

## Changemanagement

PROFIL hat eine siebenteilige Artikel-Serie zum Thema Changemanagement gedruckt. Die Artikel sollen anhand eines fiktiven Change-Projektes die verschiedenen Facetten des Themas beleuchten. Die Beiträge begleiten die Protagonistin Karla Strittmatter. Sie hat den Auftrag, acht Filialen des Geschäftsbereichs «marktfähig» zu machen.



### Die Autorin

**Astrid E. Frischknecht** arbeitete als Beraterin für Management- und Organisationsentwicklung bei den SBB. Zu Ihren Schwerpunkten zählt das Coaching von Führungskräften, Teams und Gruppen, die Begleitung von Teamentwicklung, Gendermanagement und Moderation. Die diplomierte Wirtschaftsfachfrau arbeitet zuvor in verschiedenen Managementfunktionen und war auch journalistisch tätig, unter anderem für die Nachrichtenmagazine 10vor10, SF DRS next und die NZZ.

## CHANGEMANAGEMENT – TEIL 1

# Spannung im Dreieck

*Veränderungen finden statt – Changemanagement steuert sie*

Täglich erbringen Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen Höchstleistungen und sorgen dafür dass Züge schneller fahren, Fahrpläne dichter werden und der Service weiter verbessert wird. Das Unternehmen SBB pulsiert. Und das stärker denn je: Divisionalisierung, Internationalisierung, Reorganisationen, Wachstum und Wettbewerb. Die Beschreibung dessen was wir über eine Zeitspanne von zwei bis drei Jahre leisten, lässt sich ohne Steigerungsform nicht beschreiben. Konstant erleben wir Veränderungen – gewollt wie ungewollt.

### Changemanagement: Worauf sind wir vorbereitet?

Die Management-Praxis kennt grundsätzlich verschiedene Wege im Umgang mit Veränderung und Entwicklung. Sie reichen von der strikten Umsetzung von Beschlüssen, über die gezielte Information der Beteiligten bis hin zu einem begleiteten Prozess unter Einbezug aller Betroffenen. Manager und Managerinnen verfügen über unterschiedliche Kompetenzen, um nebst dem Alltagsgeschäft weiterführende Veränderungen zu steuern. Die Tatsache, dass sie selbst auch immer von den Änderungen betroffen sind, stellt sehr hohe Anforderungen an das Refle-

xionsvermögen einer Führungsperson.

### Ein gemeinsames Bild

Gemäss unserem Verständnis entwickelt sich ein Unternehmen entlang der drei zentralen Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur. Diese sind eng miteinander verbunden. So lösen Veränderungen oder Entwicklungen innerhalb einer dieser Dimensionen zwangsläufig ein „Mitschwingen“ der beiden anderen aus. Entscheidungen aus einer eindimensionalen Logik heraus sollten deshalb vermieden werden: Wird nur eine «Ecke» beachtet und entwickelt, ergeben sich Spannungen im Dreieck. Vielmehr gilt es, die Entwicklung aller drei Dimensionen so miteinander zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen, dass im System ein neues, angepasstes Gleichgewicht im System entsteht. Auf diese Weise lassen sich die beinahe zwangsläufigen Begleiterscheinungen von Veränderungen – Ängste, Unsicherheiten, Verwirrung und Widerstände – im Changeprozess «einplanen» und bearbeiten. Mit der Folge, dass diese Begleiterscheinungen die Zielerreichung des Entwicklungs- oder Veränderungsvorhabens nicht beeinträchtigen oder gar in Frage stellen. So gilt es, eine Strategie zu verfol-



Quelle: Königswieser et al, 2001: SIMsalabim, Systemisches IntegrationsManagement (ISBN 3-608-94302-1).

gen, mit der das Projekt erfolgreich umgesetzt wird und Betroffene miteinbezieht. Um der Komplexität gerecht zu werden, suchen daher Managerinnen und Manager oft nach zusätzlicher Projektunterstützung. Ein/e Change-Beratende/r begleitet den eigentlichen Change-Prozess und soll, geleitet durch die Frage nach dem «Wie», der Umsetzung zum Erfolg verhelfen. Der Erfolg solcher Projekte hat oft damit etwas zu tun, inwiefern neben der inhaltlichen Veränderung («Was»: automatisieren, erweitern, reorganisieren, einsparen) auch das Miteinbeziehen und Fit-Machen betroffener Mitarbeitenden Platz hat. Oder auf einer anderen Ebene betrachtet – ob die benötigten Ressourcen für diese wichtige Komponente zur Verfügung gestellt werden.

**Menschen einbeziehen**

Wenn Entwicklungen zum Alltag gehören, dann sollten Führungsteams jede Veränderung gut im Griff haben. Tatsächlich, so der Changemanagement-Experte Peter Senge, verpassen jedoch rund zwei Drittel aller grösseren Change-Prozesse in Unternehmen den angestrebten Nutzen. Dies liege zumeist daran, dass trotz neuer Strukturen Menschen in ihren alten Denk- und Verhaltensmustern verharren. Es ist eine Tatsache, dass die Planung eines Veränderungsvorhabens mit dem Verständnis und Tools des herkömmlichen Projektmanagements nicht immer genügt. Dies hat damit zu tun, dass der wichtigste, gewinnbringende Faktor der Mensch ist und Veränderungen von Menschen getragen werden müssen.

Sie und Ihre 28'000 Kolleginnen und Kollegen sind auch im privaten gewohnt, Entwicklungen durchzumachen und diese für sich zu steuern. Ob eine Person die äussere Veränderung auch innerlich nachvollzieht, hängt sehr davon ab, wie eingebunden sie sich fühlt. Werden diese Voraussetzungen nicht gegeben, ist mit vielen Widerständen zu rechnen. Dies zu überwinden, kostet oft mehr Zeit, Ressourcen und Produktivitätseinbussen als die Beteiligung der Betroffenen.

Um aus Betroffenen Beteiligte zu machen braucht es Zeit und Raum. Insbesondere bei Themen, die Veränderungen im eigenen Berufsbild mit sich bringen, ist die Aufgabe verantwortungsvoll umzusetzen. Damit dies gelingt, stehen Ihnen Beraterinnen und Berater und Spezialisten und Spezialistinnen zur Seite. ■

## CHANGEMANAGEMENT – TEIL 2

# Blinde-Kuh oder Changemanagement

## Die Auftragsklärung

Karla Strittmatter stand einen Moment still, die Türklinge zum Sitzungszimmer noch in der rechten Hand. Dann liess sie los und ging den Gang entlang, nahm den Lift in den 4. Stock, ging in ihr Büro und setzte sich ans offene Fenster.

Heute Morgen wurde sie gebeten, an der ausserordentlichen Sitzung ihres Geschäftsbereiches teilzunehmen. Der Assistent des Geschäftsbereichsleiter hatte sie angerufen. «Bitte kommen Sie um 15.30 Uhr in unser Sitzungszimmer. Es geht um die strategische Ausrichtung unseres Geschäftsbereiches. Sie müssen sich nicht vorbereiten», sagte er ihr. Dieser Anruf hat sie gefreut und zugleich hat die Kurzfristigkeit dieser Einladung sie verunsichert. «Welche Probleme stehen an?», fragte sie sich und fand ausser Spekulationen und Vermutungen nichts Konkretes. Sie informierte ihren Chef über ihre nachmittägliche Abwesenheit und fragte nach seinen Vermutungen über diese Einladung. Genaues wusste er auch nicht und so blieb

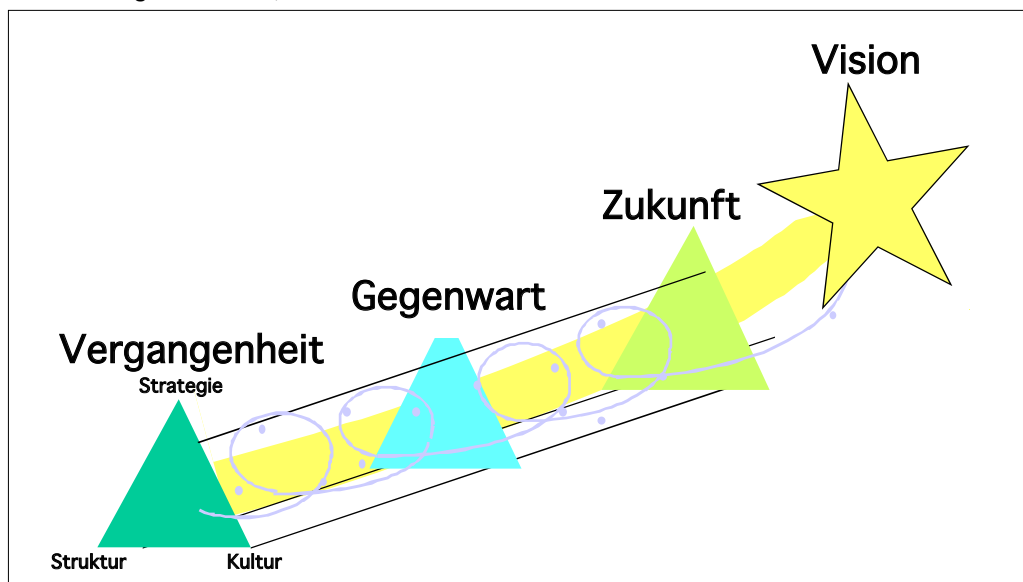
ihr nichts anderes übrig als sich nicht vorzubereiten.

