

## Phasen und Kernaspekte eines Veränderungsprozesses

### Zusammenfassung

Für Unternehmen wird es in einem zunehmend dynamischen Umfeld immer wichtiger, Veränderungen erfolgreich umsetzen zu können. Wurde in der Vergangenheit meist ein autoritäres Vorgehen gewählt, geht der Trend heute hin zu partizipativen Ansätzen. Mitarbeitende wollen überzeugt und motiviert werden und sollen Veränderungen aktiv mittragen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Literatur wieder: Die linearen Vorgehensmodelle von Lewin (3-Phasen-Modell) und Kotter (8-Stufen-Prozess) werden zunehmend durch systemische Ansätze wie das Trigon-Modell abgelöst. Dieses bezieht die Eigendynamik der Organisation mit ein und Veränderungsschritte sind sowohl linear, gleichzeitig oder iterativ zu durchlaufen.

Für die vorliegende Beschreibung wird das Beste aus den bisherigen und neuen Modellen kombiniert, d.h. eine lineare Vorgehensweise mit fortwährenden Begleitprozessen ergänzt. Als lineare Phasen werden vorgeschlagen:

- **Auslöser für die Veränderung:** Wie kann Veränderungsbedarf für alle direkt und indirekt Betroffenen ersichtlich und spürbar gemacht werden? So können etwa Missstände bewusst zugelassen werden, um den Handlungsbedarf zu verstärken.
- **Aufnahme der Ist-Situation & Entwicklung des Zielbilds:** Was ist die Ausgangssituation und wohin soll es gehen? Damit wird klar, was verändert werden soll und auf was die Veränderungsenergie auszurichten ist.
- **Vorbereitung & Begleitung der Veränderungsumsetzung:** Wie kann die Veränderung erfolgreich umgesetzt werden? Mitarbeitende brauchen Orientierungshilfen bei der Umsetzung, etwa durch das Führungsverhalten, und Unterstützung beim Verlernen alter sowie Erlernen neuer Verhaltensweisen.
- **Veränderungsabschluss & Erfolgskontrolle:** Was lief gut und was kann zukünftig verbessert werden? Ob die Veränderung die gewünschte Wirkung zeigt, weiss man nur mit einer Erfolgskontrolle. Weiter kann aus Fehlern gelernt werden, damit zukünftige Veränderungen noch reibungsloser ablaufen.

Als Begleitprozesse werden folgende Aktivitäten vorgeschlagen:

- **Psychosoziale Unterstützung:** Wie können mögliche Widerstände und Stress reduziert und aufgelöst werden? Veränderungen können Freude und Hoffnungen, aber auch Ängste und Stress auslösen. Auf diese Emotionen ist gezielt einzugehen, z.B. über Entwicklungsgespräche, Teamentwicklungsmassnahmen oder über das direkte Ansprechen von Befürchtungen und Einwänden.
- **Kommunikative Begleitung:** Was verändert sich und was sind die Auswirkungen auf mich? Auf diese Fragen wünschen Mitarbeitende Antworten. Indem regelmässig und ehrlich informiert wird, kann nicht nur Gerüchten entgegen gewirkt werden. Mitarbeitende entwickeln vor allem Vertrauen in den Veränderungsprozess.
- **Planung des Veränderungsprozesses:** Was soll wie, bis wann und durch wen erreicht werden? Veränderungen sind – abhängig ihres Umfangs – eine komplexe Angelegenheit. Indem Verantwortlichkeiten und Aufgaben frühzeitig geklärt werden, wird die Veränderung plan- und lenkbar.

Auch wenn jede Veränderung einzigartig bleibt, helfen die genannten Phasen bei der Aufgabenstrukturierung. Dies reduziert die Komplexität von Veränderungsprozessen und trägt damit massgeblich zu ihrem Erfolg bei.

### Wachsende Veränderungsgeschwindigkeit in dynamischem Umfeld

Unternehmen und damit auch die Mitarbeitenden bewegen sich heute in einem anspruchsvollen, komplexen und dynamischen Umfeld, das geprägt ist von starkem Wettbewerb, steigendem Kostendruck, hohen Qualitätsansprüchen und kurzen Produktlebenszyklen. Eine **regelmässige Neuausrichtung** mit entsprechenden Veränderungen ist die Konsequenz.

Der damit verbundene Veränderungsprozess kann verschiedenartig aussehen und unterschiedliche Schwerpunkte haben: Das Management setzt z.B. eine radikale Strategie- und Strukturveränderung in kurzer Zeit um. Mitarbeitende verbessern etwa kontinuierlich Prozesse und Abläufe. Eine verstärkte

Dienstleistungskultur wird eingeführt oder Teams wollen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit optimieren.

Die Fähigkeit, Veränderungen frühzeitig anzugehen und erfolgreich umzusetzen, wird vor diesem Hintergrund für Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor. Glaubte man früher, dass Veränderungen bei Mitarbeitenden autoritär durchgesetzt werden können, überwiegt heute ein partizipativerer Ansatz. Organisationen werden als **"lebende" Systeme mit Eigendynamik** verstanden: Mitarbeitende wollen überzeugt und motiviert werden und sie sollen die Veränderung aktiv mittragen. Das Vorgehen wird dadurch zwar komplexer, die Veränderungsumsetzung gleichzeitig aber wahrscheinlicher.

Im vorliegenden Dokument werden zuerst kurz mögliche, in der Theorie beschriebene Vorgehensweisen vorgestellt. Danach folgt eine detailliertere Beschreibung der verschiedenen Phasen und der damit verbundenen Kernaspekte. Dadurch sollen Veränderungsprozesse leichter planbar werden und Fallstricke können vermieden werden.

### Vorgehensmodelle in der Literatur

Wiederholt wurde versucht, die einzelnen Schritte des Veränderungsprozesses und die damit verbundenen Erfolgsfaktoren zu beschreiben. Ein **Standardmodell** wird der Einmaligkeit eines Unternehmens zwar nicht gerecht, da abhängig der Ausgangslage und der Zielsetzung ein anderes Vorgehen geeigneter ist. Die in der Literatur beschriebenen Modelle weisen aber auf Kernaspekte von Veränderungsprozessen hin, die für den konkreten Fall einbezogen werden können.

Besonders bekannt ist das **3-Phasen-Modell von Kurt Lewin** aus den 1940er Jahren. Er unterscheidet zwischen Auftauen (Vorbereiten der Veränderung), Bewegen (Einführung der Veränderung) sowie Einfrieren (Verfestigen der neuen Situation). Vor dem Hintergrund der aktuellen Komplexität von Veränderungsprozessen erscheint dieses Modell mittlerweile aber zu einfach.

