

Management im Wandel – In digitalen Zeiten Veränderungen innovativ und gemeinsam gestalten

Marina Gerlich und Lea Keller, Beraterinnen Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart

Dynamische Märkte, sich ändernde Kundenwünsche, neue Technologien und Wettbewerber – Phasen der Stabilität gibt es nicht mehr. Heute sind Unternehmen, u.a. durch die digitale Transformation, einem schnelllebigen, unsteten Umfeld und einem kontinuierlichen Veränderungsdruck ausgesetzt. Hierbei sind nicht nur einzelne Unternehmensbereiche betroffen, sondern unternehmensweite Abläufe, die Art der Zusammenarbeit sowie ganze Organisationsstrukturen. Auch die Corona-Krise ist ein Katalysator für all diese Entwicklungen und hat einen enormen Einfluss auf Unternehmen, ihre Arbeitskultur und das Arbeitsleben. Unternehmen sind gezwungen anders zu denken und zu handeln, sie müssen sich verändern. Diese Veränderungen brauchen eine Begleitung im Unternehmen, sprich ein effizientes und zielgruppenorientiertes Changemanagement. Remote Work sowie agiles und hybrides Arbeiten gewinnen an Bedeutung und werden Unternehmen und ihre Mitarbeitenden auch nach der Krise begleiten, was umso mehr nach neuen Lösungen ruft. Hierbei gibt es keinen Königsweg bzw. keine Blaupause für die kompetente Begleitung und Umsetzung von Veränderungen, die kopiert werden kann, jedoch helfen uns Orientierungspunkte für eine individuelle Umsetzung.

I. Der Mensch im Mittelpunkt der Veränderung

Heute müssen Unternehmen bei Veränderungen mehr denn je neben der inhaltlichen Ebene wie Strategie, Struktur, Prozesse und Systeme v.a. die persönliche Ebene des Menschen berücksichtigen. Seit der Pandemie hat sich in vielen Unternehmen das Arbeitsleben in kürzester Zeit geändert. Viele Mitarbeitende arbeiten aus dem Homeoffice, was für diese und ihre Führungskräfte eine neue Herausforderung darstellt. Der Mensch ist in Veränderungsprozessen ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg und oftmals der entscheidende Faktor. Menschen, die von einer Veränderung betroffen sind, beeinflussen diese maßgeblich, weshalb es umso wichtiger ist, sie von Beginn an aktiv zu beteiligen. Um die Mitarbeitenden für die Veränderung zu begeistern und zu motivieren, müssen diese auf persönlicher Ebene angesprochen werden. Unterschätzen Sie die individuellen Bedürfnisse, Befindlichkeiten und Ängste der Mitarbeitenden nicht. Jeder Mitarbeitende hat eine unterschiedliche Sicht auf die Veränderung, je nach persönlicher Betroffenheit, individueller Chancen und Risiken, Ausmaß der Veränderung, aber auch seiner Lebenshaltung und Persönlichkeit. Sie sollten sich deshalb fragen: Wo stehen die Mitarbeitenden? Welche Auswirkungen hat die Veränderung auf sie? Wer ist wie stark betroffen? Was benötigen die Mitarbeitenden und wie begleite ich sie durch eine bestimmte Phase im Veränderungsprozess? Auch Ängste und Widerstände sind Teil einer Veränderung, deshalb gilt grundsätzlich: Ängste und Widerstände in der Belegschaft wahrnehmen und darauf konstruktiv reagieren. Finden Sie die Ursachen heraus, versu-

chen Sie die Widerstände frühzeitig zu überwinden und im besten Fall in positive Veränderungsenergie umzuwandeln.

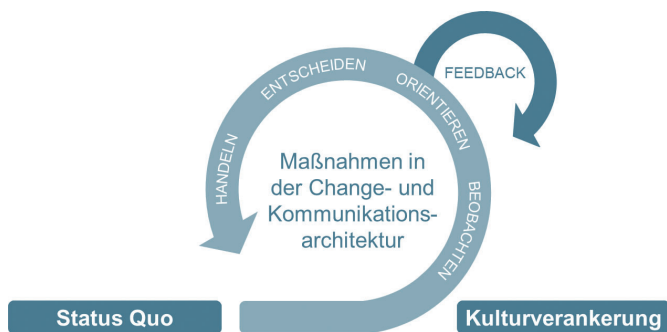
II. Veränderung geschieht nicht im stillen Kämmerlein

