



energie & mobillität

# change management

erfolgreich verändern  
mit dem plenum change-ansatz



## change management bei plenum

Als Managementberatung für Transformationsprojekte ist Change Management ein besonders wichtiger Teil unserer Arbeit. Change Management konzentriert sich darauf, die Mitarbeiter auf die bevorstehenden Veränderungen in ihrem Arbeitsalltag vorzubereiten und die wichtigsten Projektabläufe zu unterstützen. Die Change Management-Methodik von plenum besteht aus fünf Schlüsselementen und baut auf verschiedenen Annahmen auf. Erfahren Sie mehr darüber auf den nächsten Seiten dieser Broschüre.

| Die 4 Change-Hebel für einen systematischen Kulturwandel   |  |
|--|--|
| „Ich ändere mein Verhalten, falls ...“   |  |
| <b>1) Einsicht &amp; Motivation</b>  | <b>2) Fähigkeiten</b>  |
| „... ich weiß, warum ich mich verändern muss, ich einverstanden bin und es bedeutsam für mich ist“<br>... ich will | „... ich die Fähigkeit habe, mich auf die neue Art zu verhalten“<br>... ich kann         |
| <b>3) Vorbilder &amp; Kultur</b>   | <b>4) Strukturen &amp; Prozesse</b>  |
| „... meine Führungskräfte und Kollegen sich auf die neue Art verhalten“<br>... ich darf                            | „... ich von Strukturen, Prozessen und Systemen dabei unterstützt werde“<br>... ich soll |

### vier change-hebel

Die 4 Change-Hebel sind ein einfaches Modell, das alle vier entscheidenden Dimensionen für wirklichen und langfristigen Wandel zusammenfasst.

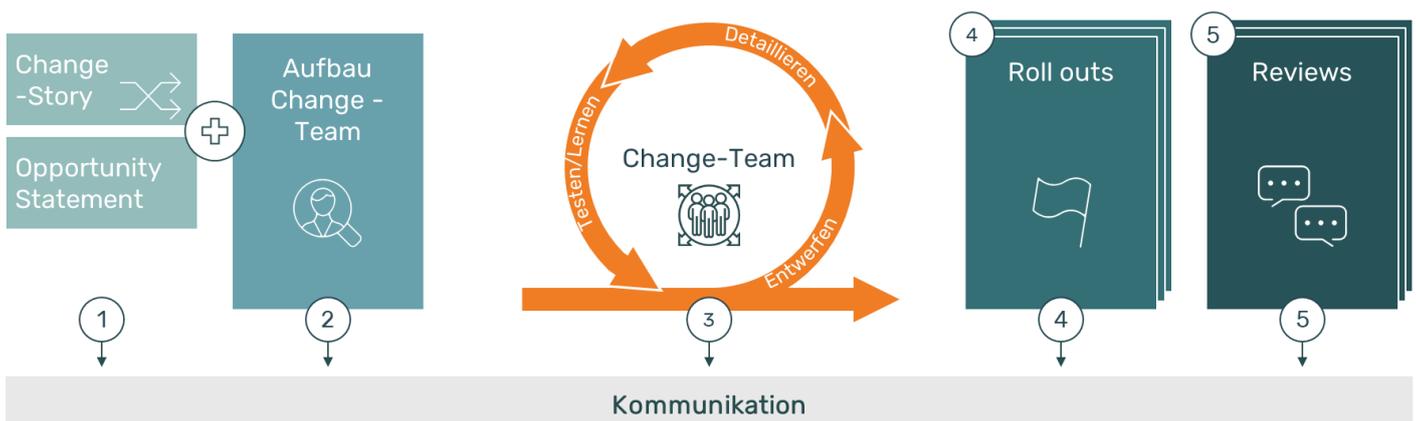
Um eine zielgerichtete Verhaltensänderung zu erreichen, benötigt es Interventionen entlang aller 4 Change-Hebel. Diese Hebel setzen sowohl bei „weichen“ Faktoren wie psychologischen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und Theorien zur Verhaltensänderung an als auch bei „harten“ Faktoren wie Strategie, Strukturen und Prozessen. Dafür sind psychologisches Fingerspitzengefühl und Empathie genauso gefragt wie analytisches Durchdringen.

Unsere fünf Elemente von Change (siehe nächste Seite) enthalten Maßnahmen entlang aller vier Change-Hebel. Damit stellen wir sicher, dass wir durch unser Programm MitarbeiterInnen motivieren und befähigen sich nachhaltig zu verändern.