32 Jahre alt wurde sie vor rund einem Monat und vor etwa einem Jahr hat sie bei den SBB ihre Stelle angetreten. Ihre Kolleginnen und Kollegen haben ihr viel von den vergangenen Jahren erzählt. Über die vielen Veränderungen, die manchmal plötzlich und meistens nicht nachvollziehbar über sie ergossen wurden. «Entweder du machst mit oder es spült dich weg», sagten sie. Karla Strittmatter machte sich keine Sorgen. Sie liebt Veränderungen.

Der Frühlingswind erfrischt und unterstützt sie beim Sortieren ihrer Gedanken. In diesem Moment ahnt sie, was ihr die Kolleginnen und Kollegen sagen wollten. «Wir möchten Ihnen die Möglichkeit geben, die Leitung dieses anspruchsvollen Projektes zu übernehmen. Wir sind überzeugt, dass Ihnen dieser angestrebte Change gelingt», hört sie noch die Stimme des Geschäftsbereichsleiters in ihrem Ohr. Die acht Filialen müs-

Differenziert von der Strategiefindung sieht das SIM-Modell den Aspekt der Visionsarbeit als zweites Element. Sie ist die wesentliche Triebkraft in Entwicklungsprozessen. Unter Vision wird ein grundlegendes Wunsch-Selbstbild der Organisation und Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden, zum Beispiel die Marktfähigkeit. Sie verwebt Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Als «Leitstern» ist sie richtungsweisend.

Quelle: Königswieser et al, 2001



sen marktfähig werden und für diesen Wandel soll sie die Projektleitung übernehmen. Marktfähigkeit – klingt gut. Sie denkt an die Wirksamkeit einer kraftvollen Vision (vgl. nebenstehende Grafik).

«Kein schlechter Job, diese Projektleitung», findet sie. Sie lehnt sich in ihrem Bürostuhl zurück und sinniert über einen erfolgreichen Projektabschluss nach: «Machen wir ein Fest für alle acht Filialen oder feiern wir

## Mögliche Fragen und Anhaltspunkte für eine Auftragsklärung

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Wie ist es zum heutigen Zustand gekommen?
- Wie sehen die Beteiligten/Betroffenen den Ist-Zustand? Erleben sie ihn ebenfalls als problematisch, haben sie Leidensdruck und/oder Veränderungswillen?
- Zielsetzungen des Projektes (gewünschter Endzustand): Was soll erreicht werden? Weshalb? Wie lässt sich die Zielerreichung feststellen? Wer stellt sie fest (Auftraggeber, KundInnen, Lieferanten, Mitarbeitende, Betroffene)?
- Wie kann der Erfolg gemessen werden? Woran erkennen ihn Aussenstehende?
- Wer könnte bezüglich dieser Ziele andere Meinung sein? Wer vermutlich der gleichen?
- Was wurde bisher schon gemacht, um die Ziele zu erreichen bzw. das Problem zu lösen?
- Bestehen bereits Vorstellungen zu Terminen und Vorgaben?
- Einbezogene Personen, Gruppen, Gremien? Wer muss auf jeden Fall miteinbezogen werden? Wer eher nicht? Wer würde sich wundern, wenn er/sie nicht miteinbezogen werden würde?
- Was darf auf keinen Fall passieren im Projekt?
- Was wollen wir von der heutigen Organisation behalten?
- Welche Erwartungen werden an den Projektleiter, die Projektleiterin gestellt? Weshalb wurde gerade er/sie ausgewählt?
- Was würde passieren, wenn nichts unternommen würde?

**Literaturhinweis:**  
Königswieser et al; 2001:SIMsalabim, Systemisches IntegrationsManagement (3-608-94302-1)

jede einzeln? Wie fühlt sich dieser Erfolg an? Für wen ist es ein Erfolg, wenn die Marktfähigkeit erreicht ist? Was heisst eigentlich marktfähig? Woran erkennt man Marktfähigkeit?» Die letzte Frage hat sich bei Karla festgekrallt. Den ganzen Abend kitzelte sie die Frage nach den sichtbaren Merkmalen von Marktfähigkeit. Am Morgen, beim Zähne Putzen, wusste sie, welchen nächsten Schritt sie zu tun hatte.

### Rückfragen

Soeben hat sie ihr Fahrrad abgeschlossen, im Umdrehen die Schlüssel verstaubt und den Blick ihrem Weg zugewandt, da sieht sie ihn. «Jetzt, frag ihn gleich», schiesst es ihr durch den Kopf «das ist die Gelegenheit. Du kennst ja seinen immer vollen Terminkalender. Der hat sonst nie Zeit für dich.» Drängend spricht eine innere Stimme auf sie ein. Sie grüsst den Geschäftsbereichsleiter, die drängende Stimme schweigt: «Schönen guten Morgen. Zu diesem Change-Projekt sind bei mir noch ein paar wesentliche Fragen offen. Ich möchte diese gerne mit Ihnen klären.» Er schaut sie an. Sie ist einen Moment unsicher. Ist es zu frech, ihn gleich am Morgen, noch bevor er in seinem Büro war, anzusprechen und nach einem Termin zu verlangen? Schmunzelnd antwortet er: «Es freut mich zu sehen, dass Sie mit der Arbeit mental schon begonnen haben. Ich lasse Ihnen nachher per Memo einen Terminvorschlag schicken. «Ich wäre froh, wenn der Termin möglichst bald ist». «Ja», fügt sie an. «Ohne ausführliche Auftragsklärung, bei der wir unsere Vorstellungen von Erfolg und Misserfolg klären, wird ein Change-Projekt zum Blinde-Kuh-Spiel. Und mir scheint das zu risikoreich.» Er nickt. «Ich bin froh, dass Sie diese Projektleitung übernommen haben. In einer Viertelstunde haben Sie den Terminvorschlag.» Karla Strittmatter verabschiedet sich von ihm und geht in ihr Büro. Und tatsächlich, rund eine Viertelstunde später hat sie im Memo den Termin für die

Auftragsklärung mit ihrem Auftraggeber, dem Geschäftsbereichsleiter. Um sich für die richtigen Fragen fit zu machen, liest sie nochmals das SIM-Modell von Königswieser durch, frischt die sieben Wesenselemente einer Organisation von Glasl auf (vgl. Homepage von PE-MOE) und erstellt die Checkliste für ihre Auftrags- und Kontextklärung. Auf diesen Termin kann sie sich vorbereiten.

Sie fragt sich, welchen Informationsstand diese acht Filialen haben. Sie sind in der ganzen Schweiz verteilt und ein Kommunikationsorgan aus dem Geschäftsbereich (GB) gibt es nicht. Was sie weiss ist, dass die Filialleiter und der GB-Leiter sich dreimal im Jahr zu einer ganztägigen Sitzung treffen und dass schon einige Veränderungen stattgefunden haben. Sie hat nämlich ein paar unterschiedliche Versionen des GB-Organigramms gefunden. Und das aktuelle stimmt heute auch schon nicht mehr. Der Gedanke liegt nahe. «Wie man sich wohl fühlt, wenn Veränderungen nicht Lust sondern Frust bereiten?» Karla ahnt es nur und wappnet sich innerlich. Einfach wird es nicht. Umso wichtiger ist der erste Klärungsschritt: Das gemeinsame Verständnis von Auftrag und Rollen zwischen ihr und dem GB-Leiter. Jetzt ist sie nämlich Projektleiterin und wird mit der Auftragsübernahme verantwortlich für das Gelingen eines zeitlich begrenzten Change-Projektes. Das heisst, dass sie sich dafür einsetzt, dass der Wandel für Mitarbeitende gerecht gestaltet wird. Ob ihre Vorstellungen immer mit denen des Geschäftsbereichsleiters übereinstimmen? ■

## CHANGEMANAGEMENT – TEIL 3: «Bereitschaft für Veränderungen erzeugen»

# Achtung, fertig, los?

*Wenn das Tun kribbelt, aber Sorgfältigkeit das Handeln leiten muss*

Jetzt, nach der Auftragsklärung, weiss Karla Strittmatter was der Geschäftsbereichsleiter erwartet. Dank ihrer guten Sitzungsvorbereitung konnte sie rasch auf die kritischen Punkte eingehen und die richtigen Fragen stellen. Ein Jahr hat sie Zeit, die acht Filialen marktfähig zu machen. Dann sollen sie konkurrenzfähig sein, dienstleistungsorientiert und qualitätsbewusst handeln, unternehmerisch denken und professionell arbeiten. Ein Jahr für die betroffenen Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

Sie sitzt an ihrem Schreibtisch vor dem Computer. Das Programm ist geöffnet, das Dokument noch leer. Die Sonnenstrahlen blenden sie. Noch sind keine Buchstaben, keine Sätze, kein Konzept zu Papier gebracht. Was ist der nächste Schritt? Den Kopf auf die Hände gestützt, lässt sie ihren Gedanken freien Lauf. «Es ist wichtig, dass wir eine übersichtliche Projektarchitektur haben». Sie erinnert sich an das Gespräch mit Leiter des Geschäftsbereichs (GB). «Eine übersichtliche Architektur über ein Projekt, ohne den Prozess zu kennen», denkt sie. Sie schüttelt den Kopf und schmunzelt über sich. «Eines nach dem Anderen», sagt sie sich, steht auf und geht herum. Fünf Schritte nach Osten, fünf Schritte nach Westen und zwei nach Norden.

### **Chaos, Ordnung, Theorie**

Vor dem Flipchart stehend nimmt sie einen schwarzen Filzstift und schreibt auf, was sie über die acht Filialen, über den Leiter des Geschäftsbereichs, über die Filialleiter, über die Mitarbeitenden, über die geplante Projektdauer und über die verfügbaren Ressourcen weiss.

