

Markus Gebhardt

Geschäftsführer Challenge Learning International GmbH

## **Leading Change – Veränderungsprozesse wirksam gestalten**

Mein Telefon klingelt: „Hallo, hier spricht Martin Müller. Sie wissen ja, wir arbeiten gerade am Change von ... Wir bräuchten Sie für einen echten Feuerwehreinsatz! Wir stecken fest und benötigen dringend jemanden, der einen Blick von außen auf die Sache wirft. Haben Sie morgen Zeit?“

Anrufe wie diesen erhalte ich regelmäßig. Denn die meisten Unternehmen befinden sich heutzutage in ständiger Veränderung, unterschätzen aber die Komplexität der Change-Thematik und den Aufwand, der zur Integration von Neuem und von Veränderungen notwendig ist. Sie haben sich viel vorgenommen, verfügen dann aber nicht über die Kapazitäten, Change Prozesse stimmig umzusetzen. Manchmal fehlt auch einfach nur das Know-how.

Doch schon Heraklit von Ephesos wusste rund 500 Jahre v. Chr.: „Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Und bis heute hat diese Aussage ihre Gültigkeit nicht verloren. Die Wirtschaft kommt an ständigen Reformen nicht vorbei. Die Welt und mit ihr Arbeits- und Weiterbildungswelt wandeln sich unaufhaltsam und die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen Schritt halten.

Wussten Sie, dass „Change Management“ im Kontext Management Trends heutzutage eines der meist gegoogelten Keywords ist? Mehr als ein halbes Jahrhundert erkennt man Change Management inzwischen sogar als eigenes Spezialgebiet an. Ferner sind Tausende von Büchern zu diesem Thema geschrieben worden. All das macht schnell deutlich, welche große Bedeutung diesem Feld zuteil wird.

Was die Veränderungen zu Heraklits Zeiten und auch die aus der jüngeren Vergangenheit von den heutigen unterscheidet, ist die deutlich höhere Geschwindigkeit, in der sie inzwischen vonstatten gehen. Ausgerechnet an dieser Schraube wird immer noch ein bisschen fester gedreht, auch wenn gefühlt schon nichts mehr geht. Da ist es kaum verwunderlich, dass laut Studien 60 bis 70 Prozent aller Veränderungsprojekte scheitern. Denn wie schnell sich das Veränderungskarussell auch drehen mag, was immer bleibt, ist der Mensch, der mit der Veränderungsheftigkeit, dem Change-Impact, zurechtkommen

Markus Gebhardt

muss, ohne dabei auf der Strecke zu bleiben. Es ist vor allem diese menschliche Komponente, die mich dazu bewogen hat, in diesem Artikel nicht die zehn Punkte für erfolgreiche Veränderungen zu definieren. Stattdessen möchte ich mit Ihnen einen ganzheitlichen Blick auf die Thematik werfen, Ihnen Strategien und Maßnahmen aufzeigen, mit denen Change-Projekte sinnvoll implementiert und Hürden überwunden werden können. Denn Change Management lässt sich erlernen und trainieren.

### **Change Management – Was heißt das eigentlich?**

Im Change Management geht es darum, notwendige Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, anstatt von äußeren Veränderungen getrieben zu werden. Im Management wird der Begriff unterschiedlich verwendet. Häufig versteht man darunter die Weiterentwicklung von Systemen und Prozessen, die oft in Kategorien unterteilt werden wie beispielsweise evolutionär, revolutionär – Paradigmenwechsel –, unerwartet und überraschend. Für alle gilt, dass sie geübt werden können und sollen. Auch die angewandten Trainingsmaßnahmen müssen immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Denn nur, weil eine Methode schon einmal funktioniert hat, muss sie nicht auch ein zweites Mal klappen.

Erfolgreiches Change Management ist das Ergebnis aus Zukunftsorientierung, sorgfältiger Planung, Erfahrungswissen, Kommunikation und Umsetzungsgeschwindigkeit – alles im richtigen Maß und zur passenden Zeit. Weiterhin dürfen die Mitarbeiter dabei nicht außer Acht gelassen werden, denn um Ziele und Visionen erfolgreich umsetzen zu können, braucht es motivierte Manager und engagierte Führungskräfte und Mitarbeiter. Gut organisiertes Veränderungsmanagement berücksichtigt ferner den Widerstand und die Skepsis, die Mitarbeiter einem entgegenbringen. Nur wer mit Erwartungen umgeht, kann eine wirksame Unterstützung der gesamten Organisation erreichen, auch wenn wir niemals alle Beteiligten und Betroffenen glücklich machen können. Wenn die Führungsetage für Professionalität, Empathie und Begeisterung steht, können sich Mitarbeiter auch mitgenommen fühlen. Im zweiten Schritt braucht es dann hohe Aufmerksamkeit, Nachdruck und Konsequenz, damit Veränderungen tatsächlich in die alltäglichen Gewohnheiten übernommen werden.