Ausgehend von den wichtigsten Gründen für das Scheitern von Veränderungsprozessen publizierte **John P. Kotter** in den 1990er einen pragmatischen **8-Stufen-Prozess**. So muss nach Kotter zu Beginn z.B. ein Gefühl von Dringlichkeit geschaffen werden, es braucht eine Veränderungsvision, es sind kurzfristige Erfolge zu gewährleisten resp. zu feiern und die erreichte Veränderung soll in der Unternehmenskultur verankert werden. Diese acht Stufen eignen sich besonders, um das Kommunikationsverhalten in Veränderungsprozessen detailliert zu betrachten und den entsprechenden Handlungsbedarf abzuleiten.

Neuere Ansätze wie das 2005 publizierte **Trigon-Modell** lösen sich von einem linearen Vorgehen. Sie beziehen die Eigendynamik des Unternehmenssystems mit ein und argumentieren, dass gleichwertige Phasen gleichzeitig oder nacheinander zu durchlaufen sind wie z.B. Diagnose- und Zukunftsgestaltungsprozesse, Informationsprozesse oder Lernprozesse.

Für die vorliegende Beschreibung wird jeweils das Beste dieser Modelle kombiniert: Der lineare Prozess nach Lewin resp. Kotter wird um den systemischen Ansatz nach Trigon erweitert. Dies begründet sich damit, dass beim Planen von Veränderungen eine lineare Denkweise nach wie vor überwiegt, diese Schritte aber um fortwährende Begleitprozesse zu ergänzen sind. Die vorgeschlagenen, **einzelnen Phasen** sind wie folgt:

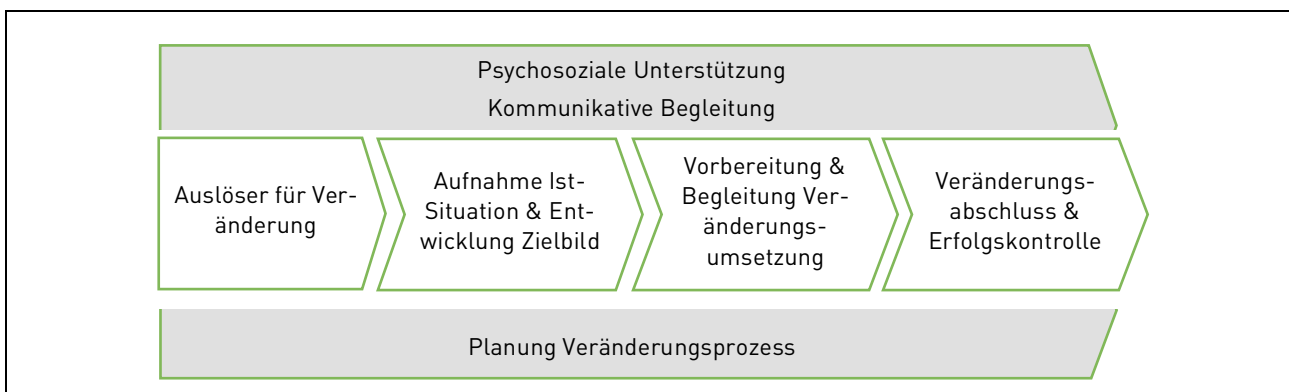


Abbildung 1: Phasen eines Veränderungsprozesses

- **Auslöser für die Veränderung** z.B. in Form eines neuen Marktumfeldes, einer neuen Strategie, aufgrund von Problemen im Team oder wegen ineffizienter Prozesse.
  - **Aufnahme der Ist-Situation & Entwicklung des Zielbilds**, damit Ausgangslage und Zielsetzung des Veränderungsprozesses klar sind sowie die Veränderungsenergie ausgerichtet werden kann.
  - **Vorbereitung & Begleitung der Veränderungsumsetzung** z.B. durch Ermöglichen kurzfristiger Erfolge, der Unterstützung beim Verlernen bisheriger und dem Lernen neuer Verhaltensweisen sowie durch die Vorbildfunktion der Führungspersonen.
  - **Veränderungsabschluss & Erfolgskontrolle**, damit mögliche Fehler bei einem erneuten Veränderungsprozess nicht wiederholt werden.
- 
- **Psychosoziale Unterstützung im Umgang mit den Veränderungen**, z.B. durch Ansprechen von Widerständen und Konflikten, das Führen von Entwicklungsgesprächen oder durch individuelles Coaching, Teamentwicklungsmaßnahmen etc.
  - **Kommunikative Begleitung der gesamten Veränderung** durch regelmässige, offene und faire Kommunikation, welche auch Schwierigkeiten nicht verheimlicht.
  - **Planung des Veränderungsprozesses** z.B. mit Beurteilung des Anpassungsbedarfs, der Definition des Einbezugsgrads der Mitarbeitenden oder der Klärung von Verantwortlichkeiten.

Nicht immer muss in der Praxis mit der Aufnahme der Ist-Situation gestartet werden. Herrscht bereits Klarheit über die Ausgangssituation und besteht ebenfalls ein gemeinsam geteiltes Zielbild, kann direkt mit der Umsetzung begonnen werden. Ein **iteratives Durchlaufen** der einzelnen Schritte ist dagegen zwingend: Aufgrund der Eigendynamik von Unternehmen kann eine Massnahme unterschiedliche Wirkungen zeigen. Deshalb wird gestützt auf die Ausgangssituation eine Massnahme umgesetzt und im Anschluss deren Auswirkungen beurteilt, um weitere Massnahmen abzuleiten.

Obige Phasen werden nachfolgend detaillierter beschrieben. Dazu wird die Zielsetzung der jeweiligen Phase genannt und die damit verbundenen Aufgaben sowie mögliche Instrumente vorgestellt. Zuerst wird auf die unterstützenden Phasen, d.h. psychosoziale Unterstützung, kommunikative Begleitung und Planung des Veränderungsprozesses, eingegangen. Danach folgen die chronologischen Phasen, d.h. Auslöser der Veränderung, Aufnahme Ist-Situation & Entwicklung Zielbild, Vorbereitung & Begleitung Veränderung sowie Veränderungsabschluss & Erfolgskontrolle. Grundlage für die dargestellten Inhalte sind Kotter, das Trigon-Modell, Weiterbildungen sowie vielfältige eigene Veränderungserfahrungen.

