change is our business

Change Management

Fachartikel

Veränderungsprozesse offen gestalten

Frank Wippermann, flow consulting gmbh

Dieser Artikel wurde in der Zeitschrift wirtschaft + weiterbildung, Ausgabe 01/2017 veröffentlicht. Mit Zustimmung des Verlages stellen wir hiermit die Originalversion zur Verfügung. An einem fiktiven Fall wird das Prinzip der iterative Vorgehensweise in einer komplexen Herausforderung beschrieben.

Die Inhalte, Grafiken und Bilder in diesem Bericht unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Artikel und Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf Datenträger oder für das Weiterverbreiten im Internet und auf Social-Media-Kanälen.
Die Urheberrechte liegen beim Verlag der Zeitschrift wirtschaft + weiterbildung.

Weitere Informationen zu unserer Arbeit finden Sie auf unserer Webseite:
https://www.flow.de

2019 © flow consulting gmbh

Veränderungsprozesse offen gestalten

CHANGE MANAGEMENT. Im globalen Wettbewerb müssen sich Unternehmen auf immer neue Markterfordernisse einstellen. Dabei kann eine iterative Vorgehensweise und eine aufgeschlossene Führungskultur helfen. Auf dem Weg dorthin tauchen jedoch oft unerwartete Ereignisse auf. Wie Führungskräfte damit umgehen können, zeigt ein Fallbeispiel.

Veränderungen verlaufen oft in Phasen. Diese Phasen lassen sich jedoch zumeist erst im Nachhinein als solche identifizieren. Zur langfristigen Planung taugen sie daher weniger. Die Ungewissheit über die künftigen Chancen und Risiken ist umso größer, je komplexer das Vorhaben ist. Phasenplanung bleibt dann meist nur ein öffentlichkeitswirksames Programm, das der Praxis nicht gerecht wird. Wenn also immer mehr Variablen aufeinander einwirken, wenn immer mehr Aspekte (Eigner, Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Wettbewerber, Preisentwicklung) gleichzeitig zu berücksichtigen sind und wenn wichtige Einflussfaktoren erst im Laufe des Handelns – also nach der Planung – identifiziert werden können, dann steht das Change Management und mit ihm die Führung vor neuen Herausforderungen. Am Beispiel des fiktiven Unternehmens „Shirts & Shoes“ stelle ich die Schwierigkeiten dar und illustriere den Prozess des „Change Managements in komplexen Situationen“.

Die Ausgangslage: Shirts & Shoes – kurz „S & S“ – ist ein weltweit agierender Produzent von Bekleidung und Schuhen, der seine Waren über Großhändler und ein Franchise-Netz verkauft. Im vergangenen Jahr wurde das Projekt „Kundenunterstützung“ erfolgreich abgeschlossen. Seitdem werden die Verkaufsaktivitäten am „Point of Sale“, also unmittelbar am Verkaufsort, gemeinsam mit den Großhändlern qualitativ unterstützt. Nun steht bereits die nächste Veränderung an, denn der Erfolg des Projekts „Kundenunterstützung“ hat eine intensivere Betreuung sowohl der Großhändler als auch deren Einzelhändler zur Folge. Die Veränderung bei Shirts & Shoes erfordert also ➔

Aufbruch. Das Beispiel des fiktiven Unternehmens „Shirts & Shoes“ illustriert, über welche Stationen der Weg zur Veränderung führt.

Foto: stockpics / AdobeStock

Fallbeispiel: Auf dem Weg zur iterativ-agilen Organisation

Praxis. Das Fallbeispiel illustriert, wo die Herausforderungen des „Change Managements in komplexen Situationen“ liegen. Sie können den Text auf drei Arten lesen: Nur die linke Spalte als reine Fallstudie; nur die rechte Spalte als einen Grundlagentext oder abwechselnd zwischen linker und rechter Spalte als ein kommentiertes Praxisbeispiel entlang des roten Fadens.