### **Warum Change-Auslöser häufig verschlafen werden**

Bei meiner Arbeit als Trainer und Change-Berater treffe ich in manchen Unternehmen auf professionelle interne Change-Berater mit sehr viel Organisationswissen und einer hohen Feldkompetenz. Doch zahlreiche Unternehmen hatten mit dem Thema Veränderungsmanagement bislang noch gar nichts zu

tun. Das liegt zum einen daran, dass sich Organisationen häufig nicht mit Trends und Megatrends beschäftigen. Zum anderen erkennen viele Change Management nicht als eigene Trainingsdisziplin an. Auf die Frage: „Was haben Sie bereits unternommen“ folgen Antworten wie „Nichts, dafür hatten wir keine Zeit, wir hatten mit operativen Problemen zu kämpfen“, „Unser Chef wollte davon nichts hören“ oder „Unser Trainingsbudget haben wir bereits für andere Themen verwendet“. So verschlafen immer noch zahlreiche Marktteilnehmer die Auslöser von Veränderungen.

Ich möchte an dieser Stelle auf keinen Fall dafür plädieren, jedem Google-Top-10-Begriff hinterherzulaufen. Wir müssen aber alle mit einem gesunden kritischen Blick den Markt und unser Umfeld prüfen. Megatrends wie Digitalisierung, demografische Entwicklung, Gender Shift, die große Zahl von Flüchtlingen, Vollbeschäftigung und weitere dürfen nicht ignoriert werden. Stattdessen müssen wir uns fragen: Ist meine Organisation auf diese Trends vorbereitet und wie aktiv gehen wir die damit verbundenen Veränderungen an? Schauen wir uns ein paar aktuelle **Trends, die Change** auslösen, einmal näher an. Sie bilden Wirkungsketten und haben natürlich je nach Branche eine verschieden starke Ausprägung.

#### **Digitale Transformation, die vierte Revolution, Industrie 4.0**

Welchen Begriff wir auch immer verwenden, die hier aufgeführten Google Buzzwords werden zurzeit beinahe synonym verwendet. Überall lesen wir über diese Themen, und Unternehmen folgen hier einem aktuellen und erforderlichen Trend, indem sie die nächste Digitalisierungsstufe erklimmen. Der tatsächliche Impact und dessen Auswirkungen lassen sich zurzeit jedoch noch nicht vollständig abschätzen. Klar ist, wie auch immer die nächste Digitalisierungswelle heißt, sie wird starke Emotionen bei den Mitarbeitern auslösen. Viele werden von dieser Entwicklung überrannt und bekommen es mit der Angst zu tun. Und wenn Menschen Angst bekommen, brauchen sie Aufmerksamkeit und Unterstützung. Ansonsten wird ihre Performance einbrechen. Eine aktive Begleitung ist also essenziell. Der Grad der Digitalisierungstiefe wird Unternehmen unterschiedlich stark treffen. Schaut man auf den Mittelstand, ist, was den aktuellen Stand der Digitalisierung betrifft, die komplette Gauß'sche Verteilung sichtbar. Die digitalen Möglichkeiten wurden zwar häufig bereits sehr erfolgswirksam genutzt. Allerdings bleiben massive Nebenwirkungen nicht aus, wenn sich Mitarbeiter und Führungskräfte mit Informationsflut überladen fühlen. So wird der Ruf nach einem Gegentrend „back to the roots“ immer lauter. Das unterstreicht einmal mehr die Notwendigkeit, Mitarbeiter auf die anhaltende digitale Transformation vorzubereiten und sie in der Entwicklung mitzunehmen.

## Kulturwandel 4.0

Die digitalen Changes haben auch die Unternehmenskultur nachhaltig geprägt. Besonders die Aufgaben in den unteren und mittleren Führungsebenen ändern sich teils drastisch. Wie kann diese neue Form der Führung aber aussehen? In einer digitalen Welt können Entscheidungsprozesse nicht mehr hierarchisch sein. Dadurch würde man zu langsam. Und genau hierin steckt auch die Problematik. Diese Entwicklung kollidiert mit unseren alten Systemen, die klar linear aufgebaut und hierarchisch strukturiert sind. Wir müssen also eine neue Form von Führung definieren – zum Beispiel Collaboration Netzwerke für Entscheidungsprozesse schaffen. Diese sozialen Netzwerke nutzen wir wie einen parallelen Raum als gemeinsame Entscheidungsbasis.

### Start-up trifft auf Change Management

Wenn wir von einer Start-up Philosophy sprechen, sind damit Outplacements oder Firmenneugründungen gemeint. Lean Management als Weiterentwicklung mit der klaren Forderung: Seid agiler! Im Kern geht es darum, eine Organisation durch Experimente so zu verändern, dass Effizienz und strategische Agilität optimiert werden. Das wird erreicht, indem zum Beispiel die ausgelagerte „Abteilung“ nicht in den festen Strukturen eines Unternehmens festhängt, sondern überspitzt gesagt „in der Garage noch einmal neu anfängt“. Diese Art der Veränderung lässt ein Ausprobieren und dadurch eine große Portion Kreativität zu, die in Unternehmen mit einer eher industrie-beamten-artigen Struktur gar nicht mehr möglich wäre. Das Prinzip „Trial & Error“ wird wieder eingeführt. Dadurch schafft man gemeinsam Schnelligkeit und hat keine Angst mehr davor, Fehler zu machen. Ein kaufmännischer Blick darf hier nicht zu früh erfolgen, um Innovation nicht zu bremsen.

Aufgrund der bereits genannten Trends entstehen weitere **in der Arbeitsumgebung**. Das sind zum Beispiel:

### Work Flow Control

Die Menge an Arbeit und der Zeitdruck, unter dem die Mitarbeiter stehen, erhöhen das Bedürfnis nach Vereinfachung und nach Entlastung im alltäglichen Flow. Wichtig ist dabei jedoch, dass Mitarbeiter weder Kontrollverlust noch Verzicht spüren.