## Psychosoziale Unterstützung im Umgang mit Veränderungen

Wo es zu Veränderungen kommt, kommt es auch zu **Emotionen**. Diese können Freude, Hoffnungen, überzogene Erwartungen oder sogar Illusionen sein. Oder es treten Spannungen, Stress, Widerstände und Konflikte auf. Oft sind diese Emotionen im Unternehmen bereits vorhanden und gelangen durch die Veränderung lediglich an die Oberfläche. Deshalb gilt, dass nicht das Auftreten von Emotionen in Veränderungsprozessen Anlass zur Beunruhigung sein soll, sondern vielmehr deren Ausbleiben. Werden diese Reaktionen ernst genommen, angesprochen, aufgegriffen und mit geeigneten Methoden bearbeitet, erhöht dies den Veränderungserfolg. Ein erstes Unbehagen kann so zu einer Offenheit für Veränderung werden. **Zielsetzung** dieser Phase ist somit, dass Mitarbeitende die für sie erforderliche psychosoziale Unterstützung erhalten, um konstruktiv und ressourcenvoll mit den Veränderungen umgehen zu können.

Stress löst beim Menschen eines von **drei Grundmustern** aus: Flüchten, Angreifen oder sich Totstellen. Entsprechend verlassen Mitarbeitende z.B. fluchtartig das Unternehmen. Sie stellen die Veränderung zynisch in Frage, es kommt zu Schuldzuweisungen oder anderen Formen des aktiven resp. passiven Widerstands. Oder sie tun so, als würde alles beim Alten bleiben. Je mehr durch das Management der Umsetzungsdruck und damit der Stress erhöht wird, umso mehr sind sie mit diesen Grundmustern konfrontiert. Beide Seiten steigern ihren Energieeinsatz: Es kommt zu einer Pattsituation und anderweitig einsetzbare Veränderungsenergie verpufft.

Unterstützung muss sich somit auf den **Umgang mit diesen Emotionen** konzentrieren. Anstelle von Widerstand soll ein "Lustsog" entstehen, d.h. eine weitgehend positive Einstellung und damit eine Motivation für die Veränderung. Führungspersonen scheuen sich oftmals jedoch, auf die emotionale Ebene einzugehen. Unproduktive Sachdiskussionen, Fehlzeiten und Kündigungen, abnehmende Leistung sowie Stillstand sind

das Resultat. Ängste und Widerstände haben aber nur solange Macht über uns, wie wir versuchen, diese zu ignorieren. Werden stattdessen beim einzelnen Mitarbeitenden, bei Teams und Gruppen oder im ganzen Unternehmen diese Emotionen thematisiert, setzt das Energie für die Veränderung frei. **Psychosoziale Unterstützung** hat somit zum Ziel

- Stress aufzulösen und Mitarbeitende zu motivieren,
- Auftretende Widerstände zu erkennen, ernst zu nehmen und zu nutzen, um die bisherige Veränderungsvorgehensweise kritisch zu hinterfragen,
- Spannungen und Konflikte aufzugreifen, zu bearbeiten, Rollen zu klären und neu zu definieren sowie Energie für die Zukunftsgestaltung freizusetzen und nicht zuletzt auch
- Lust und Freude zu wecken, mutig an das Neue heranzugehen, aber auch Bewährtes wertzuschätzen.

Da Angst und Unsicherheit Nährboden ist für Gerüchte, sind psychosoziale Unterstützungsformen eng verbunden mit der kommunikativen Begleitung von Veränderungen. Je mehr, je früher und je offener Informationen gegeben werden, umso einfacher fällt es, mit der Veränderung umzugehen.

**Mögliche Instrumente** für die Veränderungsbegleitung sind unter anderem:

- Entwicklungsgespräche zum Aufzeigen und Diskutieren der individuellen Veränderungsauswirkungen,
- Teamentwicklungsmassnahmen, welche Veränderungsreaktionen zum Thema machen oder auch Konflikte ansprechen und lösen,
- Sounding Boards, Kraftfeldanalysen etc. zum Antizipieren von möglichem Widerstand,
- Ansprechen von Befürchtungen und Einwänden durch Führungspersonen oder durch Kommunikationsmassnahmen oder
- Coaching, Mentoring, Intervisionsmethoden etc.

## Kommunikative Begleitung der Veränderung

**Zielsetzung** der kommunikativen Begleitung ist, dass Mitarbeitende regelmässig auf nachvollziehbare und offene Weise über die Veränderung und ihre positiven wie auch negativen Auswirkungen informiert sind. Studien in den 1990er Jahren gingen davon aus, dass Mitarbeitende in Veränderungsphasen bis zu zwei Stunden ihrer täglichen Arbeitszeit für die Verarbeitung von Gerüchten aufwenden (z.B. Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation, ILOI). Dieser Zeitbedarf mag vor dem Hintergrund der Veränderungshäufigkeit in der Zwischenzeit abgenommen haben. Trotzdem ist es wichtig, dass Mitarbeitende nicht in der Zeitung von der geplanten Veränderung lesen, sondern **direkt informiert werden**.

Auch wenn ein partizipatives Vorgehen gewählt wird, sind nicht alle Mitarbeitenden zu jedem Zeitpunkt im gleichen Ausmass über die Veränderung informiert. Umso zentraler ist deshalb die kommunikative Begleitung, wobei es dabei immer wieder zu Fehlern kommt. Als **häufigste Kommunikationsfehler** werden in der Literatur genannt (Schneider, 1993):

- Die Informationen sind zu kompliziert oder zu stark vereinfacht,
- Sie sind negativ formuliert, einseitig rational und befriedigen den emotionalen Hunger nicht,
- Sie sind unehrlich und sprechen den Adressaten nicht an,
- Es handelt sich um Standardtext, dem niemandem glaubt und
- Die Informationen sind im Detail übergenau, in der Essenz bleibt die Aussage aber vage.

Neben einem zu wenig an Informationen muss aber auch ein zu viel vermieden werden. Folgende **fünf Fragen**, die nachfolgend ausgeführt werden, helfen beim Planen der kommunikativen Begleitung:

- Welche Wirkung soll mit der Kommunikation erzielt werden?
- Welcher Inhalt ist erforderlich, um diese Wirkung zu erzielen?
- Wer soll kommunizieren?
- Wann soll kommuniziert werden?
- Mit welchen Medien soll informiert werden?

