
Veranstaltungsformate im Change Management Prozess

Elena Ressmann

1. Einführung

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“ lautet ein chinesisches Sprichwort.

Und dass diese Metapher der widerstrebenden Kräfte auch heute, in einer Welt, die von Geschwindigkeit und dem Pulsschlag „Gigahertz“ bestimmt ist, noch Gültigkeit besitzt, belegt die Tatsache, dass bis zu zwei Drittel der Veränderungsprozesse in Unternehmen zum Scheitern verurteilt sind: Sie werden abgebrochen oder erreichen nicht das gewünschte Ergebnis in der vorgegebenen Zeit.

Die Gründe des Scheiterns sind vielfältig und bei jedem Prozess individuell zu analysieren. Am meisten genannt werden mangelndes Wissen des Managements, mangelnde Einbindung der Mitarbeiter und mangelnde Unterstützung seitens der Führung.

Wenn man nun die Ursache betrachtet, warum denn so viel Wissen und Unterstützung notwendig ist und warum das Involvement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unerlässlich scheint, so stößt man auf den kleinsten gemeinsamen Nenner des Scheiterns: Die teilweise starken Widerstände innerhalb der Belegschaft. Und das, obwohl Flexibilität heute ganz oben auf dem Anforderungsprofil der Stellenanzeigen steht. Eine Tugend, die als Voraussetzung, nahezu als Bedingung, gesetzt wird. Denn das Veränderungsvermögen einer Unternehmung gehört zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren und „Change“ ist vielerorts ein Normalzustand. Flankiert von frühzeitiger Information zur geplanten Veränderung und der Auflistung von stichfesten, nachvollziehbaren Argumenten sollte doch eine Grundbereitschaft erwartet werden und das zu Recht.

Doch der Mensch tut sich schwer, loszulassen von Bewährtem und sich zu verabschieden von Gewohntem. Die große Flexibilität, die der immer schnellere Wandel von Unternehmen und Mitarbeitern fordert, birgt auch Frustrationspotential und erfordert auch die Fähigkeit, sich beispielsweise von Projekten, die mit Leidenschaft verfolgt wurden, wieder zu verabschieden. Dem einen gelingt das besser, dem anderen weniger gut.

Der Human Factor spielt bei der Veränderung von Prozessen also eine entscheidende Rolle. Dabei muss der Mensch als Individuum wie auch als Teil eines großen Ganzen, und damit in der Gruppendynamik betrachtet werden. Um Menschen und Mitarbeiter das notwendige Vertrauen zu schenken, zu motivieren, zu überzeugen, um den Mut zu haben, gemeinsam abzubiegen, muss man sie vor allen Dingen als Mensch unterstützen. Denn ein Change Prozess kann nur gelingen, wenn alle den neuen Weg beschreiten und aktiv mitgestalten.

Und dazu braucht es eine Kommunikationsführung, die den Mensch in den Fokus nimmt. Livekommunikation bietet für den Wind der Veränderung Flügel an.

2. Die Phasen der Veränderung

Wir sind weit davon entfernt eine Art „one-size-fits-all“ Lösung zu bieten; doch kann die Livekommunikation maßgeschneiderte Konzepte auf Situation und Unternehmenskultur entwickeln, die dem Weg des erfolgreichen Change Managements entscheidende Impulse geben kann. Denn wie heißt es in einem anderen Sprichwort: „Es kommt nicht darauf an, wie der Wind weht, sondern wie wir die Segel setzen.“

Die Phasen der Veränderungsprozesse, die die Livekommunikation begleitet, sind in ihrer Systematik hinlänglich erforscht und geben Hilfestellung wie Grundlage für die Gestaltung und den Anspruch der Kommunikationsführung.

Bei Amazon kursieren aktuell mehr als 83.000 Fachbücher zum Themengebiet „Change Management in Unternehmen“, wobei die Annahmen und Prozessbeschreibungen auf zwei grundlegende Modelle zurückzuführen sind.

So möchten wir die Untersuchungen der Wissenschaftlerin Elisabeth Kübler-Ross und die des Sozialpsychologen Kurt Lewin hier vorstellen.

Die Schweizer Wissenschaftlerin, Ärztin und Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross beschäftigte sich in den 1960er Jahren in den USA mit den Ansichten und Gefühlen von Sterbenden. Und zwar denjenigen, die zwanghaft sterben mussten, da sie unheilbar krank waren. Sie führte über 200 Interviews und definierte fünf Phasen³⁶.

Die fünf Phasen gelten als Grundlagenforschung für den Umgang des Menschen mit zwanghaften Veränderungen und werden im Business Kontext wie folgt interpretiert (siehe Abb. 1):

Mit dem Schock der Konfrontation von Veränderung, die als nicht steuerbar erlebt wird, kommt zunächst die Verneinung. Der Mitarbeiter erlebt sich wie der Fels in der Brandung, wartet erst einmal ab oder redet es sich auch klein. Zumal, und das ist wohl der ausschlaggebende Grund für die Möglichkeit der Verdrängung in dieser Phase, die Notwendigkeit der Veränderung nicht konkret erlebbar wird.