### Collaborative Connections

Mitarbeiter und Führungskräfte suchen nach Win-win-Situationen in neuen Beziehungen und Netzwerken, die sowohl Flexibilität als auch sozialen und funktionellen Mehrwert bieten.

## **Experience Expansion**

Nachdem technologische Mittel und Ebenen zwischen den Menschen und der Welt Einzug gehalten haben, entsteht die Sehnsucht nach sinnlicher Erfahrung. Dadurch ergibt sich eine Rückbesinnung auf die unvermittelte Wahrnehmung.

## **Innovation Gap**

Der Begriff „Innovation“ zählt zu den Buzzwords. Unternehmen stellen sich also die Fragen: „Wie gelingt es, lebendige Innovationskulturen zu etablieren?“ und „Wie lässt sich eine Innovationslücke überbrücken?“

## **Moderne Märkte treffen auf Diskontinuität**

Viele Geschäftsbereiche lassen sich nicht mehr genau vorausplanen. Mit dem Sinken der Planungssicherheit entsteht häufig Unsicherheit bei den Mitarbeitern und in der gesamten Branche. In Unternehmen muss also genau betrachtet werden, was Sicherheit stiftet und Unsicherheit fördert.

## **Progressive Performance**

Der Trend entwickelt sich in die Richtung, dass Menschen das Gefühl eines Leistungs- und Wissensvorsprungs zukünftig über das Zeigen von Statussymbolen setzen.

## **Interkulturelle Challenges**

In einer globalisierten Welt treffen wir im Arbeitsalltag immer häufiger auf kulturelle Eisberge, die dann auch gerne einmal kollidieren, weil gegenseitig zu vieles vorausgesetzt wird. Unternehmen sollten also Veränderungen im internationalen Umfeld steuern können und in multinationalen Teams Changes lenken, anstatt aufgrund von Unsicherheiten im Umgang mit anderen Kulturen einer Steuerung hinterherzulaufen. Zusätzlich spielen regional- und branchenspezifische Trends eine wichtige Rolle.

## **Vollbeschäftigung**

Im ersten Moment hört sich Vollbeschäftigung gut an und es ist schön, alle Menschen in Lohn und Brot zu wissen. Allerdings führt die Vollbeschäftigung vor allem bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) schnell zu einer Strategiekrise. Die Geschäftsleitung wird dadurch verstärkt in das operative Tagesgeschäft gezogen. Gemäß dem Zyklus: 1. Strategiekrise 2. Umsatzkrise 3. Liquiditätskrise.

## Best Practices

Sprechen wir von Best Practices, reden wir über optimale Geschäftsabläufe, beste Vorgehensweisen oder Verfahren, die zum Beispiel in einer Branche bereits erprobt sind und als erfolgreich eingestuft wurden. Das kann ein Irrglaube sein, da jede Organisation ihr eigenes komplexes adaptives System ist und Verallgemeinerungen daher nur sehr begrenzt möglich sind.

## Fallbeispiele und Business Cases

Eine Koryphäe auf dem Gebiet des Change Managements ist John P. Kotter, der bereits 1996 ein 8-Stufen-Modell entwickelt und damit Führungskräften ein Tool an die Hand gegeben hat, um Veränderungen voranzutreiben. Bleibt die Frage, wo dieses Modell bislang wirklich funktioniert hat.

Ich empfinde besonders die Zuhilfenahme von Fallbeispielen und Business Cases als ein wichtiges Hilfsmittel im Change Management. Ich empfehle Lernsettings mit vernetzten Unternehmen, mit Trainern und Beratern, die gemeinsam Erfahrungswissen austauschen, um herauszufinden, was bereits erfolgreich war.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen integrierte an einem bestehenden Standort ein neues Produktionssystem. Zusätzlich zu dem großen Organisationsaufwand, der damit einherging, löste diese Veränderung bereits vor der Durchführung interne Kämpfe aus. Hier war viel Überzeugungsarbeit im Führungsbereich nötig, um größeren Schaden zu verhindern und den Change-Prozess umsetzen zu können. Wir haben Mitarbeiter zum Beispiel ohne das Beisein ihrer Führungskraft interviewt, um zu vermeiden, dass sie standardisiert „alles ist super“ antworten, obwohl alles andere als das der Fall ist.

Eine Workshop-Methode, die ich gerne anwende, ist das sogenannte Sounding Board. Um während eines Veränderungsprozesses Resonanz von allen betroffenen Abteilungen und Ebenen in einem Unternehmen zu bekommen, werden hier bestimmte Fragen nicht nur klassisch der Führungsebene gestellt. So kann eine Gesamtstimmung, ein relativ zuverlässiges aktuelles Meinungsbild, erzielt werden. Diese Art der Arbeit schafft Vertrauen in Veränderungsprozesse und kann auch aufzeigen, wenn noch Korrekturen im Projekt nötig sind.

