

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Neuanfang

Die Krise als Chance

Wenn der alte Chef geht
und ein neuer kommt

Benötigen wir einen
gesellschaftlichen
Neuanfang?

Probier's doch
mal mit Humor!

„Dort, wo Veränderung wirklich umgesetzt wird, bleibt kein Stein auf dem anderen“

Change und Organisationsentwicklung: Wie Unternehmen Veränderungsprozesse erfolgreich meistern

Change-Prozesse und Maßnahmen zur Organisationsentwicklung sind in Zeiten des Wandels angesagter denn je. Worin genau unterscheiden sich diese Verfahren eigentlich? Wie tief greifen sie? Und vor allem: Wie gelingt es, Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen? Über diese und andere Fragen tauschte sich die Gründer- und Wirtschaftsmediatorin Manuela Zehender mit Guido Brandone, Experte für Veränderungsprozesse, aus.

Interview mit Guido Brandone, Unternehmensberater, geführt von Manuela Zehender für *Die Mediation*

Manuela Zehender: Lieber Guido, du bezeichnest dich selbst als Katalysator für Veränderungsprozesse. Auch deine Beratungsgesellschaft RUBICONSULT beschäftigt sich mit Change-Prozessen und Organisationsentwicklung. Wie bist du dazu gekommen, das Unternehmen zu gründen?

Guido Brandone: Die Gründung von RUBICONSULT war im Prinzip auch ein Change-Prozess. Ich war zu diesem Zeitpunkt beim Konzern Magneti Marelli angestellt, spielte aber schon länger mit dem Gedanken, als Coach zu arbeiten. Also machte ich die Coaching-Ausbildung nebenher und startete meine Beratertätigkeit zunächst nebenberuflich. Nach einer Umstrukturierung des Konzerns entschied ich mich im Jahr 2008, meinen ganz persönlichen Rubikon zu überschreiten und mich als Berater und Coach selbstständig zu machen.

Jede Veränderung bedeutet eine Störung innerhalb eines stabilen Gefüges.

Change und Organisationsentwicklung sind Begriffe, die man im Unternehmenskontext quasi täglich hört. Erläutern wir sie aber hier noch mal konkret. Was bedeutet Organisationsentwicklung? Und worin unterscheidet sie sich von Change?

Die beiden Begriffe werden in der Praxis tatsächlich oft synonym verwendet. Aus gutem Grund: Die Prozesse sind sich sehr ähnlich. Dennoch ist es wichtig, hier eine konkrete Unterscheidung vorzunehmen. Organisationsentwicklung widmet sich der Organisation im Ganzen: Wie müssen wir uns aufstellen? Welche Dinge müssen wir heute lernen? Womit müssen wir uns beschäftigen, um in zehn Jahren überleben, wettbewerbs-



Schon gewusst?

Zahlen als Erfolgsfaktor für Change: Warum Unternehmen von datenbasierten Veränderungsprozessen profitieren

Daten und Zahlen als Grundlage für Entscheidungen – was in der Betriebswirtschaft selbstverständlich ist, wird in Change-Prozessen bislang eher selten praktiziert. Gründe dafür sind unter anderem mangelndes Vertrauen in die Verlässlichkeit der Daten sowie mangelnde Kompetenz in der Auswertung und Anwendung der gemessenen Werte. Dabei sind datenbasierte Veränderungsprozesse für Unternehmen mit einem hohen Erfolgspotenzial verbunden. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist dabei die Führungskultur: Setzen Führungskräfte auf eine datengesteuerte Arbeitsweise, stärkt dies das Vertrauen der Mitarbeiter und führt zu einem um 23 Prozent höheren Change-Erfolg. Werden Daten zudem transparent dargestellt, weckt das bei rund 86 Prozent der Mitarbeiter das Gefühl, den Veränderungsprozess beeinflussen zu können. Darüber hinaus profitieren Unternehmen von einer besseren Lernkultur wenn sie Zahlen sinnvoll nutzen – man spricht hier auch von sogenannter Datenreife. Damit geht ein um 24 Prozent höheres Engagement der Mitarbeiter einher, sich proaktiv am Change zu beteiligen – Erfolge inklusive.