Das Unternehmen schreibt Gewinne, die Prozesse funktionieren und doch soll verändert werden. Man soll etwas loslassen, was als funktionierend wahrgenommen wird. Unternehmen müssen weit vorausdenken, um zukunftsfähig und wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmensstrategien werden immer zukunftsgerichtet entwickelt. Rechtzeitig müssen notwendige Weichen gestellt werden, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Gleichzeitig weiß man um die Zeitachse, die benötigt wird, um etwas zu verändern. So scheinen Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter (noch) nicht angebracht zu sein. Man soll damit zwanghaft von etwas ablassen, was aktuell Erfolg garantiert. Ein Dilemma für den mitdenkenden und proaktiven Mitarbeiter.

³⁶ Vgl. Kübler-Ross 2014.

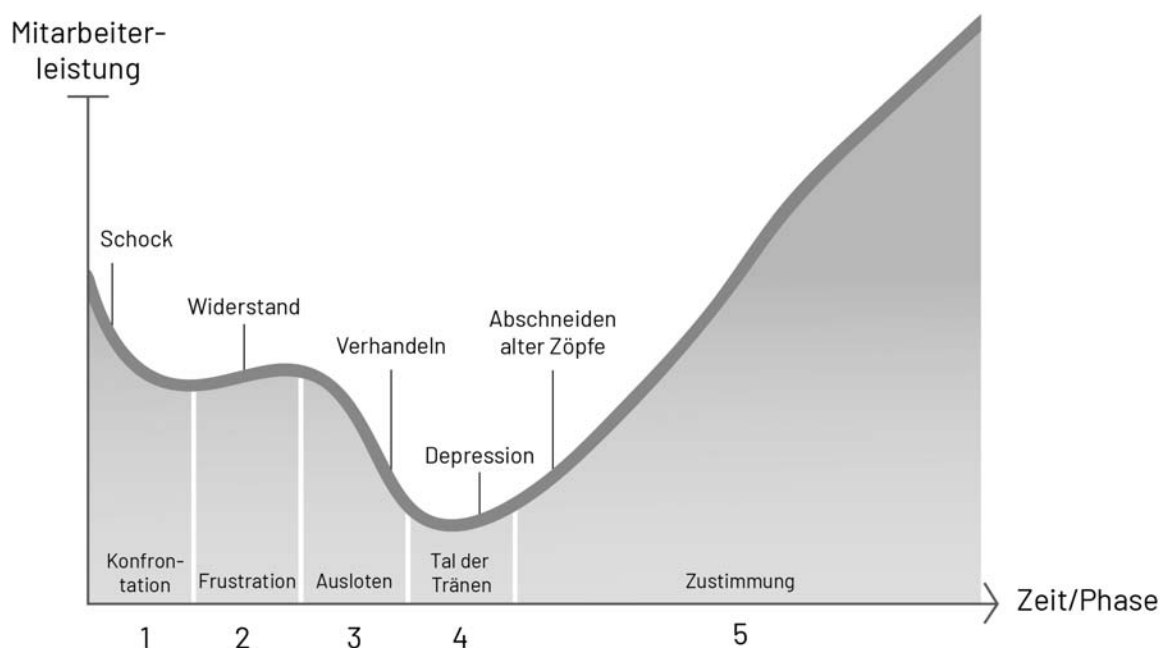


Abb. 1: Die Phasen der Veränderung (in Anlehnung an die Veränderungskurve nach Kübler-Ross)³⁷

Die zweite Phase ist die der oft starken emotionalen Reaktion. Jedem ist nun bewusst, dass der Wandel unaufhaltsam ist und man selbst hierin involviert bleibt, aller Sturheit zum Trotz. Wut, Unverständnis, Zorn und Frustration machen sich breit. Und all dies sind nicht unbedingt Energien, die einen leicht voran schreiten lassen. Das ist wohl die kritischste Phase. Hier kann es nicht nur zur Verlangsamung, sondern zum Stillstand kommen.

Daher ist es zentral wichtig bei der Wegbegleitung von Veränderungsprozessen, diese Phase möglichst gering zu halten, denn daran schließt sich die Phase des „Verhandelns“ an. Diese Phase ist geprägt durch Einsicht, dass der Wandel notwendig oder zumindest für einen selbst, wenn man im Unternehmen bleiben möchte, unabwendbar ist. Doch zugleich ist genau diese Phase verbunden mit dem „Festhalten an Altbewährtem“ und dem Ausloten, was denn doch „bleiben“ kann. Selbst wenn das Verhandeln mühsam sein kann und der Erkenntnis weichen muss, dass zumeist die Veränderung alle Bereiche betrifft und der Kopf frei und anders denken sollte, so begibt sich jeder einzelne bereits mit auf den Weg. Und nun heißt es kraftvoll: Wege entstehen beim Gehen.