Grundsätzlich gilt: Um Maßnahmen zuverlässig und erfolgsversprechend planen zu können,

- sollten Ziele zum Beispiel für das nächste halbe Jahr definiert und Erwart-

- tungen berücksichtigt werden.
- können Wissensstände abgefragt, Inhaltschecks durchgeführt und Erwartungen überprüft werden, wenn eine (Online-)Befragung im Vorfeld einer Maßnahme durchgeführt wird.
  - sollte eine Lernarchitektur, die nicht nur Training ist, sondern eine nachhaltige Wirkung hinterlässt, gestaltet werden.
  - sollte die Betrachtung der Wechselwirkung von Struktur (Change-Architektur) und menschlicher Komplexität eine wichtige Rolle spielen.
  - sollten Fragen gestellt werden wie „Wie weit kann uns ein einfacher Blick auf unsere biologische Ausstattung mehr Klarheit bringen?“ und „Wie weit kann man neue Erkenntnisse der Motivationsforschung in Change-Prozesse integrieren?“.
  - können elektronische Trainingshilfsmittel Lernprozesse unterstützen, reale Trainer zum Anfassen und für die Reflexion werden jedoch nach wie vor bevorzugt.
  - sollte nicht nur in der Trainingskategorie „entweder/oder“ gedacht werden, sondern auch überlegt werden, welche Lernmethoden sinnvoll und wirksam miteinander verbunden werden können.

### **Von der „Anamnese“ bis zur erfolgreichen Maßnahme**

Wann haben Unternehmen eigentlich Bedarf an einem wirksamen Change Management? Sie wenden sich häufig erst dann an Beratungs- und Trainingsfirmen, wenn der Karren schon ziemlich festgefahren ist oder eine interne Change-Offensive bereits kurz vor dem Scheitern steht. Dann ist ein kurzfristiger Feuerwehreinsatz gefragt. Natürlich gibt es auch Firmen, die sich bereits, bevor sie einen Transformationsprozess starten, Tipps und Tricks an die Hand geben lassen oder ein bereits erarbeitetes Change-Konzept diskutieren wollen. Kunden, die mit uns ein Projekt vereinbaren, haben meist sehr unterschiedliche Ausgangslagen und jede braucht eine andere Sichtweise von unserer Seite. Wir sprechen hier vom **Absprungpunkt oder der Base Line**.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen aufzeigen, wie die optimale Einbindung eines Externen zum Beispiel ablaufen kann.

#### **Schritt 1: Die Anamnese**

Damit für eine Organisation ein wirksamer Change-Prozess initiiert werden kann, braucht es maximale Klarheit. Das heißt, wir hören in Gesprächen mit den Kunden genau hin, um zu klären:

- Was sind die Auslöser für den Change?
- Wie hoch ist der Druck?
- Wie schätzen Sie die Situation ein?

- Was wollen Sie wann erreichen? Was ist Ihr Ziel?
- Was ist die Erwartung an uns?

Dann interpretieren wir die Unternehmenskultur, betrachten die Kultur und ihre Einflussgrößen anhand folgender Parameter:

- Zeitlicher Orientierungshorizont
- Machtdistanz
- Entscheidungsverhalten
- Marktorientierung
- Sicherheitsdenken
- Verbindlichkeit
- Gemeinschaftsdenken
- Kommunikationsverhalten
- Change-Erfahrung
- Trainingsinhalte und -ziele und No Gos.
- Erwartungen an ein Training

Wir müssen die Dimension des Changes erfassen, das heißt zu definieren, ob es zum Beispiel um einen überschaubaren Impact, wie die Einführung einer neuen Software oder eines neuen Produktionssystems, geht oder ob es sich um ein langfristiges Thema wie die Einführung einer neuen Firmenkultur handelt. Unser Ziel ist es, die Ausgangssituation so gut wie möglich einzuschätzen. Für den Kunden und auch uns Externe ist die detaillierte Auftragsklärung von entscheidender Bedeutung.

Zudem ist es wichtig, Rollen- und Verantwortungsklarheit herzustellen. Kommen wir als Trainer, Berater, Sparringspartner oder mit einem Interimsmandat?

## **Schritt 2: Die Vorarbeit für das wirksame Trainingsdesign**

Besteht Auftragsklarheit für Training und Beratung, gehen wir zum nächsten Schritt, der Vorarbeit für ein wirksames Training, über.

Um den Absprungpunkt zu verstehen, gehen wir, vereinfacht erklärt, wie folgt vor: Unsere Betrachtung ist von der

*A) Vergangenheit* kommend mit der Frage: Woher kommt das Unternehmen, was ist passiert, was waren die wesentlichen Veränderungen? Welche Veränderungen wurden in der Vergangenheit erfolgreich bewältigt und was waren die Stellhebel dafür? Zudem spielt die jeweilige Unternehmenskultur eine maßgebliche Rolle.



Wir gehen gemeinsam in die

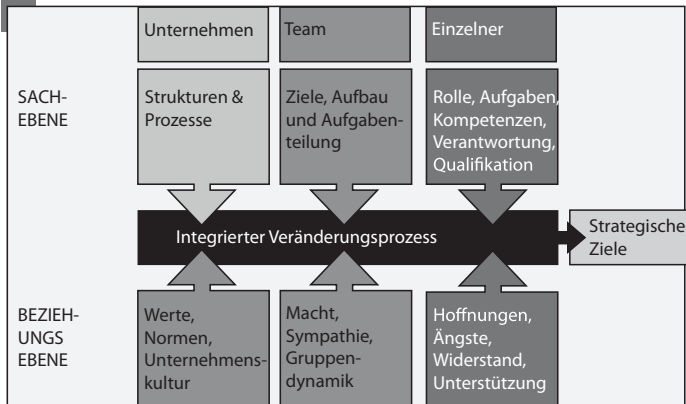
**B) Gegenwart** und fragen: Wie beschreiben Sie den aktuellen Status? Wie ist die Performance? Wie weit greift eine mögliche Change-Maßnahme? Betrifft sie die Gesamtorganisation, einen Bereich oder eine bestimmte Abteilung? Wie zufrieden sind die Mitarbeiter? Wie satt sind die Mitarbeiter? Warum wollen die Geschäftsführer die Veränderung anschieben? Welchen Nutzen versprechen Sie sich vom Change? Warum ist ein Change-Seminar sinnvoll? Was ist das erwartete Ergebnis? Was soll danach anders sein?

