nachvollziehbar und noch schwieriger messbar sind sowie in der Folge keine systemische Veränderung in der Organisation erzielt wurde. Darüber hinaus hat sich die Komplexität des Veränderungsmanagements durch den gestiegenen Veränderungsdruck erhöht und damit die simple Übertragung

theoretischer Modelle in die Praxis nahezu unmöglich gemacht.

Performancesteigerung durch Verhaltensänderung

Change-Management-Programme inklusive begleitender Change-Kommunikation sind in erster Linie bei Neuausrichtungen einer Organisation oder eines Unternehmens gefragt, deren Notwendigkeit durch eine mangelnde aktuelle Performance zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit bedingt ist. Eine Performancesteigerung ist allerdings nur durch den Einsatz und das Engagement von

Menschen – vom Management bis zu den Mitarbeitenden – möglich und verlangt in der Regel eine Verhaltensänderung, vor allem wenn der Druck auf die Organisation und damit der Veränderungsbedarf groß ist. Die Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern wiederum gehört – wie jeder von uns zumindest aus seinem persönlichen Umfeld weiß – in die Kategorie der anspruchsvollsten Aufgaben, die wir Menschen zu bewältigen haben und mit denen sich die meisten von uns schwertun. Gleichzeitig sind wir als Individuen und Mitglieder von Organisationen und Unternehmen zunehmend konfrontiert mit stetig steigenden Veränderungsnotwendigkeiten – nicht zuletzt bedingt durch sich zuspitzende und überlappende multiple Krisen, angesichts deren der Anspruch Performancesteigerung erst einmal nicht mehr an erster Stelle auf der Agenda steht, sondern primär Krisenmanagement angesagt ist.

Planbares und flexibles Change-Management, ein Widerspruch?

Ein Change-Management-Programm inklusive Change-Kommunikation lässt sich unter Berücksichtigung der aktuellen Lage – die uns vermutlich noch eine Weile erhalten bleibt – nicht mehr klassisch planen und umsetzen. Extreme Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Programme ist daher gefragt, in jeder Phase der Veränderung und von Anfang an. Gleichzeitig muss der gesamte Veränderungsprozess planbar bleiben – ein vermeintlicher Widerspruch. Die Notwendigkeit hoher Flexibilität und permanenter Anpassungen im Prozess fordert auch erfahrene Change- und Kommunikationsmanager, die in ihrer beruflichen Laufbahn schon viele Veränderungsprojekte begleitet haben. Vielfach erprobte und durch Praxiserfahrung weiterentwickelte Ansätze und Vorgehensweisen funktionieren nicht mehr oder zumindest nicht mehr so gut.

Die Herausforderung, situativ und situationsadäquat zu handeln und gleichzeitig die Planung im Blick zu behalten sowie messbare Ergebnisse zu liefern, ist also nicht zu unterschätzen.

Mit vier Change-Hebeln die Veränderung steuern

Alles bleibt anders im Change-Management und in der Change-Kommunikation – bis auf den Leitgedanken, der jeder gelingenden Veränderung nach wie vor zugrunde liegt: „Ich will – ich kann – ich darf – ich soll.“ Aus diesem Leitspruch ergeben sich auch die vier zentralen Change-Hebel:

1.

Einsicht & Motivation:

Ich weiß, warum ich mich ändern muss, ich stimme zu und es ist sinnvoll für mich.

= Ich will

2.

Fähigkeiten & Kompetenzen:

Ich bin in der Lage, mich an neue Anforderungen anzupassen.

= Ich kann

3.

Vorbilder & Kultur:

Ich erkenne, dass sich wichtige Menschen anders bzw. neu verhalten.

= Ich darf

4.

Strukturen & Prozesse:

Ich werde von Strukturen, Prozessen und Systemen unterstützt.

= Ich soll

Erfolgreiche Veränderungen sind das systemische Ergebnis aus dem Zusammenspiel dieser vier Hebel. Das gilt auch heute noch. Allerdings ist die Orchestrierung dieses Zusammenspiels aus den genannten Gründen anspruchsvoller

und aufwendiger geworden. Einsicht und Motivation sind schwieriger zu erzeugen, wenn der Sinn der Veränderung (Purpose) nicht mehr klar vermittelt werden kann, vor allem nicht für das Individuum. Fähigkeiten und Kompetenzen können nicht mehr in der geforderten Schnelligkeit erworben werden. Sich den neuen Anforderungen anzupassen ist für viele Betroffene vielleicht keine Option mehr. Vorbilder werden seltener, obwohl sie gerade jetzt wichtig sind.

