Change-Projekte brauchen Multiplikatoren

Claudia Schmidt

Unternehmen, die im Change auf Multiplikatoren setzen, können ideale und auf die jeweilige Veränderung abgestimmte Netzwerke schaffen. Diese Netzwerke sind Türöffner, über die viele Menschen erreicht werden können und die das Vorhaben zum Erfolg bringen. Und auch Change Manager selbst sollten sich darauf verstehen, Netzwerke zu nutzen und Beziehungen zu pflegen.

Nur 23 Prozent aller Change-Projekte sind erfolgreich, so ein Ergebnis der Change-Fitness-Studie 2018 von Mutaree. Diese alarmierend niedrige Erfolgsquote zeigt, wie schwierig es ist, Wandel nachhaltig umzusetzen und erfolgreich in der Unternehmenskultur zu verankern. Einige Veränderungsvorhaben gelingen beeindruckend. Eine Vielzahl der angestrebten Veränderungen zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Abläufe oder Verhaltensweisen bzw. Formen der Zusammenarbeit scheitern jedoch, obwohl ausgezeichnete Manager den Change leiten. Woran liegt das?

Wollen Organisationen bestehende Strukturen oder Systeme grundlegend umformen und neu gestalten, so müssen sie stärker auf die Menschen fokussieren. Diese werden oftmals aus vertrauten Rollenverteilungen und Prozessen gedrängt. Raus aus der Komfortzone heißt auch, dass tiefgreifende, zukunftsgerichtete Fragen Raum einnehmen: Ist der Arbeitsplatz langfristig sicher? Können die neuen Aufgaben und Anforderungen bewältigt werden? Was bedeutet das für mich und meine Familie? Veränderungen, die nicht persönlich befürwortet werden, erzeugen Ängste und Widerstand.

Change Manager haben den klaren Auftrag, das Veränderungsvorhaben zu steuern. Zugleich sollten sie aber auch die Betroffenen in den Mittelpunkt stellen, sie bestenfalls für den Wandel gewinnen. Das heißt, sie müssen eine gute Verbindung zu den Menschen haben, um aufkeimende Widerstände sensibel wahrnehmen und aktiv angehen zu können. Sie müssen Unsicherheiten ausräumen, Klarheit schaffen, Verständnis für die angestrebten Ziele und notwendigen Prozesse wecken. Kurz gesagt: Sie müssen nicht nur Prozesse und Strukturen, sondern vor allem die Menschen im Blick haben. Wer die Menschen erreicht und gewinnt, führt Veränderungsprojekte zum Erfolg. Manch einem gelingt das besser als anderen. Warum?

Einer für alle? Im Change eine Utopie

Eine Person allein kann keine großen Reformen in einem Unternehmen in die Breite tragen. Der Projektleiter eines umfangreichen Change-Projektes ist auf die Unterstützung im Unternehmen durch Multiplikatoren angewiesen, die an entscheidenden Stellen positiv auf den Wandel einwirken. Sowohl das formelle als auch das informelle Netzwerk spielt für die erfolgreiche Handlungs- und Wandlungsfähigkeit einer Organisation eine große Rolle, wird jedoch oftmals viel zu wenig beachtet. Organisationen sind gut beraten, zu Beginn eines größeren Change-Projektes sowohl die Stakeholder als auch deren Netzwerk zu analysieren, um Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wer sind die Stakeholder im geplanten Veränderungsprozess?
- Welche formellen und informellen Verbindungen bestehen bereits?
- Welche Kollegen haben eine Schlüsselrolle für das Change-Vorhaben und welchen Einfluss könnten sie ausüben?
- Wie gut sind die persönlichen Beziehungen des Change Managers zu diesen Personen?

Change-Verantwortliche, die ein gutes Netzwerk zu den entscheidenden Key Playern der geplanten Veränderung haben, führen mehr Change-Projekte zum Erfolg als andere. Das richtige Netzwerk im Change hat eine enorme Strahl- und Sogwirkung, kann Akzeptanz auf breiter Ebene schaffen und selbst schwierige Veränderung erfolgreich im Unternehmen verankern. Doch sind dann nur die Unternehmen langfristig erfolgreich, die für ihre Change-Projekte gute Relationship Manager mit guten und vielen persönlichen Kontakten haben?