Aktive Kundenunterstützung lohnt sich für das Unternehmen Shirts & Shoes. Um eine intensivere Kundenbetreuung zu erreichen, plant die Geschäftsführung drei Maßnahmen:

- die Zahl der Verkaufsregionen von vier auf sieben zu erhöhen und die Regionen neu zu ordnen;
- neue zentrale Abteilungen für Produkt-Know-how und Marketing zu bilden sowie
- alle Zentralabteilungen als „Service auf Nachfrage“ – nicht als „Top-down-Anweiser“ – zu installieren, um so eine „Kultur des dezentralen Holens“ zu etablieren.

Maßnahmenpläne für diese Schritte einschließlich Meilensteine, Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten sind beschlossen.

Strategie, Struktur und Kultur bilden den thematischen Kern eines Veränderungsvorhabens. Selbstverständlich haben die Verantwortlichen für den Change vorab klare Vorstellungen über ihr Veränderungsprogramm: Sie sind sich über den angestrebten Zustand, die erforderliche Zielstruktur und die notwendigen kulturellen Änderungen im Klaren. Doch häufig sind die anfangs benannten Eckpfeiler bereits nach kurzer Zeit durch die Veränderungspraxis überholt — beispielsweise durch neue Rahmenbedingungen oder die organisationsinterne Dynamik der Veränderung.

Bei der Umsetzung gibt es erwartete Abweichungen. So benötigen die neu zugeschnittenen Regionen mehr Zeit, um sich zu „sortieren“. Doch es gibt auch Abweichungen, mit denen die Geschäftsführung nicht in dieser Form gerechnet hat: Beispielsweise verlangen viele „Key Customer“ offensiv ihre gewohnten Ansprechpartner zurück. Zudem warten die Regionen – wie gewohnt – auf die Ansagen der Zentrale zu Personal, Marketing, Logistik et cetera. Die Zentrale wiederum wartet – wie zuvor beschlossen – auf die Abfrage ihrer Unterstützungsleistungen. Es ist mehr Sand im Getriebe als gedacht, die Geschäftsführung ist jetzt gefragt.

Als Reaktion auf Abweichungen vom Plan gibt es grob zwei Möglichkeiten: Zum einen immer detailliertere Pläne, die bei jeder Abweichung noch genauer überarbeitet werden – ein allzu langes Festhalten an den beschlossenen Zielen ist dabei oft ein Hindernis. Zum anderen die Offenheit gegenüber unerwarteten Ereignissen, die als unmittelbare Folge von Komplexität regelmäßig auftreten. Hierzu gehört es, abweichende Signale als willkommenen Input und nicht als Fehler zu akzeptieren. In überschaubarem Rahmen gilt es ebenso, neue Möglichkeiten abseits vom Plan auszuprobieren. Die entstehende Unruhe sollte also produktiv genutzt werden, statt sie reduzieren oder beruhigen zu wollen.

Die Geschäftsführung korrigiert ihr Vorgehen: Sie führt eine neue Betreuungsstruktur ein und etabliert Key Account Manager quer zur Regionalstruktur. Die Verantwortung für die Fokus-Produkte delegiert sie zurück an die Zentrale und erlässt verbindliche Regeln zur Schnittstellenkommunikation zwischen Zentrale und Region. Weiterhin verkürzt sie den Rhythmus der Abstimmungsmeetings, operationalisiert die allgemeinen Veränderungsziele durch verbindliche Quartalsziele für jede Abteilung und entwickelt ein einheitliches, kennzahlenbasiertes Projektcontrolling zur Steuerung aller Maßnahmen. Das Mikromanagement durch die Geschäftsführung soll das Veränderungsvorhaben wieder in die Spur bringen.

