

Integriertes Change Management

Zentrale Elemente für ein umfassendes Vorgehen

Gunnar Binnewies, Armin Raffalski und Elena Vastert

Transformationsprogramme – Restrukturierungen, Reorganisationen, Carve-outs, Merger usw. – verändern das Arbeitsumfeld von Führungskräften und Mitarbeitenden oft radikal. Change Management-Programme sollen dabei Führungskräfte und Mitarbeitende meist informieren und «abholen». Oftmals sind diese Programme jedoch nicht eng genug in das übergeordnete Transformationsprogramm eingebunden, um den Mitarbeitenden gerade in solchen Phasen der Unsicherheit und des Übergangs ausreichend Orientierung und Halt zu geben. Anhand eines Praxisbeispiels zeigt der Beitrag auf, welche Elemente ein wirksames Change Management enthalten und wie es in Transformationsprogramme integriert werden sollte.



Dr. Gunnar Binnewies

Managing Director bei goetzpartners und verantwortlich für den Bereich Workforce Transformation

Kontakt:
gunnar.binnewies@goetzpartners.com



Armin Raffalski

Partner bei goetzpartners und verantwortlich für den Bereich Change Management

Kontakt:
armin.raffalski@goetzpartners.com



Dr. Elena Vastert

Managerin bei goetzpartners mit dem Schwerpunkt Change Management

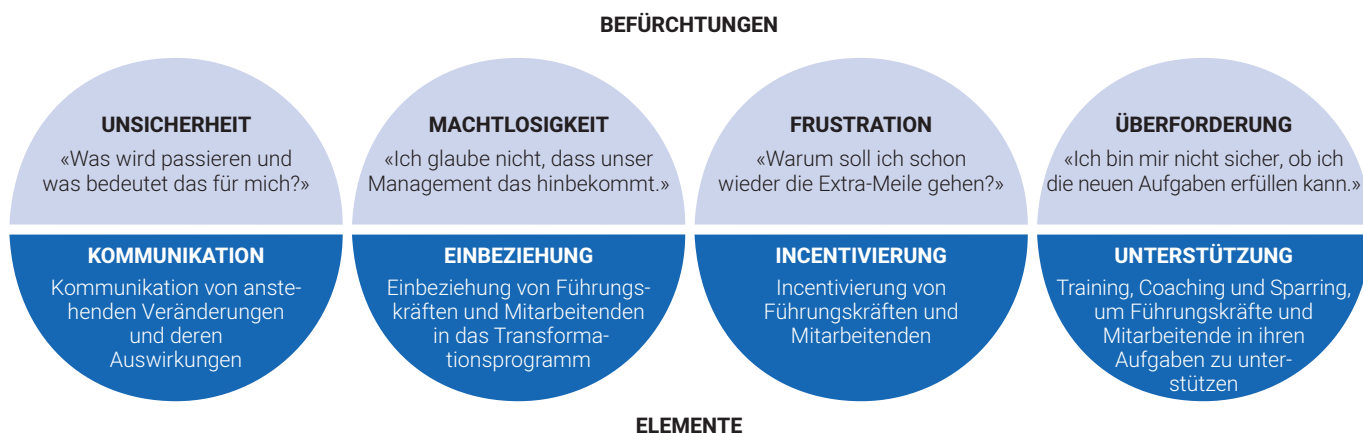
Kontakt:
elena.vastert@goetzpartners.com

Die Marktumfelder von Unternehmen ändern sich in hoher Geschwindigkeit: COVID-19, steigende Energiepreise, ESG-Anforderungen, gestörte Lieferketten und Fachkräftemangel sind nur einige beispielhafte Herausforderungen, vor denen Unternehmen heute stehen. Sowohl große Konzerne als auch mittelständische Unternehmen reagieren mit Restrukturierungen, Standortverlagerungen, Automatisierung, Personalabbau, Firmenzusammenschlüssen und weiteren Maßnahmen, die weitreichende Auswirkungen auf ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden haben: Im besten Fall müssen sie neue Aufgaben übernehmen und in einem neuen Umfeld arbeiten, im schlimmsten Fall verlieren sie ihren Arbeitsplatz.

Größere Transformationsprogramme werden in der Regel durch Beratungsunternehmen begleitet, die sich um den Aufsatz von «harten» Maßnahmen und die Überwachung von deren Umsetzung kümmern. Die meisten Programme sehen dabei Change Management-Maßnahmen vor, um die Mitarbeitenden zu informieren, «abzuholen» oder «mitzunehmen» («weicher Teil»). Diese Formulierungen zeigen bereits, dass vielen Change Management-Programmen nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird: Sie beschränken sich oftmals auf die unidirektionale Kommunikation von Entscheidungen, ggf. ergänzt um einige Trainingsformate, das Change Management-Team ist oft nicht in zentrale Entscheidungen einbezogen, sondern wird nur über deren Ergebnisse informiert, und das Change Management be-

Abbildung 1

Befürchtungen von Führungskräften und Mitarbeitenden und Change Management-Elemente



gintt nicht selten erst, nachdem das Programm bereits relativ weit fortgeschritten ist.

Umfassender Change Management-Ansatz

Aus Transformationsprojekten mit mehreren hunderttausend Mitarbeitenden in über 100 Ländern wissen wir, dass Change Management-Programme breiter gefasst, Change Management-Teams in die Steuerung von Transformationsprogrammen eingebunden und Change Management-Programme eng mit den Transformationsprogrammen verwoben sein müssen. Basierend

auf diesen Erkenntnissen haben wir den nachfolgend beschriebenen Beratungsansatz entwickelt.

Notwendige Elemente von Change Management-Programmen

Wenn Transformationen angekündigt werden, führt dies regelmäßig zu vier zentralen Befürchtungen von Führungskräften und Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 1): Unsicherheit, Machtlosigkeit, Frustration und Überforderung.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Abbildung 2

Idealtypische Programm-Governance