Für Unternehmen gilt heute, auf Grund der fehlenden physischen Nähe zu den Mitarbeitenden mehr denn je, Veränderungen nicht „im stillen Kämmerlein“ zu planen und umzusetzen, sondern möglichst alle betroffenen Mitarbeitenden frühzeitig und geeignet einzubinden. Gelingt die Integration der Betroffenen auf Grund eines intransparenten Changemanagements durch fehlende Information oder Vermittlung von Zielen und Nutzen sowie durch ein fehlendes Mitwirken nicht, kann die Veränderungsmaßnahme scheitern. Eine **transparente Kommunikation** zur gemeinsamen Ziel- und Strategieentwicklung ist ausschlaggebend für den Erfolg der Veränderung. Hierbei muss besonders das Management des Unternehmens dafür sorgen, dass die Erarbeitung eines Change-Vorhabens nicht allein durch das Management selbst erfolgt, sondern dass Mitarbeitende von Beginn an die Chance haben mitzuwirken. Im Zuge von „Co-Creation“ soll ein gemeinschaftliches Verständnis der Change-Vision geschaffen werden, dazu braucht es einen Dialog und eine offene Kommunikation mit (ausgewählten) Mitarbeitenden. Hier stehen die Führungskräfte in der Verantwortung ihr Team von Anfang an mit ins Boot zu holen, denn den Mitarbeitenden einen Sinn zu vermitteln ist unverzichtbar im Changemanagement. So zeigt ein greifbares Bild der Zukunft auch die Notwendigkeit einer Veränderung auf. Zudem sind Vorbilder richtungsweisend für die Mitarbeitenden. Leben Sie das neue gewünschte Verhalten vor und schaffen Sie auf emotionaler sowie organisatorischer Ebene die Voraussetzungen, dass sich die Mitarbeitenden auf die neuen Gegebenheiten einlassen. Mithilfe von Plattformen wie gemeinsamen (Online-)Visionsworkshops, virtuellen Get-together-Sessions mit dem Management, Town-Hall-Sessions oder virtuellen Marktplätzen kann die Mitgestaltung und der Austausch umgesetzt werden. So ergeben sich neue Blickwinkel, die „im stillen Kämmerlein“ eventuell nicht bedacht worden wären.

III. Iteratives Vorgehen als bedeutendes Merkmal des modernen Changemanagements

Im Rahmen der digitalen Transformation finden Veränderungen in einer immer höheren Frequenz im Unternehmen statt und erstrecken sich über mehrere Prozesse. Das klassische Changemanagement geht von einem stabilen Ausgangs- und Zielzustand aus und stößt mit seinen aufeinander aufbauenden Veränderungsstufen bzw. -phasen in der komplexen, volatilen Welt immer häufiger an Grenzen in der Umsetzung. Klassische Ansätze wie das 8-Stufen-Modell nach Kotter oder das 3-Phasen-Modell von Lewin verlieren nicht an Relevanz, sie werden jedoch um iterative Elemente ergänzt. Ein iteratives Vorgehen ermöglicht es, schnell auf das sich wandelnde Umfeld zu reagieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Darüber hinaus erleichtert es die damit verbundene kontinuierliche Ermittlung und Reflexion von Widerständen und Hindernissen. In der Beratungspraxis haben wir ein **iteratives Modell** entwickelt, das im Rahmen eines modernen Changemanagements Anwendung findet und einen permanenten Anpassungsprozess abbildet. Beginnend mit dem Status Quo, beinhaltet dieses die Phasen Be-

obachten, Orientieren, Entscheiden und Handeln, ergänzt durch regelmäßige Feedback- bzw. Austauschrunden sowie abschließend mit der Kulturverankerung.



In einem ersten Schritt wird durch den Status Quo das betroffene Unternehmen systematisch und ganzheitlich betrachtet. Ziel ist es, die Vision, Chancen, Potenziale, Kompetenzen und Störfelder, aber auch die Stakeholder, also Interessens-, Anspruchs- und Einflussgruppen zu erkennen. Daraus lassen sich bedarfs- und zielgruppenspezifische Maßnahmen im Rahmen der Change- und Kommunikationsarchitektur ableiten, planen und umsetzen. Das kontinuierliche Beobachten und Orientieren an aktuellen Ereignissen ermöglicht eine schnelle und agile Nachjustierung der notwendigen Change- und Kommunikationsmaßnahmen – so wie es die aktuelle Situation erfordert. Mit der Integration von regelmäßigen Retrospektiven oder ähnlichen Feedbackschleifen wird das Vorgehen kritisch hinterfragt und reflektiert. Die aus dem iterativen Prozess resultierenden neuen Verhaltens- und Denkweisen werden im Laufe der Zeit nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert.