Mit Kommunikationsmassnahmen können verschiedene **Wirkungen** verfolgt werden: Mitarbeitende werden informiert, involviert oder zum gemeinsamen Innovieren motiviert. Sollen Mitarbeitende informiert werden z.B. über das Intranet, Newsletter oder Roadshows, steht das Mit-Wissen als Wirkung im Vordergrund. Es geht um die regelmässige Vermittlung von Fakten über die Veränderungsziele, das Vorgehen, Termine und Informationen über den aktuellen Stand. Geht es um das Involvieren der Mitarbeitenden, etwa über Sounding Boards, ist als Wirkung das Mit-Beraten und das Mit-Entscheiden das Ziel. Es braucht einen Dialog zwischen Entscheidungsträgern und Mitarbeitenden, der auch auf die

emotionale Betroffenheit einget. Steht das gemeinsame Innovieren im Vordergrund, kommt es als Wirkung zu einem Mit-Tun. Mitarbeitende arbeiten aktiv an der Aufnahme der Ist-Situation, der Entwicklung des Zielbilds und der anschliessenden Umsetzung mit, z.B. über Grossgruppenmethoden. Welche Kommunikationswirkung zur Veränderung passt, hängt vom Unternehmen, der Unternehmenskultur, den Mitarbeitenden und nicht zuletzt auch von der Veränderung selbst ab. Wichtig ist, dass frühzeitig der Partizipationsgrad der Mitarbeitenden offen gelegt wird, um keine Erwartungen zu wecken, die später nicht erfüllt werden können oder wollen.

Auf Basis der angestrebten Wirkung leiten sich die **Inhalte** ab. Welche Fragen stellen sich die Mitarbeitenden und welche Befürchtungen könnten dahinter stehen? Sie wünschen sich meist Antworten auf Fragen wie:

- Aus welchen Gründen kommt es zur Veränderung und welche Ziele werden damit verfolgt? Begründet sich die Veränderung z.B. über einen Strategiewechsel, Kostendruck, ein verändertes Marktumfeld oder mit dem Ziel, sich auf einen weiteren Markteintritt vorzubereiten? Und was bringt dies dem betroffenen Mitarbeitenden?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Veränderung und mit welchen Massnahmen ist zu rechnen resp. in welchem Zeitraum sollen diese durchgeführt werden? Mögliche Fragen sind, welche Bereiche betroffen sind, ob es zu einem Stellenabbau kommt, bis wann die Veränderung umgesetzt wird und wie das konkrete Vorgehen aussieht.
- Welche Auswirkungen hat dies auf den eigenen Aufgabenbereich, auf den Arbeitsplatz, auf die Vorgesetzten-situation und auf den Lohn? Oder welche Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich für den einzelnen Mitarbeitenden und ist dieser den neuen Aufgaben gewachsen? Damit werden die Grundbedürfnisse des Menschen nach Sicherheit befriedigt.

Die Veränderung soll zudem nicht nur von der positiven Seite dargestellt werden, auch wenn dies angenehmer wäre. Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden zeigen heisst, ihnen die **Wahrheit zu sagen**, auch wenn diese unangenehm oder manches im Detail noch nicht klar ist. Negative Auswirkungen, Angst und Unsicherheit sind deshalb besser selber, frühzeitig und ausdrücklich anzusprechen, weil Schweigen als wesentlich belastender erlebt wird als eine harte oder schmerzhaft Wahrheit. Munkeln Mitarbeitende etwa über einen radikalen Stellenabbau, ist dieses Thema besser selber anzusprechen, damit eine Abwanderung kompetenter Mitarbeitender aus von der Veränderung nichtbetroffenen Bereichen verhindert werden kann.

Für Mitarbeitende ist es nicht einerlei, **wer** Informationen übermittelt. Die sichtbare Präsenz und Mitwirkung der obersten Führungsebene kann massgeblich zum Erfolg eines Veränderungsprozesses beitragen. Die Kommunikation ist aber nicht alleinige Aufgabe des obersten Managements. Vorgesetzte, Projektleiter und Projektmitglieder, aber auch Mitarbeitende sind ebenfalls Informationsträger. Besonders Führungspersonen haben aufgrund ihrer Vorbildfunktion während Veränderungsprozessen eine zentrale Kommunikationsrolle und müssen für diese Aufgabe vorbereitet und befähigt werden. Entsprechend empfiehlt es sich, quer durch die Hierarchieebenen verschiedene Personen für die Kommunikationsrolle aufzubauen, damit auch der direkte Kontakt und das persönliche Informieren möglich wird.

Was den **Zeitpunkt** betrifft gilt, dass bereits bei der Vorbereitung einer geplanten Veränderung frühzeitig gezielt über diese zu informieren ist, um ersten Gerüchten entgegen zu wirken. Fängt der Veränderungsprozess an zu laufen, ist periodisch sowie bei Bedarf ad hoc über den Gang der Dinge zu berichten. Führungspersonen neigen oftmals dazu, erst dann zu informieren, wenn alles fertig ist, um keinen Eindruck von Unentschlossenheit oder Unsicherheit zu vermitteln. Aus Sicht der Mitarbeitenden fühlen sich diese bei einem solchen Verhalten aber hingehalten, was Spekulationen und Gerüchte fördert. Es empfiehlt sich deshalb, lieber schnell und häufiger auch über nicht ausgereifte Dinge zu informieren, als zuzuwarten.

Zu guter Letzt muss entschieden werden, über welches **Medium** kommuniziert wird. Informationen sollen nicht nur nüchtern präsentiert, sondern auch die Emotionen sollen angesprochen werden. Bilder oder Geschichten mit persönlichem Bezug erreichen gerade diese emotionale Ansprache, z.B. indem Führungspersonen erzählen, wie sie selber Schwierigkeiten in Veränderungsprozessen erlebt und wie sie diese überwunden haben. Abhängig davon ist das gewählte Medium mehr technik- oder mehr menschenorientiert (vgl. Tabelle 1).