Quelle: Capgemini Invent (2023): Change Management Studie 2023. Datengetriebene Organisationen: Mit Daten den Veränderungserfolg beflügeln. Online abrufbar unter: <https://www.capgemini.com/de-de/insights/research/change-management-study-2023/>

und leistungsfähig zu sein? Es geht meist um langfristige strategische Themenstellungen.

Change-Management ist hingegen kurzfristiger ausgerichtet. Es geht darum, Maßnahmen und Prozesse zu implementieren, die dafür sorgen, dass die bestehenden Strukturen trotz vorgenommener Änderungen nicht unnötig durcheinandergebracht werden. Denn jede noch so kleine Veränderung geht mit einer Störung innerhalb eines stabilen Gefüges einher. Systeme – und Menschen – mögen keine Irritationen und wehren sich nicht selten dagegen.

Change bedeutet für viele also das Verlassen der Komfortzone. Was sind nach deiner Erfahrung die häufigsten Ursachen dafür, dass Change mitunter misslingt und scheitert?

Die Gründe sind vielfältig. Meist spielen mehrere Faktoren eine Rolle, etwa eine halbherzige, nicht durchdachte Umsetzung, schlechte Kommunikation und fehlende Mitarbeiterbeteiligung. Damit geht oft auch ein fehlender Wille zur Veränderung einher – ganz gleich, ob von unten oder von oben. Denn bei Führungskräften mangelt es mitunter ebenfalls an Commitment, also der Bereitschaft, sich auf den Change-Prozess einzulassen. Problematisch wird es außerdem, wenn eine konkrete Zieldefinition fehlt oder nicht genügend Ressourcen vorhanden sind. Das schließt neben der Frage nach den erforderlichen finanziellen Investitionen auch die Ausstattung des Unternehmens und die Qualifikation der Mitarbeiter ein.

Es gibt zwei neuralgische Punkte für Veränderungsprozesse: die Menschen und die Unternehmenskultur.

Was braucht es deiner Ansicht nach, um einen gelungenen Change-Prozess zu implementieren?

Soll im Unternehmen eine Veränderung initiiert werden, müssen vorab deren Ziel und Zweck klar definiert und vor allem auch schriftlich fixiert werden. Außerdem ist es wichtig, die

Betroffenen einzubinden und sich zu vergewissern: Sehen die Mitarbeiter ebenfalls die Notwendigkeit zur Veränderung? Stehen sie hinter dem angestrebten Prozess? Dieser wichtige Punkt wird oft versäumt. Aus meiner Sicht gibt es zwei neuralgische Punkte bei Veränderungsprozessen: die Menschen und die Unternehmenskultur.

Als Teil des Systems sind wir gefordert, uns diesem anzupassen und uns ebenfalls zu entwickeln.

Was bedeutet das genau?

Kommen wir zunächst zum Menschen. Das Problem ist folgendes: Alle wollen, dass sich etwas ändert – aber kaum einer ist bereit, sich selbst zu ändern. Als Teil des Systems sind wir allerdings gefordert, uns diesem anzupassen und uns ebenfalls zu entwickeln. Gerade langjährige Mitarbeiter in traditionsreichen, erfolgreichen Unternehmen sitzen diese eigentlich notwendige Veränderung gern aus. Daher ist es wichtig, stets nah am Menschen zu agieren und zu prüfen: Kann und will er die dafür erforderliche Energie aufbringen?

Das zweite Fragezeichen betrifft die Unternehmenskultur. Change-Management und Organisationsentwicklung sind nur dann erfolgreich, wenn der Wandel in der Unternehmenskultur verankert ist.

Damit Sichtbares geändert wird, muss auch im Unsichtbaren eine Veränderung stattfinden.

Du erwähntest, dass der Abschied von gewohnten Mustern gerade für Menschen, die seit Längerem im Unternehmen sind, eine große Herausforderung ist. Woran liegt das?

