

Veränderungen meistern!

Der Nutzen von Change Management in Unternehmen und Organisationen

Januar 2014 – Christian Hainsch

Change Management liegt im Trend und obwohl man meinen möchte es sei etwas Neues ist Change Management nicht mehr ganz so jung wie es den Anschein hat. Als wissenschaftliche Disziplin hat sich Change Management in seinen Grundzügen bereits in den 40er Jahren in den USA geformt. Einer der „Urväter“ des Change Management war Kurt Lewin. Der aus Posen stammende und in die USA emigrierte Psychologie, gilt als einer der Begründer der modernen Sozialpsychologie und hat in seinem 3-Phasen-Modell (resistance to change) bereits 1943 versucht, darzustellen wie Veränderungen in einer Gesellschaft verlaufen. Ausschlaggebend für diese Arbeit waren jedoch nicht die Anforderungen von Managern und Unternehmen, sondern der 2. Weltkrieg und die Frage wie man im Falle eines alliierten Sieges über Nazi-Deutschland die das Land in Richtung einer Demokratie verändern kann und wie der Veränderungsprozess bei Individuen und einer ganzen Nation verlaufen könnte.

Was als psychologische und soziologische Theorie in den 40er Jahren begann, wurde in den 90er Jahren von Unternehmen und Organisationen in eine Management-Methode überführt. Ausgehend von den Ansätzen der Verhaltenspsychologie von Individuen und sozialen System wurden Methoden und Verfahren entwickelt, die sich in Unternehmen anwenden ließen.

Ausschlaggebend hierfür war der Zwang von Unternehmen, sich in einem stetig verändernden Umfeld anpassen zu können und auf dem Markt bestehen zu können. Daher kommen auch die klassischen Anwendungsfälle für Change Management:

- Restrukturierung von Unternehmen
- Reengineering
- Reorganisation
- Strategien
- Mergers & Aquisitions
- Fusionen
- Downsizing
- Qualitätsprogramme
- Kulturveränderung

Im großen und ganzen geht es darum das System Unternehmen dem sich schnell verändernden Umfeld so anzupassen, das es a) ohne größer Reibungsverluste wirtschaftlich erfolgreich bleibt, b) die Marktposition gehalten oder ausgebaut wird, c) Geschäftsprozess optimiert werden und d) Mitarbeiter als tragende Säule der Veränderung aktiv partizipieren und nicht blockieren.

Nimmt man Change Management unter diesen Aspekten in das Management - Repertoire auf so wird schnell klar, in welchen Dimensionen innerhalb eines Unternehmens dies wirken muss. Change Management betrifft die Strategie einer Organisation (die Struktur), die Kultur, die Prozesse und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und des Umfelds. In all diesen Bereichen wirkt Change Management und trägt mit unterschiedlichen Ansätzen dazu bei, das Veränderungsmaßnahmen lösungsorientiert und zum Wohl des Unternehmens eingesetzt werden.

Somit wird Change Management zu einem Werkzeug, welches sich in allen Unternehmensbereichen, vom Top-Level Management über Strategieabteilungen, Stabsstellen, Vertrieb, Personalentwicklung, Forschung, im Service und in der Bearbeitung von Projekten einsetzen lässt. Es gibt keinen Bereich in einer Organisation in dem nicht zumindest Teilaspekte des Change Management sinnvoll zur Verbesserung beitragen können.

Wo lässt sich Change Management anwenden und was nützt es?

Change Management kann bei verschiedensten Projekten und Vorhaben in einer Organisation angewandt werden. Die klassischen Anwendungsbereiche sind:

- ✓ Restrukturierung von Unternehmen
- ✓ Reengineeringprojekte
- ✓ Reorganisationsvorhaben (Organisationsprojekte)
- ✓ Post Merger Integration
- ✓ Turnaround
- ✓ Sanierungen
- ✓ Einführung von neuen IT-Systemen
- ✓ Prozessoptimierung
- ✓ Übernahmen



Darüber hinaus können gezielte Change Management Methoden und Maßnahmen auch in der operativen Personalentwicklung, sowie bei der Definition und Einführung neuer Strategien angewandt werden.

Auch hat sich Change Management bei der Einführung neuer Richtlinien oder Regularien in Unternehmen bewährt.