IV. Elemente einer modernen Change- und Kommunikationsarchitektur

Die Frage, die sich nun vielleicht stellt, ist, welche Ansätze möglich sind, um die Change- und Kommunikationsmaßnahmen an die heutigen Anforderungen anzupassen und moderner zu gestalten. Nachfolgend sind dazu beispielhafte Ansatzpunkte auf Basis unserer Erfahrung aus unterschiedlichen Veränderungsprojekten aufgezeigt, mit deren Hilfe Veränderungen in Zeiten der Digitalisierung erfolgreich begleitet und umgesetzt werden können.

1. Moderne Dialog- und Kommunikationskanäle – Kombination digitaler und klassischer Formate

Eine abgestimmte Changekommunikation ist das zentrale Element für den Erfolg von Veränderung im Unternehmen. Reden ist im Changemanagement Gold, was auch während des Social Distancing in der Pandemie deutlich wird. Abhängig von den Beteiligten der Veränderung und deren individuellen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen ist die Kommunikation zielgruppenspezifisch hinsichtlich ihrer Kanäle und Methoden auszurichten. Um Transparenz sicherzustellen, sollte die Kommunikation grundsätzlich an zwei Punkten ansetzen: **Information und Dialog**. Betroffene Mitarbeitende sollten umfangreiche Informationen zu den anstehenden Veränderungen erhalten. Durch die Gestaltung einer Change Story oder die Durchführung eines Town Halls zu Beginn einer Veränderung können die geplanten Vorhaben veranschaulicht und den Beteiligten nähergebracht werden. Ehrliche

und verständliche Botschaften sind dafür wesentlich, um Gerüchten vorzubeugen sowie Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren. Auch die Kommunikation von „Quick Wins“ oder der Fokus auf den Fortschritt und die bisher erreichten Erfolge, halten die Motivation der Mitarbeitenden hoch und nehmen Skeptikern den Wind aus den Segeln. Ein ständiger Dialog schafft Austausch und Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden auch über Hierarchieebenen und Bereichsgrenzen hinweg. Dieser lässt sich mit Formaten wie Lunch Dates, persönlichen Frühstücksformaten, interaktiven Arbeitsgruppen, Ideenportalen, Blogs, aber auch Workshops und virtuellen Marktplätzen, Chats, Storytelling oder Firmenvideo-Blogs erreichen. Mithilfe von entsprechenden Tools wie Miro oder Microsoft Teams können solche Formate problemlos online durchgeführt werden. Auch virtuelle Teamevents, wie Escape Rooms, Winetasting oder virtuelle Kaffeepausen sorgen für einen informellen Austausch und virtuelle Nähe trotz physischer Distanz. Insgesamt werden digitale Tools im modernen Changemanagement immer wichtiger. Schöpfen Sie also die komplette Bandbreite aus und nutzen Sie neuartige Formate, um das Interesse der Mitarbeitenden für die Veränderung zu wecken. Bei der Umsetzung der Kommunikation sollten Sie v.a. darauf achten, dass diese Lust auf Veränderung macht.

2. Neue Methoden und virtuelle Räume – Gemeinsames Arbeiten mit digitalen Möglichkeiten

Scrum, Design Thinking, Kreativ-Labs – eine Diversität an Formaten und Methoden bei der Ausgestaltung der Zielsituation der jeweiligen Veränderungsvorhaben hilft Ihnen bei der Ausgestaltung. Durch sie können neue Ideen und Innovationen mit maximaler Geschwindigkeit entwickelt, viele Menschen eingebunden und vernetztes Denken gesteigert werden. Neue, digitale und interaktive Tools wie Miro, Mural, Conceptboard, Padlet, Kahoot, Adobe Connect, Articulate Storyline bieten auch für das gemeinsame und virtuelle Arbeiten während Veränderungsprozessen viele bisher häufig nur wenig genutzte Möglichkeiten. Sie machen eine bereichsübergreifende, standortunabhängige, effiziente und direkte Arbeit möglich, was auch während der Pandemie unabdingbar ist. Seien es Onlineworkshops zur Teamentwicklung, Online-Coaching mit Einzelpersonen oder Gruppen wie z.B. des Management- oder Projektteams zu ihrer Rolle in der Veränderung. Auch für die Visionsentwicklung oder zur Informationsweitergabe zu Beginn der Veränderung können diese Tools flexibel genutzt werden.