Ich möchte den Change-Prozess nicht übermäßig psychologisieren. Aber ebenso wie bei einem Eisberg ist dabei oft nur die Oberfläche sichtbar. Allerdings determinieren gerade die Teile unter der Wasseroberfläche, was oben geschieht. Damit Sichtba-

res tatsächlich geändert wird, muss auch unten, also im Unsichtbaren, eine Veränderung stattfinden. Bei der Weiterfahrt, also während des Veränderungsprozesses, braucht es deshalb besondere Umsicht – gerade nach unten hin. Wichtig ist es zu verstehen, dass das Verborgene von beiden neuralgischen Punkten aus gleichermaßen bestimmt wird: nicht nur von den Menschen, sondern auch von der Unternehmenskultur.

Die Unternehmenskultur ist geprägt von Tabus und ungeschriebenen Gesetzen. Was ist erlaubt, was ist nicht erlaubt? Was wird belohnt, was sanktioniert? Das steht nicht in der Firmenschrift, es wird gelebt.

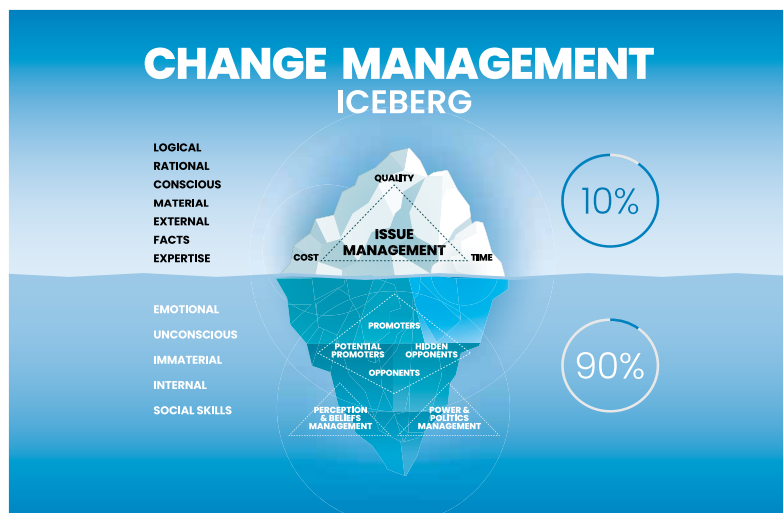
Dort, wo Veränderung wirklich umgesetzt wird, bleibt kein Stein auf dem anderen.

Blieben wir bei der Eisberg-Metapher. Wie gelingt es dir, dass Unternehmen dich tatsächlich unter die Wasseroberfläche schauen lassen? Dieser Einblick braucht Zeit, gibt viel über das Unternehmen und die dort tätigen Persönlichkeiten preis. Eine Intimität, die durchaus auch Schmerz verursachen kann.

Ich höre viel zu, um herauszufinden, wo die Organisation aktuell steht. Außerdem prüfe ich bereits vorab: Wo will die Organisation, wo wollen die Stakeholder hin? Wir erörtern das „Wozu“.

Dann heißt es allen Beteiligten klarzumachen: Wenn wir die Veränderung wirklich auf den Weg bringen und umsetzen, bleibt kein Stein auf dem anderen. Ich zeige den konkreten Wandel mit all seinen Facetten auf und stelle dar, welche konkreten Veränderungen auf die einzelnen Unternehmensbereiche zukommen.

Ich weise auch darauf hin, dass das bisher vorhandene Kompetenz-Repertoire mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht ausreichen wird, um den Change-Prozess erfolgreich zu durchlaufen. Darüber hinaus zeige ich mögliche Risiken auf, die dazu führen können, dass die Veränderung gar nicht oder nicht so schnell wie



geplant realisiert werden kann. Dazu gehört auch, den Finger in die Wunde zu legen und Defizite klar zu benennen.

Wandel setzt eine kritische Masse an Befürwortern voraus.

Es bedarf demnach so viel Ehrlichkeit im Voraus wie möglich.