Ein weiteres Einsatzgebiet ist der Abbau von Personal. Auch hier kann Change Management eingesetzt werden.

Der Nutzen von Change Management ist natürlich wichtig. Keine neue Methode wird eingeführt wenn Sie mehr kostet, als sie leistet. Bei Change Management überwiegt der Nutzen meist den Kosten, da der Aufwand für Change Management in einem überschaubaren Rahmen bleibt. Entscheidend ist dabei in erster Linie ob intern Change-Kompetenz aufgebaut werden soll oder für bestimmte Themen ein externer Change Management Berater oder Coach hinzugezogen werden soll.

Der direkte Nutzen von Change Management liegt hierbei auf vier Ebenen in der Organisation.

Für die Geschäftsleitung bzw. das Management erleichtert der gezielte Einsatz von Change Management die Früherkennung von Risiken bei Veränderungsvorhaben und schafft somit Raum für die Festlegung von Maßnahmen und darauf basierend die Kalkulation von Kosten von Veränderungsvorhaben. Ebenso unterstützt Change Management aktiv bei der Entwicklung und Integration von Visionen und langfristigen Geschäftsstrategien. Ein weiterer wichtiger Nutzen liegt bei der Optimierung von Marketing- und Kommunikationsstrategien bei Change Projekten, sodass

diese gezielt und optimal eingesetzt werden können um Veränderungsprozess von Beginn an zu unterstützen.

Projektleiter profitieren besonders vom Einsatz von Change Management. Ein Change Manager kann hier als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Projektteam agieren und somit den Projektleiter wesentlich entlasten. Der Change Manager hat hier die Funktion einer neutralen Schnittstelle und kann somit kritische Sachverhalte vermitteln und zur Prävention und Bewältigung von Konflikten beitragen. Ebenfalls trägt Change Management zur Verbesserung der Kommunikationsstrategie und der Vermarktung des Projektes bei. Auch hier wird in erster Linie der Projektleiter entlastet und kann somit mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen auf die Projektarbeit legen. Durch die besonderen Fachkenntnisse von Change Managern unterstützen Sie den Projektmanager auch als Coach in Fragen der Mitarbeiterführung und in Krisensituationen. Als „fremder Dritter“ trägt ein Change Manager auch dazu bei Lösungsansätze, Herausforderungen und Risiken zu erkennen, welche ein Projektleiter evtl. nicht direkt im Fokus hat. Ein Change Manager dient einem Projektleiter sozusagen als Eskorte und Frühwarnsystem.

Für Projektteams und Mitarbeiter bietet Change Management die Möglichkeit Störungen und Blockaden zu formulieren und zu lösen. In Konflikt- und Krisensituation sowie bei Arbeiten unter hohem zeitlichen Druck kann ein Change Manager Mitarbeiter stärken, motivieren und auch Krisen frühzeitig erkennen und somit dem Management ermöglichen entsprechend einzugreifen. Da gerade in der heutigen Zeit Innovationskraft und Kreativität der Mitarbeiter wichtige Potenziale eines Unternehmens darstellen kann auch hier der Change Manager helfen diese Potenziale durch den Einsatz von gezielten Methoden und Tools zu aktivieren und zu fördern.

Nicht zu letzt trägt Change Management dazu bei die **Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen in der Belegschaft zu stärken** da der Change Manager hier als neutrale Person agieren kann und das Management durch seinen Einsatz ein klares Signal setzt: „Wir nehmen die Interessen, Wünsche und Sorgen unserer Mitarbeiter bei Veränderung ernst und haben die richtigen Maßnahmen um darauf zu reagieren!“ Hierdurch steigen nicht nur die Erfolgsaussichten von Veränderung, sondern es wird auch sichergestellt das diese nachhaltig in der Organisation umgesetzt und gelebt werden.

Welche Modelle für Change Management gibt es?

Obwohl die Geschichte des Change Management bis in die 40er Jahre zurückreicht und Change Management in der Wirtschaft sein Beginn der 90er Jahre ein Begriff ist sind die beschriebenen Modelle gering. In der einschlägigen Literatur werden im wesentlichen zwei Modelle beschrieben und von Experten eingesetzt. Zum einen das 3-Phasen Modell von Lewin, welches sich auf soziopsychologische Grundlagen stützt und auch heute noch in diesem Bereich eine wichtige Rolle spielt.