In ungewissen Situation tauchen häufig Dilemmata und Paradoxien auf, in denen zu entscheiden ist. Standardisierte Regeln und festgelegte Programme sind in solchen Situationen zu starr, um sich ergebende Chancen und auftauchende Gefahren nutzen zu können. Um die Beobachtungs- und Steuerungsmöglichkeiten der Organisation zu erhöhen, sollte ein planvoll-flexibles Management an die Stelle von scheinbar verlässlichen Masterplänen treten – damit kann der Umgebungskomplexität Rechnung getragen werden. Ein kontinuierliches Entwickeln von Konzepten sowie Ergebnisoffenheit und ernst gemeintes Delegieren gehören dazu.

Nach weiteren acht Wochen scheint das Chaos perfekt. Die neue Rollenverteilung zwischen Zentrale und Regionen führt zu täglichen Konflikten. Die Kunden verstehen nicht, warum der Ansprechpartner innerhalb eines halben Jahres bereits zum dritten Mal wechselt. Unter den Beschäftigten fühlen sich diejenigen ausgebremst, die sich schon auf den ursprünglich ausgerufenen Weg gemacht haben. Diejenigen mit größerem „Widerstandspotenzial“ warten hingegen lieber noch auf die nächste „Rolle rückwärts“, bevor sie (vielleicht) mit Veränderungen beginnen. Der Anfangsschwung ist dahin, eine Verbesserung der Kundennähe ist in weite Ferne gerückt.

„Ein Ziel mithilfe von Regeln und einem Plan erreichen“: Dieses Motto gilt auch für komplexe Veränderungsvorhaben. Die Begriffe sind allerdings anders aufgeladen: Ziele entwickeln sich von der klaren und fixen Beschreibung künftiger Situationen zu einer situativ anzupassenden Orientierung für die nächsten Schritte. Lediglich der Zweck eines Vorhabens bleibt als Fixpunkt. Regeln werden dabei zu Leitplanken, die interpretierend praktiziert und durch diese Praxis stetig geändert werden. Pläne dienen dann der kontinuierlichen Verständigung, denn im Prozess der Planung und nicht im Produkt des Plans liegt der Zweck von Plänen.

Einige Mitglieder der Geschäftsführung plädieren dafür, einen Anschluss-Plan aufzulegen, bei dem die wichtigen Player stärker beteiligt werden sollen. Das entsprechende Konzept müsse dann auch gegen Widerstand durchgesetzt werden. Die Mehrheit in der Geschäftsführung meint jedoch, dass weder ein Plan C oder D noch eine Beteiligung der Schaltstellen die Situation retten würden. Ein gänzlich anderes Vorgehen müsse her. Gefordert werden ein flexibleres Eingehen auf ungeplante Ereignisse und das Einspeisen von Erfahrungen aus Pilotphasen in ein Roll-Out. Die Schlagworte lauten „Agilität“ und „Mut zu Experimenten“.

Um mit komplexen Situationen umgehen zu können, bietet sich das „iterative Change Management“ an. Das Konzept erzeugt Verständigungsräume, in denen ausgehandelt wird, wer welche Gewissheiten vorläufig durchsetzen kann (Macht-Wissen-Kombination). Der Prozess bleibt ergebnisoffen, da wiederholte Durchgänge stets Freiräume für kurzfristige Änderungen lassen. Diese „Loops“ dienen dazu, Organisationsroutinen aufzubrechen und Automatismen zu stören. Vermeintlich Bewährtes wird systematisch geprüft, indem sowohl die Gültigkeit von Informationen (Wissen) wie auch die Anerkennung von Einfluss (Macht) ständige Steuerungsaspekte des Change-Vorhabens bleiben.

Mit einer Mehrheit in der Geschäftsführung wird ein flexibleres Veränderungsvorgehen beschlossen. Jedoch fehlt eine klare Vorstellung von den notwendigen Schritten und den Konsequenzen für die Organisation. Flexibilität, so ein Mitglied der Geschäftsführung, vertrage sich nun mal nicht mit Planungssicherheit. Die Skeptiker teilen diese Auffassung und befürchten deshalb eine orientierungslose „Experimentier-Anarchie“. Sie verlangen ein strukturiertes Vorgehen – schon allein, um als Führungsmannschaft auch weiterhin Orientierung geben zu können.