Konsequenz und eine klare Führung sollten nun Halt geben und Leitplanke sein, um den neuen Weg und seine Zielgerichtetheit zu verstehen. Kompromisse helfen an dieser Stelle eher weniger als Klarheit.

Mit diesem Bewusstsein heißt es also nun loszulassen und das ist eine Form der Trauer, die in die Phase vier „Depression“ oder „Tal der Tränen“ begleitet wird. Trauer kommt in Wellen, das heißt diese Phase muss nicht zwingend eine negative sein, sondern eher eine Phase der eigenen Betrachtung seiner Kompetenzen im neuen System. Es werden Fehler gemacht, noch ist Sand im Getriebe und doch muss hier ganz klar

³⁷ In Anlehnung an Kübler-Ross 1969.

und kontinuierlich die Freude überwiegen, dass der neue Weg gangbar ist und auch neue Möglichkeiten bietet, seine Kompetenzen auszubauen.

Erfolge und Meilensteine gilt es aufzuzeigen, so dass das „Abschneiden alter Zöpfe“ leichter fällt und die Gefühlskurve sich im Aufschwung befinden kann. Die Erkenntnis, dass man sich in dem veränderten Umfeld gut bewegen kann führt zu immer mehr Sicherheit. Zudem steigt das Bewusstsein für die positiven Effekte der Veränderung und die Depression kann der „Zustimmung“ in Phase fünf weichen.

Was Kübler-Ross mit ihren Interviews von Einzelpersonen in den 1960er Jahren untersucht sowie herausgefunden hat und in ihr Phasenmodell einmündet, hat der Sozialpsychologe Kurt Lewin für gesellschaftliche Gruppen 1947 erforscht.³⁸ Auch er beschreibt Phasen, die durchaus denen von Kübler-Ross in ihrer Chronologie ähneln.

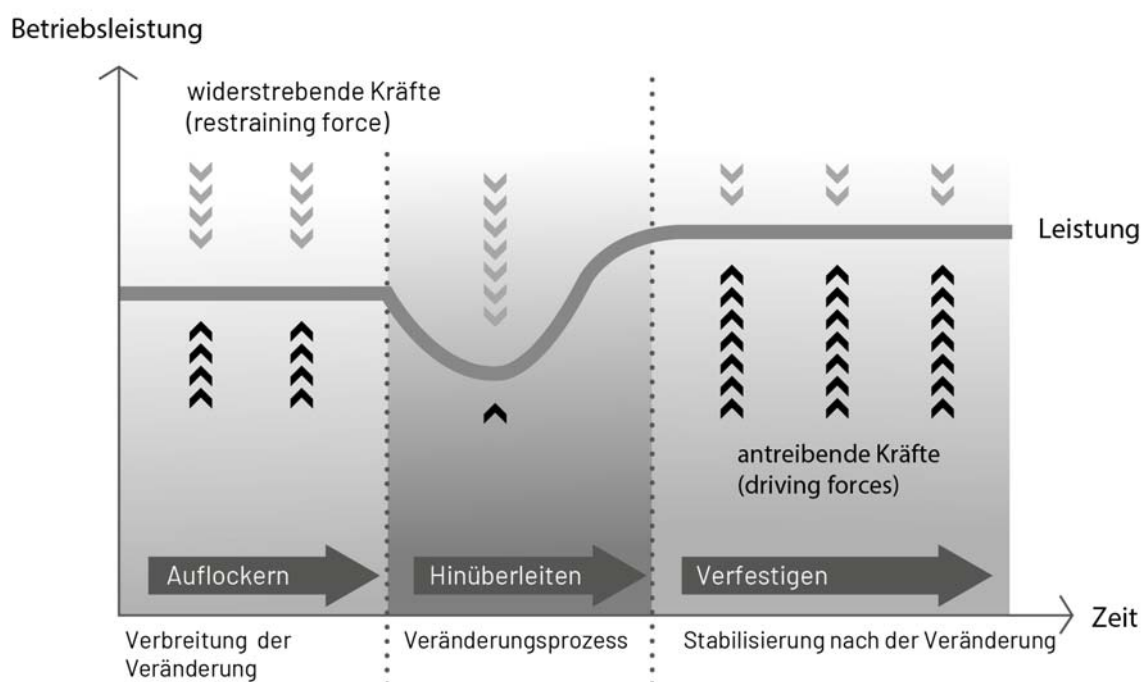


Abb. 2: Das Drei-Phasen-Modell des Wandels (Akzeptanzmodell) nach Lewin³⁹

Die Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen erfolgen nach diesem Modell in drei Phasen: Auflockern, Hinüberleiten, Verfestigen.