Dann springen wir in die

**C) Zukunft** und fragen nach einem Zukunftsbild. Dabei ist die jeweilige Zeitrumbetrachtung stark von der Branche abhängig. Einige Unternehmen haben eine Vision mit klaren strategischen Zielsetzungen. Andere haben sich in der Vergangenheit weniger damit beschäftigt. Es gilt zu überprüfen, wo ein Unternehmen hin will, was der angestrebte Zielzustand ist. Auch hier kommt die Kultur einer Organisation maßgeblich mit ins Spiel. Es gilt zu hinterfragen, ob die Kultur den Veränderungsprozess hemmt oder ihn beschleunigt.

Aus unserer Erfahrung ist es für die Gestaltung eines Change-Prozesses immer sehr wertvoll, wenn das Steuerungsteam aus einem Tandem interner und externer Mitarbeiter besteht. Interne Mitarbeiter können besonders bei Cultureinflussgrößen, Netzwerken, bereits verbrannten Methoden, belasteten Begrifflichkeiten und Ähnlichem eine wertvolle Stütze sein. In einem Abstimmungsprozess gestalten wir einen sogenannten integrierten Change-Prozess. (siehe Grafik Folgeseite) Das heißt, mittels einer ganzheitlichen Sichtweise gehen wir von der angestrebten Zielsetzung aus und bauen eine Interventionsarchitektur auf. Der Aufbau der Change-Architektur antizipiert, welche Interventionen wann sinnvoll und wirksam sind. Während dieses Prozesses wird die Wechselwirkung von Struktur und menschlicher Komplexität abgeglichen. Das bedeutet, nach einer bestimmten Anzahl von Maßnahmen versucht man entweder eine Messung durchzuführen oder holt sich wie bei einem Barometer die Stimmung ab. Hier kann man auf unterschiedliche Methoden wie Umsetzungs-Controlling, Sounding-Board, Trendanalyse, Nachhaltigkeitsscheck, Work-Performance-Indikator, modifiziert strukturierte Interviews, Workshops und vieles mehr zurückgreifen.

## Modell „Integrierter Veränderungsprozess“



(In Anlehnung an das Change-Modell der Firma „ToChange GmbH“)

Eine mögliche Maßnahme im Change-Prozess ist dann der Aufbau von Change-Kompetenz in einem Change-Seminar. Hierunter fallen all die Themen, die im Kontext „Veränderung“ zu sehen sind: Führung, Kommunikation, Umgang mit Widerstand, Selbstmanagement, Motivation, Managing Disruption, Umgang mit Konflikten, Rollenklarheit, Organisationsentwicklung und so weiter.

Nicht primär aus anstehenden oder laufenden Change-Prozessen kommt es vor, dass Trainingsmaßnahmen/Seminare durchgeführt werden sollen: Im Rahmen von Mitarbeiterweiterbildungen, im Kontext eines strategischen Kompetenzmodells, im Zusammenhang bei Führungskräfteausbildungen, als Stand-Alone etc. Auch dann geht es darum, vor allem bei Change-Seminaren den Hintergrund, Status und die strategische Ausrichtung der Organisation zu kennen. Bei der Auftragsklärung gilt es genau zu hinterfragen, was die Schwerpunkte sein sollen und was nicht in scope ist. Ein Feedback wie „Es war nett“ halte ich für reine Verschwendung.

### Schritt 3: Die Gestaltung von wirksamen Training-Designs

Eine Metastudie der australischen Management Consulting Firma Onirik beschreibt als primäre Ursachen für die geringe Erfolgsrate von Change-Maßnahmen zwei Hauptgründe:

1. Ein Mangel an strukturiertem Vorgehen und
2. Ein zu simples Verständnis des menschlichen Verhaltens.
- 3.

Daraus leiten wir folgende Handlungsempfehlung ab: Das strukturierte Vorgehen im Change-Prozess muss gestärkt werden und den Menschen muss in ihrem Verhalten mehr Komplexität eingeräumt werden. Onirik nennt dies: „Cracking the Change Code“.

Eine weitere Studie der Unternehmensberatung McKinsey verdeutlicht, dass Unternehmen mit starken Change-Management-Kompetenzen den höchsten Return-on-Invest erzielen und jene mit schwachen den geringsten.

Und genau deshalb ist Change-Management-Training so wichtig. Denn wirksames, funktionierendes Change Management zahlt sich aus. Es lohnt sich immer, in die Change-Management-Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu investieren.