Nach außen hin fordert die Geschäftsführung einhellig ein iterativ-flexibles Vorgehen (siehe Kasten rechts). Die Führungskräfte sind angehalten, nur absehbare Veränderungsversuche anzugehen und Aussagen zu „garantierten Zielen“ zu vermeiden. Nach jedem Veränderungsversuch wird der nächste Schritt anhand von zwei zentralen Faktoren evaluiert: Erstens soll bewertet werden, welche Akteure im Veränderungsprozess momentan wichtig sind – es geht dabei nicht um Macht, sondern vielmehr um Einfluss. Die Frage lautet: Wie haben sich die Einflusspromotoren im Prozess verändert? Der zweite Entscheidungsfaktor ist eine erfahrungsbasierte Neuinterpretation relevanter Informationen. Von vielen Führungskräften wird das Vorgehen als das Ende ihrer Führungsrolle verstanden. Sie sehen sich nicht mehr in einer steuernden Funktion.

Gerade diese Reaktion der Manager wird von der Geschäftsführung als Aufbruchsignal begriffen. Entsprechend soll ein neues Verständnis der Führungsrollen, -inhalte und -haltungen herbeigeführt werden. Künftig sollen die Führungskräfte beispielsweise vermehrt

- über neue Einflusskräfte und veränderte Informationseinschätzungen berichten, statt über erreichte Kennzahlen;
- „Inseln verlässlichen Arbeitens“ schaffen, sodass die Mitarbeiter Aufgabenpakete störungsfrei abarbeiten können;
- bei Entscheidungen weniger den erhofften Nutzen, als vielmehr den leistbaren Verlust für das Unternehmen berücksichtigen.

Kurze Austauschrunden unter den Führungskräften helfen bei der Umsetzung des Vorhabens. Hier werden neuen Aufgabenverteilungen und Herangehensweisen erarbeitet. Durch die Kommunikation dieser „Good Practices“ hält der veränderte Führungsfokus Einzug in die Unternehmenskultur. Das Ergebnis:

- Digitale Kooperationstools wie Trello, RTM oder Podio werden genutzt
- Vielfältige Ziele und Wege werden gemeinsam erarbeitet
- Verlässlichkeit wird praktiziert, anstatt Vertrauen einzufordern; dazu gehört es auch, nur realistische Zusagen zu machen
- Fehler werden als wichtiges Feedback verstanden – „Fehlerpotenzial“ gilt damit nicht als Risiko, sondern als Chance

Mit zusätzlichen Werkzeugen und einem neuen Mindset steuern die Führungskräfte nun einzelne, überschaubare Arbeitspakete. Zugleich haben sich die zentralen Unterstützungsprozesse auf die verkürzten Planungshorizonte und die flexibel agierenden Regionen eingestellt — neben dem Marketing gilt das auch für Reporting, Controlling, IT und Personal. Die Führungskräfte stellen nach innen und außen den gemeinsamen Zweck „Kundennähe“ als Kernbotschaft heraus. Dieser Zweck ist das zentrale Bewertungskriterium für alle Aktivitäten. Ziele und Maßnahmen werden „auf Sicht“ angegangen und an neue Gegebenheiten angepasst.

Beim iterativen Change Management werden vier Veränderungsthemen in mehreren Schleifen bearbeitet: Abbau von Unklarheiten, Erreichen von Akzeptanz, Erzeugen von Wirksamkeit sowie das Etablieren von Routinen. Ein Thema gilt als vorerst abgeschlossen, wenn ein (vorläufig) befriedigendes Ergebnis vorliegt – etwa ein Strategieentwurf, eine verbesserte Kundenakzeptanz oder ein störungsfreier Prozess. Die Veränderungsthemen werden dabei in keiner vorgeschriebenen Reihenfolge bearbeitet. Vielmehr erfordert der Prozess ein regelmäßiges Zurückspringen, Wiederholen oder auch Überspringen einzelner Themen. Iteratives Change Management meint also die stetige Annäherung an ein grob definiertes Ziel, wobei das kleinteilige Vorgehen sowohl kurzfristige Anpassungen als auch einen ständigen Erfahrungsaustausch verlangt. Damit erklärt sich auch der Begriff: „Iteration“ bedeutet verändernde Wiederholung.