Unter Auflockern bzw. Auftauen versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung. In dieser Phase werden Pläne mitgeteilt, die Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützungsmaßnahmen werden gemeinsam entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten.

In der zweiten Phase wird auf das neue Niveau hinübergeleitet. In der Phase des Bewegens werden Änderungen durchgeführt, Lösungen generiert, Neues wird ausprobiert, Reaktionsweisen werden herausgebildet und der Status Quo wird verlassen. Dies erfolgt durch Verantwortungsübernahme, Trainieren und Überwachen der Prozesse.

³⁸ Vgl. u.a. Lewin 1964 und 2012.

³⁹ Vgl. u.a. Lewin 1964 und 2012.

Die letzte Phase dient dem Verfestigen der „Umgewöhnung“ der Gruppe. Der neue Prozess muss sich implementieren und ganz natürlich „dazugehören“. Durch Stabilisierung und Implementierung der neuen Strukturen soll ein Rückfall vermieden und ein neues Gleichgewicht hergestellt werden.

3. Impulse und Instrumente der Livekommunikation

Der Veränderungsprozess erfordert auf der oben beschriebenen Grundlage nicht nur Feinsinn, sondern vor allen Dingen ein intelligentes Zusammenspiel von Strategie und offener Kommunikation. Die Menschen müssen erreicht und mitgenommen werden.

An drei neuralgischen Punkten entlang des Veränderungsprozesses möchten wir beschreiben, wie das Eventdesign ausgerichtet wird und mit welcher Zielführung Livekommunikation einen Beitrag leisten kann, dass der Weg an Dynamik gewinnt. Auch wenn jedes Unternehmen und jeder eingeschlagene Veränderungsprozess sicher eine individuelle Analyse und ein daraufhin maßgeschneidertes Konzept zur Livekommunikation bedarf.

Drei wesentliche Stationen, bei der ein Event sinnvoll und hilfreich ist, sind

- Der Start: Kick-off Veranstaltung
- Zur Weiterentwicklung: Interaktive Dialogveranstaltung
- Zur Motivation: Milestone Event

3.1. Der Start: Kick-off Veranstaltung

Möglichst zeitgleich sollen die Mitarbeiter aus erster Hand persönlich erfahren, was auf sie zukommen wird, was sich verändern wird und wie die Zielsetzung ist. Also das Warum – Was und Wie steht hier im Vordergrund.

Transparenz, aber auch kraftvolle Entschlossenheit und vor allen Dingen das Gefühl „gehalten zu werden“, damit eine Vertrauenskultur für den bevorstehenden Weg geschaffen wird, sind die Faktoren, auf die sich das Konzept zum Eventdesign stützt.

Der erste Eindruck zählt, auch bei der Kick-off Veranstaltung. Und noch mehr: Der erste Eindruck trifft auf große Unsicherheit, gerade bei der Kick-off Veranstaltung. Klarheit, Übersichtlichkeit, absolute Professionalität bis ins kleinste Detail sind entscheidend, geht es doch um eine wohlüberlegte Entscheidung der Unternehmensleitung für die Zukunftsfähigkeit.

Übertragen auf das Eventdesign heißt auch hier „gut organisiert und wohlgeordnet“ zu erscheinen. Und das bis zum sprichwörtlichen i-Tüpfelchen. Das erlebt der Teilnehmer beispielsweise in der Form, dass Ordnungssysteme wie Beschilderung, Wegeleitung, Garderobe, ein serviceorientiertes Check-in ohne Warteschlangen gut vorbereitet sind. Aber auch das Cateringangebot muss einen „ordentlichen Rahmen“ bieten und sei es lediglich der Morgenkaffee oder Softs mit Brezeln als kleinste Einheit. Vorbereitete

Materialien, wie ein Notizbuch, Branding und die gezeigten Charts folgen ebenfalls einer klaren Struktur. Der Einsatz eines Key visuals für den Veränderungsprozess ist hierbei hilfreich, um auch die Wirkung von Symbolen zu nutzen. Ein gesamtes wertiges Erscheinungsbild sollte der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und dem Prozess Ausdruck verleihen.

Als zentrale Informationsveranstaltung ist das Kick-off inhaltlich positioniert und so steht das Plenum im Mittelpunkt. Die Bestuhlung sollte den Gemeinschaftssinn unterstreichen. Damit ist ein quer bespielter Raum sinnvoller als ein längsbespielter Raum, bei dem Menschen sehr weit auf Distanz gesetzt werden. Niemand soll verloren gehen oder auch nur die „Chance“ bekommen, sich zu distanzieren.