Nach dem neuesten Edelman Trust Barometer (2023) hat das Vertrauen in den eigenen Arbeitgeber im Vergleich zu anderen Institutionen zugenommen, und damit die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden an das Management und dessen Vorbildfunktion. Strukturen und Prozesse verändern sich zunehmend im Lauf des Veränderungsprozesses und können deshalb nicht auf Anhieb unterstützend wirken, beziehungsweise die Betroffenen müssen damit zurechtkommen, dass sie sich weiter verändern werden und trotzdem zumindest vorübergehend die Regel sind. Ergo: Ein Mindset-Change ist nicht nur bei den von Veränderungen Betroffenen erforderlich, sondern auch von den prozesssteuernden Veränderungsmanagern und -kommunikatoren, damit der Wandel gelingt.

Mit Guidance und Monitoring die Wirksamkeit messen

In allen Veränderungsprozessen ist Guidance, also Führung und Beratung, ein Schlüssel zum Erfolg. Die Bejahung jeder Veränderung mit entsprechender glaubwürdiger Kommunikation ist ein

wesentlicher Bestandteil dieser Guidance. Allerdings ist eine anfängliche Begründung der Veränderungsnotwendigkeit – etwa in Form eines Vorstandsstatements, warum es gerade diese jetzt braucht – längst nicht mehr ausreichend. Vielmehr bedarf es einer kontinuierlichen Kommunikation der Reason why (also der Begründung) und der möglichen Auswirkungen der Veränderungen (Top-down, Peer-to-peer und Bottom-up) mit Fokus auf Dialogkommunikation. Der permanente und gestützte Austausch von Informationen ist gerade in Zeiten zunehmend ungesteuerter und unsteuerbarer sowie nicht mehr unbedingt zu gewährleistender faktenbasierter Kommunikation essentiell, vor allem für flexible Veränderungsprojekte. Die Erkenntnisgewinne aus dieser Form der Change-Kommunikation sind die beste Investition in ein flexibles Change-Management.

Nicht zuletzt ist eine Wirkungsmessung erfolgskritisch für jede Veränderung – nicht nur, um das Management oder die Aufsichtsgremien von der Richtigkeit der Maßnahmen zu überzeugen, sondern vor allem, um die Organisation für weitere Veränderungen vorzubereiten. „Change is the new normal“ ist zwar mittlerweile fast schon eine Plattitüde, aber dennoch wahr. Deshalb sollten die Erkenntnisse aus jeder Veränderung für künftige genutzt werden. Wirksame Messmethoden – wie beispielsweise der Perception-Workshop – sind ein hervorragendes Instrument, um schnell und ohne großen Aufwand die Wahrnehmung der Betroffenen im Veränderungsprozess zu erfahren, gegebenen-

falls erforderliche Anpassungen vorzunehmen und die Bereitschaft und Fähigkeit zu einer kontinuierlichen Veränderung im Unternehmen zu verankern.

Fazit

Passgenaues, flexibles Change-Management und eine adäquate Change-Kommunikation sind anspruchsvoller und aufwendiger geworden. Gleichzeitig können die Verantwortlichen – wenn sie mit einem neuen flexiblen Mindset agieren – bessere Erfolge erzielen und die Chance nutzen, ihre Organisation nachhaltig auf Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit umzustellen.

Dr. Katja Nagel ist Gründerin und Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Cetacea GmbH, München



IMPRESSUM

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

HERAUSGEBER Dr. Gero Kalt

REDAKTION Dr. Thomas Hartmann (verantwortlich) / redaktion@kommunikationsmanager.com

ART DIRECTOR Rodolfo Fischer Lückert

LEKTORAT Anna-Luise Knetsch / F.A.Z.-Institut GmbH

VERLAG F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1 / 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN

Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@kommunikationsmanager.com

Barbara Schulik (Manager Marketing / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@kommunikationsmanager.com

DRUCK / VERARBEITUNG Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG / Selters / www.seltersdruck.de

LITHOS Satzkontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de

INTERNET www.kommunikationsmanager.com

ABONNEMENT Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@kommunikationsmanager.com

ISSN 2512-0271