Richtig. Diejenigen, die eine derart schonungslose Auseinandersetzung scheuen, entziehen sich später meist. Doch die Organisation muss sich darüber im Klaren sein: Auf diese Weise ist ein nachhaltiger Wandel nicht möglich. Interessant wird es, wenn trotz dieser Ablehnung die Erwartung besteht, dass die Veränderung eine stark positive Entwicklung nach sich ziehen wird – gerade dann, wenn der Prozess durch einen Change-Experten begleitet wird. Die Differenz zwischen Erwartung und Realität sorgt für zusätzliche Spannung. Die Beteiligten sehen zwar, dass eine Veränderung notwendig ist. Aber sobald sich zeigt, dass diese Änderung ihren Preis hat und sie selbst betroffen sind, gerät der Prozess ins Stocken. Damit es tatsächlich zu einem Wandel kommen kann, braucht man daher eine kritische Masse an Befürwortern. Diese entsteht, wenn Mitarbeiter involviert werden und nachvollziehen können, was im Unternehmen passiert.

Change-Management ist ein ergebnisoffener Prozess. Studien belegen, dass drei Viertel aller Change-Prozesse scheitern.¹ Um dieses Scheitern zu verhindern, ist eine Art des Risikomanagements erforderlich. Doch es gibt viele Variablen im System, die man nicht managen kann.

Wer nicht bereit ist, die „Schmerzen“ der Veränderung hinzunehmen, kann sich den Change-Prozess sparen.

Spannend! Bei Mediationen ist es gerade andersherum. Hier wird davon ausgegangen, dass 80 Prozent der Verfahren erfolgreich sind. Vielleicht bräuchte es noch mehr Mediation innerhalb von Change-Prozessen ...



Ein Change-Prozess ist harte Arbeit. Wenn ich dazu nicht bereit bin, kann ich mir die „Schmerzen“, die mit der Veränderung verbunden sind, sparen – auch mit dem Wissen, dass ich mein Potenzial nicht voll ausschöpfe. Unternehmen, die sich damit aber nicht zufriedengeben möchten und spüren „Wir wollen etwas ändern“, sind gut beraten, sich professionelle Unterstützung zu suchen. Hier braucht es einen Experten, der sie an die Hand nimmt und den Prozess gemeinsam mit der gesamten Organisation durchläuft.

An dieser Stelle kann jeder Leser für sich selbst entscheiden, ob er Potenzial dauerhaft ungenutzt lassen möchte oder erkennt, dass lange nicht unendlich bedeutet, und sich doch lieber auf einen Change-Prozess einlässt. Vielen Dank, Guido, für deine Zeit und das Wissen, das du mit uns geteilt hast!

Manuela Zehender (MBA)



Gründer- und Wirtschaftsmediatorin in Reutlingen. Start-ups, KMU und Konzerne unterstützt sie bei der Konfliktklärung, begleitet Unternehmensnachfolgen und Change-Prozesse. Dozentin für Kommunikation & Konfliktmanagement (u. a. Euro-FH). Sie betreibt das LinkedIn LIVE Format *Konfliktmut Mittagspause* (www.konfliktmut.de).

¹ Nach Higgs/Rowland (2005) scheitern etwa 70 Prozent aller Change-Projekte. Auf eine ähnliche Zahlen kommen u. a. Schmidt/Sackmann (2018) und Tiffert (2020), die von einer Erfolgsquote von 23 Prozent bzw. 20–50 Prozent sprechen.

Literatur

Higgs, Malcolm/Rowland, Deborah (2005): All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management* 5 (2), S. 121–151.

Schmidt, Claudia/Sackmann, Sonja A. (2018): Change-Fitness-Studie 2018. Ambidextrie: mit beiden Händen Organisationen verändern. Die Gleichzeitigkeit von Innovationsorientierung und Prozessverbesserung effektiv bewältigen. Hrsg. v. Mutaree. Eltville-Erbach.

Tiffert, Alexander (2020): Everything changes – systemische Ansätze für das Change-Management. In: Binckebanck, Lars et al.: Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 545–565.

Guido Brandone (M.A.)

Geschäftsführer der RUBICONSULT Beratungsgesellschaft mbH in Wangen. Nach BWL- und Psychologie-Studium und mehreren Managementpositionen berät und begleitet er Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen und steigt bei Bedarf als „Katalysator“ für den Wandel als Interimsmanager in die Veränderungsprozesse ein (www.rubiconsult.de).



Anzeige

7. Stuttgarter Mediationsforum

 Steinbeis-Tage

SAVE THE DATE

vom 13.11.
bis 14.11.2023

www.mediationstage.de