Multiplikatoren als glaubwürdige Botschafter

Change-Projekte brauchen Multiplikatoren. Gute Multiplikatoren müssen im Rahmen eines Change-Projektes nicht zwingend hohe Positionen bekleiden. Es sind die besagten Schlüsselpersonen und Influencer innerhalb der Organisation, die vor allem das Vertrauen anderer Mitarbeiter genießen. Es sind respektierte Menschen, die man gerne um Rat fragt, deren ehrliche und kompetente Meinung wertgeschätzt wird. Multiplikatoren sind Schlüsselpersonen, die unabhängig von ihrer Position Einfluss haben. Sie werden zu glaubwürdigen Botschaftern, die positions- und hierarchieunabhängig eine Veränderung sinnvoll unterstützen. Sie haben entweder bereits ein Netzwerk und direkte Verbindungen zu den betroffenen Menschen oder aber sind in der Lage, das bestehende Netzwerk auszubauen und zwischen nicht verbundenen Menschen und Netzwerken in kurzer Zeit Brücken zu bauen. Sie dienen als Sensor des aktuellen Status quo und Monitor, um aufkeimende Widerstände unternehmensweit und zeitnah aufzuspüren. Sie können selbst skeptische Menschen überzeugen, im Change mitzuziehen.

Unternehmen, die im Rahmen von Personal Development die Entwicklung einer neuen Generation von Key Playern fördern, die sie dann unternehmensweit als Change-Multiplikatoren nutzen können, haben langfristig beste Erfolgsaussichten. Die wichtigste Kompetenz dieser Change-Multiplikatoren wird sein, vertrauensvolle soziale Netzwerke im Unternehmen aufzubauen und entscheidende Menschen oder Gruppen miteinander zu verbinden, um unabhängig von bestehenden Hierarchien wichtige Initiativen und Projekte erfolgreich zum Rollen und zum Erfolg zu bringen. Je nach Umfang und Tiefe des Veränderungsprojektes können unterschiedliche Multiplikatoren mit ihrem jeweiligen Netzwerk eine tragende Rolle spielen. Bei einer kleinen Veränderung innerhalb eines Unternehmensbereiches beispielsweise sind Menschen mit zusammenhängenden Netzwerken nützlich. Bei großen Transformationen sind es die Menschen, die mit Leichtigkeit Brücken zwischen Menschen und Bereichen bauen können, die bislang unverbunden waren.

» Gute Beziehungen bedeuten Einfluss.

Spezielle Netzwerke für jeden Change knüpfen

Change-Projekte sind so divers wie die Organisationen selbst. Zu Beginn eines Veränderungsvorhabens sollte daher stets eine gründliche Bestandsaufnahme stattfinden, die alle individuellen Parameter der geplanten Veränderung analysiert. Elementare Fragestellungen sind zu klären:

„Der Projektleiter eines umfangreichen Change-Projektes ist auf die Unterstützung durch Multiplikatoren angewiesen, die an entscheidenden Stellen positiv auf den Wandel einwirken.

- Wie umfangreich wird die Veränderung sein?
- Wie viele und welche Mitarbeiter sind betroffen?
- Welche Prozesse und Bereiche werden involviert sein?
- Welche Zielgruppen gilt es zu bedenken?
- Gibt es Gegenspieler, die den Prozess beeinflussen könnten?
- Welche Erfahrungen wurden bisher mit Veränderungen gemacht?

Der Change Manager benötigt von Beginn an ein sehr gutes Verständnis der Organisation. Er sollte ein Gefühl dafür haben, wie tief die Veränderung in vorhandene Prozesse, Strukturen, aber auch Überzeugungen und Werteverständnis eingreift und welche menschlichen Bedürfnisse davon tangiert werden. Er sollte wissen, was in der Organisation methodisch gut oder auch weniger gut funktioniert. Mit diesem Wissen kann für jeden Change ein spezielles Kernteam definiert werden, das sich aus Fachexperten und einer Auswahl an Multiplikatoren zusammensetzt, die im Schulterschluss der Veränderung dienlich sind. Dabei sollten alle von der Veränderung betroffenen Bereiche sorgfältig bedacht und durch das Kernteam erreicht werden. So ermöglicht es eine bereichsübergreifende Kooperation. Von Anfang an wird in diesem Team gemeinsam die tragfähige Change Story erarbeitet. Es ist immens wichtig, dass das gesamte Kernteam ein geteiltes Verständnis von der Vision der Veränderung hat und alle die gegebenen Rahmenbedingungen und Prozesse gleichermaßen verstehen, akzeptieren, vorantreiben und tragen.

Verfügt ein Unternehmen über einen Pool an Multiplikatoren, so ist es in der Lage, für jedes konkrete Veränderungsprojekt ein eigenes Kernteam als Change-Netzwerk zu installieren. Change-Netzwerke können aber durchaus auch über ein konkretes Projekt hinaus für das grundsätzliche vorantreiben der Unternehmensentwicklung und eine kontinuierliche Herstellung und Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Change-Fitness genutzt werden.

Fazit – tragfähige Netzwerke aufbauen

Unternehmen, die auf die Entwicklung von Multiplikatoren setzen, können ideale und auf den jeweiligen Change abgestimmte Netzwerke schaffen. Diese Netzwerke sind definitiv Türöffner und tragen den Change zum Erfolg, denn über sie können viele Menschen erreicht und dazu bewegt werden, den Wandel zu akzeptieren.

„Verfügt ein Unternehmen über einen Pool an Multiplikatoren, so ist es in der Lage, für jedes konkrete Veränderungsprojekt ein eigenes Kernteam als Change-Netzwerk zu installieren.

Gute Beziehungen bedeuten Einfluss. Dieser ist im Unternehmen umso größer, je stärker das Beziehungsnetzwerk ist. Und darum geht es im Change. Erfolgreiche Change Manager nutzen Netzwerke und haben die Fähigkeit, andere einflussreiche Personen in der Organisation für das Change-Vorhaben und für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Die Unterstützung der richtigen Kollegen trägt in weiten Teilen das Projekt zum Erfolg – dies ist nicht zuletzt jedoch auch eine Frage der jeweiligen Unternehmenskultur.

Netzwerke können natürlich auch immer eine Eigendynamik entwickeln und sind nicht immer vollständig steuerbar. Diese Seite wird in vielen Organisationen als negativ empfunden. Unternehmen, in denen Menschen es schaffen, erfolgreich miteinander zu kooperieren, sind jedoch um Längen erfolgreicher als andere. Unternehmen, denen es gelingt, Kräfte zu bündeln, sind handlungsfähiger und wandelbarer – und das sind die entscheidenden Kompetenzen, die Unternehmen heute brauchen, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten. **c!**

Claudia Schmidt

ist Expertin für Veränderungsmanagement und seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Claudia Schmidt ist ebenfalls als Beraterin an Universitäten und Bildungseinrichtungen wie der Frankfurt School of Finance & Management und der WHU Otto Beisheim School of Management tätig.

ERLÄUTERUNG

Soziale Netzwerke im eigenen Unternehmen analysieren

Für Unternehmen ist es von besonderem Wert, die Struktur des sozialen, informellen Netzwerkes innerhalb der eigenen Organisation zu kennen und darzustellen. Soziale Beziehungen innerhalb einer Organisation kann man mit Hilfe der empirischen Sozialforschung erfassen und analysieren.

Eine simple Methode wäre, im Rahmen einer Befragung alle Mitarbeiter zu bitten, drei Personen zu benennen, mit denen sie freundschaftlich verbunden sind und drei Personen zu benennen, die sie im Unternehmen als erstes um Rat fragen würden.

Das analysierte Ergebnis der Befragung visualisiert die komplexe soziale Struktur und die sozialen Interdependenzen, es zeigt, welche Personen stark vernetzt sind, Einfluss auf andere Mitarbeiter haben und als Schlüsselpersonen in eine Veränderungsinitiative eingebunden werden sollten.