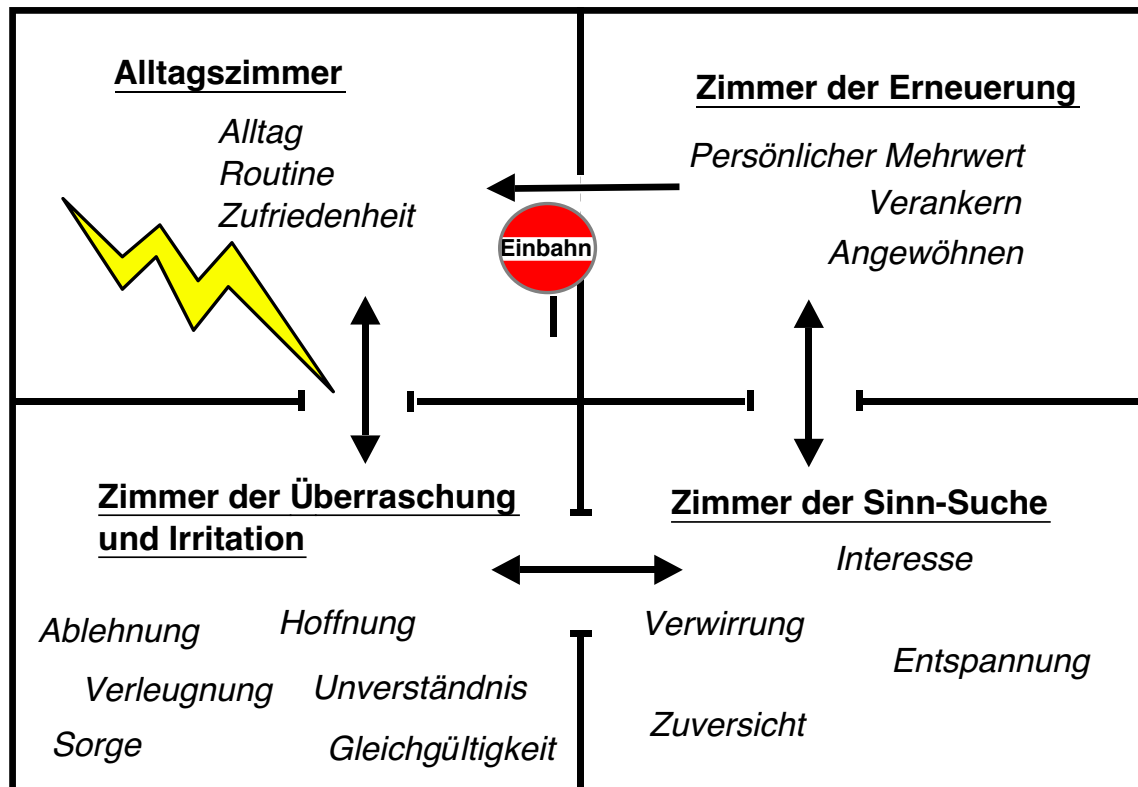
Ungeordnet, chaotisch und wild durcheinander sind schnell zwei Papiere mit schwungvoller Schrift voll geschrieben. Sie nimmt einen roten Stift und unterstreicht die Attraktoren, also Wörter und Begriffe, die ihr wichtig erscheinen. Diese Attraktoren unterstützen sie bei der Ordnung der Fakten auf einem neuen Blatt mit dem blauem Stift. Karla Strittmatter freut sich immer wieder an dieser chaostheoretischen Arbeitsweise. Die persönliche strittmattersche Projektarchitektur mit rollender Planung findet statt und wichtige Meilensteine werden herausgeschält. In Karlas Kopf steckt das Wissen über prozessorientierte Steuerung und über die Psychologie des Menschen. «Wer mit Menschen arbeitet und sie für gemeinsame Ziele gewinnen will, muss auf ihre innere Verfassung, ihre Gefühle und ihre Stimmungslage Rücksicht nehmen. Dazu benötigt man keinen Zauberstab. Die Menschen geben von sich Signale, die ihre emotionale Lage erkennen lassen. Aber man muss auf diese Signale achten, man muss sie ernst nehmen – und man muss bereit sein, einen Zwischenhalt einzuschalten, wenn plötzlich Spannungen auftreten oder auffallende Lustlosigkeit um sich greift.» Sie erinnert sich an das Zitat von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg zu Changemanagement. Sie tippt die letzten Zeilen in das erstellte Dokument und fügt es ins Memo an ihren Vorgesetzten ein.

### **Aus dem Alltag, aber wohin?**

«Management by wandering around», kommt ihr in den Sinn, als am Abend die vier Stockwerke hinunter zwirbelt. Sie freut sich über den Feierabend an diesem warmen Frühsommertag und denkt

**Das emotionale 4-Zimmer-Modell**

(bearbeitet und erweitert von Astrid Frischknecht und Philippe Staehelin)



Das Modell beschreibt (hier entgegen des Uhrzeigersinns) die vier emotionalen Felder (Zimmer), die Personen bei Veränderungen durchlaufen. Die Verbleibdauer in den einzelnen Zimmern ist abhängig von der Person und von der Steuerung durch das Changemanagement. Der Blitz symbolisiert die Veränderung in dem Alltag. Der direkte Eintritt vom Alltagszimmer in das Zimmer der Erneuerung ist nicht möglich. Bei mangelndem Changemanagement können Personen zwischen den Zimmern hin und her pendeln, ohne die Erneuerung zu verankern und das Alltagszimmer wieder zu erreichen.

an die regelmässigen, direkten Kontakte mit der Basis. Mit den Leuten reden, Fragen beantworten und Fragen stellen. Dieses «Management by wandering around» ist notwendig um die «Temperatur», die Stimmung zu fühlen und auch um die notwendige Überzeugungsarbeit leisten zu können. Karla lächelt. Dass sie ihre Kontaktfreudigkeit jetzt auch professionell nutzen kann, ist eine wunderbare Entwicklung, findet sie und fährt in den Feierabend.

Karla hatte wunderbar geschlafen und fühlt sich wohl und frisch. Sie startet ihren Computer, öffnet das Memo und liest das Antwortmail von dem Geschäftsbereichsleiter. «Ich bitte Sie um eine klare, präzise Übersicht über Ihre Vorge-

hensweise im bevorstehenden Change-Prozess. Die Planung ist mir zu grob und es ist nicht ersichtlich, was Sie jeweils unternehmen werden.» Karla dreht den Bürostuhl und sucht den Blick ins Weite. «Da sind wohl noch einige Informationen und Kenntnisse über Veränderungen notwendig», sagt sie laut zu sich.

**Stimmung erzeugen**

Karla wühlt und schmökert in ihren Unterlagen zum Thema Changemanagement. Sie findet das Modell mit den vier Zimmern und legt es vor sich auf den Tisch. «Irgendwie fehlt in diesem konventionellen Modell noch Wichtiges», denkt sie. «Aber trotzdem, es gibt einen Einblick in den emotionalen Ablauf bei Veränderungen. Verän-

derungen können ja auch positiv sein. Ein Sechser im Lotto ist ja auch eine Veränderung. Ein ähnliches Gefühl müsste bei den Mitarbeitenden geweckt werden.» Sie schmunzelt bei diesem verwegenen Gedanken. «Wieso eigentlich verwegen?», fragt sich Karla. Sie merkt, dass die gängigen Modelle und Ansätze von Veränderungen alle mit negativen Gefühlen begleitet werden. «Es wundert mich nicht, dass Changeprozesse trostlos und unbefriedigend verlaufen, wenn sie nur mit schlechten und negativen Gefühlen besetzt sind», erklärt sich Karla. Sie liest, dass eine Mehrheit der Changeprozesse für die Mitarbeitenden unbefriedigend und gleichzeitig nicht sehr erfolgreich sind. Unter diesem Aspekt scheint ihr Gedanke wirklich etwas verwegen.

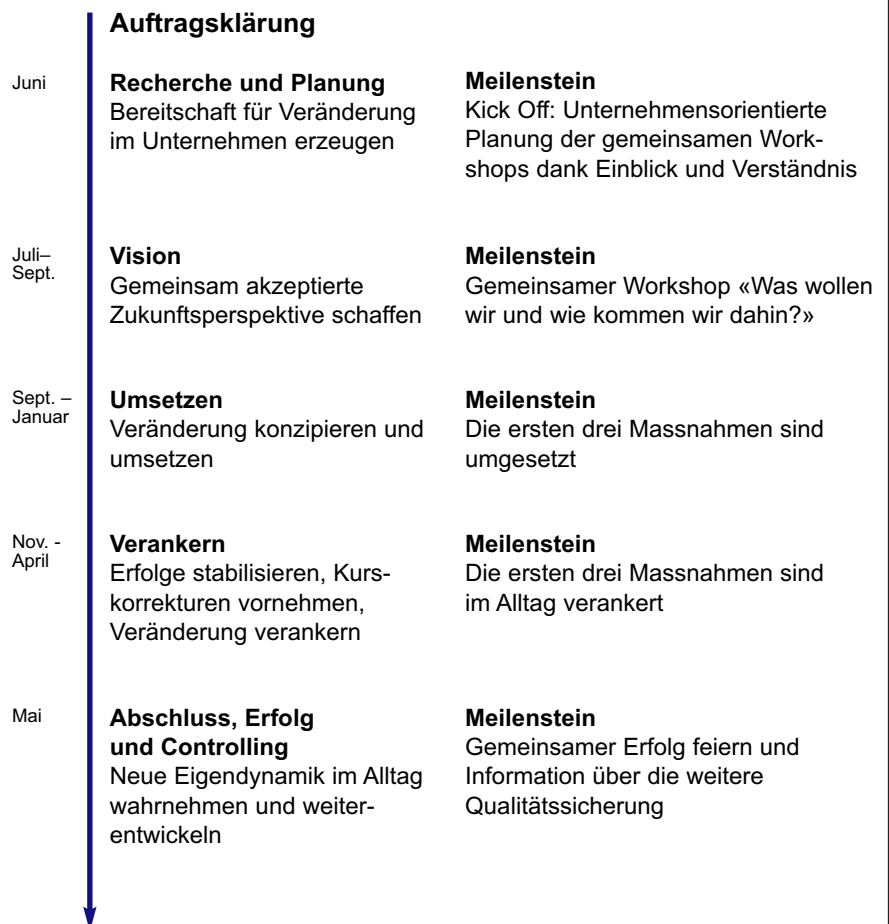
«Doch», sagt sie und lenkt ihre Gedanken wieder auf die positive Umsetzung von Veränderung, «da liegt noch mehr drin.» Sie ergänzt das 4-Zimmer-Modell nach ihren Ansätzen, kopiert den Text von Doppler und Lauterburg zu Changemanagement, steckt alles in ein Company-Mail-Couvert und schickt es ihrem Vorgesetzten.

Am Abend nimmt sie nicht den Lift. Sie steigt die Treppen hinunter und erinnert sich, was sie heute auf den Begleitzettel geschrieben hat: «Ich freue mich, wenn wir nach Ihrer Lektüre in einen fachlichen Diskurs steigen können.» Ob er versteht, dass Changemanagement vor allem ein «Steuern im Kontakt» ist – also mehr ein Umgang mit Menschen als ein logisch-technischer Prozess? ■

**Literaturhinweis:**  
Doppler/Lauterburg; Change Management (3-593-37808-6)

## Übersicht Change-Prozess: Die Phasen mit Meilensteinen

Der Zeitbedarf richtet sich nach dem jeweiligen Projektanspruch und ist hier beispielhaft. Er orientiert er sich an dem besprochenen, fiktiven Projekt.



## CHANGEMANAGEMENT – TEIL 4:

«Gemeinsam akzeptierte Zukunftsperspektive schaffen»

# Die Haut und das Rückgrat

*Sensibilität, Kommunikationsvermögen und Stabilität – die hohen Anforderungen bei der Gestaltung der Zukunftsperspektive*

Karla Strittmatter sitzt auf ihrem Bürostuhl und erinnert sich an das Gespräch mit dem Geschäftsbereichsleiter von heute Morgen. Gemeinsam haben sie sich zwei Stunden Zeit genommen, um den nächsten gemeinsamen Workshop zu besprechen. Karla hatte einen besonderen Vorschlag erarbeitet und sich daher auf eine harte Diskussion eingestellt. Sie sorgte auch dafür, dass ihr Chef den Text von Doppler und Lauterburg (vgl. Teil 3 der Serie, Seite 5) gelesen hat. So waren beide mit dem notwendigen Wissen versorgt. Die Diskussion kam, wie sie kommen musste.

Zunächst sprachen sie über Führung und Prozessbegleitung, bis Karla dann die Kommunikationstheorien von Schulz von Thun einbrachte. Eine Information sei nur so gut, wie sie vom Empfänger aufgenommen werde, erklärte sie. Karla sprach auch vom Prinzip des Konstruktivismus, in dem sich jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit baut.

det. «Was erzählen Sie mir da?», fragte der Geschäftsbereichsleiter nach einer halben Stunde. Er ging davon aus, einen klaren Auftrag vergeben zu haben. Sie wählte ein neues Bild:

«Stellen Sie sich vor, Sie wollen, dass an einem bestimmten Ort, zu einer festgelegten Zeit, eine definierte Zugkomposition mit einer bestimmten Gruppe von Passagieren ankommt. Es ist ein spezieller Zug, weil die Passagiere die Energie für das Fahren selber gewinnen müssen. Je mehr Energie erzeugt wird, umso schneller fährt der Zug. Aber Achtung, die Passagiere müssen sofort nach Eintreffen des Zuges im Zielbahnhof weitere tragende Aufgaben übernehmen. Die Passagiere sind Ihre Mitarbeitenden und bringen also nicht nur den Zug in Fahrt sondern sichern beim Erreichen des Ziels auch Ihren Unternehmenserfolg», sie machte eine Pause und schaute ihn an.

### **Auch der Weg ist ein Ziel**

«Ja und?», fragte er. Sie fuhr fort: «Es ist Ihre Aufgabe als Vorgesetzter, nicht nur das Ziel vorzugeben, sondern zu erklären, weshalb diese Reise sinnvoll ist und sie zumindest teilweise zu begleiten. Natürlich müssen die Rahmenbedingungen, die Züge und die Schienen, der Zielbahnhof, die Haltezeiten und die Ankunftszeit klar sein. Sie als Vorgesetzter kümmern sich um diese Rahmenbedingungen und die dafür notwendigen Ressourcen. Schliesslich muss der Zug fahrtauglich sein. Die Passagiere, also Ihre Mitarbeitenden, stehen an verschiedenen Bahnhöfen und sie sind unterschiedlich schnell im Einsteigen und im Erzeugen von Ener-

**«Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»**

*Antoine de Saint-Exupéry*

Diese Themen waren für sie wichtig. Zwar hat ihre Arbeit einen betriebswirtschaftlichen Kontext und Nutzen. Sie ist jedoch auch davon überzeugt, dass die eigentliche Wirkung ihrer Arbeit auf der darüber liegenden Ebene stattfindet.



## Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

(Watzlawick, 1976)

Wenn eine Frau ihren Mann in einem Kaufhaus aus den Augen verliert und die beiden keine vorgängige Vereinbarung darüber haben, wo sie in diesem Fall aufeinander warten werden, sind ihre Chancen, sich wiederzufinden, trotzdem gut. Aller Wahrscheinlichkeit nach werden beiden an einem Treffpunkt denken, der so augenfällig ist, dass beide sicher sind, dass der Andere sicher ist, dass dieser Treffpunkt für *beide* augenfällig ist.

Man stellt sich nicht einfach vor, wohin der andere gehen wird, denn der andere wird dorthin gehen wovon er sich vorstellt, dass man selbst hingehen wird, und so ad infinitum. Also nicht «Was würde ich an ihrer Stelle tun?», sondern **«Was würde ich tun, wenn ich an ihrer Stelle wäre und mich fragen würde, was sie tun würde, wenn sie an meiner Stelle wäre und sich fragen würde, was ich an ihrer Stelle tun würde...?»**

## Ignore this sign

«Ignore this sign» bedeutet: **Dieses Zeichen nicht beachten!**

Um diese Aufforderung zu befolgen, muss man das Schild aber zuerst lesen.

Damit aber verletzt man die Anweisung der Nichtbeachtung

(Watzlawick: *Wie wirklich ist die Wirklichkeit*, München 1976)

gie.» Karla kam auf das emotionale 4-Zimmer-Modell zu sprechen.

«Mit dem Wissen über Menschen und Veränderungen ist es leichter, den Passagieren den Nutzen der Fahrt zu zeigen und sie zum Mitfahren zu veranlassen. Wenn Sie und ich dieses Wissen über Changemanagement einsetzen, kann ich als Projektleiterin auch die gestellten Ziele erreichen und damit sicherstellen, dass die Leistung erbracht wird.»

Damit ist es ihr gelungen, die Wirkungsebene des Changemanagements etwas klarer zu machen. Zumindest in einem kurzen Moment. Sie denkt daran, wie schwierig es ist, sich in einem nicht-handfesten Zwischenraum zu bewegen und darin zu wirken. Oft fehlen Orientierungsfelder und ein klares ‚das ist richtig‘ oder ‚das ist falsch‘. Zum Glück konnte sie die unterschiedlichen Sichtweisen diskutieren. Das erleichtert die gemeinsame Arbeit. Und noch etwas wirkt erleichternd und sichert den Erfolg: Die konstruktiven Aus-

einandersetzungen verhalfen zum Aufbau des gegenseitigen Respekts und zum Vertrauen in das vorhandene Fachwissen des Anderen. Mit dieser Ausgangslage steht der gemeinsame Workshop unter dem Motto «Was wollen wir und wie kommen wir dahin?» zumindest in der Vorbereitung auf gutem Boden. Und für Übermorgen ist alles vorbereitet.

### Die Ansprache

Die letzten zwei Tage waren für Karla geprägt von organisatorischen Fragen. Kurzfristige An- und Abmeldungen, letzte Fragen zu Verpflegung und Unterkunft. Jetzt sind alle Eingeladenen da: Jede der acht Filialen stellte zwischen vier und sieben Personen. Rund 50 Kollegen und Kolleginnen sitzen im Saal. Die Rollen sind klar verteilt, die Spannung in der Ruhe spürbar. Ein Niesen im Saal entspannt für wenige Sekunden. Nach der Begrüßung und dem Tagesüberblick folgt das, was heute für viele das wichtigste ist: Die Information des Geschäftsbereichsleiters.