3. Befähigung der Beteiligten – Neue Skills für Mitarbeitende und Führungskräfte

Durch Veränderungen im Unternehmen bedarf es häufig neuer Kompetenzen seitens der Mitarbeitenden. Gerade durch die zunehmende Digitalisierung und gesteigerte virtuelle Zusammenarbeit, müssen sich Betroffene in kürzester Zeit neue Fähigkeiten aneignen. Erhöhen Sie die Motivation der Mitarbeitenden durch das Aufzeigen ihrer Entwicklungspotenziale und daraus resultierender ggf. neuer Einsatzmöglichkeiten durch solch neue Skills. Auch die Kompetenzen von Führungskräften gilt es hinsichtlich virtueller Führung aufzubauen und zu erweitern. Ihre Rolle im Wandel eines Unternehmens ist ausschlaggebend, da sie als Kommunikator, Fürsprecher, Widerstandsmanager, Coach und Mentor agieren. Die Erweiterung der Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Feedback, Selbstmanagement, Resilienz

und digitale Arbeit ist in diesem Kontext besonders wichtig. Für die Weiterentwicklung und Schulung von Führungskräften und Mitarbeitenden sind, gerade durch den derzeit geforderten digitalen Rahmen, Blended bzw. E-Learning-Konzepte zu empfehlen.

4. Kontinuierliches Feedback – Reflexion des Prozesses und wertvolles Echo der Mitarbeitenden

In kleinen Schritten vorangehen und regelmäßig die Richtung überprüfen. Lenken Sie den Blick immer wieder auf die Erfolge und Misserfolge, um gemeinsam daraus zu lernen und nächste Schritte auf sich veränderte Gegebenheiten auszurichten. Ein kontinuierliches Reflektieren des Veränderungsvorhabens und seiner Stakeholder ist zur Optimierung der Maßnahmen und des weiteren Vorgehens sehr hilfreich. Hierbei kann Sie auch ein neutraler Sparringspartner mit einem Perspektivenwechsel unterstützen, den blinden Fleck bzw. bisher nicht erkannte Probleme oder Herausforderungen zu erkennen. Wichtige Feedbackmaßnahmen sind in diesem Kontext z.B. die Methode der Retrospektive, eine kollegiale Beratung, Supervision oder auch professionelles Coaching. Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden liefern wichtige Erkenntnisse für die Akzeptanz des Prozesses und das erreichte Verständnis in der Belegschaft. Nutzen Sie verschiedene Feedbackformate, um die Ideen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen, ihre Gedanken und Stimmungen sowie praxisorientierte Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Doch die Fähigkeiten, Überzeugungen, Erwartungen und Gefühle der Betroffenen verbergen sich häufig unter der Oberfläche.

Mithilfe von Onlinetools wie Survey Monkey, Kahoot, Mentimeter, Miro oder Formaten wie Fokusgruppen und Business Exercises lassen sich solche Erkenntnisse verwertbar machen.

V. Verankerung neuer Tools, Skills und Denkweisen

Veränderungen prägen immer den Unternehmensalltag und müssen daher in der Unternehmenspraxis und -kultur verankert werden, z.B. durch die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Hier sollten Sie aktiv sein: Agieren Sie als Vorbild – sei es bei neuen Verhaltensweisen und Skills, neuen Methoden und Tools, bei der Kommunikation oder beim Thema Feedback! Dieses Vorgehen motiviert die Mitarbeitenden, es Ihnen gleich zu tun und prägt wiederum positiv die Unternehmenskultur. Besonders die jüngere Generation bringt häufig neue Skills und Denkweisen mit. Das Mindset dieser Mitarbeitenden legt großen Wert auf Mitgestaltung und eine veränderungsbereite Unternehmenskultur. Diese Ansichten und Werte der Mitarbeitenden haben wiederum Auswirkungen auf das Changemanagement im Unternehmen und sind zu berücksichtigen.

Der Umgang mit Veränderungen ist ein sich ständig wandelnder Prozess, der mit den veränderten Rahmenbedingungen der Arbeitswelt wachsen muss. Ein modernes Changemanagement orientiert sich daher an neuen Entwicklungen, verlangt neue Formate und Denkweisen, moderne Tools, neue Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs bis hin zu iterativen, agilen Vorgehensweisen und hybriden Formen sowie der intensiven Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess.