

Wirksamer Change

Ein Appell gegen halbherzige Veränderungsvorhaben

Sandra Berenbold und Sandra Vögel

Dieser Beitrag adressiert Entscheidungsträger und Change-Verantwortliche, die gewillt sind, Veränderungen in der Praxis mutig und zielorientiert umzusetzen. Thematisiert wird einerseits, warum «Fake Change» trotz nachweisbarem Schaden noch immer häufig vorkommt, und andererseits wodurch sich die Wirksamkeit von Change beeinflussen lässt. Der Fokus liegt auf fünf Schlüsselfaktoren, um Veränderungen in der Praxis zu verankern.

Fake Change ist schädlicher für Unternehmen als überhaupt kein Change. Er verschwendet nicht nur Zeit und Geld, sondern reduziert auch die Leistungsfähigkeit (vgl. The McKinsey Quarterly 2002). Fake Change hinterlässt verbrannte Erde und führt zu steigender Frustration, Systemüberlastung und reduzierter Leistungsbereitschaft. Doch wenngleich wir über die negativen Folgen von leeren Veränderungsversprechen wissen, wieso ist dieses Phänomen so häufig in Unternehmen verbreitet?

Ein Auslöser ist klar der steigende Veränderungsdruck von außen (vgl. Greif et al. 2004). Die Gründe, warum es zu Fake-Change kommt, sind jedoch vielfältig. Erstens entsteht er z. B. durch ein mangelndes Verständnis, welche Veränderung das Unternehmen überhaupt braucht und mündet häufig in einer Form von Change-Aktionismus. Es wird vieles zeitgleich angestoßen, ohne dass es einen spürbaren Effekt im Unternehmen hat. Die Veränderung verpufft oder wird zu heißer Luft. Das Tragische ist in diesem Fall, dass Fake Change oft gar nicht wirklich gewollt ist, aber die Verantwortlichen schlicht nicht wissen, worauf es ankommt, damit Veränderung tatsächlich Wirkung trägt.

Zweitens wird Fake Change oft bewusst losgetreten, wenn Entscheider in Unternehmen im Grunde nichts verändern möchten, aber dem Unternehmen «unter Zwang» (Bruch & Berenbold 2020) einen neuen Anstrich verpassen. Zur Erhaltung eines oft überholten Status quo oder bestehender Machtverhältnisse geben sich Unternehmen so durch «vorgetäuschte» Veränderungen ein Feigenblatt und hoffen, dass dies von der Belegschaft nicht durchschaut wird.

Drittens führt fehlender Mut, grundlegende Veränderungen einzugehen, zu Fake. Entscheider haben Angst, dem Unterneh-

men zu viel zuzumuten, selbst mit der Größe der Veränderung überfordert zu sein oder Schaden anzurichten. Die eigentliche Transformation verläuft sich im Sand.

Durch die vielen unternehmensbezogenen Fake Change-Stories sind Veränderungsprozesse in Unternehmen teilweise gar zu einer hippen Modeerscheinung geworden. Große Teile der Belegschaft wollen sich zwar an wirklichen Veränderungen beteiligen und einen Beitrag für eine bessere Zukunft des Unternehmens leisten, sind jedoch Change-müde und haben den Glauben an wirkliche Veränderungen verloren.

Wie aber können wir es schaffen Fake Changes doch noch in richtige Transformationsprojekte mit Relevanz umzuwandeln? Das Stichwort ist Change Impact – Die Wirksamkeit von Change als Zukunftstreiber.

Change mit Impact als Veränderungstreiber

Echter Change passiert nie um des Change willens, sondern steht im Dienst einer Sache. Er dient als Vehikel und Brückenbauelement zwischen einem Zielbild und dem aktuellen Ist-Zustand des Unternehmens. Das Zielbild schafft Orientierung. Es beschreibt, was wir inhaltlich bis wann, mit wem und für wen erreichen wollen – entweder mit Bezug auf die Organisation als Ganzes oder auf ein (Fach-)projekt. Davon ausgehend beschreibt Change Impact den Erfüllungsgrad dieses Zielbildes durch bewusst gewählte Change-Maßnahmen. Es handelt sich somit um eine quantitative und qualitative Beurteilung in Retrospektive, was bereits im Unternehmen wirksam verankert ist und gelebt wird. Der Change-Beitrag bezieht sich dabei auf einen Zustand, der nachweisbar durch veränderte Denk- und Verhaltensweisen hergestellt und beeinflusst werden kann.

Bereits hier sollten Linienverantwortliche aktiv eingebunden werden, um sowohl gegenseitige Erwartungshaltungen an die Linie und die Change-Unterstützung zu klären als auch den Zusammenhang und die Beitragsgrenzen in der Veränderung transparent zu machen. Change mit Impact ist messbar und spürbar im täglichen Erleben bis auf Mitarbeiterebene. Dies zeigt sich nicht nur in weichen Faktoren wie veränderten Verhaltensweisen in Belegschaft und Führung, sondern auch anhand der harten KPIs wie positiven Mitarbeiterumfragen, erhöhter Kundenzufriedenheit, einer gesenkten Fluktuationsrate oder einer höheren Leistungsfähigkeit über effizientere Prozessabläufe und eine größere Umsetzungsgeschwindigkeit.

Zusammengefasst heißt das für Entscheider und Change-Verantwortliche, dass sie sich über das Zielbild des Unternehmens im Klaren sein müssen, um erstens die Sinnhaftigkeit eines Veränderungsvorhabens beurteilen zu können (Brückenbaufunktion) und zweitens um dieses schlank aber wirkungsvoll gestalten zu können (Change-Architektur).

Die Wirksamkeit von Change Management bestimmt sich bereits bei der internen Positionierung. Um als Veränderungsturbo wirksam zu werden, sollte Einstimmigkeit darüber bestehen, was Rolle und Verantwortung von Change Management betrifft:

Change Management hat eine Brückenbaufunktion

Wirksames Change Management hat den Auftrag, eine Brücke hin zu den Menschen zu bauen, die direkt oder indirekt betroffen sind. Change-Beiträge sollten weder als «einseitig» verstanden werden im Sinne der ausschließlichen Etablierung «weicher Faktoren», noch sich nur auf eine Übersetzung harter Faktoren konzentrieren. Vielmehr sollen sie beide Welten verbinden.

Für das Rollenprofil des Change Managers bzw. der Change Managerin heißt dies im ersten Schritt, den sachlichen Kern der Veränderung, dessen Ausrichtung, Abläufe und Dynamik zu kennen. Warum soll beispielsweise eine Einstiegskommunikation oder ein Schulungskonzept aufgebaut werden, wenn die dahinterstehende Ambition in Richtung Innovation, Digitalisierung, Systemablöse nicht verstanden ist? Ansatz- und Methodenkenntnis vorausgesetzt, geht es in einem zweiten Schritt darum, klare Change-Ergebnisse zielgruppenorientiert abzuleiten.

Agiles Prozessdesign erfordert eine klare Change-Architektur

Werden Projekte mit Change-Support gestartet, erfolgt häufig eine kurze Abstimmung mit Konzentration auf die Ausführung erster inhaltlicher Change-Beiträge, ohne diese mit einem Gesamtprozess zu verbinden. Neben dem praxisnahen positiven Aspekt solcher schneller Change-Erfolge birgt dieses Vorgehen das Risiko, über die Zeit hinweg für Verwirrung zu sorgen.

Häufig ist aus einer Steuerungsperspektive unklar, wie einzelne Change-Ergebnisse aus Sicht Fachprojekt und Change-Beitrag zueinander passen. Eine zweidimensionale Change-Strategie erweist sich in der Praxis als hilfreich: Aufsetzen einer sauber abgestimmten Change-Architektur mit parallelem Start der Erarbeitung eines konkreten, zielgruppenorientierten ersten Change-Ergebnisbeitrags (Quick Wins).

Der Nutzen einer Change-Architektur liegt dabei im Aufzeigen gegenseitiger Abhängigkeiten und Einflussfaktoren. In den meisten Fällen umfasst sie folgende Cluster:

- *Rahmenbedingungen:* Projektlandkarte, Stakeholderübersicht und Erwartungen, Fachprojekt-Ziel-/Zukunftsbild, etc.
- *Zielgruppenspezifische Change-Ergebnisbeiträge* (Deliverables) zu Kommunikation (digitale Erklärfilme, Change Story), Befähigung (Trainingsschwerpunkte, Change Leader Workshops, Learning Nuggets) etc.
- *Change-Steuerung und -Organisation:* Online Plattform, Abstimmungs- und Reportingstrukturen, Kommunikationsplan, Trainingskonzept, Change-Analytics, etc.

«Die Wirksamkeit von Change Management bestimmt sich bereits bei der internen Positionierung.»

Change Impact in der Praxis: Fünf Erfolgsfaktoren

Entscheider und Change-Verantwortliche haben aus unserer Sicht fünf Stellhebel für echten Change Impact:

Sichtbares Commitment aller Führungsebenen

Change Impact steht und fällt mit dem Backup der Linie. Es ist unausweichlich, die Verantwortung für den Veränderungsprozess klar in der Linie zu belassen. Aufgrund der Arbeitsüberlastung in den Führungsetagen ist es jedoch nachvollziehbar, dass Führungskräfte operative und koordinative Angelegenheiten an Support-Verantwortliche abgeben. Ebenso ist es legitim, sich Unterstützung von Change-Experten zu holen. Klar ist jedoch, dass Verantwortung für wirksame Veränderung nicht delegierbar ist. Dies umfasst nicht nur die Verantwortung für den Veränderungserfolg per se, sondern beinhaltet auch den aktiven Beitrag zum Change-Prozess, z. B. durch sichtbare und aktive Themen-Sponsorschaften. Wie wichtig dabei die Beteiligung an der Veränderungskommunikation, die eigene Vorbildfunktion als Change Leader sowie die kontinuierliche Sichtbarkeit sind, belegen Langzeitstudien (vgl. PROSCI 2018).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.