*«Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen*

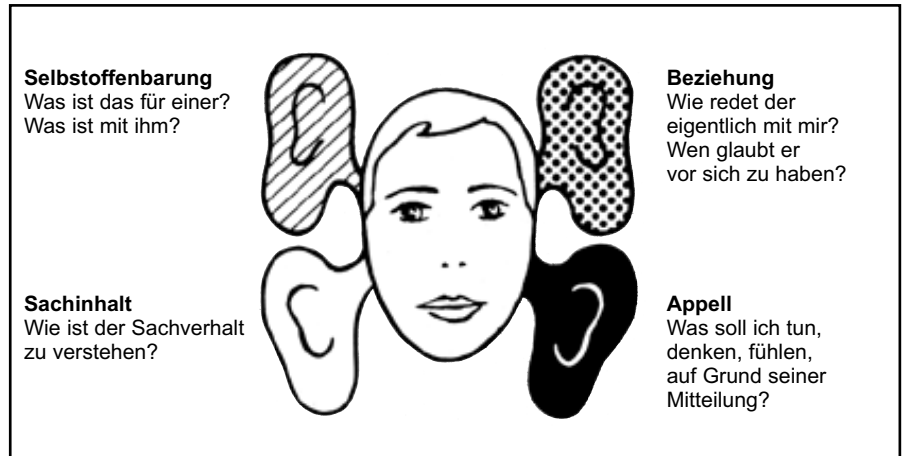
*Ich habe mir in den letzten Tagen viele Gedanken darüber gemacht, wie es Ihnen in dieser Situation geht. Sie wissen, dass unsere acht Filialen anders agieren, anders kommunizieren und anders funktionieren müssen. Sie wissen auch, dass wir davon überzeugt sind, dass uns nur diese Marktfähigkeit vor einer Schliessung schützt.*

*Zu recht sagen Sie vielleicht, dass wir vor anderthalb Jahren bereits eine Umstrukturierung mit den gleichen Gründen in Kauf nehmen mussten. Und sehr wahrscheinlich stehen wir in drei, vier, fünf Jahren auch wieder vor einer Reorganisation. Und Sie haben dann auch recht, wenn Sie sagen, dass Sie das schon gehört haben. Aber Sie haben nicht recht, wenn Sie meinen, das alles das Gleiche sei. Es sind immer wieder andere Bedingungen, andere Menschen, anderen Voraussetzungen. Vor anderthalb Jahren waren auch Sie nicht der oder die Gleiche wie heute. Sicher haben Sie neue Erfahrungen gemacht oder sich weitergebildet, waren in den Ferien an einem neuen Ort, lernten neue Menschen kennen oder bekannte Menschen haben Ihnen neue Dinge gesagt. Auf persönlicher Ebene verändern sich Menschen und das Unternehmen ändert sich auf der Ebene Aufgaben und Dienstleistungen.*

*Ich weiss, dass das alles nicht nur Spass machen wird. Auch ich habe grossen Respekt vor dieser Aufgabe. Aber ich sehe keine Alternative, die das Wohlergehen und die Ziele unseres Unternehmens gleichermassen sicherstellt. Wir erwarten nicht von Ihnen, dass Sie voller Begeisterung losstürmen. Ich darf auch nicht darauf hoffen, dass Sie bereits über-*

zeugt sind vom Ziel. Aber ich fordere von Ihnen und von mir, dass wir mitmachen, dass Sie sich aktiv beteiligen, und dass Sie vorher, während und danach Ihre Arbeit gut machen – denn ohne das fährt kein Zug.

In den nächsten dreissig Minuten erkläre ich Ihnen das Ziel dieser Reorganisation. Vorher möchte ich Ihnen noch etwas zum Tempo sagen. Am liebsten möchte ich natürlich, dass wir möglichst schnell am Ziel sind. Dabei kann es mir wahrscheinlich nicht schnell genug gehen. Ich bin mir aber bewusst, dass Sie vielleicht ein anderes Tempo haben oder dass gewisse Aufgaben ein anderes Tempo vorgeben. Die unterstützende Begleitung durch Changemanagement nimmt sich dieser Tempo-Abstimmung an und stellt sicher, dass wir alle das Ziel erreichen. Mir ist es wichtig, dass es Ihnen möglich ist, die Reise anzutreten und loszufahren. Helfen Sie dabei mit.»



Die vier Ohren des Empfängers, der Empfängerin  
(aus Schultz von Thun: Miteinander reden 1, Hamburg 1981)

Sie sagen. Also: Haut zeigen und Rückgrat haben!»

Nach der Präsentation der Ziele, kaum war das letzte Wort gesagt, meldeten sich schon die Ersten engagiert zu Wort. Karla stand auf: «Bevor wir in die Diskussion einsteigen, bitte ich Sie, zwei Minuten still und ohne Worte bei ihren eigenen Gedanken zu bleiben. Schreiben Sie auf, was Ihnen da gesagt

An dieser Veranstaltung konnten sie den Mitarbeitenden nicht mitteilen, dass sie einen Sechser im Lotto gewonnen haben (vgl. Teil 3 der Serie, Seite 5). Aber die Verantwortlichen haben sich gezeigt und haben zugehört. Betroffene sind jetzt Beteiligte. Alle haben zugehört und alle wissen, welches die gemeinsame Perspektive ist. Aber nicht alle kennen die persönliche Perspektive. ■

**«Im Leben gibt es keine Lösungen. Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind: Man muss sie erzeugen – und die Lösungen werden folgen.»**

Antoine de Saint Exupéry

**Das Spiel mit offenen Karten**

Die Stimme des GB-Leiters vibrierte beim letzten Satz. Karla beobachtete die Zuhörenden und sah, wie aufmerksam sie der Rede folgten. Das, was der GB-Leiter sagte, war ehrlich und menschlich. Keine Zweifel, keine Unsicherheiten. In der Vorbereitung hatten sie darüber gesprochen, wie Glaubwürdigkeit geschaffen werden kann. Karla sagte ihm, dass die eigenen kritischen Stimmen zu schweigen und sich zu verstecken haben. «Der Facettenreichtum Ihrer Persönlichkeit, die verschiedenen Wege und Möglichkeiten für eine Lösung sind im Moment einer solchen Kommunikation nicht gefragt. Sie müssen fühlen, was

wurde und was für Sie wichtig ist. Überlegen Sie sich, was Sie daran ärgert und was Sie freut. Und bleiben Sie bitte einen kurzen Moment beim Gedanken, was Ihnen wirklich wichtig ist und welche Ziele Sie verfolgen!»

Diese Intervention war eine Überraschung. Einige schütteln den Kopf und ärgerten sich darüber, jetzt noch zwei Minuten warten zu müssen. Die Wirkung für die nachfolgende Diskussion aber war positiv und die Ziele der acht Filialen konnten etwas länger im Raum stehen bleiben ohne gleich demontiert zu werden. Karla ist überzeugt davon, dass die Wirkung sich dadurch besser entfalten konnte.

**CHANGEMANAGEMENT – TEIL 5:**

«Veränderung konzipieren und implementieren»

# Handwerk und Intuition

*Nach dem Leitstern der Vision ist gegriffen. Jetzt folgt das Handwerk der Veränderung. Damit das Richtige zur richtigen Zeit getan wird, braucht es auch Intuition oder Kairos, den griechischen Gott der Zeitqualität.*

Es ist Abend. Karla sitzt vor ihrem Wohnzimmerfenster und betrachtet die herbstlichen Wolkenbilder. Ihre Anspannung ist weg, zurück bleibt eine angenehme Müdigkeit und Ruhe. Heute morgen um sechs hatte sie den Raum für den Workshop in der vierten Filiale vorbereitet. Sie ahnte, dass es ein schwieriger Tag werden würde. Zwar wurde die gemeinsame Vision als Leitstern der Veränderung geteilt und die neuen Zuständigkeiten im Überblick geklärt (vgl. Teil 4, Seite 8), doch wusste sie, dass die Crux im Detail liegen wird. Der Geschäftsbereichsleiter hatte ihr von den Mails erzählt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Filiale hatten sich wohl sehr kritisch geäußert und offenen Widerstand gegen die geplante Umsetzung angekündigt. Es ging sogar das Gerücht um, der Workshop würde boykottiert werden.

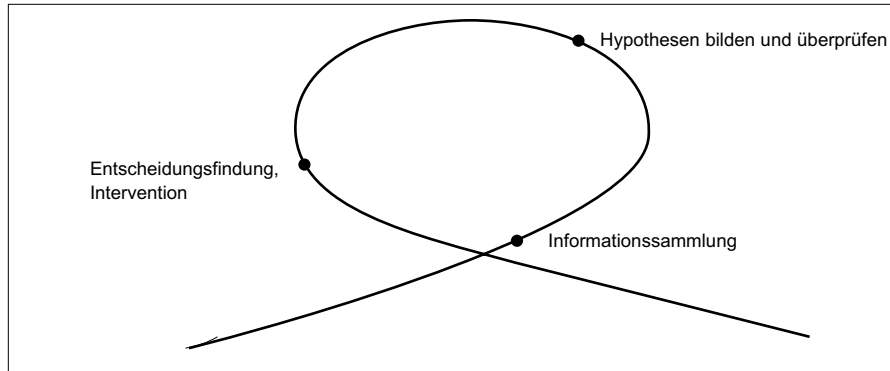
**Der Druck ist gross**

An diesem Morgen wusste Karla auch, dass sich die vierte Filiale Alternativen zur geplanten Reorganisation überlegt. Der Leiter des Geschäftsbereichs hatte sie gestern Morgen angerufen um sie darüber zu informieren. «Jetzt vergeuden diese Mitarbeitenden wertvolle Zeit für die Erarbeitung von etwas, dass niemand interessiert. Wir wissen bereits, wie die optimale Lösung aussieht. Und die bleibt so!» Es schien ihn sehr zu ärgern, dass er den Widerstand so offen entgegen zu nehmen hatte. Karla verstand seine Position. «Ja, sie haben recht, vielleicht ist es wirklich eine Verschleuderung von Ressourcen», sagte sie ihm und ergänzte «aber vielleicht gelingt die

Umsetzung und Verankerung der Reorganisation durch die intensive Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen der neuen Struktur besser – dank der Kritik und das Hinterfragen durch die vierte Filiale.» Für diese Betrachtungsweise hatte der Leiter kein Gehör. Er hatte nebst diesen acht Filialen, die marktfähig gemacht werden mussten, weitere Handlungs- und Verantwortungsfelder. Der Druck auf ihn war gross. Karla beschloss deshalb das Thema nicht weiterzuverfolgen, um mit ihm in der verbleibenden Gesprächszeit seine eigenen, persönlichen Spielräume auszuloten und zu erweitern. Die Spontaneität der beiden und die gute Arbeitsbeziehung erlaubte solche Unterstützungsinself.

**Keiner setzt sich**

Langsam legt sich die Nacht über die Abenddämmerung. Ein mildes Licht umspielt die Nachbarschaft vor Karlas Wohnzimmerfenster. Heute Morgen um 8.30 Uhr trafen die Mitarbeitenden der vierten Filiale ein. Niemand fehlte. Karla Strittmatter erinnert sich an dieses Gefühl, als die Mitarbeitenden vor ihr standen und sich weigerten, sich zu setzen. Auch Karla und der co-moderierende Personalbereichsleiter blieben stehen. Im Hinterkopf von Karla spielten sich die Interventionsmöglichkeiten und allfällige Wirkungen ab, das Handwerk ihrer Beratungskompetenz. Sie wusste: Der nächste Ankerpunkt lag bei 10.30 Uhr. Zu diesem Zeitpunkt wurde der Leiter des Geschäftsbereichs für ein Gespräch erwartet. So war das Design und der Prozess dieser



**Prozessschleife: Der Workshop von Karla Strittmatter in der Zeit von 8.30 bis 10.30 Uhr aus Beratungssicht.**

### Dynamische Prozessschleifen (SIM-Modell von Königswieser u.a.)

Als drittes Element des SIM-Modells, nebst dem Dreieck der Unternehmensentwicklung und der Vision als Leitstern, wird das Prozessverständnis herausgehoben. Unter Prozess wird dabei, in Abgrenzung zu den Geschäftsprozessen, die bewusste Entwicklung von Unternehmen oder Organisationen innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen verstanden. Die Prozessschleife steht für das Zusammenbringen möglichst aller, die an der Entwicklung wesentlich beteiligt sind.

Dieses Grundverständnis bezüglich der Vorgehensweise, vielfach als «weicher» Faktor verstanden, mündet in «harten» Entscheidungen, die den weiteren Prozess massgeblich beeinflussen. Das vermeintlich «Weiche» ist also die Art und Weise, wie es zu dem vermeintlich «Harten», den Entscheidungen, kommt. Es geht dabei immer um das Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur, wie es anhand des Dreiecks der Unternehmensentwicklung beschrieben wurde (vgl. Teil 1).

Workshops konzipiert. Der Personalbereichsleiter schaute sie fragend an. Sie entschied. Statt der geplanten Informationen zum Umzug und den weiteren Nachwirkungen der neuen Struktur wählte sie die emotionale Ebene. Sie ahnte, dass im Vorfeld dieses Workshops einige Gespräche unter den Mitarbeitenden stattgefunden haben. Sie wusste, der Moment war günstig: «Vertritt jemand ihre Anliegen? Haben Sie eine Person, die für die Gruppe spricht?», fragte sie spontan die Runde der Mitarbeitenden. Fragend schaute man sich an. Niemand meldete sich. «Gut,» sagte Karla nach einigen Sekunden Wartezeit, «dann vertreten Sie Ihr Anliegen persönlich. Ich möchte gerne wissen, wie es Ihnen geht und welche Befürchtungen Sie haben. Schreiben Sie doch bitte auf den blauen Zettel zwei Stichworte zu Ihren Befürchtungen und auf den roten Zettel ein bis zwei Stichworte worauf Sie sich in nächster Zukunft freuen. Das darf ruhig auch etwas aus dem Privatleben sein.» Der Personalbereichsleiter und Karla verteilten das Material und setzten einen Zeitrahmen von je drei Minuten. Die Mitarbeitenden machten mit. Sie überlegten sich Fragen und notierten die Stichworte auf die Zettel. Nach der vereinbarten Zeit von sechs Minuten sammelte Karla die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden ein. Empathisch konnte sie die Befürchtungen aber auch die Freuden aufnehmen und so die Brücke zu den Mitarbeitenden schlagen: Die

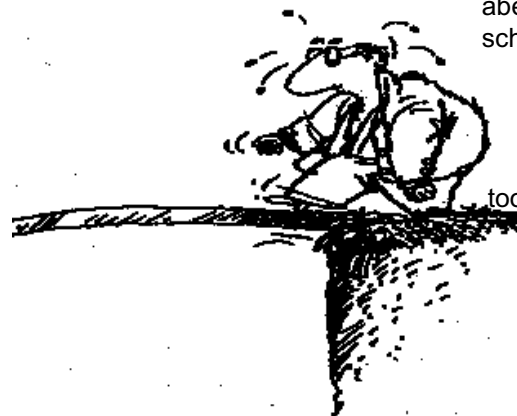
Arbeitsfähigkeit war jetzt hergestellt.

#### Zurück und wieder vor

In Karlas Wohnzimmer ist es inzwischen dunkel geworden. Die Nacht hat sich über das Tal gelegt. Still sitzt sie da und genießt die Reflexion des heutigen Tages. Der Personalbereichsleiter konnte, während sie mit den Mitarbeitenden die Themen sortierte und Prioritäten setzte, den inzwischen eingetroffenen Leiter über den bisherigen Workshop-Verlauf informieren und den nächsten Schritt klar machen: Er musste den Mitarbeitenden zuerst zuhören. Die Themen waren priorisiert, die Mitarbeitenden vorbereitet und der Leiter des Geschäftsbereichs konnte aktiv zuhören. Karla machte sich Notizen, um während der Mittagspause den Prozessverlauf voranzutreiben.

Die Zeit der Mittagspause war wichtig. Sowohl zur körperlichen Stärkung, als auch zur emotionalen Klärung. Die beiden Bereichsleiter und Karla suchten nach dem roten Faden. Sie entschieden, am Nachmittag zu prüfen, welche Ideen vom

Vormittag in die neue Struktur integriert werden können. Der Handlungsspielraum für die Mitarbeitenden soll ausgekostet werden und wenn gewisse Vorschläge nicht umgesetzt werden können, wie beispielsweise, dass alle einen Laptop und ein Handy bekommen sollen, erhalten die Mitarbeitenden eine Rückmeldung. Karla freut sich, dass der Leiter des Geschäftsbereichs seinen Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringen konnte. Ihre Wünsche sind nicht alle erfüllbar, die Absagen können aber trotzdem respektvoll und wertschätzend erfolgen.



Karla streckt sich, steht auf und betrachtet, bevor sie das Wohnzimmer verlässt, den Cartoon zum Thema Vertrauen. ■

**CHANGEMANAGEMENT – TEIL 6:**

«Erfolge stabilisieren, Kurskorrekturen vornehmen»

# In der Nervosität des Endspurts

*Der Projektabschluss soll erfolgreich sein. Was aber als Erfolg bewertet wird, ist abhängig von der Person, der Funktion und der Aufgabe. Und nicht immer ist das, was negativ kritisiert wird auch tatsächlich ein Misserfolg. Damit Erfolge sichtbar werden braucht es manchmal auch Geduld.*

Der Wecker läutete heute morgen früh, sehr früh. Bereits um 5.00 Uhr klingelte er Karla aus dem Bett. Jetzt sitzt sie im Zug und erinnert sich noch allzu gut an das wohlige Gefühl, dass ihr die Bettdecke gegeben hatte. Sie schüttelt sich frei von diesen Gedanken und konzentriert sich auf den heutigen Tag. «Was ist jetzt wichtig und dringend?», fragt sie sich. Sie erinnert sich an den herausfordernden Workshop mit der vierten Filiale und die Vorschläge der Mitarbeitenden. «Die Prozessschleife von Königswieser war an diesem Tag beispielhaft», sinniert sie. «Es ist immer wieder erstaunlich, welche Ängste und Fantasien eine Umstrukturierung auslösen kann. Ob Vorgesetzte oder Mitarbeitende – die Wünsche sind bei allen gleich.» Karla verfolgt ihre Gedanken weiter: «Sie wollen ernst genommen werden und sich nicht missbraucht vorkommen.» Sie weiss, dass Denken und Handeln zwei ganz unterschiedliche Fähigkeiten darstellen und die Unterschiede nicht immer zu verstehen sind.

**Kurskorrekturen erarbeiten**

Überlegend und sinnierend ist sie in ihrem Büro eingetroffen. Sie schaut auf die Uhr. Noch zwei Stunden bis zur Sitzung mit ihrem Vorgesetzten – dem Leiter des Geschäftsbereich – und der Projektgruppe. Das Denken während der Zugfahrt half ihr, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Sie steht auf, nimmt vier verschieden farbige Flipchartschreiber und notiert als

erstes auf dem karierten Blatt vor ihr: Vorschläge der Mitarbeitenden bearbeiten! Siebzehn thematisch geordnete Verbesserungsvorschläge sind eingegangen. Dass überhaupt Vorschläge eingingen, ist ihrem Chef zu verdanken, der während des legendären Workshops das kreative Potenzial der Gruppen erkannte. Gemeinsam mit den Filialleitern hat Karla ein einfaches Vorschlagswesen für die Umstrukturierung installiert. Jeder Vorschlag soll gelesen und beantwortet werden. Das will Karla mit ihrem Team heute in Angriff nehmen. Auf dem Flipchart hat sie den roten Faden für die Arbeit aufgezeichnet.

**Kurskorrekturen erkennen**

Acht Stunden haben sie Zeit um die Vorschläge zu analysieren, deren Wirkungen zu prüfen und eine Entscheidung mitsamt Begründung zu formulieren. Über zwei Vorschläge mussten sie schmunzeln, bei einem ärgerten sie sich, weil er so dreist war. Die anderen vierzehn Ideen sind Hinweise und Betrachtungen, die das Team sachlich weiterbringen. Karla führt die Diskussion und versucht, wertschätzende Antworten zu finden. Die Ansprüche sind hoch. Die Vorschläge müssen sich sowohl im laufenden Projekt als auch in der Strategie der Division und des Konzerns einbetten lassen. Und selbstverständlich dürfen keine normativen Bedingungen, zum Beispiel der GAV, verletzt werden.

Um 14.45 Uhr wittern sie in einem

Vorschlag eine Spur, die ihnen gefällt. Etwas verbirgt sich in dieser Idee, das vielleicht eine wesentliche Vereinfachung in der Ablauforganisation darstellt. Nach einer halbstündigen, intensiven und lebendigen Diskussion sehen sie die Lösung. Wer hätte das gedacht? Mit dem Vorschlag einer Mitarbeiterin lassen sich 15 Prozent des Aufwandes in der Wertschöpfungskette einsparen. Karla, ihr Chef und das Projektteam sind noch skeptisch. Ist es wirklich ein Erfolg? Sie legen die Arbeit auf die Seite und gönnen sich eine Kaffeepause. «Ich schlage vor, dass wir zuerst die Prüfung der anderen Vorschläge abschliessen. Danach möchte ich meine Konzentration gerne nochmals auf diese potentielle Verbesserung lenken», sagt Karla. Die anderen nicken zu ihrem Vorschlag. Ihr Kaffee schmeckt gut, doch an den Plastikbecher kann sie sich nicht gewöhnen. Die Atmosphäre ist aufgeladen, im Bauch bereitet sich alles auf das grosse Kribbeln vor. Alle am Tisch wissen: Wenn diese Analyse tatsächlich stimmt, ist es ein Riesenerfolg.

**Erfolge stabilisieren**

Die Analyse wurde von anderen Fachleuten überprüft. Bis auf zwei kleine Korrekturen hielt der Vorschlag stand und der Aufwand lässt sich tatsächlich reduzieren. Allerdings nicht auf den ersten Blick. Und das ist zur Zeit die Schwierigkeit, denn vordergründig könnte man meinen, der Vorschlag führe zu Mehraufwand. Karla und das Projektteam sind in den letzten Tagen deswegen einige Male heftig kritisiert worden. Sie fühlt sich einem kräftigen Gegenwind ausgesetzt. «Haben wir wirklich richtig entschieden?», fragt sich Karla immer wieder. Die Reaktionen machen sie unsicher. «War der Entscheid falsch?» Karla stellt die Frage dem Projektteam und dem Geschäftsbereichsleiter. Auch er sei in der Leitungssitzung kritisiert worden, erklärt er. Die anderen Projektmitglieder haben ähnliche Erfahrungen gemacht. «Ich glaube aber nicht, dass wir

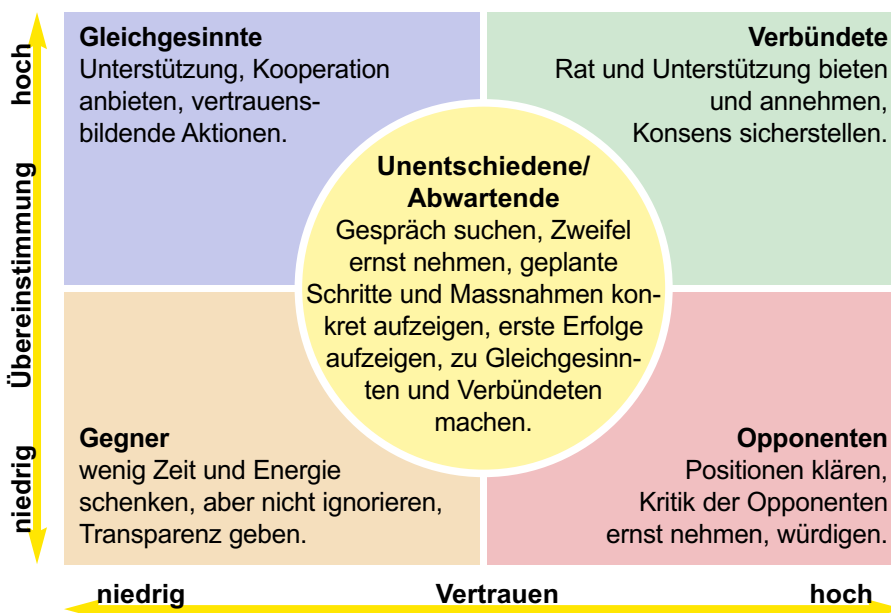
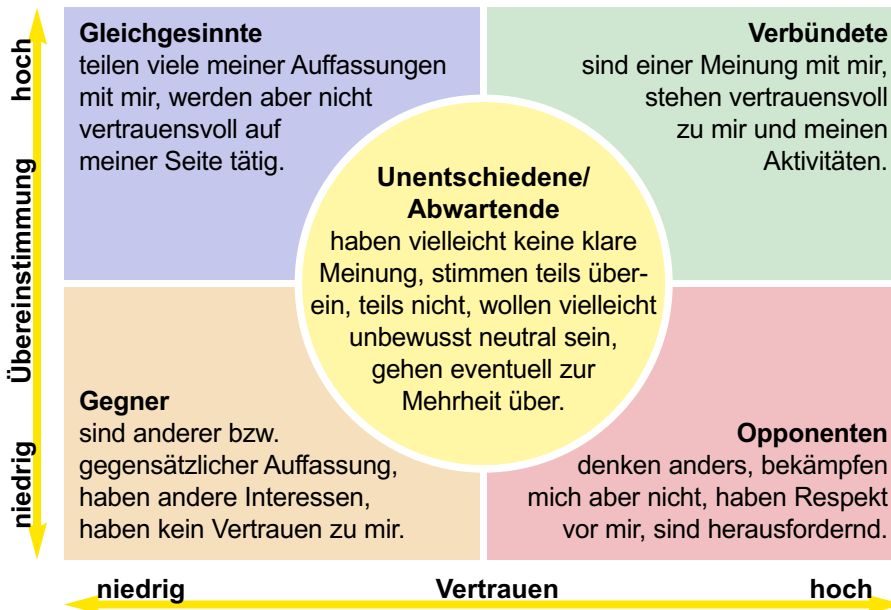
## Mitspieler und Gegenspieler bei Veränderungen

nach Block, Peter

Eine Aufgabe des Changemanagement ist es, Skeptiker und Gegenspieler für die Veränderungsvorhaben zu gewinnen und Verbündete zu mobilisieren. Dazu muss man zunächst deren Position kennen.

Die obere Grafik zeigt, welche Haltung Menschen einnehmen können – je nach Vertrauen und Übereinstimmung.

In der unteren Grafik sind Methoden genannt, um mit diesen Gruppen zu arbeiten.



jetzt etwas tun sollten. Ich meine, wir müssen abwarten, wie die Umsetzung wirkt und in der Zwischenzeit kommunizieren», sagt der Leiter des Geschäftsbereichs. Die anderen sind einverstanden. Es scheint klar: Erfolge zu stabilisieren heisst auch, sich kritischen Stimmen zu stellen. Dabei hilft Karla und dem Team das Wissen, dass in einem System unterschiedliche Funktionen und Aufgaben wahrgenommen werden müssen. Die vorhersehbaren Konflikte sind nicht auszuräumen sondern auszuhandeln. Solche Aushandlungen sind notwendig. Karla will nicht neue Widerstände aufleben lassen – weder in den acht Filialen noch bei internen oder externen Kunden und Kundinnen.

Sie erinnert sich an das emotionale 4-Zimmer-Modell. Es kommt ihr vor, als schwanke das Projekt zwischen dem Zimmer der Sinn-Suche und dem Zimmer der Erneuerung. Zurück will sie nicht mehr. Vorwärts soll es gehen, und zwar mit den Mitarbeitenden. «Wir sind auf dem richtigen Weg», denkt sie, als sie die letzten Antwortschreiben an die Mitarbeitenden abschliesst. Die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden der acht Filialen sind mit eigener Energie und mit genügend Freiraum im Haus namens «Marktfähigkeit» angekommen. Die ersten Prozesse sind implementiert, die ersten Mitarbeitenden mit dabei. Draussen hört man die kritischen Stimmen. Ob Karla und ihr Vorgesetzter genügend Vertrauensbasis bei den Mitarbeitenden aufgebaut haben, zeigt sich jetzt auf der Zielgerade des Projekts. Karla weiss, dass ohne die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden ein erfolgreicher Abschluss nicht möglich ist. Im Moment muss sie sich wohl in Geduld üben. ■



**CHANGEMANAGEMENT – TEIL 7:**

«Am Ende eines jeden Projektes steht der Abschluss.»