Informationstechnik dominiert	Technik und Mensch	Dialog ohne Technik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Mitarbeiterzeitung</li> <li>• E-Mails, Memos</li> <li>• Rundschreiben etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video- und Telefonkonferenzen</li> <li>• Video- und Tonaufnahmen</li> <li>• Workshops und Podiumsdiskussionen etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsmärkte</li> <li>• Open Space-Anlässe</li> <li>• Diskussionsrunden, Kamingespräche etc.</li> </ul>

**Tabelle 1: Mögliche Medien für Kommunikationsmassnahmen**

Auf Basis der angestrebten Wirkung, der daraus abgeleiteten Inhalte, dem gewählten Kommunikationsverantwortlichen, dem Zeitpunkt und dem Medium kann zu Beginn des Veränderungsprozesses ein Kommunikationsplan erarbeitet werden, der fortlaufend zu ergänzen und zu aktualisieren ist. Diese so geplanten Massnahmen werden um ad hoc-Massnahmen ergänzt. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten ist es aber nicht immer einfach, die passende Informationstiefe und die adäquate Form zu finden. Das Einholen regelmässiger Rückmeldungen zur Kommunikationsqualität kann helfen, bei Bedarf zu optimieren.

Neben den in Tabelle 1 bereits genannten Medien stehen unter anderem folgende weitere **Kommunikationsinstrumente** zur Verfügung:

- Informationsanlässe und Roadshows, Grossgruppeninterventionen etc.,
- Vorbereitete Präsentationen für Vorgesetzte inkl. einem Q&A-Bereich,
- Leitfaden für schwierige Gespräche,
- Mitarbeiterbefragung oder
- Kaminfeuer- oder Lunchgespräche mit Geschäftsleitungsmitgliedern.

## Planung des Veränderungsprozesses

Veränderungen sind komplex und müssen entsprechend **geplant, gelenkt und ihre Umsetzung überprüft** werden. Dies ist Gegenstand der Planung des Veränderungsprozesses, der letzten der drei Begleitphasen. Dabei muss aber immer bedacht werden, dass Veränderungen an einem lebenden System aufgrund der inhärenten Eigendynamik nur in begrenztem Ausmass plan- und steuerbar sind. Konkrete Fragestellungen, die in die Veränderungsplanung einfließen, sind unter anderem

- Welcher Veränderungsbedarf besteht,
- Welcher Zeit- und Handlungsdruck herrscht, da z.B. bei knapper Liquidität rasch ein Turn-around erreicht werden muss,
- In welchem Ausmass können resp. sollen Mitarbeitende in die Veränderung einbezogen werden oder
- Wer übernimmt welche Aufgaben und Verantwortungen im Veränderungsprozess.

**Zielsetzung** der Veränderungsplanung ist somit, dass Klarheit herrscht über das Vorgehen, den Veränderungsbedarf, den Einbezug der Mitarbeitenden sowie die Verantwortlichkeiten. Je mehr Klarheit diesbezüglich besteht, umso mehr kann Unsicherheit während des Veränderungsprozesses reduziert werden.

In Anlehnung an das Projektmanagement wird, ergänzend zur Routineorganisation, eine **Veränderungsorganisation** aufgesetzt. Diese plant, lenkt und koordiniert die Veränderung und trifft die erforderlichen Entscheidungen resp. holt Entscheidungen beim Management ein. **Mögliche Instrumente** zur Planung des Veränderungsprozesses sind entsprechend:

- Projektauftrag,
- Zeit- und Vorgehenspläne,
- Organigramme oder
- Stellen- und Anforderungsprofile, Mitarbeiterlisten, Funktionsbeschreibungen.

Zielsetzung der bisherig beschriebenen Phasen ist es, den Veränderungsverlauf zu unterstützen. Dieser Veränderungsprozess setzt sich – so die allgemeine Darstellung in der Literatur – aus einem Auslöser, einer Analyse- und Zielsetzungsphase, der Umsetzung und dem Abschluss mit Erfolgskontrolle zusammen. Diese Phasen werden nachfolgend ebenfalls ausgeführt.

## Auslöser für die Veränderung

**Zielsetzung** dieser Phase ist, dass der Veränderungsbedarf für alle direkt und indirekt Betroffenen ersichtlich und spürbar ist. Die **Auslöser für Veränderungsprozesse** sind vielfältig. Am häufigsten werden in Erhebungen Prozessoptimierungen, organisationale Veränderungen (Fusionen, In- und Outsourcing etc.), Kostensenkungsprogramme, strategische Neuausrichtungen oder eine angepasste Marktansprache genannt. Diese führen meist zu einer Veränderung, die das gesamte Unternehmen betrifft und haben, so die Aussage der Befragten, effizientere Geschäftsprozesse, eine erhöhte Kunden- und Marktorientierung, eine Kostensenkung, eine veränderte Unternehmenskultur oder Qualitätsverbesserungen zum Ziel. Veränderungsauslöser können aber auch weniger fundamental sein wie Konflikte in der Zusammenarbeit, der Bedarf nach einer stärkeren Dienstleistungs- oder Innovationskultur und die Einführung neuer Produkte. Sie betreffen nicht das ganze Unternehmen, sondern einzelne Bereiche oder Teams.

Bewusst können zu Beginn eines Veränderungsprozesses Missstände im Unternehmen zugelassen oder bis zu einem bestimmten Grad sogar verstärkt werden. Für Jeanie Daniel Duck ist eine solche **Stagnationsphase** deshalb bereits Bestandteil des Veränderungsprozesses, weil dadurch Leidensdruck geschaffen und der Veränderungsbedarf offensichtlich gemacht werden kann. So entsteht Veränderungsenergie, da ein Verharren in der bestehenden Situation weniger attraktiv ist als die aus einer Veränderung resultierenden Unsicherheiten.

Spezifische **Instrumente** fehlen, um auf den Veränderungsbedarf hinzuweisen. Jedoch können im Unternehmensalltag oder über Kommunikationsmassnahmen Missstände immer wieder zum Thema gemacht werden. Je mehr Mitarbeitende sich des Handlungsbedarfs bewusst sind, desto leichter wird es, den Veränderungsprozess zu starten.

## Aufnahme der Ist-Situation & Entwicklung des Zielbilds

Weiss man nicht, was verändert und was bewahrt werden soll, fehlt es an Klarheit über die Ausgangssituation. Es gilt, nicht nur offensichtliche Symptome zu bekämpfen, sondern den Dingen auf den Grund zu gehen und die Hauptursachen zu finden. Weiss man wiederum nicht, wohin man sich entwickeln will, fehlt es an Zielgerichtetheit und Fokussierung. Durch ein attraktives, nachvollziehbares Zielbild kann der bereits erwähnte „Lustsog“ geschaffen werden, der ebenfalls Veränderungsenergie schafft. Umso wichtiger sind deshalb die fundierte Aufnahme der Ist-Situation und die Entwicklung eines Zielbilds im Rahmen von Veränderungen, wobei diese Schritte nicht immer am Prozessanfang stehen müssen. **Zielsetzung** dieser Phase ist entsprechend, dass die Ausgangssituation so erfasst und beschrieben ist, dass der Handlungsbedarf eindeutig abgeleitet und darauf gestützt ein gemeinsam getragenes Zielbild entwickelt werden kann.

Für die **Aufnahme der Ist-Situation** muss vorgängig klar definiert werden, was wie und wann untersucht werden soll. Nur indem der Analyseumfang klar abgegrenzt wird, werden jene Informationen gesammelt, die im Anschluss auch gebraucht wird. Ein zu viel an Informationen schafft nicht mehr Klarheit, sondern verwirrt oftmals eher. Im Sinn einer **Lösungsorientierung** sollen bei der Situationsaufnahme aber nicht nur Probleme und Schwachstellen beschrieben werden. Auch Stärken und Chancen müssen in die Analyse einfließen, damit klar ist, was beibehalten werden muss und was in Zukunft zu einer wichtigen Fähigkeit oder einem Wettbewerbsfaktor werden kann. Dabei konzentriert sich die Situationsaufnahme nicht nur auf die Innensicht, sondern schliesst das Unternehmensumfeld mit ein.

Für die Situationsaufnahme, das **Wie**, stehen viele Erhebungsmethoden zur Verfügung. Neben sachorientierten, rationalen und quantifizierenden Vorgehensweisen werden zunehmend auch kreative Methoden eingesetzt, welche stärker die Emotionen ansprechen. Die Inszenierung typischer Szenen aus dem Unternehmensalltag sagt oft mehr aus als ein langer Bericht über Betriebsabläufe. Wurde die Aufnahme der Ist-Situation früher vor allem an externe Berater delegiert, geht der Trend zunehmend hin zum Einbezug der Mitarbeitenden. Selbstdiagnosen haben den Vorteil, dass im Unternehmen bereits ein gemeinsames Situations- und Problembewusstsein und damit erste Veränderungsenergie entsteht. Ihr Nachteil ist aber die Betriebsblindheit und die damit verbundenen blinden Flecken.

Beim **Wann** kann festgehalten werden, dass die Aufnahme der Ist-Situation wie erwähnt nicht zwingend am Anfang des Veränderungsprozesses stehen muss. Herrscht bereits Klarheit über die Unternehmenssituation kann direkt ein Zielbild entwickelt oder mit der Umsetzung gestartet werden. Ohnehin gilt, dass ein zu viel an Analyse und Diagnose die Veränderung nicht besser macht, sondern

frustrieren kann. Deshalb empfiehlt es sich, mehr Energie in die Entwicklung des Zielbilds und die Veränderungsumsetzung zu investieren. Somit sind vor Aufnahme der Ist-Situation folgende Punkte zu klären:

- Bestimmung der Diagnoseziele: Was will erreicht werden, welche Informationen braucht das (Top-) Management, um ein Zielbild entwickeln zu können oder über die Veränderung entscheiden zu können?
- Definition der Problemstellung und der Untersuchungsthemen: Welche Bereiche, welche Themenfelder sollen untersucht werden?
- Festlegung der Diagnosemethoden: Wie wird vorgegangen? Dabei soll das Vorgehen möglichst einfach, für die Betroffenen nachvollziehbar und durchschaubar sein, die Sprache des Unternehmens verwenden und schnell verarbeitbare Ergebnisse bringen, die einen klar erkennbaren Nutzen schaffen.
- Erhebung und Verarbeitung der Daten: Wer macht was und wie werden die Daten erfasst?
- Interpretation und Verdichtung zu einem aussagekräftigen Befund: Wer ist dafür verantwortlich, braucht es dazu externe Unterstützung und in welcher Form sollen die Informationen dargestellt werden?

Präsentation und Diskussion der Ergebnisse: Wer soll eingeladen werden, wer präsentiert und in welcher Form werden die Ergebnisse diskutiert?

Bei der **Entwicklung des Zielbilds** geht es um alle Aktivitäten, mit welchen Vorstellungen über die angestrebte Zukunft entworfen, diskutiert und final verbindlich festgelegt werden. Wie bei der Aufnahme der Ist-Situation gilt auch hier der Grundsatz, dass Mitarbeitende sich im Rahmen ihres Verantwortungshorizonts zu den künftigen Zielen äussern und das Zielbild aktiv mitgestalten können sollen. Dies hat den Vorteil, dass das Zielbild nicht wiederholt erklärt und kommuniziert werden muss. Mitarbeitende identifizieren sich besser mit Zielbildern, die sie selber mitentwickelt haben als mit Konzepten, die ihnen übergestülpt werden.

Bei der Entwicklung des Zielbilds können folgende vier Fragen helfen:

- Wohin **wollen** wir: Entwicklung von gewollten und verinnerlichten Zukunftsbildern.
- Was **können** wir: Einbezug von Marktbedingungen (Umwelt) und Fähigkeiten des Unternehmens und der Menschen (Innenwelt).
- Wohin **dürfen** wir: Identifikation der Gestaltungsfreiräume in Bezug auf das Ziel und / oder den Weg.
- Wohin **müssen** wir: Aufnahme der direkten Vorgaben bzw. den Rahmenbedingungen in Bezug auf das Ziel und / oder den Weg.

Abhängig davon, ob mehr kreative und visionäre Ideen oder mehr realitätsbezogene Vorstellungen gefördert werden sollen, liegt der Fokus bei der Zielbildentwicklung zuerst mehr auf dem Wollen und Können oder zuerst auf dem Müssen und Dürfen. Wichtig in jedem Fall ist, dass die Entscheidungsträger frühzeitig in den Entwicklungsprozess einbezogen werden, damit das Zielbild auch wirklich gewollt und bereits verinnerlicht ist.

Zielbilder haben je nach Ausprägung einen **unterschiedlichen Zeithorizont** und sind unterschiedlich detailliert ausgearbeitet, wobei beides von der Unternehmenssituation und der Stabilität des Umfelds abhängt. Das Trigon-Modell unterscheidet zwischen den in Tabelle 2 aufgeführten Zielbildern, die einen unterschiedlichen Zeithorizont und damit auch eine unterschiedliche Konkretisierung haben. Wichtig ist, dass das jeweilige Zielbild in einen „Weg“ übersetzt wird, z.B. strategische Ziele in eine Unternehmensstrategie, damit Klarheit über das Vorgehen zur Zielerreichung entsteht. Andernfalls bleiben Zielbilder eine unerreichbare Illusion, die nicht den gewünschten „Lustsog“ schafft.