Bei unseren Trainingsmaßnahmen geht es darum, mithilfe von Change-Modellen die Komplexität der Realität für die Teilnehmer zu reduzieren, sie verständlicher zu machen und einen Transfer in die eigene Arbeitswirklichkeit herstellen zu lernen. Alleine aufgrund zunehmender Geschwindigkeit und vor allem durch die häufig vielfache Überlagerung mit anderen Themen ist das alles andere als trivial. Hinzu kommt, dass die Ansprüche von Teilnehmern eine sehr große Bandbreite umfassen. Vom strategischen Denker bis hin zum extrem Detailverliebten, der zum Beispiel genau wissen will, was aus neurobiologischer Sicht bei Change-Prozessen passiert, finden wir jeden Typus.

Wenn es um mehr als ein Grundlagenseminar geht, empfehlen wir angepasste Trainings an die jeweilige Change-Situation, weil diese weit wirksamer sind. Der allgemeine Trend im Trainingsbereich, dass immer kürzere Veranstaltungen mit immer größeren Gruppen stattfinden sollen, erleben wir in der Praxis nur teilweise. Auch hier reicht das Spektrum von Kunden, die am liebsten ALLES zwischen 8:15 Uhr und 12:07 Uhr untergebracht sähen, bis hin zu Unternehmen, bei denen Trainingsmaßnahmen eine minimale Länge von drei Tagen umfassen. Manchen reicht ein „food for thoughts“ während eines Business-Lunchs.

Wir raten, wenn Veränderungen in Unternehmen anstehen, Trainingsmaßnahmen bereits in den Change-Prozess zu integrieren. Idealerweise finden diese bereits im Vorfeld statt. Dann kann der Transfer in die Arbeitswelt zum Selbstläufer werden und die Teilnehmer haben häufig eine pragmatische Sicht auf die Veränderungen.

Für unterschiedliche Zielgruppen müssen angepasste Trainingsdesigns entworfen werden. Mit der Gestaltung der Trainingsmaßnahmen haben wir einen wesentlichen Stellhebel für die jeweilige Zielgruppe. Dabei geht es nicht primär um das Kriterium Hierarchie, sondern darum, sich zu überlegen, was der Veränderungsimpact für Betroffene, Beteiligte, für Change Agents, Change Teams und Tiger Teams bedeutet. Hier geht es unter anderem um die Schwerpunkte:

- Was passiert aus emotionaler Sicht?
- Was ist aus menschlicher Sicht normal?
- Was sind Lösungsschritte für einen leichteren Umgang mit der Veränderung?

Zum Beispiel:

Bei Beteiligten am Change-Prozess kann der Schwerpunkt einer Maßnahme vor allem darauf liegen, zu lernen, wie sie mit Emotionen umgehen sollten, wie mit Widerstand verfahren werden kann und wie die Change-Prozesse gestaltet werden können.

Sollen Change Agents trainiert werden, geht es hauptsächlich um das Rollenverständnis, das Design von Interventionsarchitekturen, die Kommunikation im Change-Prozess, Leading Change, das Erkennen von politischen Tretminen und den Umgang im unternehmenspolitischen Umfeld.

Immer häufiger werden sogenannte Tiger Teams eingesetzt. Das sind Hierarchie übergreifende Projektgruppen, die sich freiwillig bereiterklären, ein Thema anzuschieben. Es liegt ein konkretes Change-Projekt vor und es geht primär darum, das Training stärker in Richtung Transfer, konkrete Gestaltung des Change-Konzepts, Kommunikationsarchitektur, Rollenklarheit und den Umgang mit Hierarchie zu gestalten.

Heißt die Zielgruppe der Maßnahme „Manager“, spielt ebenfalls die Ausgangssituation eine große Rolle bei der Entscheidung, ob man verstärkt in Richtung

- A) systemische Sicht oder
- B) beratende Sicht in Kombination mit der Besetzung „hohe Feldkompetenz“ arbeitet.

#### **Schritt 4: Vorbereitungen vor dem Training**

Wenn wir ein Training durchführen, startet dieses nicht erst im Workshop-Raum. Beim Thema Change greifen wir den roten Faden bereits vor Trai-

ningsbeginn auf. Dazu eignen sich verschiedene Methoden. Ihr Unterschied liegt vor allem im Zeitinvest, abhängig davon, was wir den Teilnehmern seitens der Organisation zumuten möchten und können. Oder wir entscheiden uns schon vorab für den Ansatz, „nicht kulturkonform“ zu arbeiten. Dann beginnt der „Change“ mit dem ersten Kontakt beziehungsweise mit dem Arbeitsauftrag. Das Ziel einer jeden Vorarbeit ist, die Teilnehmer im Vorfeld bereits ein wenig mit dem Thema vertraut zu machen beziehungsweise sie dafür zu sensibilisieren.

1. Ein Klassiker ist sicherlich ein sogenanntes Pre-Read für die Teilnehmergruppe. Wir stellen passende Change-Artikel inklusive Links zu relevanten Artikeln und Videos zusammen. Ein Pre-Read wird im Vorfeld auf den Kenntnisstand der Teilnehmer angepasst. Mögliche Change-Modelle können hier vorgeschaltet werden.
2. Um Erwartungshaltungen zu explizieren, führen wir im Vorfeld bereits **interaktive Webinare** als Kick-off durch, unter anderem auch, um Fragen, die das Pre-Read aufgeworfen hat, zu beantworten. Das Ganze soll informativ, interaktiv und schnell getaktet sein.
3. Strukturierte Interviews mit den Teilnehmern sollen denen etwas auf den Zahn fühlen und Sichtweisen in einer Organisation abgleichen. Diese Gespräche können vor Ort stattfinden oder in einer Videokonferenz.
4. Essenziell sind in unserer Vorarbeit auch **Gespräche mit dem Vorgesetzten, also mit der jeweiligen Führungskraft**, um Lernziele, Ressourcen, Herausforderungen, erwartete Effekte im Geschäftsalltag und vieles mehr zu definieren. Diese Gespräche sind ein zentrales Element der Transfersicherung.
5. Wie der Begriff „Change“ bereits aussagt, geht es darum, etwas anderes oder etwas auf eine andere Weise zu tun. So ermutigen wir Organisationen auch zu **gegenseitigen Interviews der Teilnehmer**. Dafür erhalten sie von uns eine Vorlage für ein strukturiertes Interview. Die zentralen Ergebnisse werden uns dann zur Verfügung gestellt.
6. Um die Bereitschaft zu Veränderungen zu ergründen, führen wir **Change Readiness Tests** durch.
7. Ebenfalls bereiten wir im Vorfeld **Lerntransfergespräch** vor, um zu sehen, wie gut das Erlernte später in der Praxis auch angewendet werden kann.
8. Wir führen kontextabhängige Testverfahren durch, um unterschiedliche **Persönlichkeitsinventare** festzustellen, zum Beispiel anhand des Myers-Briggs-Type-Indicator (MBTI), Insight oder MPA.

## Schritt 5: Während des Trainings

Finden die Trainings statt, gehen wir über folgende Aspekte und Inhalte:

### 1. Wir betrachten den Change-Prozess aus strategischer Sicht. Hier geht es darum,

- die Anlässe wie beispielsweise die bereits erwähnten „Megatrends“ für professionelles Change Management zu verstehen.
- das Verständnis für den notwendigen Wandel zu verstehen, um Modelle zur Zielklarheit, für strategische Ziele und Zielzustände zu fördern.
- Klarheit aus Sicht der Organisation zu schaffen.
- ein Zukunftsdesign zu entwerfen.

### 2. Wir analysieren Change im Zusammenhang mit unseren biologischen Voraussetzungen als Homo Sapiens, um

- Klarheit für Individuen zu erreichen.
- harte und weiche Erfolgsfaktoren im Change-Prozess zu verdeutlichen.
- Change aus eigenem Antrieb zu erreichen und das Verständnis dafür zu schärfen, dass alles mit der eigenen Motivation beginnt. Hier kommt zum Beispiel das Modell der Motivationspotenzialanalyse zum Einsatz.
- sie auf das Veränderungsmanagement anzuwenden und Gewohnheiten zu durchbrechen. Hierbei spielt die Betrachtung der Neurobiologie eine große Rolle.

### 3. Wir betrachten Change im Führungskontext, um

- wirksame Führungsinstrumente einzusetzen, und ergründen, wie Führung bei Veränderung funktioniert.
- erfolgreichen Umgang mit Change-Situationen aufzuzeigen.
- ein Phasenmodell der Veränderungskurve zu erarbeiten.
- den Umgang mit Rollen im Veränderungsprozess zu definieren. Dabei sprechen wir über die potenziellen Rollen im Change-Prozess.
- einen gelungenen Umgang mit Widerstand aufzuzeigen.
- Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen herauszuarbeiten.
- Chancen und Stolpersteine in Veränderungsprozessen zu finden.
- einen konstruktiven Umgang mit Spannungen zu erarbeiten, mit dem man den Wandel zugleich empathisch und konsequent gestalten kann.
- Wir arbeiten zum Beispiel mit den Modellen: Stakeholderanalyse, Kraftfeldanalyse, „4 Zimmer der Veränderung“.

#### 4. Wir betrachten die Unternehmenskultur, um

- Culture Hacking, das Eindringen in eine Kultur, bewusst zu steuern oder zu vermeiden.
- den Umgang mit Unternehmenspolitik herauszuarbeiten.
- Gewohnheiten in diesem Kontext zu verändern.
- in der Matrix zu navigieren und den Umgang mit Hierarchien zu ergründen und gegebenenfalls neu zu definieren.
- den Umgang mit Organisations-Show-Stoppfern, Menschen, denen es gelingt, alles zum Erliegen zu bringen, zu definieren.
- Chancen und Stolpersteine in Veränderungsprozessen aufzuzeigen.
- herauszufinden, wie komplex oder nur schwierig der Change ist.
- das Verständnis für Organisationsentwicklung zu erzeugen.
- das Verstehen agiler Konzepte zu gewährleisten.

#### 5. Gestaltung der Lernsettings. Wir liefern

- kognitiven und praktischen Input.
- passende Geschichten zu Modellen und Erfahrungsberichte aus der Realität.
- praktische Aufgaben zum Thema Wandel und Veränderung.
- Computersimulationen bis hin zu Lernsettings im handlungsorientierten Umfeld.

#### Schritt 5: Nach dem Training

Das beste Training nützt nichts, wenn die Umsetzung in den Arbeitsalltag nicht gelingt. Es ist also essenziell, dass wir die Nachhaltigkeit des Erlernens sichern. Besonders bei Change-Maßnahmen plädieren wir sehr stark für nachträgliche **Nachhaltigkeitsüberprüfungen**.

Deren Bedeutung sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Darin geht es darum, herauszufinden, was sich tatsächlich getan hat und welche Veränderungen übernommen wurden oder herauszufinden, dass sich nach guten Umsetzungsschritten wieder alte Gewohnheiten eingeschlichen haben. Das gelingt zum Beispiel mit:

1. **Networking-Tasks.** Jeder Teilnehmer muss zwei bis drei Kollegen in seinem virtuellen Umfeld für ein persönliches Gespräch (z. B. via Skype) kontaktieren. Hierbei geht es nicht um Operatives, das erledigt werden muss, sondern rein um die persönlichen Beziehungen.
2. **Networking-Plänen.** Nach dem Training gilt es einen „Kontaktplan“ aufzustellen und konkret in den kommenden acht Wochen alle wesentlichen internationalen Kollegen zu kontaktieren. Auch dieser Plan dient der Beziehungsförderung.

3. **Espresso Talks.** Jeder Teilnehmer muss jemanden in seinem realen Arbeitsumfeld auf ein 10-bis 20-minütiges Gespräch einladen. Während dieser Gespräche soll es darum gehen, über ein wesentliches Modell, Lerninhalte, Erkenntnisse etc. zu berichten und sein Gegenüber zu begeistern.
4. **(verpflichtenden) Gesprächen mit dem Vorgesetzten** der Führungskraft zu Lernzielen, Ressourcen, Herausforderungen, erwarteten Effekten im Geschäftsalltag etc. Achtung! Hierbei handelt es sich um ein zentrales Element der Transfersicherung.
5. Dem Ansatz der sogenannten „**Learning App**“: Mittels SMS oder via WhatsApp werden über eine Dauer von vier Wochen im Abstand von einer Woche kurze „Messages“ verschickt. Die Teilnehmer brauchen lediglich rund 90 Sekunden für die Durchführung.
6. **Kleingruppen-Skype-Meetings** mit einem Trainer zur weiteren Bearbeitung von Praxisfällen und Fragestellungen.
7. **kollegialer Fallberatung** als Follow-up. Hierzu treffen sich beruflich Gleichgestellte, um gemeinsam nach Lösungen für einen bestimmten Fall oder eine bestimmte Situation zu suchen.
8. **Lerntransfergesprächen**, um bei der Umsetzung nach Absprache zu unterstützen.
9. **Einzel-Business-Coachings** für Führungskräfte oder Change Agents.
10. **Team-Coachings** für Change-Projekt-Teams.



*Was also können wir im Trainingsbereich tun,  
welchen Trends folgen wir?*

Ich merke bei meiner Arbeit sehr stark, dass Menschen daran interessiert sind, wie ihre Biologie funktioniert. Von der Natur wurden uns gerade in Sachen „Change“ nämlich einige Stolpersteine in den Weg gelegt. Wir haben heute trotz allen Fortschritts immer noch die DNA eines Höhlenmenschen. Kennen Sie diesen Satz: „Das haben wir schon immer so gemacht!“? Wir bekommen ihn in der Regel zu hören, wenn ein Mitarbeiter Veränderungen erst einmal ablehnt. Da stellt sich die Frage, warum das so ist. Diese ablehnende Haltung hat nämlich durchaus einen ganz natürlichen Ursprung. Unser Hirn ist auf Gewohnheit ausgelegt, um Energie zu sparen. Neues bedeutet also immer erst einmal Anstrengung. Dafür benötigen wir mehr Energie. Und die ist nicht immer leicht aufzubringen.

Das Wissen um diese Neurowissenschaft sollte also unbedingt auf das Training von Change Management angewendet werden. Denn alte Denk- und Verhaltensmuster kann man tatsächlich aufbrechen. Bestehende Muster müssen dazu reflektiert und neue Muster positiv besetzt werden. Wichtig ist es zu wissen, dass wir in ein System voller Automatisierungen eingreifen. Wir müssen sogenannte „habit loops“ aufbrechen. Alles, was wir automatisiert haben, ist als Gewohnheit anzusehen, und bei Gewohnheiten benutzt das Gehirn, bildlich gesprochen, Datenautobahnen. Wie schaffen wir es also, diese Gewohnheiten zu verändern? Dazu müssen wir verstehen, warum unser Gehirn Veränderungen erst einmal unschön findet. Auf den Energie-Aspekt habe ich bereits verwiesen. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Geschwindigkeit. Die Frequenz der Veränderungen ist inzwischen ins kaum mehr Machbare geschossen, und somit kann unser Gehirn z.T. nicht mehr folgen. Um Gewohnheiten aufzubrechen, benötigen wir vor allem Zeit. Deshalb müssen beide Aspekte bei der Trainings-Gestaltung zwingend berücksichtigt werden.



## Markus Gebhardt

[www.challengelearning.com](http://www.challengelearning.com)

Birkenweg 1, 92253 Schnaittenbach

Markus Gebhardt ist Berater, Trainer, Coach und Mediator und Geschäftsführer der Challenge Learning International GmbH. Er hat unter anderem in den USA studiert, eine Ausbildung in systemischer Gesprächsführung, Weiterbildungen als ChangePro Facilitator, Nemo-Facilitator, unterschiedliche Persönlichkeitsdiagnostik Instrumente. Fortbildungen im Bereich Lean Management, OPEX, TPM und Agile.