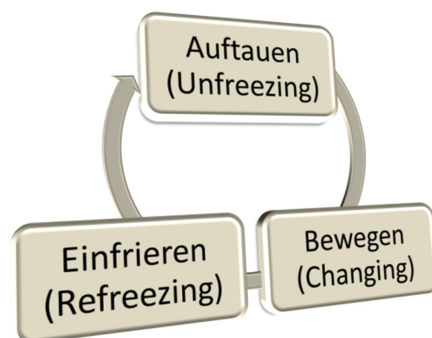


Abb. 1 resistance to change nach Lewin

In der Wirtschaft und somit im Bereich der Organisationslehre wird ein weiteres, neueres Modell verwendet, welches mehr auf die Realität in Unternehmen zugeschnitten ist. Der sog. Acht-Stufen-Prozess von John P. Kotter wurde 1995 erstmals in der Harvard Business Review veröffentlicht und im Detail beschrieben.

Kotter beschreibt die wesentlichen Punkte, welche die Erfolgsaussichten



dabei Punkte, von

Veränderungsvorhaben erhöhen in acht Schritten.

Abb. 2 Eight Steps Process nach Kotter

Im Unternehmensalltag und in der Beratung existieren noch weitere Methoden und Modelle. Hierbei handelt es sich allerdings zumeist um Abwandlung der Methoden von Kotter oder Lewin. Welche Methode man anwendet hängt sehr von der Art des Change Vorhabens. Das Modell von Kotter eignet sich hier besonders für große und langfristige Change Projekte in der Wirtschaft wohingegen das Modell nach Lewin eigentlich, aufgrund des einfachen Aufbaus, in allen Bereichen angewandt werden kann.

Weitaus wichtiger als die Modelle sind allerdings die dezidierten Methoden und Werkzeuge, welche von Change Manager zu Change Manager unterschiedlich angewandt werden. Hier ist meist die Ausbildung bzw. Herkunft des Change Managers entscheidend. Kommt man eher aus dem Bereich Psychologie oder Sozialwissenschaft werden meist Methoden aus diesem Bereich vermehrt eingesetzt. Kommt ein Manager aus dem Bereich der Wirtschaft werden wahrscheinlich die management-geprägten Methoden überwiegen. Ideal ist immer eine Kombination aus beiden und eine Anpassung dieser auf das aktuelle Vorhaben und die Organisation.

Ein guter Berater z.B. verfügt über Qualifikationen aus beiden Bereichen und kann diese entsprechend, aufgrund seines Erfahrungsschatzes einsetzen. Am besten ist dabei noch wenn der Berater kein „Einzelkämpfer“ ist und über kompetente Kollegen aus anderen Fachgebieten verfügt, auf die er nach Bedarf zugreifen kann und welche sein Know-How passend ergänzen.

Intern oder extern? Nicht nur eine Frage des Vertrauens! (Kosten, Blickwinkel, Ideen, Erfahrung, Kompetenzbündelung)

Will man Change Management im Unternehmen etablieren stellt sich eine Frage ganz zu Anfang: „Holen wir uns einen externen Change Management Berater oder stellen wir fest jemanden für diese Aufgabe ein?“.

Beide Lösungen sollten dabei genau betrachtet werden, und zwar unter mehreren Blickwinkeln. Der erste Blickwinkel gilt hinsichtlich der Größe der Organisation bzw. des Unternehmens und der Anzahl von Veränderungsvorhaben, welche jährlich durchgeführt werden. Bei Kleinunternehmen und Mittelständlern wird ein interner Change Manager wenig rentabel sein, sodass es sich anbietet hier einen externen Change Manager von Fall zu Fall hinzuzuziehen. Auch kann dieser Change Manager für ein gewisses Maß an Know-how Transfer in die Organisation herangezogen werden. Somit bildet man sich im Management einen soliden Grundstock an Change Wissen auf uns kann kleinere Maßnahmen selbst einleiten und implementieren und muss nach ein paar Projekten den Change Manager nur noch von Fall zu Fall hinzuziehen, z.B. wenn Changevorhaben sehr komplex werden und mehrere Unternehmensteile betreffen, ein Change Projekte gerade in der Entstehung ist oder es zu Krisensituationen während eines Changevorhabens kommt.