Ergebnis- und Prozessoffenheit führen zum Abschied von alles beherrschenden Führungskräften und einseitigen Kontrollmechanismen. Ein Verlust ist das nicht, denn bei unvollständiger Information aller Beteiligten führen Alleingänge eher zur tragischen Komödie. Führung entsteht also immer weniger qua Hierarchieebene, sondern in der täglichen Praxis der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Für das Gestalten von Veränderung sind zwei Elemente der inneren Einstellung maßgeblich: die Autorität der Führungskraft als Selbstkonzept sowie ihre Verantwortung, die Interessen aller Stakeholder zu beachten. Eine Kombination von Autorität und Verantwortung führt in ihrer reifsten Form zum „Shaping Leadership“. Dabei begibt sich die Führungskraft bewusst und professionell-vorsichtig in Interaktionen des Experimentierens und Aushandelns, der Mehrdeutigkeit und Potenziale. Die agil-iterative Organisation ist das Medium und Ergebnis einer solchen Führungshaltung.

Die Kommunikation des Veränderungsvorhabens gleicht einer Kampagne. Diese braucht neben einer klaren und möglichst stabilen Kernbotschaft einen Mix verschiedener Kommunikationskanäle. So können die Verantwortlichen über die Anliegen des Vorhabens informieren und zugleich einen Dialog eröffnen. Jede Führungskraft fungiert dabei als „Gesicht der Kampagne“. Da sie dem Umfeld als Anker der Verlässlichkeit dienen, müssen die Führungskräfte Anlass, Zweck und Umsetzung der Veränderung glaubhaft vertreten können. Die Professionalität, mit der die Verantwortlichen Unklarheiten ausräumen, Akzeptanz schaffen, Wirksamkeit erzeugen und Routinen einfordern – die vier Veränderungsthemen – definieren die Qualität der „Führung im Change“.

→ ein weiteres Nachjustieren. Veränderungen auf der Top-Ebene ziehen eben nicht nur geplante und beabsichtigte operative Änderungen nach sich. In komplexen Situationen geht es immer häufiger auch um Fragen der Arbeitsorganisation, der Werkzeuge und der Rolle von Führung. Wie das Fallbeispiel oben zeigt, sollten Organisationen stets Erfahrungswerte an der Basis sammeln – dazu gehören der Umgang mit Widerstand ebenso wie Experimente und das Reagieren auf überraschende Ereignisse. Mit diesem Selbstverständnis verändert sich Kontrolle zum Feedback, der Plan zum Vorschlag, das Ziel zum vorläufigen Orientierungspunkt. Verantwortliche brauchen dazu jedoch die passenden Instrumente für schnelle Analysen, für das Design überschaubarer Arbeitspakete und die Organisation von Zweck- und Strategiedebatten. Solche „Tools“ bilden den Grundstock für kollaborative Entscheidungen. Entsprechende Instrumente gibt es für Aspekte der Organisationskultur, der Führungshaltung und -kompetenz sowie für die Steuerung von Change-Vorhaben in komplexen Situationen (mehr dazu auf changenavigator.flow.de). So kann Führung in Veränderung gelingen – weg vom Feldherrnhügel hin zum gemeinsamen Experimentieren.

Frank Wippermann ●

AUTOR

Frank Wippermann ist geschäftsführender Gesellschafter der Flow Consulting GmbH. Er ist EFQM-Assessor und Mitglied der European Group for Organizational Studies (EGOS).

Flow Consulting GmbH
Spörckenstraße 89, 29221 Celle
Tel. 05141 740074
www.flow.de