Bezeichnung	Zeithorizont	Inhalt	Form
Vision, Fernziele, globale Richtungsaussagen	Bis zu 30 Jahren	In welche Richtung soll sich das Unternehmen entwickeln? Wovon träumt die Führung?	Unternehmensphilosophie
Leitbild, langfristige Unternehmensziele	Bis zu 12 Jahren	In welchen Bereichen will sich das Unternehmen zukünftig profilieren? Welche Kundenbedürfnisse sollen befriedigt werden? Welche Fähigkeiten müssen die Mitarbeitenden haben?	Leit- oder Unternehmensgrundsätze, Unternehmenspolitik
Strategische Ziele, strategische Erfolgspositionen	Bis zu 6 Jahren	Mit welchen Produkten, mit welchen Leistungen sollen welche Marktpositionen erreicht werden?	Unternehmensstrategie



Bezeichnung	Zeithorizont	Inhalt	Form
Jahresziele, Zielvereinbarungen	Für 1 Jahr	Welche Ergebnisse sollen innert Jahresfrist als klar definiertes und überprüfbares Ziel erreicht werden?	Jahresprogramm
Meilensteine, Zielvereinbarungen für Perioden	Ca. 8 Monate	Welche unterjährigen Zwischenergebnisse oder Meilensteine sollen erreicht werden?	Aktionsprogramm
Quartals- und Etappenziele	3 bis 4 Monate	Welche Kosten- und Leistungsziele gelten für ein Quartal?	Aktionsplan
Monatsziele	1 Monat	Welche Ziele sollen innert Monatsfrist erreicht werden?	Aktivitätenplan

**Tabelle 2: Konkretisierung des Zielbilds nach Trigon-Modell**

In jedem Fall soll das Zielbild herausfordernd, aber nicht überfordernd sein, das einmalige der Existenzgrundlage des Unternehmens aufzeigen, emotionalisieren und die Sinne ansprechen sowie in Inhalt und Form stimmig sein.

**Mögliche Instrumente** zur Aufnahme der Ist-Situation sowie zur Entwicklung des Zielbilds sind:

- Diagnoseinstrumente aller Art wie Prozess- und SWOT-Analysen, Interviews und Befragungen, Kundenkonferenzen, Informationsveranstaltungen etc.
- Zielbildentwicklungsmethoden wie Zukunftskonferenzen, Strategie-Workshops, Real Time Strategic Change-Anlässe, Appreciative Inquiry, die Entwicklung fiktiver zukünftiger Geschäftsberichte etc.

## Vorbereitung & Begleitung der Veränderungsumsetzung

**Zielsetzung** dieser Phase ist, dass die Veränderung engagiert und erfolgreich durch die direkt und indirekt Betroffenen umgesetzt wird. Es geht somit darum, wirklich etwas zu bewegen, das Zielbild in konkrete, erlebbare Form zu bringen sowie den dazu entwickelten Plan in konkrete Handlung zu überführen. Erst jetzt zeigt sich, ob ausreichend Veränderungsenergie geschaffen wurde, inwieweit Mitarbeitende Verantwortung für die Veränderung übernehmen und mit Verbindlichkeit am Werk bleiben. Ist der erste Veränderungsschritt geschafft, muss anschliessend die Bewegung aufrechterhalten und das Neue abgesichert werden.

Werden Mitarbeitende nicht frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezogen, z.B. bei der Aufnahme der Ist-Situation oder der Entwicklung des Zielbilds, startet für sie die Veränderung mit der Umsetzung wie mit einem Paukenschlag: Es wird implizit Handlungsloyalität erwartet ohne dass die Hintergründe der bisherigen Entscheidungen bekannt sind. Anders sieht es aus, wenn Betroffene frühzeitig einbezogen oder informiert werden und sie dadurch Zeit haben, sich auf die Veränderung vorzubereiten. Dies kann dann zwar mehr Zeit beanspruchen, wenn noch auf Bedenken und Vorbehalte einzugehen ist. Dafür läuft die **Umsetzung** umso runder, ist sie einmal gestartet. Ohnehin muss die Umsetzung nicht zu einem fixen Zeitpunkt beginnen. Kleine Schritte können fortlaufend gemacht und dadurch zusätzliche Veränderungsenergie aufgebaut werden. Auf dem Boden erster sichtbarer Erfolge wachsen Vertrauen und Aufbruchsstimmung.

**Hauptaufgaben** in der Umsetzungsphase sind somit, den Mitarbeitenden Orientierung zu geben und Vertrauen zu schaffen, Altes zu verlernen resp. Neues zu erlernen sowie das Neue zu verankern. Ein entscheidender Faktor für die **Vertrauensbildung und das Geben von Orientierung** ist das Führungsverhalten. Gerade in der ersten Umsetzungsphase sind viele Details zu klären, die nicht antizipiert werden können. Mitarbeitende schauen in dieser Unsicherheitsphase vor allem auf Vorgesetzte und wie sich diese verhalten. Fallen diese selber in alte Verhaltensweisen zurück, stellen die Mitarbeitenden die Veränderung in Frage. Umso wichtiger ist es für Vorgesetzte deshalb, auch Wasser zu trinken, wenn sie Wasser predigen.

Veränderungen beinhalten immer auch **Lernprozesse**. Erfahrungsgemäss ist es mühsamer, sich Altes abzugewöhnen, als Neues zu lernen. Interventionen sollen Betroffenen helfen, sich unter Würdigung der Vergangenheit von bisherigen Gewohnheiten und Haltungen zu lösen, sie beim Erproben neuer Haltungen und Rollen zu unterstützen und sie für die Anforderungen der neuen Funktion zu befähigen. Es geht somit um den Aufbau von neuem Wissen, die Veränderung von Einstellungen und Haltungen wie auch das Entwickeln von Fähigkeiten, damit die neu erforderlichen Fach-, Sozial und Methodenkompetenzen

gewonnen werden. Die passende Lernform hängt von den Lern- und Veränderungszielen sowie dem persönlichen Lernprofil der Betroffenen ab (z.B. Frontalunterricht, Selbststudium, handlungsorientiertes Lernen alleine oder in der Gruppe, E-Learning etc.). Wichtig ist, dass der Lernprozess zielgerichtet und geplant erfolgt, um zum gewünschten Ergebnis zu führen. In der Personalentwicklung wird deshalb folgender Ansatz verwendet:

- Gestützt auf der gegenwärtigen und der zukünftigen Situation wird der Lernbedarf bestimmt.
- Auf Basis dieser Bedarfserhebung werden die Lernziele auf überprüfbare Weise definiert: Was sollen die Teilnehmenden am Ende des Lernprozesses wissen und können?
- Daraus leitet sich die Planung der Lernsituationen ab: Wie und wo soll gelernt werden, sprich on-, near- oder off-the-job?
- Als letzter Schritt soll die Wirkung der Qualifizierungsmaßnahmen, sprich das Lernergebnis, überprüft und das Gelernte in den Alltag integriert werden, um allfällige weitere Lernschritte zu initiieren.