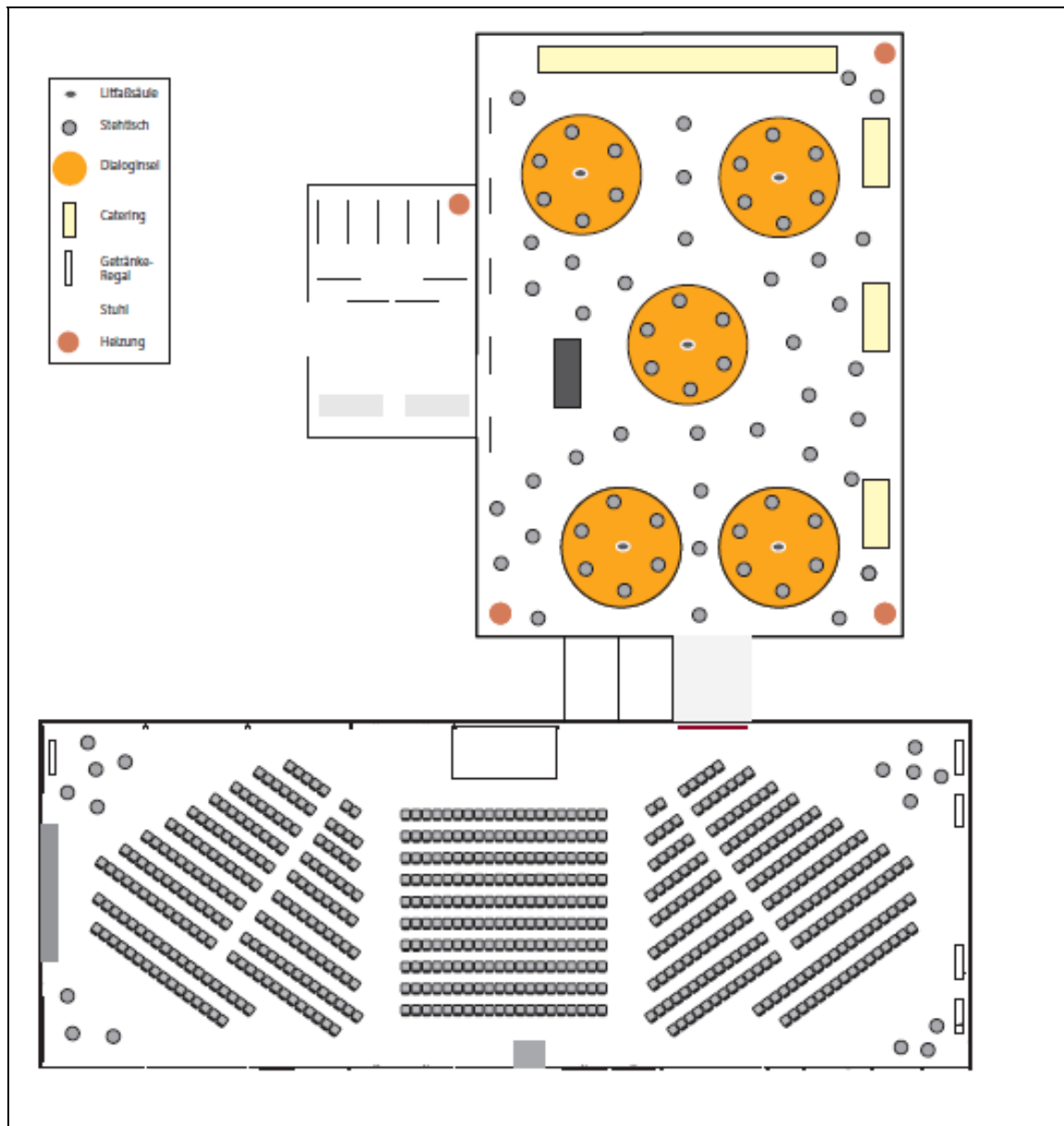


Abb. 3: Räumliche Gestaltung Eventformat „Kick-off-Veranstaltung“⁴⁰

⁴⁰ Quelle: Agentur Ressmann e.K., Mannheim.

Die Erstinformation ist Chefsache. So gestaltet sich das Programm auf der Bühne auch um ihn bzw. um sie. Die Rede sollte gut vorbereitet sein und lediglich durch eingängige Folien unterstützt werden. Zunächst geht es um das Große und Ganze – die Vision. Eine sorgfältig vorbereitete und gut moderierte Fragen-und-Antworten-Session (Q & A) schafft tiefergehende Transparenz. Der Einsatz des Mediums Film kann die Vision unterstreichen und helfen, die Mitarbeiter nicht nur sachlich und faktisch zu informieren, sondern emotional abzuholen. Ein Film kann einen positiven Spirit und Lust auf die Zukunft in veränderten Strukturen wecken. Die Leitmelodie des Films kann multisensual in Folge weiter eingesetzt werden, um immer wieder an die positive „Aufbruchstimmung“ zu erinnern.