## Die Kunst des Schlusspunkts

*Die Arbeit läuft. Während des Change-Projektes sind die Mitarbeitenden zu Mitdenkenden und Mithandelnden geworden. Ist der reibungslose Ablauf der richtige Zeitpunkt für den Projektabschluss?*

Die kritischen Stimmen sind differenzierter geworden. «Wir haben es geschafft!», denkt Karla, als sie aus dem Lift kommt. Sie war so fest in Gedanken vertieft, dass sie beinahe die Sekretärin des Geschäftsbereichsleiters, ihrem Chef, übersehen hätte. «Oh, Entschuldigung, Frau Jäger», sagt Karla Strittmatter und betrachtet freundlich die grossgewachsene, dunkelhaarige Frau. Frau Jäger atmet tief und senkt den Blick. Sie haben sich durch das gemeinsame Projekt der acht Filialen kennen und schätzen gelernt. Frau Jäger ist eine fröhliche Frau und Karla ahnt, dass irgend etwas nicht stimmt. «Frau Jäger, kann ich etwas für sie tun?», fragt sie. «Mein Bruder ist letzte Nacht gestorben. Stellen Sie sich vor, während seiner Ferien. Ein Herzinfarkt.» Den Worten folgen keine Tränen. Frau Jäger ist eine beherrschte Frau. «Mein herzliches Beileid, Frau Jäger. Haben Sie eine Ahnung, was Ihnen jetzt helfen könnte?» «Trinken Sie einen Kaffee mit mir?», fragt sie. Karla nickt. Beim Gehen schiebt sich in Karlas Kopf ein Gedanke über Changemanagement ein. «Ja», denkt sie, «Vertrauen und Beziehungsgestaltung hat auch etwas damit zu tun, dass wir uns erlauben, Gefühlen einen angemessenen Platz zu geben. Und», denkt sie weiter, «es auch tun.»

Die Prozesse, die zu einer Verbesserung der Marktfähigkeit der acht Filialen führen sollen, sind installiert und verankert. Die Mitarbeitenden aller Filialen arbeiten danach - auch

die vierte Filiale, obwohl sie sich zunächst vehement wehrte (vgl. Teil 5, Seite 11). Mit der Umsetzung wird auch langsam das Einsparpotential sichtbar, das sich durch den Vorschlag einer Mitarbeiterin realisieren lässt. Die Gegnerinnen und Gegner, die sich lautstark gegen den Vorschlag gewehrt haben, sind leiser geworden. Den Gegenwind auszuhalten und sich in Geduld zu üben hat sich also gelohnt. Die Arbeit der Projektleiterin findet allmählich ihren Abschluss. Doch bevor der Schlusspunkt gesetzt wird, möchte Karla die Erfolgskontrolle klären (s. Kasten).

**Einfach so im Alltag**

Vis-à-vis von Karla sitzt ihr Chef. Er

**Evaluation**

Die Erfolgskontrolle eines Veränderungs- und Reorganisationsprojektes kann folgende Fragen beinhalten:

- Sind die inhaltlichen und zeitlichen Ziele erreicht?
- Wo sind die Ziele im Sinne des Changemanagements erreicht? Zum Beispiel: Konnte die Arbeitsfähigkeit während der Reorganisation aufrecht erhalten bleiben? Werden die Arbeiten tatsächlich nach den neuen Prozessen ausgeführt? Welche Prozesse sind «Papiertiger» geblieben?
- Wo besteht noch Handlungsbedarf? Wo muss die Umsetzung noch voran getrieben werden?
- Was muss noch erledigt werden, von wem und bis wann?
- Welche 'lessons learned' lassen sich insgesamt ableiten? Wo besteht Anpassungsbedarf punkto Vorgehensweisen im Projektmanagement?
- Changemanagement als Teil eines

hat sie zum Mittagessen eingeladen. «Manchmal lassen sich gewisse Punkte in einem informellen Rahmen einfacher besprechen», meinte er, als sie vor zwei Tagen anrief. «Und, wie geht es Ihnen jetzt kurz vor dem Abschluss?», fragt er sie zwischen zwei Gabeln Spaghetti. Karla überlegt kurz und antwortet: «Ich glaube, es ist immer wieder eine Herausforderung etwas loszulassen, dass uns über Monate beschäftigt, Sinn gegeben und Spass gemacht hat. Deshalb ist ein klug gesetzter Schlusspunkt auch wichtig. Für das bereits Geleistete wie auch für das zukünftig zu Leistende.» Der Geschäftsbereichsleiter schaut sie fragend an. «Jetzt können wir doch keinen Schlusspunkt setzen. Das wäre ein falsches Signal. Es ist doch noch nicht fertig, der neue Weg beginnt ja erst.» «Ja, es läuft», antwortet Karla, nachdem sie einen Moment gewartet hat, «es läuft, weil die Mitarbeitenden als Mitdenkende und Mithandelnde angesprochen wurden. Wir waren von Anfang an, begonnen bei der Auftragsklärung, sorgfältig und transparent. Aus meiner Sicht wäre es schade, wenn der Abschluss einfach dahin plätschert und niemand merkt, dass die neuen Prozesse jetzt zum Alltagsgeschäft gehören. Eine kleine Wertschätzung haben wir uns doch

verdient.» Schweigend essen sie weiter.

«Okay», sagt ihr Chef während er seine Serviette ordentlich zusammengefaltet neben den Teller legt. «Was schlagen Sie vor? Sie haben sich dazu sicher schon Gedanken gemacht.» «Ja» sagt Karla. «Einen offenen Dankesbrief an die Leitung und die Mitarbeitenden der acht Filialen. Und für das Projektteam einen gemeinsamen Apéro.» Sie schmunzelt und ihr Chef stimmt mit ein. Sie sind sich über den Abschluss einig.

**Und jetzt?**

Noch zwei Tage arbeitet Karla für das Projekt. Den Vorschlag für den offenen Brief an die acht Filialen hat sie heute gemacht und ihrem Vorgesetzten zugestellt. Der Apéro für morgen Abend ist organisiert. Alle Mitglieder des Projektteams haben zugesagt. Frau Jäger wird auch dabei sein. «Was wird nächste Woche sein», fragt sich Karla. Eigentlich möchte sie ein paar Tage frei nehmen und an ihren persönlichen Visionen und Perspektiven weiter arbeiten (vgl. Teil 4, Seite 8). Doch etwas unruhig ist sie schon. Sie weiss nämlich noch nicht für welche Aufgaben sie nachher verantwortlich ist. Sie sitzt an ihrem Tisch und erinnert sich an ihre persönlichen Ziele. Sie hat sie notiert

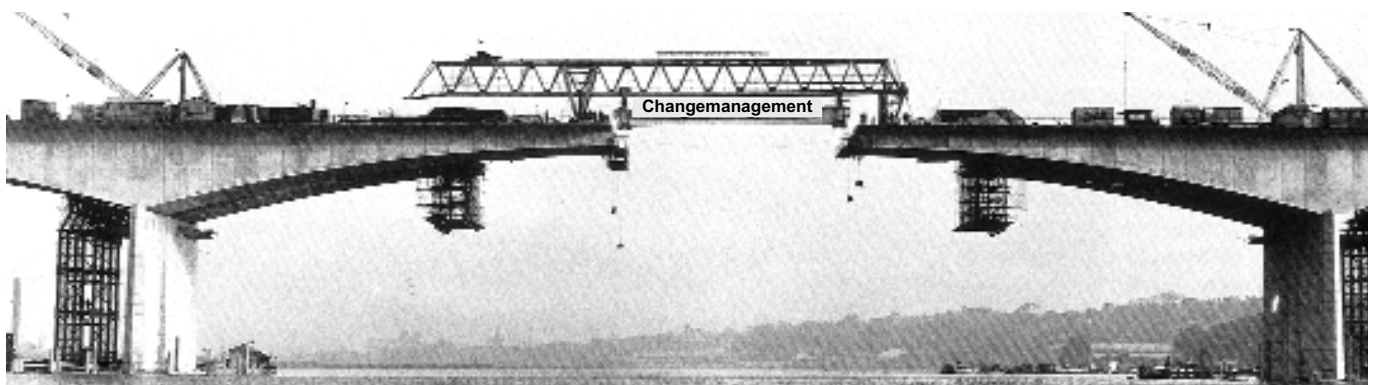
und jetzt kann sie sich daran orientieren. «Einen Teil davon habe ich erreicht», stellt sie fest, «trotzdem ist es ein komisches Gefühl nicht zu wissen, was auf mich zukommt. Wie die Mitarbeitenden der acht Filialen», führt Karla ihren inneren Dialog weiter, «die wussten zuerst auch nicht, was auf sie zukommt. Zum Glück konnten wir das Blinde-Kuh-Spiel schnell auflösen und mit dem Changemanagement beginnen.» (vgl. Teil 2, Seite 3) Das Klingeln des Telefons unterbricht Karlas Gedanken.

«Strittmatter», sagt sie in den Hörer.

«Hier ist Kneubühler. Guten Tag Frau Strittmatter.»

«Guten Tag Herr Kneubühler»  
 «Ich bin der Leiter von QP. Wir sind daran, Zentrale und Fläche nach neuen Schwerpunkten auszurichten. Vielleicht können Sie uns dabei helfen. Ich würde mich gerne mal mit Ihnen nächste Woche zu einem Gespräch treffen.»

Beim Apéro mit dem Projektteam wird viel gelacht. Sogar Frau Jäger stimmt manchmal mit ein. Karlas Chef hat als Leiter des Geschäftsbereichs nur kurz Zeit - es reicht zum gemeinsamen Anstossen. Der Schlusspunkt ist gesetzt. Die Zukunft hat begonnen. ■



Brücke: Changemanagement stellt die Verbindung her zwischen Altem und Neuem  
 Bild aus «Bridges - 3000 years of defying nature» von David J. Brown