### agile entwicklung der change-maßnahmen

Um Ihre Transformation erfolgreich zu unterstützen, glauben wir bei der individuellen Entwicklung des Change Programms an einen agilen Ansatz. Dies ermöglicht eine Anpassung der Maßnahmen im Laufe des Programms an die Bedürfnisse der Stakeholder, aktuelle Ereignisse und neue Kommunikationskanäle.

Agiles Change Management ist ein menschenzentrierter und feedbackgesteuerter Veränderungsansatz. Das Vorgehen gleicht einer Schleife. Mit jeder umgesetzten Maßnahme werden die Bedarfe ihrer Organisation klarer, evtl. verändert sich dann auch das Konzept für die späteren Maßnahmen. Gemeinsam reflektieren wir in unserem Team, was wie geholfen hat und welche Erkenntnisse wir für das weitere agile Change Management nutzen wollen.





# fünf elemente von change – der plenum change-ansatz

## Change-Story entwickeln

- Leitbild für Veränderung und Kommunikation entwickeln:
  - Warum tun wir das?
  - Welche Chancen bieten sich für uns?
  - Wie sollen wir in Zukunft agieren?

## Feedbackschleifen fest integrieren

- Erfolgsfaktoren definieren und messen
- Maßnahmenumsetzung reflektieren
- Ergebnisse und Erkenntnisse in Planung integrieren



## Veränderung ermöglichen

- Fähigkeiten entwickeln
- Prozesse und Strukturen anpassen

## Multiplikatoren involvieren

- Führungsebene einbeziehen
- Change-Netzwerk aufbauen

## Stabilität und Nachhaltigkeit erreichen

- Strukturen und Prozesse zur kontinuierlichen Selbsterneuerung entwickeln
- Change-Wissen vermitteln

## change-story entwickeln

Beginnen mit dem Ziel vor Augen. Es ist wichtig, zunächst ein gemeinsames Narrativ für die Veränderung zu entwickeln. Dies hilft nicht nur Führungskräfte in den Prozess einzubeziehen und Einigkeit und damit auch Momentum bezüglich der Veränderungsstrategie zu erzeugen, sondern auch MitarbeiterInnen den Grund für die Veränderung verständlich und Chancen sichtbar zu machen.

## veränderung ermöglichen

Um erfolgreiche Verhaltensveränderungen zu ermöglichen brauchen MitarbeiterInnen zum einen die Fähigkeiten das Zielverhalten zu zeigen, dies kann durch Schulungen, Trainings und andere Lernformate unterstützt werden. Zum anderen sind unterstützende Strukturen und Prozesse notwendig, um die gelernten Fähigkeiten auch anwenden zu können. Beides muss deshalb fester Bestandteil des Veränderungsmanagements sein.

## feedbackschleifen fest integrieren

Was man nicht sichtbar macht, kann man nicht verbessern. Deshalb ist es entscheidend, dass die Vision und Erfolgskriterien von Anfang definiert werden. Darüber hinaus ist es wichtig, Mechanismen zur objektiven Messung und Überwachung des Erfolgs zu schaffen. Die resultierenden Daten und Erkenntnisse helfen das Veränderungsmanagement kontinuierlich an die Realität vor Ort anzupassen.

## multiplikatoren involvieren

Verstehen Sie diejenigen, deren Rollen sich ändern werden. Die MitarbeiterInnen-Erfahrung sollte genauso behandelt werden wie die Kunden-Erfahrung behandelt wird. Deshalb ist es wichtig einen kontinuierlichen Austausch zwischen dem Veränderungsmanagement und den MitarbeiterInnen zu schaffen. Multiplikatoren können helfen diesen fortlaufenden Informationsfluss sicher zu stellen.

## stabilität und nachhaltigkeit erreichen

Ziel ist es, dass Wandel fester Bestandteil des „Betriebssystems“ wird. Neben einem guten Veränderungsmanagement gibt es weitere Faktoren, die nachhaltige Veränderungen gewährleisten.

Zum Beispiel kann es nicht nur wichtig MitarbeiterInnen zur geplanten Veränderung zu befähigen sondern auch Wissen zum Thema Change und Veränderung zu vermitteln, um MitarbeiterInnen zu ermöglichen sich auch ohne das Veränderungsmanagement langfristig zu verändern. Auch ist es wichtig Prozesse und Strukturen im Veränderungsmanagement so zu gestalten, dass regelmäßige Veränderungen und Feedback zu einem festen Bestandteil dieser werden. Außerdem müssen Effekte wie zum Beispiel „Veränderungsmüdigkeit“ beachtet und bewusst adressiert werden.



