

TRANSFORMATION

Kein Change ohne Vision

Der „Change-Agent“ spielt bei jedem Veränderungsprozess eine tragende Rolle. Er ist Übersetzer, Blockadebrecher, Dirigent und Ausbilder. Teil 3 unserer Serie zum Thema „Transformation“.

TEXT Robert Simon

C

hange fängt oben an: Change Management findet im Kontext zukunftsfähiger Geschäftsmodelle statt. Man setzt auf die Ideen derer, die wissen, „was läuft“, und will neben Investitionen Wettbewerbsvorteile durch Verbesserungen im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter erreichen. Unternehmer und Manager müssen dafür messbare Perspektiven formulieren – Ziele, Planung, Maßnahmen. Dann sind sie so weit, dass sie wissen, warum und wo sie für mindestens drei Jahre ein Change-Programm benötigen.

Die Stunde des Change-Agent

„Jeder weiß, es muss etwas geändert werden. Aber keiner macht es!“ Das ist Standard, weil das Tagesgeschäft Vorrang hat. Mehr als drei Veränderungen hält ein Bereich im Jahr zudem nicht aus. Neues löst Versagensängste aus. Professionelle Change-Agents wissen damit umzugehen. Ein solcher Change-Agent besetzt mehrere Rollen:

1. Der Übersetzer

Menschen brauchen etwas, woran sie sich aus Überzeugung orientieren. Dann können sie zielstrebig im Rahmen verständlicher Vorgaben handeln. Man kann sie nicht nur „mechanistisch“ mithilfe von Prozessen, Aktionen, Belohnungs- und Kontrollsystemen steuern. Als Grundverständnis benötigen sie etwas, worauf sie gemeinsam stolz sind und was ihrer Arbeit Sinn gibt. Die Strategie des Unternehmens kann nicht öffentlich sein.

Aber die Vision und die Werte des Unternehmers müssen es sein.

Erste Aktion des Change-Agent ist deshalb, die verbindende Kommunikation von der Idee des Unternehmers hin zur Wahrnehmung der Mitarbeiter aufzusetzen. Verständlich und glaubwürdig. Also kein „Management-Blabla“ und nichts, was angekündigt und vergessen wird. Es geht um regelmäßige, realistische Botschaften in Mitarbeiterversammlungen, Chats etc., aus denen hervorgeht, was der Unternehmer will, warum das richtig und notwendig ist und was die Mitarbeiter davon haben. Ohne konkrete Vorstellung von dem, was zu tun ist, und ohne eigenen Nutzen werden sie nicht mitziehen.

2. Der Blockadebrecher

Das Change-Programm wird von dem Produkt- und Prozesswissen sowie den Ideen der Mitarbeiter getragen. Das soll Baustein der Überlegenheit des

Unternehmens werden. Doch in der Praxis löst Change offenen und verdeckten Widerstand aus. Vielfach gibt es eingefahrene Strukturen und Beziehungen, z.B. den Patriarchen, umgeben von gefälligen Opportunisten, oder überforderte Selbstoptimierer, verachtet von ihrer Mannschaft. „Man hat sich eingerichtet“ – und Change stört dabei. Der Change-Agent muss deshalb hinterfragen, wer ernsthaft nachhaltige und substanzielle Änderungen will. „Wer mitgeht, wird qualifiziert und ist dabei. Ansonsten muss er gehen.“ Auch das ist wie bei der „Übersetzung“ wieder Arbeit für das Personalmanagement. Change wird auch in der Führungsmannschaft für Änderungen sorgen. Der Unternehmer sowie geeignete Manager müssen das Programm vorbehaltlos als Vorbilder mittragen.

3. Der erfahrene Dirigent

Change stützt sich auf methodisches Vorgehen, um Sicherheit bei der Teamarbeit zu vermitteln und um das Programm wirksam zu steuern. Es gibt weit über 100 Change-Instrumente, also genug, um das Programm in ein Chaos zu stürzen. Das ist die Chance für Widersacher. Das Einzige, was zählt, ist die Akzeptanz der Methoden durch die Anwender. Darum: Weniger ist mehr!

Der Change-Agent schlägt Programm und Methoden vor, erprobt sie mit den Anwendern – und dann geht es los. Zu Beginn muss er helfen, realistische Ziele und konkrete Aktionen sowie den Bedarf an Ressourcen zu definieren, Rollen und Regeln des Change-Programmes festzulegen, die anfängliche Skepsis zu überwinden und die Euphorie der Erneuerung zu kanalisieren. Im weiteren Verlauf muss er Probleme erkennen

und lösen, Abweichungen korrigieren, Interessengruppen verstehen und einbinden, verbindliche Entscheidungen herbeiführen, die einkehrende Routine durch Impulse auffrischen und einen Zwischenstopp sowie schließlich ein Ende finden. „Permanente Veränderung“ ist eine realitätsferne Parole, denn die Mitarbeiter brauchen Zeit, um das Neue zu festigen.

4. Der Ausbilder

Der Change-Agent muss neben Methodenwissen über hohe soziale Kompetenz und standhafte Konsequenz verfügen, um Akzeptanz zu finden und das Programm erfolgreich zu etablieren. Zudem muss er den Change-Teams das relevante Wissen vermitteln. Change ist das Programm des Unternehmens und nicht das Programm seiner Berater, denn nur das, was selbst erarbeitet wird, findet nachhaltige Akzeptanz. Für den Erfolg des Programms ist es wichtig, dass der Change-Agent die Teams durch Qualifizierung formt und zu Selbstläufern entwickelt, die er nur bei Bedarf coacht und deren Ergebnisse er evaluiert. Letztlich muss der Change-Agent dafür sorgen, dass er überflüssig wird. Ein hehrer Anspruch.

Doch Change ist kein Selbstzweck. Deshalb ist auch der Erfolg zu messen – Zeit, Kosten, Qualität – und den Beteiligten darüber Feedback zu geben. Change-Teams wollen erfolgreich sein, ihr Einsatz hat einen Return on Investment. ■

PROF. DR. ROBERT SIMON

ist Geschäftsführer der auf Restrukturierungen und Transformationen spezialisierten R.A.C.H. Interim GmbH.
robert.simon1@gmx.net.