Bestreitet man nicht mehr als ein Change Projekt pro Jahr so ist ein externer Change Manager eine gute und günstige Lösung. Bei größeren Changevorhaben, die sich über mehrere Monate hinstrecken, wie z.B. Reorganisationsvorhaben, Turnaround, Fusionen oder Culture Change kann dieser Change Manager immer wieder hilfreiche Impulse geben und sozusagen „von außen“ das Vorhaben betrachten und dabei einer gewissen „Betriebsblindheit“ entgegenwirken. Auch hat ein externer Change Manager den Vorteil, nicht an interne Hierarchien gebunden zu sein und so kritisch und unvoreingenommen Themen auf den Tisch bringen zu können, welche interne Mitarbeiter evtl. aus Scheu vor Repressalien oder auch zur Wahrung von Eigeninteressen eher meiden.

Bei Großunternehmen und international operierenden Organisationen sind Changevorhaben beinahe schon Tagesordnung. Hier wird ein Change Manager dauerhaft ausgelastet sein. Change Management wird hier zu einer eigenständigen Aufgabe im Unternehmen und es ist durchaus sinnvoll, hier eine interne Stelle für diese Aufgabe zu schaffen. Jedoch ist auch hier zu beachten, das ein interner Change Manager teil der Organisation, der Hierarchie und des politischen Systems eines Unternehmens wird und somit unter Umständen nur begrenzt neutral walten und schalten kann. Auf jeden Fall empfiehlt sich bei Großunternehmen die Schaffung eines eigenständigen Change Managements welches möglichst direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist.

Neben den bereits angesprochenen Aspekten der Organisationsgröße und der Neutralität ist das fachliche Know-how ein wichtiger Aspekt. Change Manager müssen über ein breites Spektrum an Qualifikationen verfügen und auf entsprechende Erfahrungen zurückgreifen können. So sollte ein guter Change Manager zumindest über zwei Schlüsselqualifikationen verfügen: Management Know-how und eine Ausbildung in einem verhaltenswissenschaftlichen Fachgebiet (Psychologie, Soziologie). Beim Management Know-how ist es wichtig sowohl die Aspekte der Unternehmensführung als auch Teilbereiche der Personalführung und der Organisationslehre zu kennen. Ebenso ist eine gewisse Praxis in der Unternehmensführung sinnvoll. Ergänzt wird dies im Idealfall durch praktische Erfahrung in der Management- und Unternehmensberatung, um beide Seiten des Managements zu kennen und zu verstehen. Im Bereich der Verhaltenswissenschaften sollte der Fokus nicht auf den therapeutischen Aspekten, sondern auf den diagnostischen Fähigkeiten liegen. Hierbei ist wichtig, dass die praktische Erfahrung auch aus dem Organisations- und Unternehmenssektor herrührt und nicht aus dem klinischen Alltag. Ansonsten besteht schnell die Gefahr, dass Change Manager beginnen eine Organisation zu heilen anstatt zu verbessern, was sowohl für die Organisation als auch den Change Manager meist kein positives Ende nimmt.

Nun wird jedem schnell klar sein das jemand mit dieser Vita erstens schwer zu finden sein dürfte und falls doch entsprechend finanzielle für die Organisation ordentlich zu buche schlägt.

Entscheidet man sich für Change Management im Unternehmen (also eine Inhouse Lösung) kommen noch die Kosten für Aus- und Weiterbildung sowie Supervisionen hinzu, welche ein guter Change Manager benötigt um auf dem aktuellen Stand zu bleiben und seine eigenen Kompetenzen zu verbessern. Dabei greift man dann am besten wieder auf externe Change Management Unternehmen zurück, die sowohl die Supervision für den „Kollegen“ durchführen als die gezielte Fortbildung ausführen und für die Zertifizierung sorgen.

Beim Einsatz von externen Change Managern gibt es diesbezüglich für Großunternehmen einige Vorteile. Externe Change Manager verfügen meist über eine eigene Infrastruktur in den wichtigen Bereichen. So sorgt ein guter Change Manager dafür, dass seine Ausbildung auf dem aktuellen Stand der Zeit ist, seine Methoden fundiert und wissenschaftlich erforscht sind und verfügt über ausreichend Praxis in der Anwendung dieser Methoden in unterschiedlichen Bereichen. Ein externer Change Manager kann natürlich auch nicht alles aber er verfügt über ein gutes Kollegennetzwerk oder sogar über eigne Ressourcen in seinem Unternehmen um alles Know-how dem Klienten verfügbar zu machen. Des Weiteren wird er sich laufenden Supervisionen unterziehen und somit seine Neutralität und Professionalität überprüfen lassen. Die meisten guten Change Manager verfügen zusätzlich noch über Kontakte in den Hochschulsektor und stellen so sicher, dass die aktuellsten Verfahren verfügbar sind und sie selbst über didaktische Fähigkeiten verfügen, diese Verfahren auch zu vermitteln.

Qualifizierte Change Manager sind keine Einzelkämpfer, sondern arbeiten mit etablierten Strukturen und Netzwerken um die bestmögliche Lösung für den Klienten zu erarbeiten. Ebenso verfügt ein geschulter und erfahrener Change Manager über Erfahrung in mehreren unterschiedlichen Bereichen (unterschiedliche Wirtschaftssektoren als auch unterschiedliche Projekte wie z.B. Reorganisationen, Prozessoptimierung, Projektmanagement und Fusionen) und kann somit eine Vielzahl von Changevorhaben betreuen und beraten. Ein Inhouse Change Manager hingegen ist sehr auf bestimmte Bereiche und Sektoren fokussiert.

Nicht zu letzt kommt hier auch wieder der Faktor Kosten ins Spiel. Betrachtet man die Gesamtkosten (vom Recruiting über das Gehalt bis zu Weiterbildung) für einen Inhouse Change Manager in Bezug auf die tatsächliche effektive Auslastung im Unternehmen ist ein externer Change Manager meist die günstigere Alternative. Hier wird entweder nach Stundensätzen oder festen Projektsätzen abgerechnet und die Kosten bleiben überschaubar und planbar.

Zusammenfassend bleibt zu sagen, dass ein externer Change Manager (und das sagen wir, nicht weil wir selbst welche sind) in den meisten Fällen die bessere Alternative darstellt. Inhouse macht

ein Change Manager dann Sinn, wenn dieser ganzjährig ausgelastet werden kann, an sehr spezifischen Inhouse-Projekten mitwirken soll (z.B. nur Reorganisation oder IT-Vorhaben) und direkt dem Management unterstellt wird. Was allerdings immer sinn macht, ist die Qualifizierung von Mitarbeitern zu Change Managern in Nebentätigkeit. Diese Mitarbeiter können dann fallweise zu Change Projekten hinzugezogen werden und als erster Anlaufpunkt für das Management und die Projekte bei Changevorhaben dienen.

Über den Autor:

Christian Hainsch Jhg. 76 arbeitet als Senior Coach & Trainer für Change- und Projektmanagement bei der HorizonP Coaching & Training e.K. in München. Er berät Unternehmen bei komplexen Changevorhaben, der Implementierung von Change Management und Projektmanagement Prozessen und bildet Projekt- und Changemanger aus. Christian ist Betriebswirt, zertifizierter psychologischer Berater und Projektmanager (Level-C) und hat mehrjährige Berufserfahrung in der Industrie und in Beratungsunternehmen. Neben seiner beruflichen Tätigkeit ist der Dozent an der Hochschule München und der Universität Mataram (Indonesien) für interkulturelles und internationales Management. Kontakt: christian.hainsch@horizonp.de

Über HorizonP Coaching & Training:

Die HorizonP Coaching & Training in München und Berlin bietet Beratung und Seminare zur Leistungssteigerung interner Abläufe. Mit Leidenschaft und Fingerspitzengefühl begleitet HorizonP Unternehmen und Organisations bei Veränderungsprozessen, Kommunikationsverbesserung und aktiviert mit Diversity Management das Potenzial von Mitarbeitern in der Beratung. www.horizonp.de