## der umgang mit dem thema „change fatigue“

In dem ganzen Veränderungswahn, den wir alltäglich erleben, fehlt uns manchmal die Kraft und die Kapazität uns noch weiter auf Veränderungsprogramme einzulassen. Diese Entwicklung hat mittlerweile auch einen Namen „Change Fatigue“. Zu den Symptomen der Veränderungsmüdigkeit gehören z. B. hohes Stressempfinden, ein hohes Erleben von Angst und Überforderung, Konzentrationsschwierigkeiten und Erschöpfung.

Es geht in Veränderungsmaßnahmen also nicht mehr (allein) darum, ob die Leute sich noch verändern wollen, sondern es geht zunehmend darum, ob sie noch können. In dieser Situation hilft es nicht wirklich, auf die Notwendigkeit immer weiterer Veränderungen hinzuweisen, selbst wenn die im Wesentlichen unbestritten ist. Denn wenn jemand nicht mehr kann, nützt es nicht, ihm zu sagen: "Du musst aber!,"

### aber wie konnte es soweit kommen?

Zum einen haben sich viele Unternehmen in den letzten Jahren so weit "ge-streamlined", dass sie kaum noch Ressourcen für Nachdenken und Weiterentwicklung haben. Sie können nur noch mit höchster Effizienz ihre heutigen Prozesse abspulen. Bei der nächsten hektischen Restrukturierung fehlen die Kapazitäten. Veränderungen erfordern jedoch Ressourcen – ohne diese wird es schwierig.

Die zweite Ursache hat mit der Wahrnehmung der Veränderungsrealität zu tun. Jeder kann, wenn ein attraktives Ziel in Sicht ist, über eine gewisse Strecke sprinten. Und jeder kann mit greifbaren Zielen auch noch ein zweites und drittes Mal sprinten. Doch irgendwann kommt der Punkt, wo die Leute erschöpft fragen: Wie lange soll das denn noch so weiter gehen? Wann dürfen wir endlich einmal durchatmen?

### wie gehen wir bei plenum mit dem thema um?

Um nicht in die Change-Fatigue-Falle zu treten ist „Stabilität und Nachhaltigkeit erreichen“ ein fester Baustein unseres Change Konzepts. Dazu gehören unter anderem folgende Aspekte:

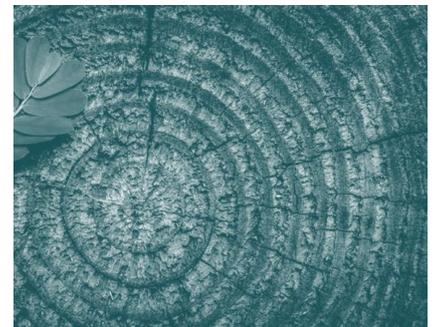
#### veränderungsbedarf erkennen und ressourcen bereitstellen

Das beginnt damit, anstehenden Veränderungsbedarf nicht nur zu erkennen, sondern ihn systematisch zu erfassen, zeitlich zu planen und zu koordinieren. Sonst entstehen rasend schnell Engpässe – sowohl in der Mannschaft, wo drei Projekte plus Tagesgeschäft gleichzeitig an den gleichen Personen zerrn, als auch an der Unternehmensspitze, wo anderenfalls die klassischen Entscheidungsstaus entstehen.



#### veränderungszyklen anstatt hauruckaktionen

Im Zuge der Veränderungsinitiative braucht es außerdem regelmäßige Veränderungszyklen. Unternehmensprozesse müssen auf regelmäßige Veränderungen ausgerichtet werden. Dies darf nicht dazu führen, Planungsprozesse noch komplexer und formalistischer zu machen – vielmehr geht es darum, die anstehenden regelmäßigen Veränderungen, samt den anfallenden Aufwänden und Kosten, in die Planung zu integrieren um Konflikte mit dem Tagesgeschäft zu vermeiden.