Die Art und Weise, wie es den Betroffenen und den Vorgesetzten gelingt, mit Versagen, Fehlern und Misserfolgen umzugehen, entscheidet auch über die Chancen oder Begrenzungen des Lernens und des Veränderungserfolgs.

Neben dem Aufbruch geht es in der Umsetzungsphase auch um das **Stabilisieren und Verankern des Neuen**. Diese Stabilisierung muss bereits vor dem Veränderungsabschluss starten und über diesen hinausgehen. Auch wenn sich Unternehmen immer rascher verändern, muss für Mitarbeitende klar sein, was für den Moment Bestand haben soll. Verfestigung und Verankerung sind deshalb ein wichtiger Bestandteil des Veränderungsprozesses und dürfen nicht dem Zufall überlassen werden. Das Feiern von Erfolgen oder die Ausrichtung der Instrumente und Systeme im Unternehmen auf das Neue tragen zu dieser Absicherung bei. **Mögliche Instrumente** für solche Verankerungsmöglichkeiten sind alle greif- und nichtgreifbaren Kulturformen wie z.B.

- Geeignete Mittel- und Arbeitsplatzausstattung, z.B. Einzel- vs. Grossraumbüro oder fixe vs. flexible Zuteilung der Arbeitsplätze,
- Prozessbeschreibungen, z.B. um Verantwortlichkeiten und Rollen zu klären,
- Spielraum für Entscheidungen, z.B. eine Erhöhung der Finanzkompetenz der Mitarbeitenden als Zeichen ihrer Befähigung,
- Weisungs- und Unterstellungsstrukturen, z.B. bewusst flache Hierarchien für eine verstärkte Teamorientierung,
- Beurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme, z.B. zum Schaffen finanzieller Anreize für gewünschte Verhaltensweisen,
- Bonus- und zielabhängige Gehaltsprogramme, z.B. zur Verstärkung der Zusammenarbeit, wenn Teamziele finanziell honoriert werden, sowie
- Jegliche Formen der Unternehmenskultur.

Anzumerken ist, dass es in Unternehmen rasch zu einer Reorganisationsmüdigkeit kommt, wenn die Veränderungsumsetzung nur durch Überstunden, Doppelarbeiten und mit hohem Zeitdruck möglich ist. Umso wichtiger ist also, dass bei der Veränderungsplanung ausreichend Zeitressourcen eingerechnet werden.

## Veränderungsabschluss & Erfolgskontrolle

**Zielsetzung** dieser Phase ist zu überprüfen, ob die mit der Veränderung angestrebten Verbesserungen erreicht wurden, offene Umsetzungspunkte aufzunehmen sowie Lernerfahrungen so zu dokumentieren, dass diese in spätere Veränderungen einfließen können.

Bereits während dem Veränderungsprozess empfiehlt es sich, immer wieder zu überprüfen, was gut läuft, was anzupassen ist und inwiefern vordefinierte Erfolgskriterien erreicht werden. Spätestens aber beim offiziellen Ende des Veränderungsprozesses, wenn die Veränderungsorganisation aufgelöst wird, braucht es eine **Erfolgskontrolle**.

Weitere Aufgabe dieser Phase ist die **Überprüfung des Umsetzungsstands**. Wo gibt es noch offene Punkte, die nicht mehr durch die Veränderungs-, sondern durch die Linienorganisation anzugehen sind? Diese Punkte müssen aufgelistet und Personen zur Weiterbearbeitung zugeordnet werden.

Nicht zuletzt kann aus jedem Veränderungsprozess gelernt werden. Im Rahmen eines Projektabschlussmeetings oder in Form eines Workshops sind die High- und Lowlights zu bestimmen sowie

**Lessons Learned** abzuleiten und so zu dokumentieren, dass diese in zukünftige, neue Veränderungsprozesse einfließen. Dadurch kann im Unternehmen die zunehmend wichtige Kompetenz aufgebaut werden, ziel- und ressourcenorientiert mit Veränderungen umzugehen sowie sich laufend an neue Rahmenbedingungen anzupassen. **Mögliche Instrumente** für diese Phase sind somit

- Projektabschlussmeeting,
- Liste offener Punkte oder
- Lessons Learned-Workshop.

Final bleibt jede Veränderung einzigartig und aufgrund ihrer Komplexität eine Herausforderung. Eine Strukturierung der damit verbundenen Aufgaben in die beschriebenen Haupt- und Begleitphasen hilft aber, die Aufgaben besser greifbar und damit planbar zu machen. Themen können einzelnen Personen oder Teilprojektteams zugeordnet werden. Die verschiedenen Veränderungsarbeiten unterstützen sich gegenseitig. Direkt und indirekt von der Veränderung betroffene Mitarbeitende werden regelmässig und auf Augenhöhe informiert. So führen Veränderungen nicht zu Widerstand und Frust, sondern werden zur Chance für eine verbesserte Zusammenarbeit, rascher umgesetzte Veränderungen und eine Ausrichtung des Unternehmens auf die Zukunft.

## Literatur

- Daniel Duck, Jeanie: The Change Monster. The human forces that fuel or foil corporate transformation and change. New York: Three Rivers Press, 2001.
- Glasl, Friedrich, Trude Kalcher und Hannes Piber (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern: Haupt, 2014.
- Kotter, John P.: Leading Change. o.O.: Harvard Business School Press, 1996.
- Lewin, Kurt: Changing as three steps: Unfreezing, Moving and Freezing of Group Standards. In Kurt Lewin, 1947, Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, Human Relations 1 (S. 5-41), S. 34f.
- Schneider, Ursula: Informiert – informierter – uninformiert. In: Agogik 3 / 1993, Bern.