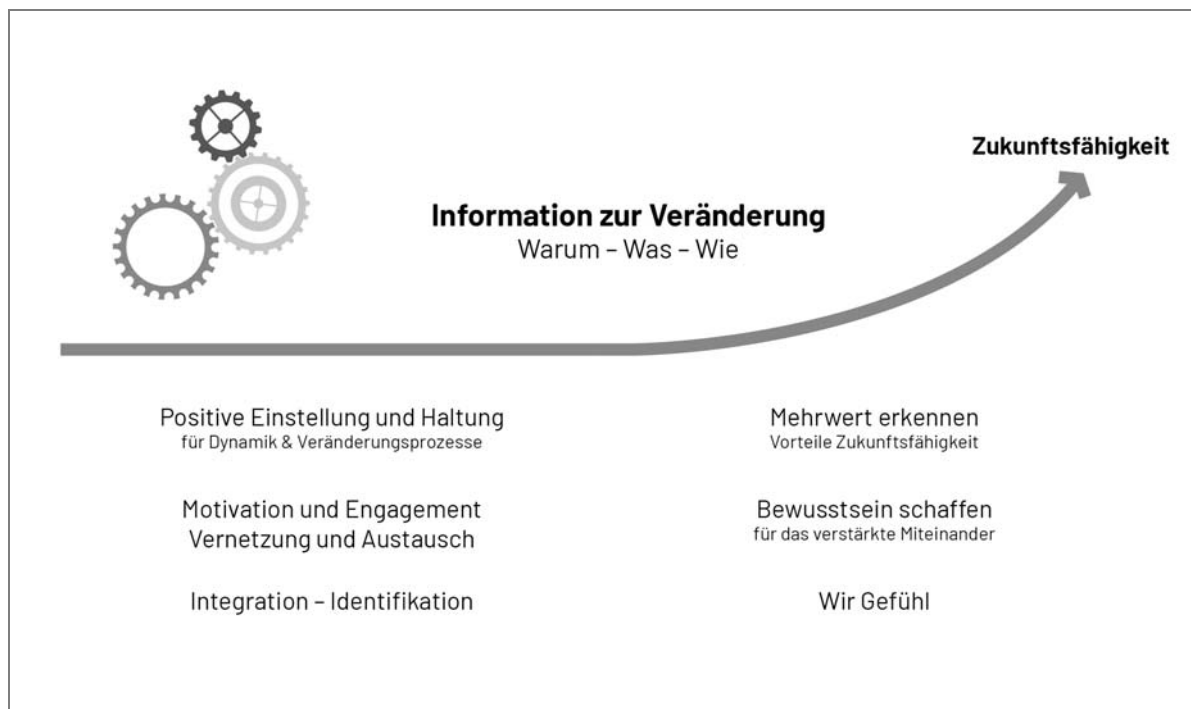


Abb. 4: Konzeptchart zu einem Projekt der Agentur⁴¹

Um einzelne Aufgabenbereiche oder auch Themenfelder zu intensivieren, wird die Gruppe gesplittet in Break-out Gruppen. Man bietet beispielsweise auch in den Pausen Gesprächsinseln an, bei denen Themenrepräsentanten Rede und Antwort stehen und erste, dringliche Fragen beantworten. Ein positiv zielgerichteter Dialog startet.

Wieder im Plenum soll jetzt der Schulterschluss des Führungsteams lebendig werden. So sollten diese gemeinsam auf die Bühne gehen und ihren Wertbeitrag symbolisch zusammentragen. Geschlossenheit und der deutliche Entschluss voran zu gehen, sollte das Abschlussbild der Veranstaltung sein. Denn neues Denken und Handeln braucht Weitblick und Entschlossenheit. Mit einer Kick-off Veranstaltung, die Souveränität und Klarheit kommuniziert, kann dem ersten Schritt Kraft verliehen werden, sodass die ersten drei Reaktionsfelder von Kübler-Ross hier bereits in einem großen Schritt überwunden werden können.

⁴¹ Quelle: Agentur Ressmann e.K., Mannheim.

3.2. Zur Weiterentwicklung: Interaktive Dialogveranstaltung

Der Prozess wurde gestartet, die neuen Positionen wurden vergeben und auch die ersten Erfahrungen wurden erlebt. Nun gilt es alle aktiv zu involvieren, um gemeinsam den Weg erfolgreich zu gestalten. Zielsetzung ist jetzt, jeden einzelnen Mitarbeiter in seiner neuen Rolle zu stärken und damit zu festigen. Gleichzeitig soll das Potential der Mitarbeiter genutzt werden, den Weg, die Maßnahmen und Schnittstellen auszugestalten. Eine Veranstaltung also, bei der Dialogkultur und Interaktion im Fokus steht.

Welcome und Pausenarea werden jetzt die Inhalte der Umstrukturierung widerspiegeln. Sei es mittels Schlagworten zur Neuausrichtung oder auch die Visualisierung der neuen Organisation. Es muss erlebbar werden: Wir stehen mittendrin. Feedback Boards zur Einschätzung: „An welcher Position des Veränderungs-Prozesses sind wir aktuell?“ erreichen, dass die eigene Reflexion zum System wie zur persönlichen Rolle aktiv vollzogen wird. Das Setting im Plenum hat nun die Zielsetzung Teamwork zu ermöglichen. Eine Großgruppenveranstaltung muss also kreiert werden, die auf Mitarbeit und Zusammenarbeit gestützt ist. Bestuhlung an Tischen ist wesentlich besser geeignet, als klassische Reihenbestuhlung, denn nur so kann man aktiv zusammenarbeiten.

Ein Beispiel unserer Ideen für eine interaktive Großgruppenarbeit ist die sogenannte Prioritätenwand, die eine stabile Basis für die Zukunft symbolisiert. Hierzu erhält jeder Teamtisch einen Baustein in Form eines Pappwürfels. Die erste Aufgabe ist es, die wichtigsten sechs Erfolgsfaktoren für die kommende Zeit auf die einzelnen Seiten zu notieren. Dann muss sich das Team auf die erste Priorität bei ihren sechs Erfolgsfaktoren einigen. Die Würfel werden nach vorne auf die Bühne getragen und dort mit der Priorität 1 nach vorne zu einer Wand aufeinander- und nebeneinander gestapelt. Nun kann die Moderation zusammen mit dem Publikum die Erfolgsfaktoren für den weiteren Weg in den Diskurs stellen und reflektieren.

Eine weitere wichtige Akzentsetzung zum aktiven Dialog ist es, das Podium bzw. die Bühne nicht als eine geschlossene Plattform gelten zu lassen. Sie wird vielmehr durch Anregungen, Fragen und Meinungen aus dem Publikum in einen Dialog einzusteigen, aufgebrochen. Transparenz und Offenheit, aber auch Wertschätzung zur Übernahme von proaktiver Verantwortung sollen offensichtlich werden.

Hierzu kann die Moderationsführung auch in Teilen aus dem Publikum heraus gestaltet werden: Das Publikum wird in seiner Rolle, einen aktiven und wertvollen Part in der Diskussion um die Zukunft zu übernehmen, erlebbar. Während beispielsweise das Management auf der Bühne bleibt, geht der Moderator oder die Moderatorin ins Publikum. Geht es doch darum, die Mitarbeiter einzubinden und Meinungen wie aber auch Sorgen ernst zu nehmen und zuzuhören ebenso wie diese aktiv aufzugreifen.

Zum Abschluss kommt das Commitment jedes einzelnen. Auch hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten zur Umsetzung. Auf der einen Seite muss dieses als „freiwillig“ erlebt werden, obgleich natürlich die Gruppendynamik einen gewissen Druck ausübt. Ein einfaches Modell wäre, sogenannte Wertbeitragskarten ausfüllen zu lassen.

Jeder einzelne schätzt sein Engagement ein und fügt sich somit in die Gruppe der Akteure ein.

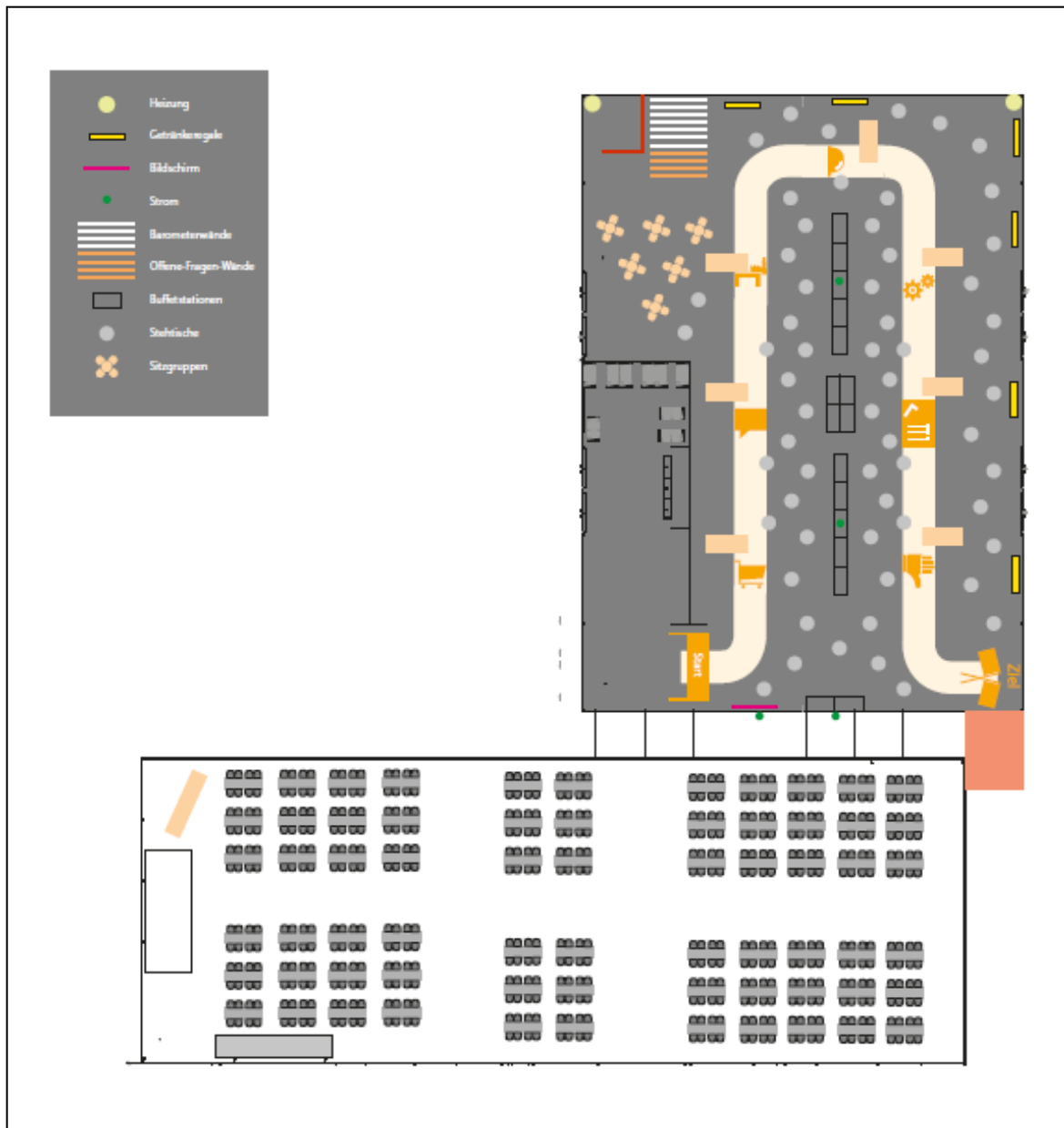


Abb. 5: Räumliche Gestaltung Eventformat „Interaktive Dialogveranstaltung“⁴²

3.3. Zur Motivation: Milestone Event

Wir sind jetzt bereits auf dem aufsteigenden Kurs der Change Kurve. Die Wertschätzung gegenüber den ersten erreichten Milestones ist Thema dieser Veranstaltung. Das Team soll sich vernetzen und austauschen, um voneinander zu lernen und die Erfolge gemeinsam zu feiern. Das „Wir-Gefühl“ muss gestärkt werden.

Das Setting ist nun nicht mehr nur Konferenzsetting. Vielmehr sollte eine Location oder auch ein Setting gewählt werden, die Freude macht. So wird diese Veranstaltung

⁴² Quelle: Agentur Ressmann e.K., Mannheim.

als Dankeschön zwar einen offiziellen Konferenzteil beinhalten, doch vor allem eine gemeinsame Austausch- und Vernetzungsplattform mit gewissem Fun Faktor sein.

Das Entree zeigt die Milestones auf. Bildtafeln oder Wegweiser, Bodensticker oder Displays empfangen die Mitarbeiter und machen das bereits Erreichte noch einmal sichtbar. Das Plenum spiegelt die Beweglichkeit des Auditoriums wider. Es können Stehtische mit Barhockern oder auch Sitzwürfel genutzt werden. Die positive Präsentation von Erreichtem könnte als Involvement Tool ein klassisches TED Gerät haben, um mit dem Publikum über Einschätzungsfragen zum Status quo in Interaktion zu treten. Man soll schließlich stolz sein auf sich und die Organisation.

Natürlich fehlt bei diesem Ausblick nicht, dass es (lediglich) ein Etappenziel ist – aber in jedem Fall ein erfolgreiches. Motivation durch positive Verstärkung, um dem Schlusspurt Dynamik zu geben. Das anschließende Socialising könnte direkt in ein Dinnerevent überleiten oder auch eine Teambuilding Komponente beinhalten. Erfolgreich werden immer wieder Themen-Parcours oder auch Gemeinschaftsprojekte wie Chain Reaction angewandt.

4. Fazit

Der erste Eindruck zählt. Und der Letzte bleibt. Das ist die Devise bei den Mitarbeiterveranstaltungen zum Change Management. Mit Bedacht gewählte Ablaufkonzepte und Veranstaltungsdesigns versprechen Erfolg.

Literaturverzeichnis

Kübler-Ross, E. (1969): On Death and Dying. New York.

Kübler-Ross, E. (2014): Interviews mit Sterbenden. Freiburg.

Lewin, K. (1964): Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe. Darmstadt.

Lewin, K. (2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften. Göttingen.