#### feste feedbackschleifen integrieren

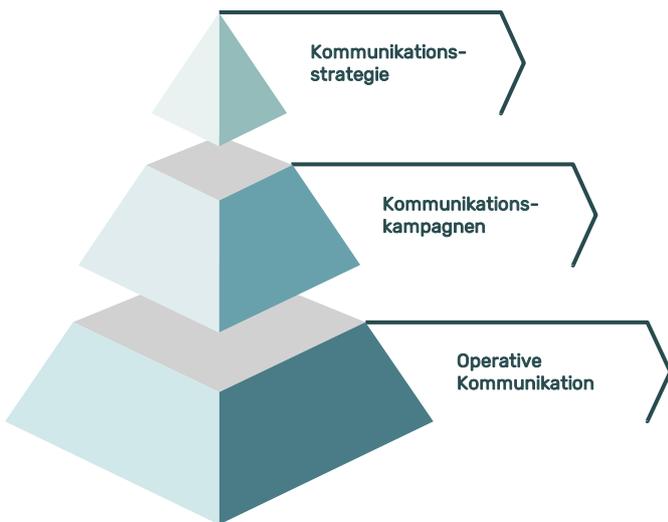
Statt umfangreicher (Vorab-)Planungen gilt das Prinzip des „Herantastens“ durch schnelles Feedback auf Experimente und kleine Veränderungsschritte. Das experimentelle Lernen steht im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses: „Tue etwas; schaue was passiert; ziehe Rückschlüsse daraus; tue etwas Neues“. Damit einher geht eine positive Fehler- und Feedbackkultur. Eine wertschätzende und offene Kommunikation hilft, Veränderungen nicht zum Sprint, sondern zum Normalzustand zu machen.





# Change Kommunikation

In Veränderungsprozessen ist Kommunikation der Erfolgshebel. Durch eine strategisch aufgesetzte Kommunikation wird ein einheitliches Verständnis erzeugt und Menschen werden durch kreative Elemente rational und emotional erreicht. Eine erfolgreiche strategische Kommunikation im Veränderungsprozess kennt und versteht ihre Empfänger und schafft einen roten Faden im Unternehmen. Dafür ist eine gute Planung zwingend notwendig. Die Kommunikationsstrategie gibt die Richtung, Kanäle und Visionen vor, Kommunikationskampagnen bringen zentrale Themen der Veränderung voran und die operative Kommunikation setzt Maßnahmen um und sammelt Feedback ein, damit die Kommunikationsstrategie an Empfängerbedürfnissen ausgerichtet werden kann.



### Bestandteile der Kommunikationsstrategie:

- Zielgruppen- und Stakeholderanalyse
- Kommunikationsziele und Botschaften auf Basis der Change-Story
- Kommunikationsplan und regelmäßige Einarbeitung von Feedback

### Bestandteile der Kommunikationskampagne:

- Kontinuierliche Geschichte entlang von Kommunikationskontaktpunkten
- Verknüpfung einzelner Initiativen im Unternehmen
- Nutzung von themenspezifischen Bildern und Sprachmitteln

### Bestandteile der operativen Kommunikation:

- Umsetzung und Steuerung der Maßnahmen über verschiedene Kanäle und Medien
- Nutzung von formellen und informellen Kommunikationskanälen
- Sammeln von Feedback

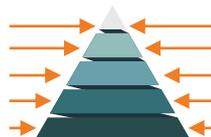
## im change-prozess sind alle formen der kommunikation relevant

Wichtig im Change ist: Es zählt nicht nur was oder wie etwas gesagt wird, sondern auch von wem es gesagt wird. So hat ein- und dieselbe Aussage aus dem Munde des Vorstandsvorsitzenden ein ganz anderes Gewicht, als wenn sie "nur" von einem Projektleiter oder einem externen Berater käme. Deswegen ist es entscheidend für erfolgreiche Change-Projekte alle Kommunikationskanäle für die jeweils angemessenen Zwecke zu nutzen. Durch die Top-Down Kommunikation können zum Beispiel Visionen und Werte in das Unternehmen getragen werden. Der Bottom-Up Ansatz ermöglicht es Mitarbeiterinnen auf die Veränderung durch Feedbackzyklen Einfluss zu nehmen. Denn wenn die interne Kommunikation vorwiegend auf "Senden" und weniger auf "Dialog" ausgerichtet ist, ist es unwahrscheinlich, dass Mitarbeiterinnen motiviert werden sich nachhaltig zu verändern.



### Top-Down Kommunikation

- Kommunikation von Inhalten entlang der Organisationsstruktur
- Kommunikation von Entscheidungen, Visionen und Werten



### Kommunikation auf Führungsebene

- Entwicklung eines starken Führungsteams/ Ausbildung von Vorbildern und Kulturbotschaftern
- Gewinnung von Change-Unterstützern durch Austausch unter Kollegen



### Bottom-Up Kommunikation

- Etablierung von Feedbackzyklen zum Maßnahmen-Monitoring und zur Optimierung der Strategie
- Einflussnahme der Mitarbeiterinnen auf die Veränderung
- Einbindung Change-Agenten